

Voorwoord

Na een pittige periode van twee jaar studeren en het afronden van deze scriptie, kan een voorwoord niet ontbreken. Het eerste jaar van de parttime opleiding Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit was een spannend jaar. Hoe zwaar is de combinatie van werken, studeren en privé-leven? Wie zijn je medestudenten, hoe is het na jaren om weer in de schoolbanken te zitten? De colleges waren uitdagend, gezellig en leerzaam, maar ook zwaar. Docenten en studenten waren goed aan elkaar gewaagd. Met een grote groep studenten is de basis voor een vriendschap gelegd. In die twee jaar heeft het werk van ons beide niet stil gelegen, beide hebben een andere functie gekregen. Privé hebben we ook het nodige mee gemaakt. Dit alles heeft ons sterker gemaakt. Maar zonder de hulp van onze omgeving waren de afgelopen twee jaar lang niet zo leuk en (relatief) soepel verlopen. De volgende mensen hebben ieder op geheel eigen wijze een fantastische bijdrage geleverd.

Om te beginnen willen wij Jan Hakvoort bedanken voor zijn begeleiding bij de scriptie. De korte en bondige terugkoppelingen en de ruimte en tips die hij heeft gegeven, zodat we zelf uitgedaagd werden om de scriptie op te bouwen, hebben een waardevol leerproces opgeleverd. Daarnaast hebben ook de aanwijzingen van Frans Bauke van der Meer, als tweede lezer, ons erg geholpen.

Vervolgens willen we alle collega's van DLG en gemeente Breda, die mee hebben gedaan aan de interviews bedanken voor hun tijd en de leuke gesprekken. In het bijzonder willen we Edwin Nugeteren van DLG bedanken, wiens inhoudelijke kennis over het SSC en klankbordfunctie onmisbaar is geweest. En ook Yvonne van Zoest van Dienst Landelijk Gebied, die ervoor gezorgd heeft dat Bernadette de studie kon gaan doen. Ook andere collega's die geholpen hebben met tips en informatie zijn we dankbaar.

Daarnaast willen we Eefje Rolsma, vriendin van Bernadette, bedanken voor haar kritische commentaar als redacteur. Haar feedback is voor ons van onschatbare waarde geweest. Ook alle andere vrienden, die ons op verschillende manieren ondersteund hebben, zijn wij dankbaar.

Tot slot onze families, Anne-Marie Labots, moeder van Bernadette en Bertie en Lieke Zoete, zusjes van Bernadette, Familie Zegers, schoonfamilie van Bernadette en Familie van Berkel en Ooms, ouders en schoonfamilie van Angelique. Allemaal heel erg bedankt voor jullie steun.

En uiteraard mogen onze partners niet ontbreken. Peter en Zegers en Danny Ooms bedankt voor jullie steun en toeverlaat 24/7!

Bernadette Zoete en Angelique van Berkel

September 2009

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	6
Hoofdstuk 1 Inleiding.....	10
1.1 Aanleiding en achtergrond van het onderzoek.....	10
1.2 Probleemanalyse.....	13
1.3 Probleemstelling.....	14
1.4 Onderzoeksaanpak.....	15
1.5 Theoretisch kader.....	16
1.6 Relevantie van het onderzoek.....	16
1.7 Leeswijzer.....	16
<i>Deel I Theoretisch perspectief</i>	
Hoofdstuk 2 Theorie.....	18
2.1 Begrip Shared Service Center.....	18
2.2 Ontstaansgeschiedenis.....	20
2.3 Doelstellingen.....	21
2.4 Positionering en organisatievormen.....	23
2.5 Activiteiten.....	28
2.6 Organisatie.....	31
2.7 Voor- en nadelen.....	35
2.8 Kritische succesfactoren.....	41
2.9 Conceptueel model en hypothesen.....	45
<i>Deel II Praktijksituatie</i>	
Hoofdstuk 3 Methoden van onderzoek.....	52
3.1 Operationaliseren conceptueel model.....	52
3.2 Interviews.....	57
3.3 Medewerkerstevredenheidsonderzoek.....	59
3.4 Praktijkvoorbeelden.....	59
3.5 Competentie- en functieprofielen.....	59
Hoofdstuk 4 Casusstudie.....	60
4.1 Organisatiebeschrijvingen.....	60
4.2 Praktijkvoorbeelden.....	67

Hoofdstuk 5 Empirische dataverzameling.....	75
5.1 Breda	75
5.2 Dienst Landelijk Gebied.....	81
5.3 Overzicht.....	90
Hoofdstuk 6 Secundaire analyse	91
6.1 Medewerkerstevredenheidsonderzoek	91
6.2 Competentie- en functieprofielen	98
<i>Deel III Koppeling theorie en praktijk</i>	
Hoofdstuk 7 Analyse en toetsing van de hypothesen.....	102
7.1 Positionering en aansturing	102
7.2 Activiteiten.....	105
7.3 Samenwerking.....	110
7.4 Competenties	114
Hoofdstuk 8 Conclusies.....	116
Hoofdstuk 9 Aanbevelingen.....	128
Literatuurlijst.....	134
Bijlage 1: Organogram Dienst Landelijk Gebied	138
Bijlage 2 : Organogram gemeente Breda	139
Bijlage 3: De samenhang tussen de verschillende functies	140
Bijlage 4: Vragenlijst.....	142
Bijlage 5: Competenties Dienst Landelijk Gebied	144

Samenvatting

Dit onderzoek is het eindwerk voor de afronding van de opleiding Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit. We zijn op zoek gegaan naar die factoren die het optimaal functioneren van een shared service center (SSC) beïnvloeden. Door de ervaringen binnen de organisaties, Dienst Landelijk Gebied en gemeente Breda te vergelijken kunnen we Dienst Landelijk Gebied aanbevelingen geven voor de uitbreiding van haar SSC.

Binnen de overheid zijn de gevolgen van de economische crisis duidelijk zichtbaar. Organisaties worden geconfronteerd met taakstellingen en de budgetten moeten efficiënter besteed worden. Het is de uitdaging om dingen slimmer te doen, want het gaat niet alleen over een financiële kwestie. Dit is in het verleden ook al gebeleden. In de jaren '80 en '90 zijn we namelijk ook geconfronteerd met de gevolgen van een economische crisis met als resultaat forse bezuinigingen en hervormingen. Op dat moment kwam ook het principe Shared Service Center (SSC) in beeld. Met de nadruk op efficiëntie (meer met minder) met als gevolg organisatorische wijzigingen. In een SSC worden ondersteunende functies gebundeld om andere organisatie-eenheden hun diensten te verlenen. Met als voornaamste doelen kostenreductie en snel en efficiënt delen van kennis en ervaring om te kunnen voldoen aan de steeds strengere eisen van burgers en rijksoverheid. Daarnaast is het SSC ook een trend die aansluit bij de verzakelijking van de samenleving (inzichtelijk maken van kosten en prestaties, samenwerking, organisatievormen die het mogelijk maken slagvaardiger te werken) en meer voorkeur voor tijdelijke samenwerking. Ook de nadruk op lokaal bestuur is van invloed op de vorming van een SSC.

Door ervaringen met SSC's binnen ons eigen werk merkten we dat een SSC niet altijd optimaal werkt en dat de bedrijfsvoering niet per definitie verbeterd wordt door de invoering van een SSC. Samen met de eventuele aandacht voor SSC's als gevolg van de economische crisis was dat voor ons aanleiding om het fenomeen SSC nader te onderzoeken.

Al snel bleek dat er veel verschillende definities zijn voor een SSC. Uit al die definities hebben wij de accenten waarvan wij denken dat ze een goede omschrijving geven van het begrip SSC samengevat in een eigen definitie.

Volgens ons is een **SSC een gemeenschappelijke strategie, die de voordelen van centralisatie en decentralisatie combineert door alle processen die op ongeveer vergelijkbare wijze kunnen worden uitgevoerd samen te voegen in een semiautonome eenheid, die vervolgens diensten levert aan andere organisatie-eenheden.**

Wij willen met deze definitie duidelijk maken dat een SSC geen vorm van centralisatie is. Daarnaast willen we benadrukken dat het gaat om gezamenlijkheid, verbondenheid, gelijkwaardigheid en afhankelijkheid.

De basis voor het onderzoek is de volgende vraagstelling: “Onder welke voorwaarden leidt de organisatie van een SSC tot een kwaliteitsverbetering van de dienstverlening?”
“En hoe is dit te verklaren?”

Om de juiste voorwaarden voor een optimaal functionerend SSC te bepalen moeten we eerst meer inzicht krijgen in de succes- en faalfactoren. Om hierachter te komen is een uitgebreid literatuuronderzoek uitgevoerd om een selectie te maken van deze factoren. Deze selectie is vorm gegeven in een conceptueel model en daaruit is een aantal hypothesen afgeleid. Vanuit de literatuur hebben wij dus een conceptueel model uitgewerkt met een zestal factoren oftewel bouwstenen, die volgens ons de basis vormen voor de inrichting en aansturing van een SSC. Dit zijn:

- Positionering en aansturing
- Interne samenwerking
- Externe samenwerking
- Aantal activiteiten
- Soort activiteiten
- Competenties

Bij deze bouwstenen vormt het menselijk kapitaal het middelpunt. De bouwstenen zijn volgens ons te vergelijken met de moleculen van een DNA structuur, waarbij het SSC gezien kan worden als het DNA van de organisatie, omdat de bedrijfsvoering alle cruciale ‘erfelijke’ informatie bevat. Daarnaast geeft de vergelijking met DNA ook de importantie van de mens aan. De voorkant van deze scriptie is op basis van dit idee ontworpen.

Om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren zijn deze bouwstenen cruciaal, deze bepalen het succes van het SSC en dienen als volgt ingevuld te worden.

Positionering en aansturing

Het SSC kan het beste direct onder de strategische top geplaatst worden en door middel van een indirecte vertegenwoordiging in die top hun belangen laten vertegenwoordigen.

Aantal activiteiten

Het aantal activiteiten van een SSC is niet onbeperkt. Alle middelenfuncties zijn geschikt om door een SSC te laten uitvoeren, maar het gaat vooral om de mogelijkheid processen te kunnen vereenvoudigen en standaardiseren.

Soort activiteiten

Een SSC kan zowel uitvoerende als strategische-/beleidsvormende activiteiten bevatten, maar het accent moet liggen op uitvoerende activiteiten. Beide soorten activiteiten kunnen ook beter niet door één afdeling uitgevoerd worden.

Externe samenwerking

De externe samenwerkingsrelatie zou gebaseerd moeten zijn op gelijkwaardigheid en partnerschap, waarbij solidariteit, commitment en gezamenlijke verantwoordelijkheid de sleutelwoorden zijn.

Interne samenwerking

Binnen het SSC met een gevoel zijn van gelijkwaardigheid en eenheid. Daarom is een goede organisatie van de samenwerking nodig en ook een heldere visie en voorbeeldgedrag van leidinggevendenden kunnen niet ontbreken.

Competenties:

De competenties van SSC medewerkers zijn niet anders dan die van hun collega's bij andere organisatie-eenheden.

De belangrijkste aanbeveling voor Dienst Landelijk Gebied is dat voor dat uitbreiding van het SSC wordt uitgevoerd de volgende punten helder en uitgewerkt moeten zijn: visie (waar staat het SSC voor), taken en verantwoordelijkheden (zowel van de strategische top om besluiten te nemen en deze uit te dragen, als van de SSC medewerkers richting de organisatie), basis van samenwerken extern gebaseerd op gelijk waardigheid en intern op teamwaarden. Waarbij de competenties niet afwijken van de andere medewerkers uit de organisatie maar gekoppeld zijn aan de rol van de desbetreffende medeweker (waarbij niet te veel rollen worden toegekend aan een medeweker).

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Aanleiding en achtergrond van het onderzoek

Binnen de overheid zijn de gevolgen van de economische crisis duidelijk zichtbaar. Organisaties worden geconfronteerd met taakstellingen en de budgetten moeten efficiënter besteed worden. Het is de uitdaging om dingen slimmer te doen. De tijd van economische crisis is vaak een moment van herbezinning en verandering. In 2007 verscheen een artikel in *Overheidsmanagement* waarin een voorspelling werd gedaan richting de huidige economische crisis. De schrijvers van dit artikel, Samuels en Buursema (2007), geven aan dat de economie in de eurolanden op dat moment nog sterk was, maar dat de risico's voor een vertraging groeiden. Volgens de auteurs is het daarom noodzakelijk om na te denken over hoe concurrentiepositie en bedrijfsresultaten verbeterd kunnen worden. In de non-profit sector speelt deze concurrentiepositie minder dan in de private markt, maar het streven is gelijk in verband met druk op budgetbesteding en opkomende taakstelling. Deze voorspelling geeft aan dat er ten tijde van crisis nagedacht dient te worden over de bedrijfsvoering en organisatie. Dit is een aantal decennia geleden ook gebleken. In de jaren '80 en '90 zijn we namelijk ook geconfronteerd met de gevolgen van een economische crisis met als resultaat forse bezuinigingen en hervormingen. Op dat moment kwam het principe Shared Service Center (SSC) in beeld. Met de nadruk op efficiëntie (meer met minder) met als gevolg organisatorische wijzigingen. In een SSC worden ondersteunende functies gebundeld om andere organisatie-eenheden hun diensten te verlenen.

Door ervaringen met SSC's binnen ons eigen werk merkten we dat een SSC niet altijd optimaal werkt en dat de bedrijfsvoering niet per definitie verbeterd wordt door de invoering van een SSC. De eventuele aandacht voor SSC's als gevolg van de economische crisis en onze ervaringen met die SSC's zijn voor ons aanleiding om het fenomeen SSC nader te onderzoeken. Vanuit Dienst Landelijk Gebied is de wens uitgesproken om het SSC uit te breiden naar een model zoals dat bij de gemeente Breda gehanteerd wordt. Gelet op de prestaties en performance van beide SSC's willen wij onderzoeken wat voor DLG het meest optimale SSC is. Hieronder gaan we eerst in op wat een SSC nu precies is om vervolgens een korte beschrijving te geven van beide organisaties.

Het SSC nader bekeken

Een SSC levert diensten op maat aan bedrijfsonderdelen op basis van contracten waarin afspraken zijn gemaakt over kwantiteit, kwaliteit en kosten.

Er zijn verschillende redenen te bedenken waarom een organisatie een SSC opricht. De belangrijkste is de reductie van kosten, voornamelijk ingegeven vanuit schaalvoordelen. De verbetering van kwaliteit is een andere reden. Dit wordt tot stand gebracht door kennis delen, kwaliteitsverbetering van werkprocessen en het professionaliseren van mensen. Deze redenen dragen bij aan een hogere arbeidsproductiviteit.

De literatuur geeft de volgende verklaringen voor het oprichten van SSC's. Het zou een reactie zijn op de decentralisatiegolf of een nieuwe stap om het nut van ondersteunende processen te optimaliseren. Maar ook de grotere noodzaak tot kostenbesparing en de nieuwe mogelijkheden van informatietechnologie zijn mogelijke verklaringen (Strikwerda, 2005).

Daarnaast is het SSC ook een trend die aansluit bij de verzakelijking van de samenleving (inzichtelijk maken van kosten en prestaties, samenwerking, organisatievormen die het mogelijk maken slagvaardiger te werken) en meer voorkeur voor tijdelijke samenwerking. Ook de nadruk op lokaal bestuur is van invloed op de vorming van een SSC.

Dienst Landelijk Gebied

Dienst Landelijk Gebied is vanuit de bezuinigingen en de daaraan gekoppelde efficiency operatie in 2004 een agentschap geworden van het ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Voedselkwaliteit. Dienst Landelijk Gebied, hierna DLG, bestaat uit vier regionale kantoren en een Centrale Eenheid (zie bijlage 1 voor organogram). De kerntaken van DLG zijn: landinrichting, grondverwerving, uitvoering van subsidieregeling en advisering. Deze kerntaken vormen samen het primaire proces. In 2004 zijn in verband met de uitwerking van de organisatievisie, landelijke programma's vastgesteld. Een van die programma's was de bouw en invoering van een SSC. De oprichting van het SSC neemt een belangrijke plaats in binnen de bedrijfsvoering. Binnen DLG werken ongeveer 1100 fte¹ waarvan 102 fte voor het SSC. Onderdelen van de voormalige afdelingen bedrijfsvoering zijn opgenomen in het nieuwe SSC.

De drie SSC-processen binnen DLG zijn: facilitaire zaken, documentaire informatievoorziening en financiële administratie. De taak van het SSC is het kwalitatief hoogstaand en doelmatig ondersteunen van het primaire proces op de vakgebieden facilitair, documentaire informatievoorziening en financiën.

¹ Fte staat voor fulltime equivalent en geeft de omvang van het personeelsbestand weer. 1 fte werkt een volle werkweek.

De dienstverlening op het terrein van de facilitaire dienstverlening betreft het beveiligen, bewaken en het beheer van gebouwen, de inrichting en het beheer van kantoorruimten, vervoer, repro, postlogistiek, telefonie, catering, schoonmaak, receptie, inkoop en advisering. De dienstverlening op het terrein van documentaire informatievoorziening betreft functionele begeleiding van DIV medewerkers in het primaire proces, opleiding, sturing en kwaliteitsborging, het beheren van DIV applicaties en advisering. Voor een deel van de organisatie (centraal) betreft de dienstverlening ook de uitvoerende taken op het terrein van de documentaire informatievoorziening.

De dienstverlening op het terrein van financiën betreft het voeren van de financiële administratie van het apparaat, Bureau Beheer Landbouwgronden, Betaalorgaan en Programmagelden² op het gebied van debiteuren, crediteuren, inclusief het leveren van de financiële rapportages, het beheren van financiële applicaties en advisering.

Gemeente Breda

Gemeente Breda heeft ruim 170.000 inwoners. Het gemeentelijke apparaat bestaat uit meer dan 2000 medewerkers. Eind 2004 heeft de gemeente Breda een organisatiediagnose laten stellen en daaruit kwamen diverse knelpunten naar voren. Om die knelpunten op te lossen is een reorganisatie in gang gezet, waarbij onder andere een shared service center (SSC) is gevormd. Het ontbreken van een uniforme werkwijze zorgde namelijk voor hoge overhead kosten, lage efficiency en effectiviteit. Iedere dienst gaf op eigen wijze invulling aan kwaliteitseisen, producten, etc. Dit maakte het moeilijk om diensten te vergelijken op prestaties. Het centraliseren van PIOFACH³ onderdelen in een SSC zou een kostenbesparing en verhoging van de kwaliteit van dienstverlening op moeten leveren.

Het SSC bij de gemeente Breda is op 1 maart 2006 operationeel geworden en is gecreëerd door de ondersteunende taken uit de lijnorganisatie over te hevelen naar een centrale afdeling (zie bijlage 2 organogram). De lijnorganisatie voert het primaire proces uit en wordt daarbij ondersteund en geadviseerd door het SCC. De processen die door het SSC uitgevoerd worden, hebben raakvlakken met alle andere hoofdprocessen, omdat de ondersteunende processen een efficiënte en effectieve uitvoering van de andere hoofdprocessen mogelijk maken.

² Betaalorgaan zorgt voor controle en uitbetaling van Europese subsidies

Programmagelden zijn gelden voor een reeks projecten die onder een programma vallen. Deze gelden worden beschikbaar gesteld door een andere organisatie dan DLG.

³ PIOFACH is een acroniem voor alle bedrijfsvoeringonderdelen, personeel, informatie, organisatie, facilitair, administratie, communicatie en huisvesting.

Het SSC bestaat uit de afdelingen: Communicatie, Document Management en Archief, Financiën, Informatievoorziening, Inkoop en Aanbesteding en Juridische Zaken, Interne Dienstverlening, Personeel en Organisatie en Onderzoek & Informatie.

1.2 Probleemanalyse

Voor beide organisaties geldt dat ze bij de start van het SSC hoge verwachtingen hadden. Het SSC zou namelijk moeten leiden tot kwaliteitsverbetering van dienstverlening, hogere efficiency en effectiviteit, uniformering en kennisvergroting/-borging. In de huidige situatie is nog niet aan deze verwachtingen voldaan.

SSC bij DLG

In april 2006 heeft een onderzoek plaatsgevonden naar de tevredenheid onder de managers van de organisatie, ofwel de klant van het SSC (Bestuur& Management Consultants: 2006). Deze uitkomst in combinatie met een korte inventarisatie onder een aantal collega's en uit eigen ervaring constateren we dat bij DLG de kwaliteit van de facilitaire dienstverlening erg persoonsafhankelijk is. Tot slot worden veel aanvragen via de mail afgehandeld, waardoor persoonlijk contact ontbreekt. Daarnaast laat het voorraadbeheer te wensen over. Veel van de facilitaire taken worden in de praktijk opgepakt door het projectensecretariaat. Dit levert een onduidelijke situatie op voor de rollen, taken en verantwoordelijkheden. Ook voor documentaire informatievoorziening geldt dat verantwoordelijkheden en taakverdelingen niet helder zijn waardoor zaken niet altijd goed verlopen. De financiële dienstverlening heeft veel problemen met de digitale systemen waardoor betalingen niet vlot verlopen of zelfs kwijtraken. Het SSC zelf geeft aan een lerende organisatie te zijn, maar dit lijkt niet op het beeld dat de rest van de organisatie heeft. De algemene tendens die je hoort binnen DLG is dat het wel erg lang duurt voordat je reactie krijgt op je vraag en dat de S van service niet altijd van toepassing is.

SSC bij Breda

De volgende passage komt uit het onderzoeksrapport van Adriaansen (2007); Bij de start van het SSC van de gemeente Breda zijn de organisatiedoelstellingen erg globaal omschreven. Hierdoor gaven leidinggevenden van het SSC een eigen invulling aan de inrichting van hun afdeling. Daarnaast ontbrak een visie en strategie voor het SSC zelf. De Directieraad is ervan uitgegaan dat het SSC zelf hun werkwijzen en processen samenhangend en eenvormig zou organiseren.

Uit het onderzoeksrapport blijkt dat de klant - leverancier relatie niet voldoende is uitgewerkt en ook dat heldere afspraken over het opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap ontbreken. Ook tussen de verschillende afdelingen van het SSC werd onvoldoende samengewerkt. De medewerkers van het SSC werken nog niet volgens de beoogde gestandaardiseerde werkwijze van het SSC.

Uit eigen ervaring kan daar nog aan toe worden gevoegd dat ook de samenwerking met de overige organisatie-eenheden onvoldoende is. Het is niet duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is en wie welke taakstelling moet vervullen.

De knelpunten binnen beide organisaties vertonen overeenkomsten en verschillen. De belangrijkste knelpunten kunnen als volgt worden samengevat:

- Samenwerking (zowel tussen de SSC afdelingen als met de rest van de organisatie);
- Leidinggeven/sturing;
- Onduidelijkheid over taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden;
- Kwaliteit van producten en diensten;
- Organisatie;
- Competenties van medewerkers.

1.3 Probleemstelling

Bij het SSC van zowel DLG, als gemeente Breda bestaan een aantal algemene knelpunten. Ook in diverse artikelen en evaluatierapporten bij andere organisaties over SSC's spelen deze knelpunten een rol. DLG geeft aan dat zij graag wil leren van alle positieve en negatieve ervaringen met SSC's en vooral de ervaringen bij de gemeente Breda. DLG wil het SSC eventueel uitbreiden om zo de dienstverlening en ondersteuning verder te verbeteren.

Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om, op basis van een analyse van het SSC bij zowel DLG als gemeente Breda, een voorstel te doen aan DLG voor de meest optimale vorm van een SSC. Er zal dan worden gekeken naar de organisatie, aansturing, samenwerking, taken/bevoegdheden/verantwoordelijkheden en kwaliteit van de medewerkers.

Het uitgangspunt bij een optimale SSC is, dat het SSC dienstverlening of ondersteuning biedt die aansluit bij de wensen en mogelijkheden van de organisatie en uiteindelijk ook bij de wensen en eisen van de burgers of andere klanten. Waarbij eenduidig gewerkt wordt, kosten bespaard kunnen worden en kennis kan worden gebundeld, vergroot en geborgd.

De vraagstelling in dit onderzoek luidt:

“Onder welke voorwaarden leidt de organisatie van een SSC tot een kwaliteitsverbetering van de dienstverlening?”

“En hoe is dit te verklaren?”

Deelvragen:

1. Wat is een SSC en hoe ziet de ontstaansgeschiedenis eruit?
2. Wat zijn de doelstellingen en effecten?
3. Wat zijn de verschillende vormen van een SSC?
4. Welke bouwstenen vormen de basis voor de inrichting en aansturing van een SSC?
En hoe kan dat verklaard worden?
5. Welke ervaringen zijn er binnen DLG en gemeente Breda?
6. Wat kunnen we leren van die ervaringen voor het invullen van een optimaal functionerend SSC?
7. Welke aanbevelingen kunnen worden geformuleerd voor een optimaal SSC?

1.4 Onderzoeksaanpak

Om de juiste voorwaarden voor een optimaal functionerend SSC te bepalen moeten we eerst meer inzicht krijgen in de succes- en faalfactoren. Om hierachter te komen is een uitgebreid literatuuronderzoek uitgevoerd om een selectie te maken van deze factoren. Deze selectie is vorm gegeven in een conceptueel model en daaruit is een aantal hypothesen afgeleid. Deze worden getoetst door gebruik te maken van verschillende data en analyses. Voor de empirische dataverzameling hebben de hypothesen de basis gevormd voor de vragenlijst voor de interviews met het management. Tevens heeft een secundaire analyse plaatsgevonden van gegevens uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek en diverse praktijkcases.

Het onderzoek zal worden uitgevoerd bij zowel de gemeente Breda als DLG.

De gemeente Breda en DLG hebben nu een aantal jaren ervaring met een SSC. In die jaren zijn ervaringen opgedaan en leerpunten die bijdragen aan het succes van een SSC.

Het betreft een vergelijkend onderzoek. De ervaringen van de twee bedrijven worden vergeleken: wat heeft invloed op de successen binnen het ene bedrijf en levert mogelijk voordeel op voor het andere bedrijf.

1.5 Theoretisch kader

In hoofdstuk 2 wordt nader ingegaan op het centrale begrip SSC in dit onderzoek. Hoe is het SSC tot stand gekomen, wat zijn de doelstellingen, hoe ziet de organisatie eruit, wat zijn de voor- en nadelen, de randvoorwaarden en de kritische succesfactoren voor een SSC. Deze informatie geeft ons inzicht in de inrichting en werking van een SSC. Op basis van die inzichten hebben we een aantal bouwstenen benoemd die volgens ons cruciaal zijn voor het succes van een SSC. In de theorie hebben we onvoldoende informatie gevonden om invulling te geven aan die bouwstenen voor een optimaal SSC. Dit was voor ons aanleiding om juist die bouwstenen nader te onderzoeken. Het literatuuronderzoek levert input voor het conceptueel model en de hypothesen.

1.6 Relevantie van het onderzoek

Het onderwerp van dit onderzoek is Shared Service Centra en heeft tot doel een aantal praktische aanbevelingen te doen voor het SSC bij DLG. Met die aanbevelingen hopen wij het management van DLG handreikingen te bieden om het SSC daar te optimaliseren. Het SSC is een fenomeen dat bij veel overheidsorganisaties bekend is en wordt gebruikt. Het is echter een fenomeen dat nog in ontwikkeling is en managementteams de nodige uitdagingen biedt. Dit onderzoek richt zich vooral op een aantal bouwstenen voor de inrichting van een SSC en hoe deze het beste ingevuld kunnen worden voor een optimaal resultaat.

De Bestuurskunde is een wetenschap met een multidisciplinair karakter die zich vooral bezig houdt met de werking en inrichting van het openbaar bestuur. Dit onderzoek is gericht op de inrichting van een organisatieonderdeel bij een overheidsorganisatie en is daarmee relevant voor de Bestuurskunde.

1.7 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt uiteengezet wat literatuuronderzoek over dit onderwerp voor beeld geeft en geeft antwoord op de deelvragen 1,2 en 3. Ook wordt in hoofdstuk 2 het conceptueel model geformuleerd en de daaruit afgeleide hypothesen. Het conceptueel model is tevens het antwoord op deelvraag 4. Hoofdstuk 3 beschrijft de methode van dataverzameling en laat zien welke bronnen zijn geraadpleegd, 'wie' de respondenten zijn en hoe wordt omgegaan met zaken als de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek.

In hoofdstuk 4 worden de beide organisaties beschreven en nader toegelicht met behulp van praktijkcases. Hoofdstuk 5 geeft het resultaat van de empirische dataverzameling: de

interviews. Hoofdstuk 6 vermeld de secundaire analyse, die bestaat uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek en de competentieprofielen. De hoofdstukken 4, 5 en 6 maken onderdeel uit van Deel II Theoretisch perspectief en geven antwoord op deelvraag 5. In hoofdstuk 7 worden aan de hand van de resultaten van de interviews en de analyse van de andere bronnen de hypothesen getoetst. Met de resultaten van deze toetsen kan kort antwoord gegeven worden op de deelvragen. Vervolgens komen in hoofdstuk 8 de conclusies en in hoofdstuk 9 de aanbevelingen aan de orde. Met hoofdstuk 9 wordt ook de laatste deelvraag beantwoord.

Hoofdstuk 2 Theorie

In het vorige hoofdstuk is geconcludeerd dat het SSC zowel bij de gemeente Breda als bij DLG nog niet optimaal functioneert. In dit hoofdstuk gaan we op zoek naar factoren die van invloed zijn op het functioneren van een SSC. En wordt op basis van verschillende artikelen en literatuur uiteen gezet wat een SSC precies is, hoe het is ontstaan, wat de doelstellingen zijn, welke vormen van SSC's er zijn, wat de voor- en nadelen zijn, onder welke randvoorwaarden een SSC het beste kan presteren en wat de gevolgen zijn voor de organisatie. Hierbij geven we antwoord op de deelvragen 1, 2 en 3. Als laatste maken we een selectie van voorwaarden die input geven voor ons eigen conceptueel model en formuleren we zes hypothesen, daarmee geven we antwoord op deelvraag 4.

2.1 Begrip Shared Service Center

In de afgelopen jaren zijn verschillende omschrijvingen gegeven van het begrip SSC. In de diverse artikelen die verschenen zijn over Shared Services geven auteurs verschillende definities, waarbij het accent telkens iets anders ligt. Hieronder hebben we een aantal van die definities beschreven. Vervolgens hebben we ook een eigen definitie geschreven voor het begrip SSC.

Volgens Samuels en Buursema (2007:16) is een SSC “een productie eenheid binnen de organisatie die diensten ten behoeve van de andere onderdelen van de organisatie levert, met daarbij een zelfstandige verantwoordelijkheid in de bedrijfsvoering”. Zij zien het SSC voornamelijk als productie-eenheid met een eigen verantwoordelijkheid.

Strikwerda (2005:1) hanteert de volgende omschrijving voor het SSC: “Een SSC is een resultaatverantwoordelijke eenheid in de interne organisatie van een onderneming, overheidsinstelling of non-profit instelling, die tot taak heeft het leveren van diensten op een specifieke specialisatie, aan de operationele eenheden van die onderneming, op basis van een overeenkomst tegen verrekenprijs.” Strikwerda (2005) legt het accent op de resultaatverantwoordelijkheid, het karakter van specifieke specialisatie en de verrekenprijzen.

Een SSC is volgens Matthijse en Wagenaar “een organisatorische structuur die, indien zij op de juiste wijze wordt ingevoerd, de voordelen van centralisatie en decentralisatie combineert zonder de nadelen ervan” (2005:8). De benadering van Matthijse en Wagenaar

(2005) laat zien dat een SSC een organisatorische structuur is die kenmerken heeft van zowel centralisatie als decentralisatie.

Opheij en Willems 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 semiautonome, resultaatverantwoordelijke eenheid die op basis van afspraken haar diensten aan andere eenheden levert. Het doel van een SSC is de servicekwaliteit te verbeteren en tegelijkertijd kosten te besparen” (2005:2). Het idee dat een SSC een manier van organiseren is komt hier ook terug. Het SSC is in de ogen van Opheij en Willems (2005) een eenheid die alle processen omvat die op vergelijkbare wijze uitgevoerd kunnen worden en dienstverleningsafspraken maakt met de rest van de organisatie.

Een andere definitie komt van Bergeron. Volgens hem is “een SSC de gemeenschappelijke strategie waarbinnen een verzameling van bestaande bedrijfsonderdelen geconcentreerd wordt binnen een nieuwe semiautonome businessunit, die een management heeft ontworpen ter verhoging van efficiency, waardecreatie en verbetering van service aan de interne klanten van de moederorganisatie, zoals bij een concurrentiestrijd in een open markt” (2002:3). Voor Bergeron (2002) geldt dat hij het SSC ziet als een strategie die kenmerken heeft van marktwerking.

Uit alle definities hebben wij de accenten waarvan wij denken dat ze een goede omschrijving geven van het begrip SSC samengevat in een eigen definitie. Volgens ons is een **SSC een gemeenschappelijke strategie, die de voordelen van centralisatie en decentralisatie combineert door alle processen die op ongeveer vergelijkbare wijze kunnen worden uitgevoerd samen te voegen in een semiautonome eenheid, die vervolgens diensten levert aan andere organisatie-eenheden**. Wij willen met deze definitie duidelijk maken dat een SSC geen vorm van centralisatie is. Daarnaast willen we benadrukken dat het gaat om gezamenlijkheid, verbondenheid, gelijkwaardigheid en afhankelijkheid.

2.2 Ontstaansgeschiedenis

Het principe van een SSC is ontstaan in Amerika. Uit literatuur van o.a. Kagelmann (2000) en Quinn, Cooke en Kris, (2000) blijkt dat het onduidelijk is wie wanneer de term “shared service” heeft geïntroduceerd. Maar duidelijk is wel dat Shared Service in Amerika is ontstaan. Zo wordt aangegeven dat sommigen denken dat de financiële afdeling van General Electric - opgezet in 1984 - het eerste type shared service was. Andere beweren dat Jim Bryant de grondlegger van de term “shared service” is, omdat hij een SSC implementeerde bij Baxter Healthcare eind jaren '80. Weer andere stellen daarentegen dat Bob Gunn de term introduceerde bij een studie naar best practices binnen A.T. Kearney in 1990. En wel om de typisch Amerikaanse reden, het drukken van de kosten ‘for the benefit of the stockholders’. Begin jaren negentig is de idee van een SSC richting Europa gekomen. Eind jaren negentig waren meer dan 100 SSC-achtige organisaties actief. Kostenreductie is de reden voor het instellen van die SSC's. Bij overheidsorganisaties voeren echter argumenten als logistieke overweging en kwaliteit de boventoon. Cijfers uit onder meer de Verenigde Staten wijzen op aantallen en een ontwikkeling die een structureel karakter van het fenomeen SSC suggereren (Strikwerda, 2005). De mogelijkheden die technologische ontwikkelingen bieden, hebben de opkomst van SSC's mogelijk gemaakt (Buijs, van Doorn en Noordam, 2004). De mogelijkheden van internet en geïntegreerde bedrijfssoftware geven een SSC de mogelijkheid om plaatsafhankelijk te opereren en schaal- en efficiency voordelen te creëren.

Ontwikkeling in Nederland

Vanuit de Verenigde Staten waaide het concept over naar onder andere Europa. Mede ingegeven door de oliecrisis in de jaren '70 en de economische crisis begin jaren '80 die leidden tot forse bezuinigingen in de jaren '80. Deze bezuinigingen waren van dusdanige omvang dat hervormingen noodzakelijk waren. Vanaf eind jaren '80 drongen die hervormingen door tot de Rijksoverheid. Een van deze hervormingen was de grote efficiency operatie. Begin 2003 telde Strikwerda (2005) meer dan 100 SSC's in Nederland. Waarbij hij de verwachting uitsprak dat een toenemend aantal ondernemingen van een SSC gebruik zou gaan maken om de kosten te reduceren en de kwaliteit van de interne en externe dienstverlening te verhogen.

2.3 Doelstellingen

Initiatieven op het gebied van shared services hadden in het begin voornamelijk betrekking op het bundelen van arbeids- en verwerkingsintensieve financiële activiteiten binnen (grote) ondernemingen (Buijs et al., 2004). Vanwege kostenreductie gingen grote ondernemingen ertoe over om de grote volumegedreven transactieprocessen, die zij niet als kernactiviteit beschouwden, samen te voegen. Volgens Strikwerda (2005) leert een eerste verkenning dat met de invoering van SSC's bedrijven in een periode van twee jaar besparingen op de kosten van administratieve taken in de orde van grootte van 20% tot 50% weten te bereiken. Uit het bovenstaande blijkt dat kostenbesparingen in eerste instantie de belangrijkste doelstelling was. Dit is echter niet de enige doelstelling.

Het SSC is een populaire organisatievorm die ook sterk in de belangstelling staat bij de bestuurders in de publieke sector (Struik en Brugman, 2008). Voor gemeenten is het snel en efficiënt delen van kennis en ervaring om te kunnen voldoen aan de steeds strengere eisen van burgers en rijksoverheid, de belangrijkste doelstelling. Ministeries hechten meer belang aan het standaardiseren van processen en producten, dan het opzetten van een SSC met zich mee brengt. Kostenbesparing is de tweede belangrijke drijfveer voor het opzetten, naast de kwaliteit van de dienstverlening. In het bedrijfsleven is kostenbesparing juist de belangrijkste aanleiding om een SSC op te richten. Dit geeft meteen het verschil aan tussen de publieke en private sector. Waar het bedrijfsleven als belangrijkste doelstelling heeft om de concurrentiepositie en bedrijfsresultaten te verbeteren, geldt voor de overheid dat zij tot taak heeft om de budgetten goed te besteden en haar taakstelling zo goed mogelijk uit te voeren. Tijdens een verslechterde economie, wanneer bezuinigingen noodzakelijk zijn, staan vooral de doelstellingen als kostenbesparing en verhoging van kwaliteit in de belangstelling. Dit geldt dan voor zowel het bedrijfsleven als de overheid. Toch moet niet uit het oog worden verloren, dat een SSC een middel is en geen doel op zich. Niet alleen bedrijfsmatige aspecten maar ook menselijke aspecten zijn van belang.

Wat de overheid en het bedrijfsleven gemeen hebben, is dat ze beiden een hogere efficiency willen behalen. Efficiency wordt bereikt naarmate de service aan meer afnemers, voor hetzelfde geld, kan worden aangeboden. Door de ontwikkeling, onderhoud en gebruik van diensten te bundelen in een SSC kan de service aan meer afnemers geboden worden. Daar komt bij dat de kosten verdeeld kunnen worden over de organisatie-eenheden. Innovatie die te duur was, kan mogelijk nu wel gerealiseerd worden.

Bovendien is een SSC voor 100% 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 (Opheij en Willems, 2005). Volgens Acohen (2006:2) "is verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening zelfs de belangrijkste reden voor het opzetten van een SSC. Door meer klantgerichtheid, innovatie en kennisuitwisseling middels het samenvoegen en/of laten samenwerken van medewerkers die verspreid over de organisatie werkzaam zijn".

Er zijn nog andere redenen om te kiezen voor het concept van een SSC. Hieronder worden de doelstellingen bij het opzetten van een SSC weergegeven. Deze doestellingen zijn gebaseerd op bevindingen van Strikwerda (2005) en Korsten, Schaepkens en Sonnenschein (2004). In het algemeen kiezen zowel overheidsorganisaties als het bedrijfsleven om de volgende redenen voor het opzetten van een SSC:

- Verminderen kwetsbaarheid.
- Kostenreductie door schaalvoordelen.
- Verhogen kwaliteit van processen.
- Verhogen professionaliteit en deskundigheid medewerkers.
- Verhogen van de arbeidsproductiviteit.
- Delen van kennis en ervaring en het mogelijk maken van specialisering.
- Verbeteren van carrièreperspectief van de medewerkers.

Zoals aan het begin van deze paragraaf weergegeven, zijn er verschillen tussen de beweegredenen van overheidsorganisaties en bedrijven voor het opzetten van een SSC. Omdat wij ons onderzoek richten op overheidsorganisaties worden hieronder specifieke doelstelling voor gemeenten genoemd:

- Het gaat bij het toepassen van SSC's in de publieke sfeer om meer dan alleen een taakrealisatie. Onze samenleving bevindt zich, zoals de socioloog Giddens het formuleert, in een proces van de democratisering van de democratie (Strikwerda, 2005:4). Dit betekent *een verbetering van de transparantie in het democratisch toezicht op de uitvoering van taken en bevoegdheden*. De burger verlangt deze transparantie.
- Een shared service center biedt een hogere kwaliteit van beleidsontwikkeling en uitvoering van wettelijke taken en publieke voorzieningen. Een hogere kwaliteit wordt verkregen door een hogere snelheid van en minder fouten in de uitvoering. Hierdoor worden burgers en bedrijven niet meer lastig gevallen met inconsistenties, maar anticiperend gewezen op verplichtingen en rechten. *Snelheid en minder fouten*.

- *De lasten wat betreft tijd en kosten worden voor burger en bedrijf lager. De burger/ het bedrijf hoeft maar één keer opgave te doen van zijn gegevens. Er is één aanspreek/contactpunt voor de burger/bedrijf.*
- *De kosten van uitvoering van wetten en publieke voorzieningen worden lager. De arbeidsproductiviteit stijgt door bundeling en specialisatie van werkzaamheden. De interne dienstverlening wordt kwalitatief hoger en de ambtenaren krijgen meer plezier in het werk.*
- *Handhaven zelfstandigheid (identiteit en beleidsautonomie). Kleine gemeenten kunnen een aan grotere gemeenten gelijkwaardige kwaliteit van dienstverlening bieden tegen eenzelfde verrekenprijs.*

2.4 Positionering en organisatievormen

De meeste SSC's zijn single disciplinair, dit is een SSC gericht op één activiteit, bijvoorbeeld HRM of ICT. Later kwamen er ook, multidisciplinaire SSC, maar een SSC waarin alle ondersteuning geconcentreerd is, komt nauwelijks voor. Kagelmann (2000) identificeert ten aanzien van SSC's een tweetal specifieke kenmerken:

1. Shared services zijn meestal gebundeld in een autonome juridische entiteit.
2. SSC's zijn gewoonlijk geografisch gescheiden van de moederorganisatie.

Dankzij de moderne informatie- en communicatietechnologie zijn zij niet langer gebonden aan een bepaalde locatie. Hoewel de keuze van de locatie wel goed moet worden overwogen. Fysieke concentratie is bevorderlijk voor de herkenbaarheid van het SSC en kan voorkomen dat oude routines op het departement blijven domineren (Matthijssen en Wagenaar, 2005).

In de praktijk blijkt dat er vele verschillende verschijningsvormen zijn van een SSC. Dit verschil is terug te voeren op omvang, plaats in de organisatie, mate van zelfstandigheid, aantal activiteiten en aansturing.

Strikwerda (2004) geeft aan dat er meerdere modellen mogelijk zijn voor de positie van een SSC in de interne organisatie, zoals:

- Interne 'Joint venture'; het SSC wordt aangestuurd door werkmaatschappijen. Het budget van het SSC is een afgeleide van de budgetten van die werkmaatschappijen. De werkmaatschappijen worden aangesproken op de met het SSC te behalen voordelen.

- Infrastructuur; Het SSC wordt aangestuurd door een Raad van Bestuur en staat naast de operationele eenheden, zonder deel uit te maken van de centrale staf. Het budget voor SSC wordt vastgesteld door de Raad van Bestuur.
- Opgehangen aan een stafafdeling. Hier zijn twee variaties te noemen. Eén waarbij de SSC manager rapporteert aan de stafafdeling en één waarbij het SSC een centrale stafafdeling is.
- Afdeling binnen één divisie, bijvoorbeeld de grootste afnemer van SSC diensten heeft het SSC onder zich.
- 'Joint venture' met een externe partij; SSC maakt in juridische zin geen deel meer uit van de interne organisatie. SSC wordt georganiseerd in eigen vennootschap. De aandelen worden dan bijvoorbeeld 50% van de organisatie en 50% van een derde.
- De service firm; SSC is een onafhankelijke leverancier van diensten.

Deze modellen geven eigenlijk de *positionering* aan van een SSC in de organisatie. De keuze voor een bepaald model is afhankelijk van vele factoren. Er is geen overzicht te maken van wanneer welk model het beste is.

Korsten et al. (2004) geven aan dat uit onderzoek naar shared services bij gemeenten is gebleken dat er vijf varianten van interbestuurlijke shared services zijn. Deze varianten geven *de manier en mate van samenwerking* aan tussen meerdere gemeenten op gebied van ondersteunende diensten.

- Netwerkconcept; dit is een lichte vorm van samenwerking, waarbij ambtenaren in de eigen organisatie blijven, maar wel structureel samenwerken om schaalvoordelen te realiseren.
- Het centrumconcept; in dit concept is de shared service ondergebracht bij één van de deelnemende gemeenten. De shared service verleent diensten op basis van SLA's.
- Het matrix concept; hierbij nemen de partners elk één of meerdere taakvelden of beleidsterreinen voor hun rekening. Alle medewerkers uit een bepaalde sector treden in dienst van een bepaalde gemeente. Tussen gemeenten worden leveringscontracten afgesloten.
- Shared service center; de samenwerkende organisaties voegen bepaalde afdelingen samen in één nieuwe afzonderlijke organisatie-eenheid, die op contractbasis diensten verleent aan de moederorganisatie.
- Mengvormen.

Ondanks het feit dat het bij bovenstaande concepten gaat om samenwerking tussen meerdere gemeenten, kan de verdeling ook worden toegepast voor een interne SSC. De

verschillende organisatie-eenheden of diensten kunnen dan gezien worden als een gemeentelijke organisatie.

In Breda is sprake van een SSC als een zelfstandige organisatie-eenheid met alle PIOFACH taken. Gelet op de indeling van Strikwerda (2004) is in Breda sprake van SSC als infrastructuur. Bij DLG heeft het SSC ook de vorm van een infrastructuur (hierbij nemen wij aan dat het managementteam binnen DLG gelijk is aan een Raad van Bestuur).

De meeste SSC's kunnen ingedeeld worden in één van de bovengenoemde modellen of vormen. Een uitzondering daarop is het Tilburgsmodel. Bij het Tilburgsmodel is geen sprake van een echt SSC, maar van een servicedienst. Het idee is hetzelfde, maar er wordt een andere invalshoek gebruikt. Hieronder wordt het Tilburgsmodel toegelicht, omdat wij denken dat dit model een goede weergave geeft van een aantal principes, dat op een SSC van toepassing zouden kunnen zijn. Vooral de competentie 'colert', collegiale alertheid spreekt ons aan.

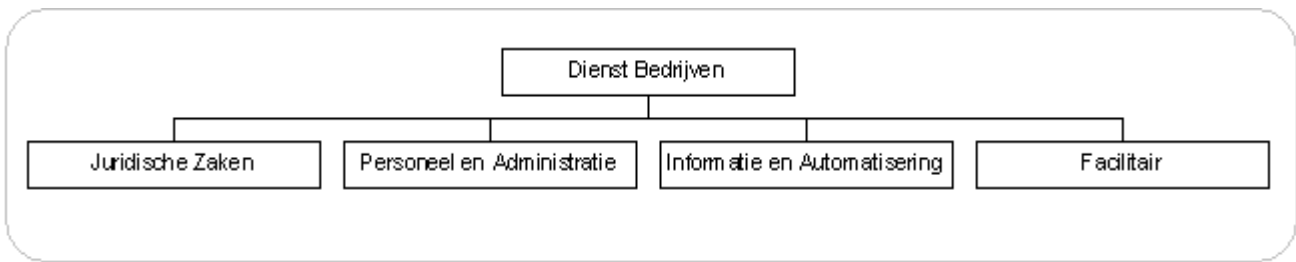
Tilburgsmodel, van dienst bedrijven naar servicedienst

De basis van het model is het bedrijfsmatig werken om zo de planning en control vorm te geven. Gemeente Tilburg is bekend geworden in binnen- en buitenland met haar eigen model. De diverse vormen van de interne dienstverlening maken onderdeel uit van het model. In eerste instantie is in Tilburg een SSC opgericht, maar later is gekozen dit SSC om te buigen naar een servicedienst. De informatie over het Tilburgsmodel in deze alinea is gebaseerd op de folder: Het Tilburgsmodel, schets van een ontwikkeling van de gemeente Tilburg (z.j.) en twee artikels geschreven door drs. Ugur Pekdemir en gepubliceerd in overheidsmanagement (2006).

De invoering van de Wet Dualisering gemeentebestuur in 2002 zorgde voor een vraag naar externe oriëntatie en kwaliteitsdenken. Voor Tilburg betekende dit een oriëntatie op:

- Vorming van de diensten Beleidsontwikkeling en Gebiedsontwikkeling
- Versterking centrale sturing en leiderschap
- Invoering van Programmamanagement en Gebiedsturing
- Opleiding en competentie management
- Afscheid van het concept: shared service center
- Doorontwikkeling dienstverleningsconcept

Bij het kantelen van de organisatie in de jaren negentig is het Shared Service Concept ingevoerd. In dit concept waren alle ondersteunende staftaken geconcentreerd in een apart onderdeel, de dienst Bedrijven. De dienst Bedrijven bestaat uit de volgende 'bedrijven':



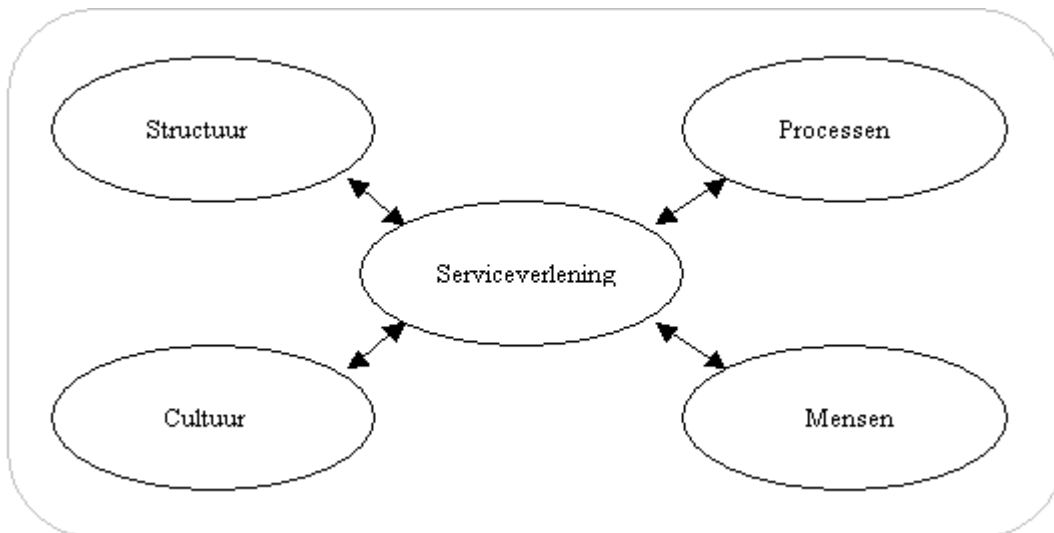
Figuur 1: overzicht onderdelen van de dienst Bedrijven.

Bovenstaande bedrijven leverden producten en diensten, via dienstverleningsovereenkomsten, aan de andere onderdelen van de gemeente. De onderdelen van de gemeente hadden hun eigen budget. Opmerkelijk hierbij was dat een onderdeel extern zaken kon inkopen als deze intern niet beschikbaar waren. Het systeem werkte niet zoals men bedoeld had, de efficiency bleef uit. Uiteindelijk ontstond zelfs een sfeer van 'georganiseerd wantrouwen'.

De dienst Bedrijven is daarom in 2005 vervangen door de Servicedienst. Deze dienst staat voor vertrouwen, samenwerking en effectieve relaties. De verschillen ten opzichte van de oude situatie:

- Opdrachtgever/opdrachtnemer bestaat niet meer
- Klanten zijn vervangen door collega gebruikers
- Middelen en mankracht zitten in de Servicedienst
- Management bepaalt welke producten en diensten worden geleverd

De gedachte achter dit concept is dat de structuur, processen, cultuur en mensen van invloed zijn op de serviceverlening en vice versa.



Figuur 2: De relatie tussen serviceverlening en processen, mensen, cultuur en structuur.

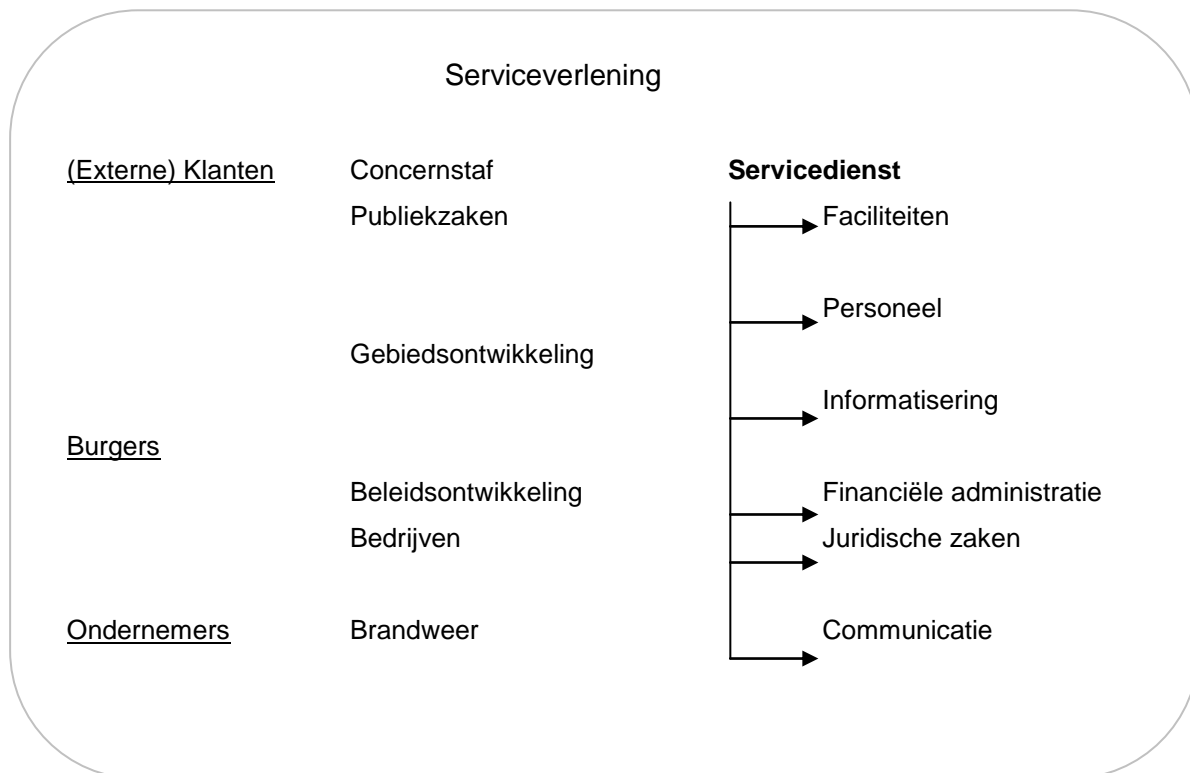
De factoren structuur en processen (producten en diensten) zijn verwoord in een sturingsconcept. De te leveren producten en diensten zijn ingedeeld in een basispakket en een pluspakket met als uitgangspunt één gemeentelijke standaard. Het basispakket bevat gestandaardiseerde producten die onder het budget van de servicedienst vallen en het pluspakket omvat niet gestandaardiseerde producten die voor rekening komen van het budget van de onderdelen zelf.

De overige twee factoren zijn mensen en cultuur. De gemeente werkt met competentie management. De competentie die op de Servicedienst van toepassing is, is één competentie die uit twee woorden bestaat; collegiale alertheid, in een woord colert. Zowel leidinggevende als medewerkers buigen zich over de gedragscriteria die bij deze competentie horen. Ook is leiderschap van groot belang. De Servicedienst gaat voor samenbindende leiders met voorbeeldgedrag en daadkracht. De leidinggevendens hebben een voortrekkersrol en voorbeeldfunctie

De kern van het concept van de servicedienst is een gelijkwaardige horizontale relatie ondersteund door een producten- en dienstencatalogus. Daarnaast zijn kwalitatief goede medewerkers het middelpunt. Deze kwaliteit wordt bereikt door de competentie colertheid centraal te stellen. Volgens de directeur van de Servicedienst heeft het instellen van de Servicedienst ertoe geleid dat zij een gelijkwaardige partner in de organisatie is. Een ander voordeel is dat het team hecht is geworden en functioneert als eenheid. Punt van aandacht is de standaardisering van diverse diensten en producten.

Met de Servicedienst is de gemeente Tilburg een nieuwe weg ingeslagen en heeft zij het traditionele idee van een SSC achter zich gelaten. Hoewel er nog enkele aandachtspunten zijn, fungeert de dienst als smeermiddel zodat de andere diensten zich op de inhoud kunnen concentreren. Dit levert voordeel op voor de interne organisatie en voor de externe klant, de burger.

Hieronder wordt grafisch weergegeven hoe de serviceverlening is vormgegeven en wat de plaats is van de servicedienst.



Figuur 3: grafische weergave van de serviceverlening en de plaats van de servicedienst

2.5 Activiteiten

Het SSC kent vele verschijningsvormen afhankelijk van de gewenste doelstellingen en de structuur en cultuur van de organisatie. Naast de verschijningsvormen is er ook verschil in de scope van het SSC. Er zijn verschillen in de hoeveelheid en soort activiteiten die binnen een SSC georganiseerd worden. Binnen een SSC worden ondersteunende taken uitgevoerd en over het algemeen gaat het dan om een concentratie van de zogenaamde middelenfuncties, zoals financiën, HRM, facilitaire zaken, communicatie, inkoop en ICT. Dit worden ook wel de PIOFACH taken genoemd, de taken van de bedrijfsvoering. Volgens Strikwerda (2005) moet de keuze voor welke activiteiten in een SSC opgenomen worden niet overgelaten worden aan het vrije spel der krachten.

Het moet aan de strategische top overgelaten worden om hierover te beslissen. De keuze voor activiteiten heeft namelijk invloed op percepties van verlies aan zeggenschap, macht en status. Het heeft effect op de hele organisatie en het belang van die hele organisatie wordt wel eens uit het oog verloren.

Strikwerda (2005) benoemt de volgende activiteiten die binnen een SSC georganiseerd kunnen worden:

- Loket voor de burger voor standaard informatie.
- Verkoop en marketing
- ICT-dienstverlening.
- Belastingvaststelling, -heffing en –inning.
- Gezamenlijke inkoop.
- HRM-transacties/personeelsmanagement.
- Financiële administratie.
- Verwerken van stromen van standaard transacties in de sociale zekerheid, justitie.
- Logistiek.
- Facilitaire dienstverlening (huisvesting, post, receptie, etc.).

Korsten et al. (2004) complementeren deze lijst met activiteiten op het gebied van Marketing en juridische advisering. Tevens zou aan deze lijst beleidsvoorbereiding kunnen worden toegevoegd. Vooral ten behoeve van kleinere gemeenten, die het niet elk voor zich kunnen opbrengen de nodige expertise in huis te halen, zou dit een voordeel kunnen zijn. Strikwerda (2005) wijst echter op het gevaar dat daarmee een grens wordt overschreden, waardoor gemeenten niet echt zelfstandig meer hun beleid kunnen vaststellen. Onder druk van efficiency, soms onbewust, zal een SSC dat voor meerdere gemeenten werkt de neiging hebben beleidsadviesing aan gemeenten zo te spelen dat het SSC zelf zo weinig mogelijk variatie hoeft te verwerken. Zeker wanneer er sprake is van verschillen in omvang tussen deelnemende gemeenten, kan dit impliceren dat een kleinere gemeente haar zelfstandigheid verliest.

Overige beperkingen aan het onderbrengen van activiteiten in een SSC betreffen taken op het gebied van planning en control die bij de concernleiding of gemeentebesturen moeten blijven. Ook zullen gemeentebesturen behoefte houden aan stafondersteuning om de strategische lijnen uit te zetten, hen te adviseren bij beslissingen, afspraken te maken over kwaliteit, kwantiteit en kosten van de verleende diensten (Korsten et al., 2004).

Volgens Schulman, Dunleavy, Harmer en Lusk (1999) dienen alleen ondersteunende processen en niet-strategische activiteiten in een SSC te worden ondergebracht.

Er zijn veel geschikte activiteiten om in een SSC onder te brengen. Strikwerda (2005) geeft in onderstaande tabel een samenvatting van de geschiktheid aan van bepaalde activiteiten. De vraag hierbij is in hoeverre de minder geschikte activiteiten kunnen leiden tot het 'falen' van een SSC.

Wel geschikt	Niet geschikt
<ul style="list-style-type: none"> • Loket voor de burger voor standaard informatie en idem dienstverlening • ICT-dienstverlening • Belastingvaststelling, -heffing en inning • Gezamenlijke inkoop • Betaling van toeleveranciers • HRM-transacties • Salarisadministratie • Financiële administratie • Verwerking van stromen van standaard transacties in de sociale zekerheid en justitie • Logistiek, incl. lease auto's • Facilitaire dienstverlening (huisvesting, post, receptie, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Beleidsontwikkeling en vaststelling van het beleid (dient zichtbaar te zijn voor de burger, gescheiden van de uitvoering) • Discussiepunt is wel expertise voor beleidsbepaling, maar een expertise centrum is toch iets anders dan een SSC • Het 'warme' contact met de burger • HRM-beleid • ICT-beleid • Inhoudelijke stafondersteuning • De financiële control- en rapportage taak

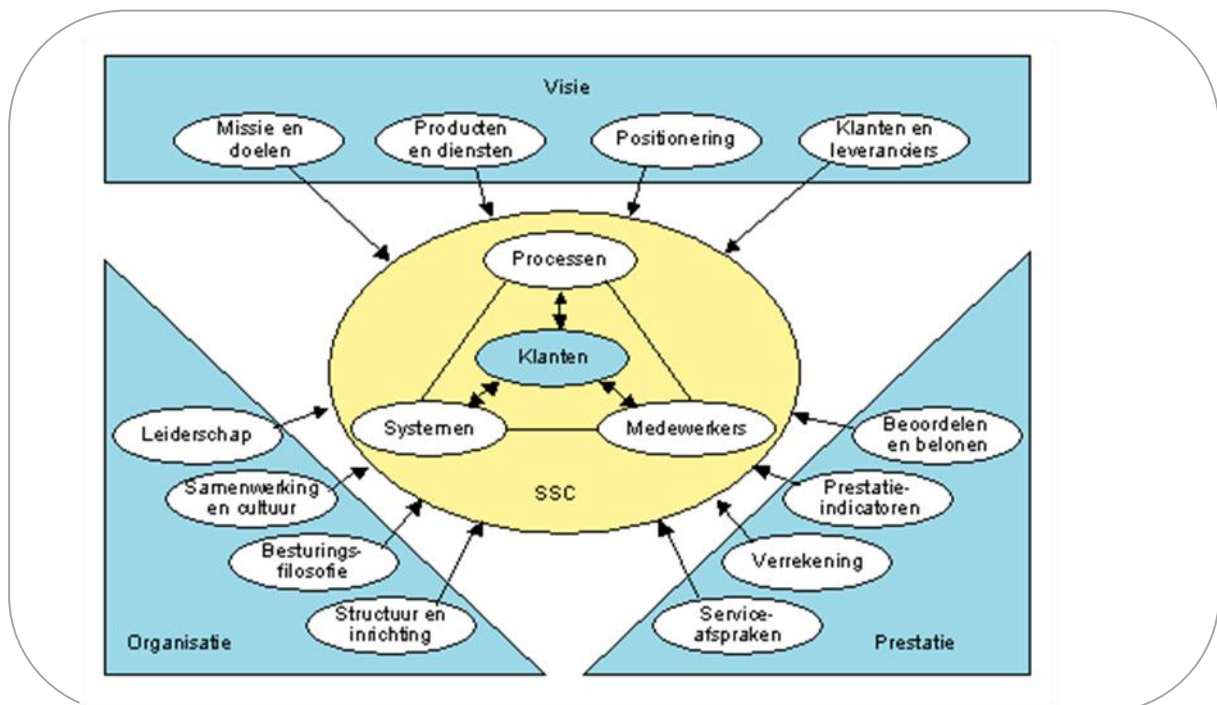
Tabel 1: Welke taken van het openbaar bestuur wel en welke niet in een SSC ondergebracht kunnen worden (Strikwerda, 2005)

Belangrijk is dat er sprake is van enige samenhang tussen die activiteiten. In bijlage 3 is een tabel opgenomen waarin inzichtelijk wordt gemaakt hoe de verschillende disciplines met elkaar in verband staan. Vooral door alle mogelijkheden die ICT biedt zijn er veel koppeling te maken met alle disciplines. De tabel is gebaseerd op de tabel van Hovestadt (2006:143) en geeft een aantal praktische voorbeelden van producten of diensten die raakvlakken hebben met meerdere disciplines binnen een SSC. Bijvoorbeeld beveiligingspersoneel is een voorbeeld van samenwerking tussen facilitair en p&o. Een ander voorbeeld is digitaal werven en selecteren, waarbij de afdelingen communicatie en informatievoorziening samenwerken.

Op deze manier wordt aangetoond dat ondanks de inhoudelijke verschillen tussen de diverse functies er toch samenhang is en de keuze om die functies in één afdeling/directie te plaatsen meerwaarde biedt.

2.6 Organisatie

Deze paragraaf heeft betrekking op hoe het SSC georganiseerd kan worden, waarbij leiderschap, besturing, structuur en samenwerking belangrijke factoren zijn. De organisatie van het SSC is van invloed op het succes van dit SSC. De visie en prestatie zijn naast de organisatie van het SSC van invloed op het functioneren van een SSC. Onderstaande figuur van Opheij en Willems (2004) laat dit zien.



Figuur 4: Schematische weergave SSC

Bij het SSC gaat het om het organiseren en structureren van ondersteunende diensten. Een dergelijk organisatie zal er niet vaak hetzelfde uitzien, omdat een structuur afhankelijk is van een aantal factoren.

Er zijn zowel een aantal harde en zachte factoren te onderscheiden die invloed hebben op de organisatie van een SSC, zoals figuur 5 laat zien. De zachte factoren worden gevormd door samenwerking, cultuur en leiderschap. Deze zachte factoren zijn afhankelijk van houding en gedrag van mensen.

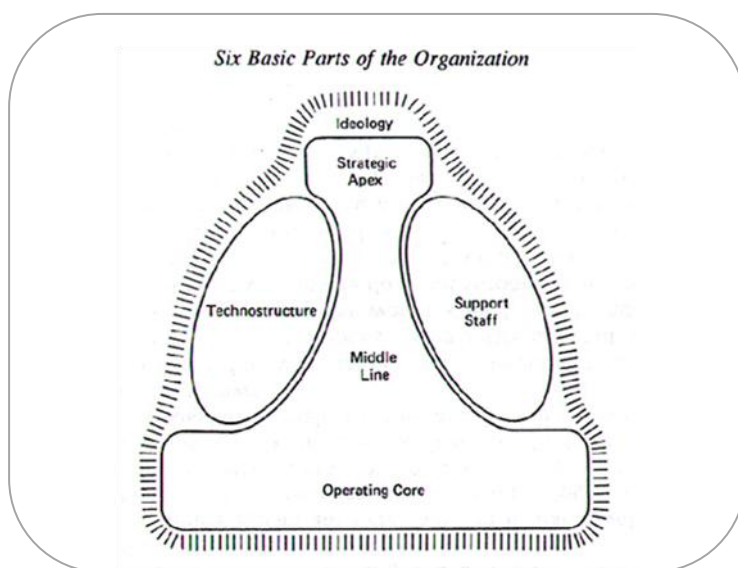
Harde factoren worden gevormd door organisatie en structuur. Volgens Mintzberg (1979) moeten organisaties van mensen aan twee voorwaarden voldoen, namelijk arbeidsverdeling en coördinatie van taken. De structuur van een organisatie duidt dan ook op de manier waarop het werk verdeeld is en de wijze waarop het werk wordt gecoördineerd. Om inzicht te krijgen in de structuur van een organisatie wordt aansluiting gezocht met de theorie van Mintzberg (1979).

Harde factoren

Structuur en de besturingsfilosofie zijn 'harde' factoren die van invloed zijn op het succes van een SSC.

Structuur

In zijn contingentie theorie geeft Mintzberg (1979) aan dat een organisatie bestaat uit een uitvoerende kern, een strategische top, een middenkader, een technostruktuur en ondersteunende dienst.



Figuur 5: de zes basis onderdelen van een organisatie volgens Mintzberg.

De uitvoerende kern zorgt ervoor dat de output gerealiseerd wordt. Zij voeren namelijk het productieproces uit. De strategische top heeft de algehele verantwoordelijkheid over de organisatie. Zij bepalen de koers van de organisatie en zien er op toe dat haar missie effectief wordt uitgevoerd. Het middenkader wordt noodzakelijk wanneer de organisatie groter wordt. Het middenkader moet ervoor zorgen dat de middelen verdeeld worden, dat plannings gemaakt worden, etc.

De technostructuur houdt zich bezig met standaardisatie en wordt gevormd door analisten die werkprocessen, output of vaardigheden standaardiseren. De medewerkers van de technostructuur voeren hun werkzaamheden uit voor alle lagen van de organisatie, zowel voor de strategische top als voor de uitvoerende kern. De ondersteunende dienst vervult specifieke functies, zoals juridische zaken, public relations, receptiediensten, huisvesting, postkamer, etc. Zij houden zich niet bezig met standaardisatie en advieswerkzaamheden.

Volgens Mintzberg (1979) zijn er vijf soorten coördinatiemechanismen. Het gaat om onderlinge aanpassing, direct toezicht, standaardisatie van werkprocessen, standaardisatie van output en standaardisatie van vaardigheden van werknemers. Deze coördinatiemechanismen geven aan hoe organisaties hun werkzaamheden sturen. Wanneer het werk complexer wordt, zal men bijvoorbeeld over gaan op standaardisatie om het werk te kunnen coördineren.

De combinatie van coördinatiemechanisme, de ontwerpparameters en de omgeving bepalen de structuur van een organisatie. Mintzberg (1979) heeft vijf basisconfiguraties omschreven, die de ideaaltypen aangeven. In de praktijk zijn er talloze variaties te vinden. De basisconfiguraties zijn:

- Eenvoudige structuur, waarbij de strategische top het belangrijkste organisatieonderdeel is;
- Machinebureaucratie, waar sprake is van standaardisatie van werkprocessen en de technostructuur het belangrijkste is;
- Professionele bureaucratie, waar standaardisatie van vaardigheden plaatsvindt en de uitvoerende kern het belangrijkste is;
- Divisiestructuur, die gebruik maakt van standaardisatie van output en waarbij het middenkader het belangrijkste onderdeel is en
- Adhocratie, dat als belangrijkste coördinatiemechanisme onderlinge aanpassing heeft en als belangrijkste onderdeel de ondersteunende diensten.

Een SSC is volgens ons een combinatie van de ondersteunende dienst en de technostructuur. Binnen een SSC worden namelijk ondersteunende taken uitgevoerd, maar wordt ook gestandaardiseerd en advies gegeven. De ondersteunende dienst bestaat uit mensen die 'indirecte' werkzaamheden verrichten, dit zijn zoals in paragraaf 2.5 genoemd de PIOFACH taken. Zij werken voor de gehele organisatie maar vallen niet onder het primaire proces. De technostructuur verleent ook ondersteuning aan de uitvoerende kern. Vaak wordt de technostructuur ook aangeduid als stafafdeling. Deze technostructuur bevat gespecialiseerde kennis, zij geven adviezen en standaardiseren processen.

Meestal zijn de beleidsneutrale processen onderdeel van de ondersteunende dienst, terwijl de beleidsintensieve processen vallen onder de technestructuur (Hovestadt, 2006) .

Besturingsfilosofie

Een besturingsfilosofie geeft aan hoe het SSC wordt aangestuurd, welke verantwoordelijkheden krijgt de SSC manager en hoe en door wie wordt deze manager aangestuurd. Daarnaast moet duidelijk zijn waarop het SSC wordt afgerekend en wanneer sprake is van succes, etc. Omdat samenwerking altijd een succesfactor is, moet die in de besturing tot uiting komen. Volgens Strikwerda (2004) zijn er verschillende antwoorden mogelijk op de vraag wie de SSC manager aanstuurt. Dit is afhankelijk van de positionering van het SSC. De voorkeur gaat echter wel uit naar aansturing door de strategische top. Waarbij Strikwerda (2004) wijst op belangenconflicten bij rechtstreekse vertegenwoordiging door bijvoorbeeld een CFO, doordat die persoon en het beleid bepaalt van de organisatie-eenheden en de dienstverlening op gebied van bedrijfsvoering aan die organisatie-eenheden.

Zachte factoren

Naast de genoemde 'harde' factoren als organisatie en structuur zijn ook 'zachte' factoren van invloed op het succes van een SSC. De zachte factoren zijn: samenwerken, cultuur, leiderschap en de houding & gedrag van medewerkers.

Samenwerking en cultuur

De onderlinge samenwerking in het SSC moet goed zijn. De medewerkers van een SSC moeten zeer goed samen kunnen werken en er moet een open en klantgerichte cultuur heersen. Daarbij is het gevoel van eenheid en het gevoel van 'eigen business' belangrijk. Het gaat er daarbij om dat de verwachtingen van de verschillende stakeholders gemanaged worden.

Leiderschap

De SSC manager moet voldoende beslissingsbevoegdheden hebben om zijn taak goed te kunnen uitvoeren. Daarbij is het belangrijk dat ook duidelijk is wat niet binnen die beslissingsbevoegdheid valt, zoals het vaststellen van de scope van de activiteiten in een SSC en de kwaliteit van de diensten en producten (Strikwerda, 2004). Voor management en medewerkers geldt dat werken in een SSC een ondernemende, klantgerichte en resultaatgerichte instelling vereist.

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

Houding en gedrag medewerkers

De houding en het gedrag van medewerkers hebben invloed op het eindproduct; de dienstverlening. Als je kijkt vanuit het (eind)product van een SSC, de dienstverlening aan de klant, dan zijn er drie onlosmakelijk verbonden elementen te onderscheiden:

1. de processen die worden gehanteerd om de dienstverlening te kunnen leveren;
2. de medewerkers die in het SSC werken, met de vaardigheden (competenties) waarover zij beschikken;
3. de systemen en de ICT-componenten (techniek) die de technische basis voor de dienstverlening vormen.

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

2.7 Voor- en nadelen

Zoals blijkt uit de doelstellingen van een SSC zijn er genoeg voordelen te behalen.

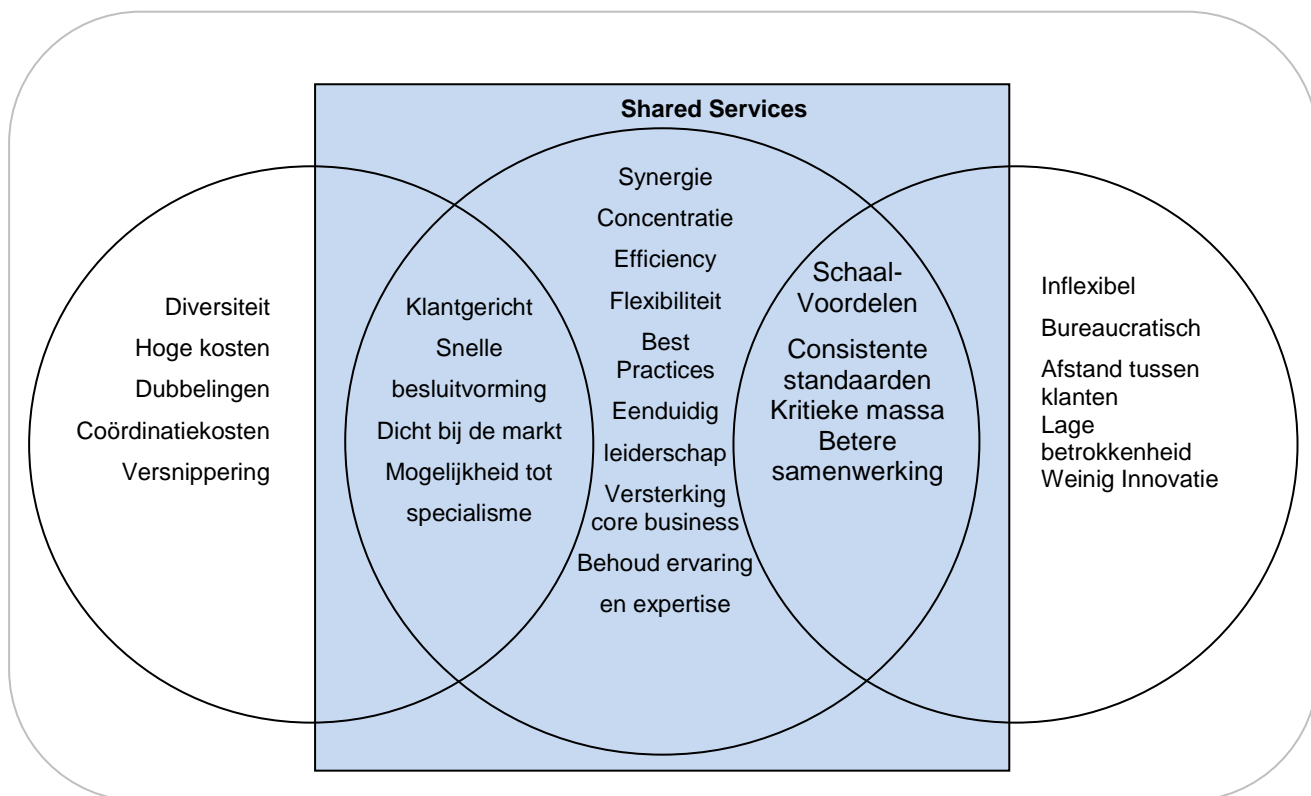
Praktijkvoorbeelden leren ons dat er daadwerkelijk voordelen ontstaan na het oprichten van een SSC. Aan de andere kant wijzen diezelfde praktijkvoorbeelden erop dat er ook nadelen verbonden zijn aan het instellen van een SSC.

Voordelen

Combinatie voordelen centralisatie en decentralisatie

In onze definitie van een SSC hebben wij opgenomen dat een SSC de voordelen van centralisatie en decentralisatie combineert. Een SSC is dan geen zuivere vorm van centralisatie. Er worden wel mensen en middelen samengevoegd, maar de activiteiten worden uitgevoerd ten behoeve van andere organisatie-eenheden. En die afnemers zijn medeverantwoordelijk voor de inhoud van de producten en diensten. Buijs et al. (2004) heeft het daarom over concentratie.

Het feit dat een SSC de voornaamste voordelen van centralisatie zoals schaalvoordelen en standaarden en decentralisatie, zoals klantgerichtheid, flexibel en specialisatie combineert is een conclusie geweest van Janssen en Joha (2004). In de onderstaande figuur wordt de combinatie gevisualiseerd.



Figuur 6: de combinatie van de voordelen van centralisatie en decentralisatie.

In zijn algemeenheid heeft het geconcentreerd model de volgende voordelen:

- Door samenbrengen van capaciteit en middelen kan meer aandacht worden besteed aan het onderhouden en ontwikkelen van kennis en aan innovatie binnen de middelenfuncties.
- Concentratie van middelenfuncties heeft een samenhangversterkend effect. De organisatie gaat weer als één concern opereren.
- Specialisatie gericht op effectiviteit wordt mogelijk.

Voordelen voor gemeenten

In de private en publieke sector worden, onder budgetdruk en behoefte aan meer kwaliteit en service, alternatieven gezocht om verschillende redenen, namelijk: te ver doorgevoerde decentralisatie en/of knellende, te veel op afstand opererende en centrale ondersteunende staven. Er is echter geen universeel ontwerp voor ondersteunende processen. Naast centraal en decentraal komen allerlei andere vormen voor: standaardisatie, concentratie, shared services en outsourcing (DLG, 2004). Daarnaast is het aantrekkelijke van het concept van het SSC volgens Korsten et al. (2004) voor gemeenten gelegen in een combinatie van eigenschappen:

- Schaalgrootte: Doelstellingen als vermindering van de kwetsbaarheid, kostenbesparing, professionalisering en verbetering van de dienstverlening kunnen worden gerealiseerd.
- Heldere scheiding tussen bestuurlijke en ambtelijke verantwoordelijkheden:
- Transparantie wordt afgedwongen, maar er kan ook recht worden gedaan aan de autonomie van de afzonderlijke politieke gemeenschappen.
- De afzonderlijke organisatie: Hierdoor is een focus gericht op professionaliteit en dienstverlening aan meerdere opdrachtgevers makkelijker te realiseren, dan als de afdeling onderdeel wordt van één van de samenwerkende partners.
- Doordat de samenwerking tussen SSC en de deelnemende gemeenten berust op contracten (SLA's), waarin prijs, volume en kwaliteit van te leveren diensten worden vastgelegd, worden werkelijke behoeften en kosten inzichtelijk.
- Makkelijk uitbreidbaar met andere taakvelden: Verondersteld wordt dat uitbreiding met taakvelden een positief effect heeft op de efficiency.

Nadelen

Nadelen van het SSC zijn volgens Korsten et al. (2004):

Externe gerichtheid

Het proces van organisatieverandering heeft consequenties voor deelnemende organisaties en het personeel. Dit gaat tijdelijk ten koste van externe gerichtheid en kan leiden tot het bijstellen van de (politieke) ambities.

Beschikbaarheid

Door het meer op afstand plaatsen van een organisatieonderdeel is dit niet meer altijd ad hoc beschikbaar.

Extra kosten

Extra kosten doordat het gemiddelde loonniveau in een SSC soms hoger ligt dan bij afzonderlijke afdelingen. En het SSC brengt coördinatiekosten met zich mee.

Extra beslag op tijd

SSC's kunnen een extra beslag op de tijd van de bestuurders leggen vanwege afstemming over koers van het SSC en de besluitvorming daarover.

Verschuivingen in 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.

De machtsbalans verandert:

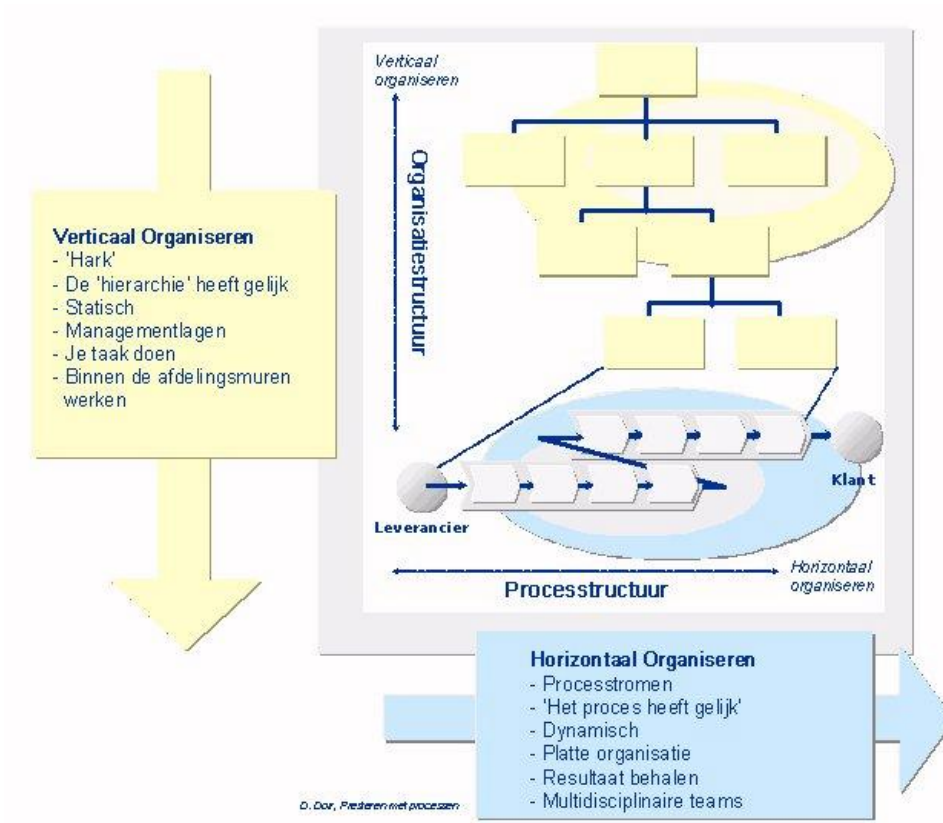
- Managers van de organisatorische eenheden verliezen voor hun gevoel een stuk autonomie en directe invloed; ze moeten delen in waar ze voorheen over konden beschikken;
- Medewerkers moeten in een andere context gaan werken, waar een resultaatgerichte cultuur wordt nagestreefd. Dit kan leiden tot weerstand en mobilisering;
- Managers van de servicecentra blijken meer invloed te krijgen, autonomie en zeggenschap over resources, maar moeten wel serviceafspraken maken;
- Middelmanagers zien dat het aantal managementposities als gevolg van de concentratie afneemt en dat hogere eisen gesteld worden aan managers;
- 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'. Stafffunctionarissen zien een nieuwe autonome eenheid ontstaan die haar eigen inrichting op een andere manier wil organiseren;
- Leveranciers zien dat onderhandelingsmacht geconcentreerd wordt; een aantal externe leveranciers hebben grote belangen dat alles wordt uitbesteed.

De rol van de top is cruciaal. Bij de bepaling van de nieuwe verhoudingen in de organisatie moet de onderlinge relatie nog duidelijk gemaakt worden. Dat is een vraagstuk van macht en invloed.

Veranderingen in het bestuursproces

De invoering van een SSC vormt een inbreuk op het concept van een verticaal en functioneel georganiseerde organisatie. Daarmee vormt invoering van SSC's ook een wijziging van het model van de 'internal governance' van de onderneming.

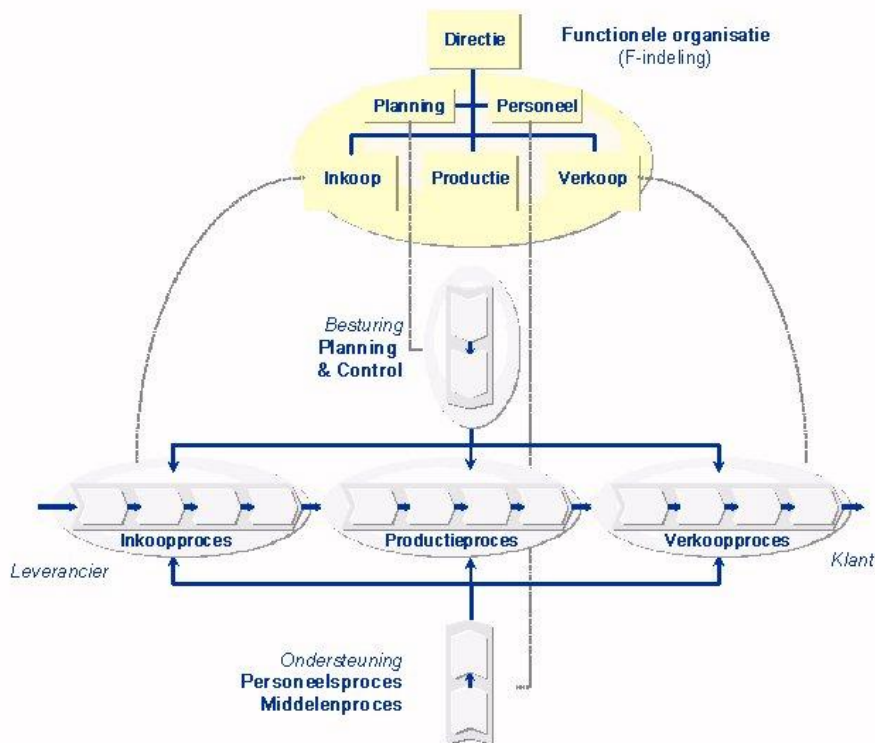
Verticaal geïntegreerd wil zeggen dat alle activiteiten van de waardeketen van een organisatieonderdeel in dat organisatieonderdeel zelf plaatsvinden. Functioneel geïntegreerd wil zeggen dat de organisatie-eenheden zelf over alle ondersteunende activiteiten beschikt.



Figuur 7: verticaal en horizontaal organiseren.

Het invoeren van een SSC betekent een einde aan zowel de verticale integratie als de functionele integratie.

De managers van een organisatieonderdeel moeten nu hun resultaten realiseren door diensten in te kopen bij SSC's, activiteiten waarover ze niet langer hiërarchische zeggenschap hebben. Het kan wel zijn dat de kosten lager zijn en de kwaliteit hoger, dat neemt niet weg dat SSC's een gevoel teweeg brengen van afhankelijkheid, verminderde zeggenschap, minder speelruimte en onzekerheid. Wat als een organisatieonderdeel zijn doelstellingen niet realiseert omdat een SSC niet presteert? Wie wordt daar op aangesproken? Het is ook niet verwonderlijk dat de emotionele reacties op het concept van het SSC de rationele overwegingen van kosten, kwaliteit en strategie overheersen. Alle betrokkenen voelen dat deze elementen worden verstoord door de introductie van SSC's. een belangrijke pijler van hun machtsbasis dreigt ondermijnd te raken. Dat is een gezonde reactie: iedereen heeft recht op zelfbehoud. Die zelfde reactie verwijst ook naar een ander belangrijk collectief aspect: hoe zal de organisatie bij invoering van SSC's in control zijn, hoe verloopt dan het bestuursproces?



Figuur 8: organisatie en processtructuur.

2.8 Kritische succesfactoren

In de literatuur wordt een grote hoeveelheid aan succes- en faalfactoren beschreven voor een SSC. Deze paragraaf beschrijft een selectie van factoren die een rol spelen bij het al dan niet slagen van een SSC. Deze selectie geeft de meest voorkomende succesfactoren weer en dit zijn volgens ons ook de meest cruciale factoren. Deze factoren zijn onder te brengen in twee categorieën, de harde factoren en zachte factoren. Bij de harde factoren gaat het vooral om het creëren van een heldere en professionele structuur en bij de zachte factoren gaat het om een prestatie en service gerichte cultuur.

Harde factoren

De volgende factoren vallen onder de categorie 'harde' factoren; positie, inrichting, sturing & besturingsfilosofie, de rol van de bestuurder, helderheid over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, standaardisatie, missie&visie, automatisering en product&dienstenomschrijving.

Positie SSC

In paragraaf 2.4 worden diverse modellen toegelicht die mogelijk zijn voor de positie van een SSC.

Inrichting

De factor inrichting heeft te maken met de organisatie van een SSC. In paragraaf 2.6 is aandacht besteed aan dit onderwerp. Als het gaat om een succesfactor dan moet het SSC proces- en teamgericht zijn ingericht.

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 is.

Sturing en besturingsfilosofie

Hiermee wordt de aansturing van het SSC bedoeld en de sturing binnen het SSC. In paragraaf 2.6 is het onderwerp besturingsfilosofie besproken, waarbij is aangegeven hoe het SSC aangestuurd zou moeten worden. De vorm van de sturingsrelaties wordt bepaald door de organisatiestructuur. Maar de daadwerkelijke invulling van de relatie wordt bepaald door onder andere cultuur, opvattingen en ervaringen van de medewerkers (Vliet; 2007). Het verwerven van een binnen de organisatie gedeelde nieuwe identiteit zal centraal moeten worden aangestuurd om de focus te realiseren en te behouden. Van de bestuurders mag worden verwacht dat zij een visie hebben over welke kant hun organisatie op moet gaan.

Helaas blijkt dit in de praktijk niet altijd even zichtbaar voor alle medewerkers. Vervolg stap is de besturing en de besturingsprincipes. De twee mogelijkheden zijn integraal management en centraal gerichte organisatievormen. Afhankelijk of medeaafhankelijk van de besturing is de positionering.

De rol van de top is cruciaal. Bij de bepaling van de nieuwe verhoudingen in de organisatie moet de onderlinge relatie nog duidelijk gemaakt worden. Dat is een vraagstuk van macht en invloed.

Rol van gemeentelijk bestuurder

De bestuurder moet volgens Strikwerda (2005) ervoor zorgen dat hij zich als een goed opdrachtgever gedraagt tegenover het shared service center. Dit houdt in:

- De bestuurder besluit welke taken wel, en welke taken niet worden uitbesteed aan een SSC;
- Het vaststellen van het beleid, zoals uit te voeren door een SSC, blijft te allen tijde, formeel en materieel bij de gemeente;
- De bestuurder kent de processen die ten uitvoering worden overgedragen aan een SSC.

Helderheid over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden

Het SSC levert diensten en producten aan andere organisatie-eenheden en heeft een verantwoordelijkheid voor een goede kwaliteit van die producten en diensten. Alleen ligt die verantwoordelijkheid niet alleen bij het SSC. Om duidelijkheid te krijgen over die verantwoordelijkheden zal het management een heldere omschrijving moeten geven van de verdeling van verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden.

Standaardisatie

Een eenduidige uitvoering van regelingen en werkzaamheden zorgen voor een betere kwaliteit, transparantie en kostenbesparing. Tot op zekere hoogte is maatwerk mogelijk, maar teveel maatwerk heeft snel een negatief effect op de efficiency. Gebrek aan harmonisatie en eenduidige regelingen, dus teveel maatwerk, werkt kostenverhogend voor een shared service center. Veel SSC's kampen met een spanningveld tussen maatwerk en de eenduidige uitvoering. Het leveren van maatwerk zorgt wel voor een grotere tevredenheid van de klant en tevens legitimiteit, maar het behalen van schaalvoordelen wordt hierdoor belemmerd (Vliet; 2007).

Missie en visie

Een duidelijke missie en visie van het SSC zijn noodzakelijk om het concept goed neer te zetten. Tevens bieden deze middelen duidelijkheid in de positionering en doelen van het SSC. In een missie en visie wordt aangegeven waar het SSC in de toekomst naar toe wil en waar ze voor staat. De missie en visie dienen aan te sluiten bij de organisatievisie en – missie, dit wordt ook wel strategic alignment⁴ genoemd. In een visie zou tevens een besturingsfilosofie opgenomen kunnen zijn, die aangeeft op welke manier de organisatie wordt aangestuurd.

Automatisering

Ontwikkelingen op IT-gebied bieden de mogelijkheid om werkzaamheden op één plaats te concentreren. Automatisering vormt een essentiële ondersteuning voor het bestaan van een shared service center.

Product- en dienstomschrijving

Een producten- en dienstencatalogus vormt de basis voor een sturingsrelatie met andere organisatie-eenheden. In deze catalogus wordt aangegeven wat de te verwachten dienstverlening is van het SSC. Door prestaties en normen te definiëren kunnen duidelijke afspraken en verwachtingen uitgesproken worden naar elkaar. Op die manier kunnen de prestaties ook gemeten worden. Een dergelijke prestatiemeting kan de legitimiteit van het SSC vergroten (Vliet, 2007).

Zachte factoren

De volgende factoren worden onder ‘zachte’factoren verstaan en hieronder nader toegelicht: competenties medewerkers, externe samenwerking, interne samenwerking, verschuiving machtsrelatie en vertrouwensbasis.

Competenties medewerkers

Risico's op de menskant van de organisatie. Medewerkers, die vanuit de moederorganisaties bij het shared service center komen te werken, kunnen deze overplaatsing zien als een devaluatie van hun werk. Daarbij kunnen door deze overplaatsing gevoelens van vervreemding en identiteitsverlies ontstaan.

⁴ Strategic alignment is het proces waarbij de bedrijfsvoeringstrategie, wordt verbonden aan de strategie, de visie en doelstellingen van de organisatie. Kortweg de ondersteunende processen sluiten voldoende aan bij de strategie van de organisatie.

Deze overplaatsing, evenals de professionalisering die hogere eisen aan de werknemers stelt, vereist een goede begeleiding. Een shared service center kan immers ook carrièrekansen bieden.

Externe samenwerking

Relatie 'klant' en medewerkers SSC en de relatie klant - leverancier. Voerde de moederorganisatie de diensten voorheen (als eigenaar) zelf uit, ten aanzien van het shared service center is hij nu opdrachtgever (als klant) en dient hij heldere en duidelijke opdrachten te verstrekken. Zowel klant als leverancier moet wennen aan hun nieuwe rol. Deze gewijzigde rol betekent tevens dat de moederorganisatie wijzigingen moet aanbrengen in de processen binnen de eigen organisatie.

Wijziging van de relatie tussen de klant en de medewerkers van het shared service center, deze relatie verzakelijkt. De medewerkers van het shared service center voelen zich niet meer verbonden met de moederorganisatie waar zij vandaan komen. De klant echter stelt eisen aan de geleverde diensten en rekent het shared service center af op de geleverde prestaties.

De relatie opdrachtnemer en opdrachtgever is door de komst van een SSC scherper geworden en klantgerichtheid is mede bepalend voor het succes van een SSC (Struik en Brugman; 2008). De perceptie is al snel dat de klantgerichtheid en de dienstverlening achteruit gaat door het ontstaan van formele werkrelaties en standaardisatie van dienstverlening.

Om met de verandering in de relatie om te gaan, kan het SSC een strategie kiezen die aangeeft welke uitgangspunt wordt gehanteerd voor de dienstverlening. De rol die ten opzichte van de klant wordt gespeeld en de wijze waarop producten en diensten tot stand komen en worden geleverd, zijn hierin bepalend. Bij deze strategiekeuze kunnen de waarde disciplines van Treacy en Wiersema worden gehanteerd (Opheij en Willems; 2004):

- Product leadership; de kwaliteit van het product of dienst staat centraal;
- Operationeel excellence; het reduceren van kosten staat centraal zonder dat de kwaliteit ter discussie staat;
- Customer intimacy; de klant staat centraal bij het leveren van een product of dienst, die aan de wensen en eisen voldoen van de klant.

Dikwijls gaat het om een combinatie van twee strategieën: customer intimacy en operational excellence.

Interne samenwerking

Onderlinge samenwerking; medewerkers van een SSC moeten zeer goed samenwerken en er moet een open en klantgerichte cultuur heersen; het SSC moet gaan voelen als 'eigen business. Hierbij het van belang om de verwachtingen van de verschillende stakeholders te managen.

Verschuiving machtsrelatie

Door invoeren van een SSC ontstaat een verlies van autonomie bij de andere organisatie-eenheden. Die organisatie-eenheden worden klant in plaats van eigenaar. Het risico ontstaat dat de organisatie-eenheden eigenaar wil blijven en als gevolg van onvoldoende vertrouwen werkzaamheden blijft doen die ook door het shared service center worden uitgevoerd. Hierdoor ontstaan dubbele kosten.

Om de controle op de uitbesteedde activiteiten niet kwijt te raken dient de moederorganisatie haar opdrachtgeverschap goed in te vullen en contracten aan te gaan, waarin de eisen ten aanzien van bestuurlijke informatie duidelijk zijn aangegeven. Dit is noodzakelijk om sturing en controle te houden op het shared service center.

Vertrouwensbasis

Een goede vertrouwensbasis is noodzakelijk om een shared service center te laten slagen. Ook al hebben de moederorganisaties hun eigen belangen en kan de samenwerking niet afgedwongen worden, er dient commitment en solidariteit te zijn tussen alle partijen.

2.9 Conceptueel model en hypothesen

In de voorgaande paragrafen is veel informatie verzameld over het ontstaan van een SSC, de doelstellingen, randvoorwaarden en factoren voor een optimaal SSC. In deze paragraaf brengen we een selectie aan in deze informatie door een zestal factoren te beschrijven die volgens ons cruciaal zijn voor de organisatie van een SSC. Dit zijn de volgende zes factoren: positie, interne & externe samenwerking, aantal & soort activiteiten en kwaliteit medewerkers. Deze factoren vormen de bouwstenen voor ons conceptueel model. Aansluitend formuleren we in deze paragraaf zes hypothesen die gaan over de invulling van de bouwstenen.

De belangrijkste doelstellingen van een SSC bij overheidsorganisaties uit de theorie zijn: het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening door het delen van kennis en ervaring, innovatie en het standaardiseren van producten en diensten.

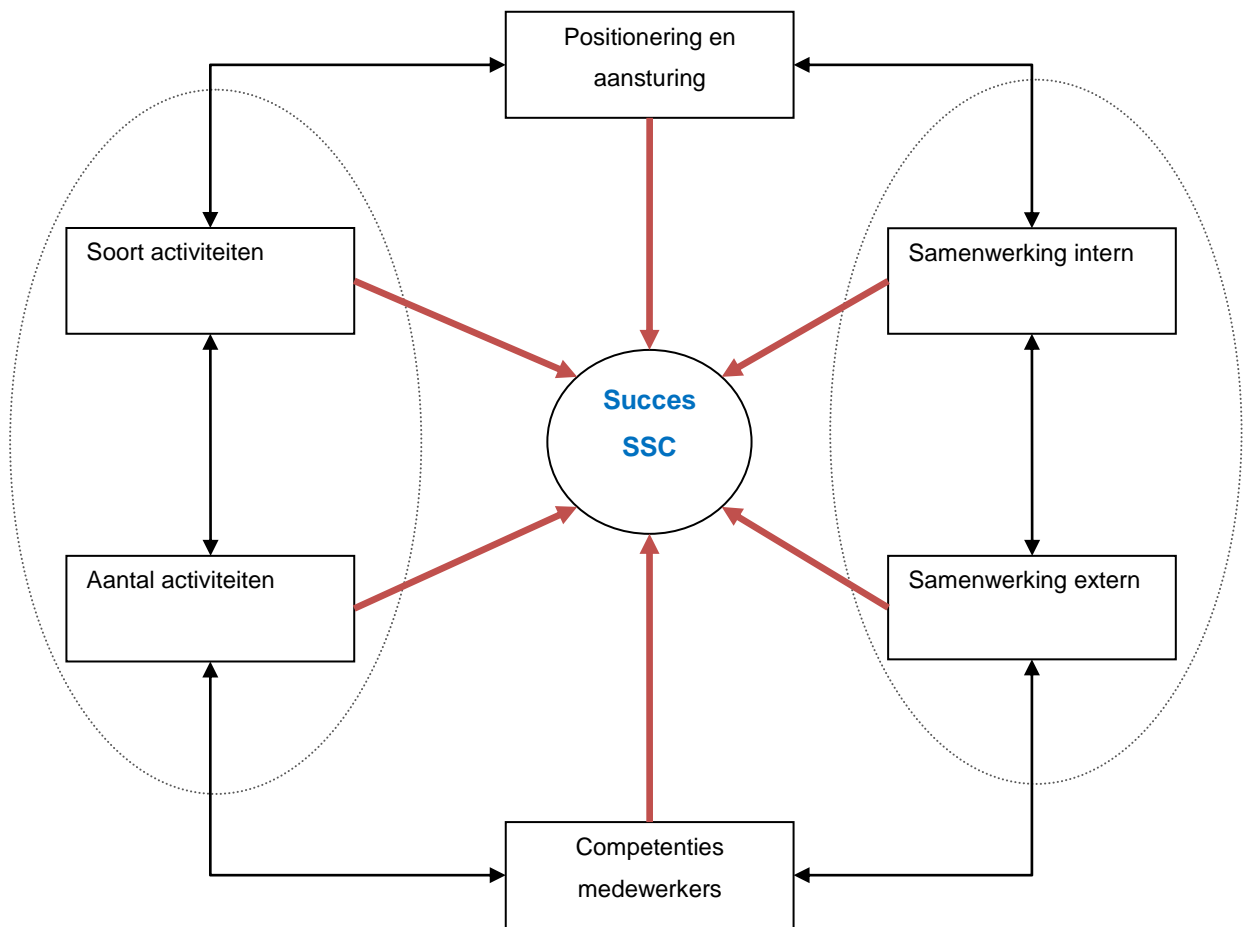
Wanneer die doelstellingen bereikt worden, kan dit voordelen opleveren als aandacht voor meer kennis en innovatie, versterken van de samenhang binnen de hele organisatie, meer transparantie en het voordeel van schaalgrootte.

In de praktijk blijkt echter dat de doelstellingen niet altijd bereikt worden en dat bijvoorbeeld de kwaliteit van de dienstverlening niet als positief wordt ervaren door de gebruikers van de diensten van een SSC. Dit kan komen doordat processen op afstand worden geplaatst en de machtsbalans verschuift waardoor de integraal manager het gevoel heeft dat hij zeggenschap verliest. De relatie tussen SSC en andere organisatie-eenheden verandert dus. Wanneer die relatie niet goed wordt ingevuld, kan dit voor problemen zorgen. Als cruciale factoren voor succes van een SSC worden onder andere genoemd de positie van het SSC, samenwerking, sturing/aansturing/leiderschap, competenties van medewerkers, helderheid in taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden en de mate van standaardisatie.

Bovenstaande laat zien dat menselijk kapitaal en de houding en gedrag van dit kapitaal belangrijk zijn voor het succes van een SSC. De medewerkers bepalen in belangrijke mate de kwaliteit van de producten en diensten. Die kwaliteit is voor ons een belangrijke voorwaarde voor een optimale SSC. Kwaliteit heeft betrekking op de kwaliteit van dienstverlening, kwaliteit van kennis en kunde en ook de kwaliteit van de medewerkers en leidinggevendenden. Het samenvoegen van ondersteunende diensten in een SSC levert een kwaliteitsslag op. Kennis en ervaring worden bij elkaar gezet en kunnen op dezelfde manier vanuit één punt worden aangestuurd. Hierbij is oog voor samenhang erg belangrijk. Ook de mate van samenwerking tussen SSC medewerkers onderling en tussen SSC medewerkers en de andere organisatie-eenheden is belangrijk voor het succes. Samenwerken wordt ingezet zowel in de verticale als horizontale relaties. Naast de 'zachte' factoren als houding en gedrag zijn ook organisatorische factoren belangrijk voor het succes van een SSC. Voor ons is de positionering van een SSC in de organisatie een van die factoren. Daarnaast zijn ook de activiteiten binnen een SSC van belang. Theoretisch gezien zijn er vele activiteiten in een SSC te organiseren, maar de vraag is of al die activiteiten ook een even grote bijdrage leveren aan een optimale SSC.

Hieronder wordt ons conceptueel model beschreven waarin de voor ons belangrijkste bouwstenen voor een SSC aan bod komen.

Conceptueel model



Figuur 9: het conceptueel model

Toelichting bij conceptueel model

In dit model worden de factoren aangegeven die volgens ons het succes van een SSC bepalen. Deze factoren vormen de bouwstenen voor de organisatie van een SSC. De factoren hebben ook invloed op elkaar. Indien de bouwstenen op een juiste manier worden ingevuld ontstaat een optimaal SSC.

De variabelen(bouwstenen)

Het model heeft de volgende onafhankelijke variabelen: soort activiteiten(SA), aantal activiteiten(AA), samenwerking binnen SSC(SI), samenwerking extern(SE), competenties medewerkers SSC(CM) en positie SSC(P).

De soort activiteiten bepaalt bijvoorbeeld welke activiteiten er binnen een SSC geplaatst kunnen worden. De soort activiteiten bepaalt wat voor type medewerkers er binnen een SSC zitten en dat heeft weer invloed op de samenwerking tussen die medewerkers.

Het soort activiteit bepaalt welke competenties nodig zijn binnen een SSC en dat is van invloed op het vermogen om samen te werken met medewerkers van andere organisatie-eenheden. Daarnaast bepaalt de soort activiteiten welke activiteiten bij de integraal manager weg worden gehaald. Dit heeft invloed op het gevoel van verlies aan zeggenschap, naarmate dat gevoel minder aanwezig is, kan de samenwerking beter verlopen.

Het aantal activiteiten dat binnen een SSC geplaatst wordt, heeft invloed op het soort activiteiten, omdat bepaalde activiteiten meer operationele werkzaamheden met zich meebrengen en andere activiteiten meer beleidsmatige taken. Het aantal activiteiten bepaalt de omvang van het SSC. Hoe groter die omvang, hoe complexer de samenwerking wordt. Het aantal activiteiten bepaalt de omvang van het SSC en welke activiteiten niet meer onder de integraal manager vallen. Hoe meer taken weg worden gehaald bij de integraal manager, hoe groter het verlies van zeggenschap kan zijn.

De medewerkers van een SSC moeten goed kunnen samenwerken en er moet een open en klantgerichte cultuur heersen. Het gaat er immers om dat in de teams resultaten worden geboekt. De competenties van medewerkers binnen een SSC bepalen of medewerkers in staat zijn om samen te werken. De organisatie van het SSC is ondernemend, klantgericht en resultaatgericht. De mensen echter, die het concept invullen, zijn cruciaal, waarbij samenwerking en leiderschap een hoofdrol spelen. Want ook al zijn de processen nog zo goed, de wijze waarop de medewerkers de diensten leveren is bepalend voor het eindresultaat.

Wanneer het SSC vertegenwoordigd is in de directie zal de samenwerking tussen de organisatie-eenheden bevorderd kunnen worden.

Uit het conceptueel model kunnen de volgende hypothesen worden afgeleid.

Positionering en aansturing

Hypothese 1

Zonder vertegenwoordiging van het SSC in de strategische top zal het SSC niet goed aangestuurd kunnen worden en wordt het SSC geen succes.

Het is de taak van het management om te bepalen welke producten en diensten worden geleverd door het SSC.

Door een vertegenwoordiger in de strategische top wordt de gelijkwaardigheid vergroot en wordt de strategie van de organisatie sterker. Door de middelen en mankracht bij het SSC te laten wordt de afhankelijkheid vergroot en samenwerking versterkt. De bedrijfsvoering en zeker de PIOFACH taken zijn, door het principe van integraal management, een onderwerp van de lijn, waardoor zij medeverantwoordelijk zijn voor het eindresultaat.

Het succes van een SSC is daarom ook afhankelijk van de positie van het SSC. Wij willen toetsen op welk niveau het SSC vertegenwoordigd moet zijn om succesvol te zijn.

Activiteiten

De hypothesen die wij willen toetsen geven de grenzen aan van de soort en aantal van de activiteiten en worden hieronder weergegeven. Met het aantal activiteiten bedoelen wij de verschillende disciplines, waar in de theorie ook over gesproken is.

Hypothese 2, aantal activiteiten

In een SSC moeten alle middelenfuncties ofwel PIOFACH taken vertegenwoordigd zijn om de prestaties van een SSC te optimaliseren. Dit zijn activiteiten op gebied van financiën, HRM, facilitaire zaken, inkoop en ICT

Hypothese 2, soort activiteiten

Wanneer in een SSC enkel operationele en tactische werkzaamheden vertegenwoordigd zijn, is deze samenwerkingsvorm het meest succesvol. Beleidsvorming, hoogwaardig advies en strategische taken horen daarom niet in een SSC thuis.

Zoals in paragraaf 3.5 is weergegeven, worden binnen een SSC ondersteunende taken uitgevoerd en over het algemeen gaat het dan om een concentratie van de zogenaamde middelenfuncties. De meest voorkomende activiteiten in een SSC zijn activiteiten op gebied van financiën, HRM, facilitaire zaken, inkoop en ICT. Er zijn echter ook andere activiteiten in een SSC onder te brengen zoals marketing, communicatie, logistiek en juridische advisering. Daarnaast is er een onderscheid te maken in verschillende niveaus van functies en werkzaamheden. Er kunnen bijvoorbeeld operationele, tactische of strategische activiteiten plaatsvinden in een SSC. Strikwerda (2004) geeft echter aan dat activiteiten op gebied van beleidsontwikkeling niet geschikt zijn om in een SSC plaats te laten vinden.

Aangezien wij van mening zijn dat de aard van de activiteiten van invloed is op het succes van een SSC en de andere variabelen, is het belangrijk te weten wat die aard van activiteiten moet zijn.

Om de activiteiten nader te omschrijven maken we een onderscheid tussen het aantal activiteiten en het soort activiteiten dat binnen het SSC opgepakt kan worden.

Met de soort activiteiten omschrijven wij de kwaliteit van de activiteiten, ook wel het 'Wat'.

Met het aantal activiteiten bedoelen wij de kwantiteit van de activiteiten, ook wel het 'Hoe'.

De vakgebieden die in een SSC vertegenwoordigd zouden moeten zijn, kunnen omschreven worden als de zogenaamde PIOFACH taken, dit zijn de eerder genoemde middelenfuncties.

Bij al die vakgebieden kunnen zowel administratieve als expert activiteiten plaatsvinden. De administratieve activiteiten bestaan uit processen die op vergelijkbare wijze en als standaard uitgevoerd kunnen worden. De expert activiteiten bestaan uit adviseren en maatwerk activiteiten.

Samenwerking

Hypothese 4

Horizontale relaties zijn cruciaal voor het succes van een SSC. De relatie tussen SSC en andere organisatie-eenheden moet gebaseerd zijn op gelijkwaardigheid en niet op een zakelijke klant - leverancier relatie.

Hypothese 5

De relatie tussen de SSC afdelingen moet gebaseerd zijn op verbinding en afhankelijkheid om eenduidigheid te creëren en daarmee het succes van een SSC te vergroten.

De samenwerking tussen het SSC en de andere organisatie-eenheden is van invloed op het succes van het SSC. Belangrijk is om te bepalen wat de intentie van de samenwerking is; verbeteren of vernieuwen. Gaat het om het verbeteren van bedrijfsprocessen en efficiënter en effectiever werken of gaat het om meer dan dat. Daarnaast is de aard van de samenwerking belangrijk. Hierbij is het uitgangspunt of het gaat om delen of uitwisselen van kennis. De grondvorm van samenwerken zou ondernemend samenwerken moeten zijn en niet functioneel samenwerken, waarbij sprake is van een opdrachtnemer – opdrachtgever relatie. Er zou een gevoel moeten zijn van het delen van kennis en vaardigheden. Eenzijdig opgelegde SLA's of producten- of dienstencatalogi hebben een beperkende werking op de samenwerking. Er moet sprake zijn van gelijkwaardigheid.

De andere organisatie-eenheden moeten erkennen dat zij het SSC nodig hebben en dat ze goede partners zijn door ondersteunende taken uit te voeren en dus uit handen te nemen, zodat zij zich kunnen richten op de kerntaken. Het is voor een SSC mogelijk om meer toegang te hebben tot specifieke expertise en technologieën, het kunnen waarborgen van continuïteit en het verhogen van flexibiliteit. Partijen zijn afhankelijk van elkaar en ook gelijkwaardig. Gelijkwaardigheid betekent tijdig informeren en betrekken bij het maken van beslissingen, omdat men een gezamenlijke verantwoordelijkheid heeft voor het eindproduct. De aard van de externe samenwerking is dan ook een belangrijk punt om te toetsen door hypothese 4.

Ook de samenwerking tussen de SSC activiteiten of afdelingen is belangrijk voor het succes van een SSC. Het SSC is als geheel verantwoordelijk voor de dienstverlening aan haar interne klanten en dient dan ook goed te functioneren. De structuur en cultuur van het SSC draagt bij aan een optimale samenhang. De cultuur is gebaseerd op een teamgevoel en dit team maakt weer onderdeel uit van de grotere organisatie. Hierbij is ook belangrijk dat leidinggevenden een duidelijke voorbeeld rol vervullen. De cultuur en structuur bepalen ook de aard van de relatie tussen de afdelingen en activiteiten.

De aard van de twee vormen van samenwerking willen we toetsen door middel van de hypothesen.

Competenties van medewerkers

Hypothese 6

Het succes van een SSC is afhankelijk van de competenties van de medewerkers en leidinggevenden. Deze competenties zijn afwijkend van medewerkers van andere organisatie-eenheden.

De mensen die in een SSC werken, bepalen voor een groot gedeelte het succes van een SSC, het gaat immers om dienstverlening waarbij de instelling van een medewerker zorgt voor de acceptatie en tevredenheid van de klant. Dit impliceert klantgerichtheid, waarbij veelal gedacht wordt aan een zakelijke, professionele instelling. Door de aard van de werkzaamheden en de rol van een SSC hebben medewerkers specifieke competenties nodig om de dienstverlening tot een succes te maken. Hierbij kan de vraag worden gesteld of dit niet geldt voor alle medewerkers bij een overheidsinstelling, omdat de burger centraal staat.

Hoofdstuk 3 Methoden van onderzoek

Het SSC van zowel de gemeente Breda, als die van DLG zijn enige jaren geleden opgericht. In die jaren hebben beide organisaties ervaring opgedaan en hebben de SSC's zich verder ontwikkeld. De probleemstelling van dit onderzoek luidt: welke voorwaarden dragen bij aan een optimaal functioneert SSC? Het is aannemelijk te kiezen om de literatuurstudie aan te vullen met een vergelijkend onderzoek. Dit vergelijkend onderzoek heeft ten doel inzicht te verschaffen in de succes- en faalfactoren bij beide SSC's en de hypothesen voortkomend uit de literatuur te toetsen.

In dit hoofdstuk wordt ten eerste de operationalisering van ons conceptueel model beschreven. Vervolgens gaan we nader in op de diverse manieren van dataverzameling. Via interviews verkrijgen we ervaringen en percepties van het management van DLG en Breda over de zes onderwerpen uit het conceptueel model. Het medewerkerstevredenheidsonderzoek en de praktijkcase van elke organisatie leveren gegevens op ter ondersteuning van de theorie en de interviews.

In eerste instantie wilden we de data aanvullen met een enquête onder de SSC medewerkers van beide organisaties om zo meer inzicht te krijgen op het onderdeel samenwerken. Helaas verleende het management van de gemeente Breda geen toestemming voor het uitzetten van deze enquête. Dit aangezien de gemeente Breda druk bezig is met het uitzetten van acties n.a.v. de verbeterpunten uit het MTO. Een van deze punten was 'samenwerken'. Het management wil voorkomen dat er door het uitzetten van een 'externe' enquête verkeerde verwachtingen worden gewekt. Gezien het vergelijkende karakter van dit onderzoek is binnen DLG de enquête ook niet uitgezet.

3.1 Operationaliseren conceptueel model

Om de hypothesen te kunnen toetsen, worden de bouwstenen uit het conceptueel model meetbaar gemaakt. De komende paragraaf wordt opgedeeld aan de hand van die bouwstenen:

- Positionering en aansturing;
- aantal activiteiten;
- soort activiteiten;
- externe samenwerking;

- interne samenwerking;
- competenties.

Per bouwsteen wordt in deze paragraaf ingegaan op de betreffende hypothese, de manier waarop we het onderwerp willen onderzoeken en welke indicatoren we hanteren. Vervolgens wordt aangegeven op welke manier de data zijn verzameld.

Positionering en aansturing

De *hypothese* bij dit onderwerp is:

1. Zonder vertegenwoordiging van het SSC in de strategische top zal het SSC niet goed aangestuurd kunnen worden en wordt het SSC geen succes.

De wijze van onderzoek is als volgt. Om inzicht te krijgen in de positionering en aansturing van het SSC willen we allereerst de huidige situatie op dit gebied bij de gemeente Breda en DLG in beeld krijgen. Vervolgens onderzoeken we wat de ervaringen zijn op gebied van positionering en aansturing. Op die manier worden eventuele knelpunten en sterke punten zichtbaar. Als laatste achterhalen we wat de oorzaken zijn van de eventuele knelpunten. De *indicatoren* waar we tijdens het onderzoek op letten zijn de aanwezigheid van een organisatievisie, een visie specifiek voor het SSC, helderheid over taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden en strategisch alignment.

Indien het SSC ten dienste staat van de hele organisatie, is het logisch dat het SSC direct onder het management valt. Duidelijkheid over taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden geeft helderheid over de rol van het SSC.

Activiteiten binnen een SSC

De bouwsteen activiteiten is verdeeld in twee hypothesen om een goed onderscheid te krijgen in de breedte van het aantal activiteiten en de inhoud van de activiteiten.

Aantal

De eerste *hypothese* heeft te maken met het aantal activiteiten luidt:

In een SSC moeten alle middelenfuncties ofwel PIOFACH taken vertegenwoordigd zijn om de prestaties van een SSC te optimaliseren. Dit zijn activiteiten op gebied van financiën, HRM, facilitaire zaken, inkoop en ICT.

In de theorie worden activiteiten genoemd die geschikt zijn om in een SSC onder te brengen. Er wordt vooral gesproken over processen die op een vergelijkbare wijze worden uitgevoerd en daarmee worden de zogenaamde middelenfuncties in verband gebracht. Wij hebben ons

afgevraagd of deze middelenfuncties inderdaad geschikt zijn voor een SSC en hoeveel activiteiten in een SSC ondergebracht kunnen worden.

De wijze van onderzoek om hier inzicht in te krijgen, is eerst de huidige activiteiten in het SSC bij DLG en Breda in beeld krijgen. Vervolgens willen we weten wat de ervaringen zijn met betrekking tot de hoeveelheid activiteiten. Op die manier krijgen we inzicht in de voor- en nadelen van een bepaalde hoeveelheid activiteiten. Gezien het feit dat de SSC's van beide organisaties grote verschillen vertonen in de hoeveelheid activiteiten is een goede vergelijking te maken. Als laatste onderzoeken we wat de aanleiding is voor de voor- en nadelen.

Belangrijke *indicatoren* zijn de omvang van de SSC afdelingen en processen die op vergelijkbare wijze uitgevoerd moeten kunnen worden. De afdelingen moeten niet te groot zijn in verband met complexiteit in afstemming en coördinatie. Dit zou namelijk een beperking kunnen vormen voor het aantal activiteiten.

Soort

De tweede *hypothese* bij de bouwsteen activiteiten heeft te maken met de soort activiteiten. Deze hypothese gaat als volgt:

Wanneer in een SSC alleen operationele en tactische werkzaamheden vertegenwoordigd zijn, is deze samenwerkingsvorm het meest succesvol. Beleidsvorming, hoogwaardig advies en strategische taken horen daarom niet in een SSC thuis. Voor deze hypothese gebruiken we de volgende *wijze van onderzoek*. Zoals bij aantal activiteiten is gezegd, wordt in de theorie aandacht besteed aan de activiteiten die geschikt zijn om in een SSC onder te brengen.

Bij sommige van die activiteiten worden vraagtekens geplaatst over de geschiktheid van die activiteiten. Vooral de activiteiten op gebied van beleidsontwikkeling en strategische activiteiten roepen twijfels op. Om inzicht te krijgen in de geschiktheid van een bepaald soort activiteiten willen we de huidige activiteiten in het SSC bij DLG en Breda in beeld krijgen. Vervolgens willen we te weten komen wat de ervaringen zijn met betrekking tot het soort activiteiten. Op die manier krijgen we inzicht in de voor- en nadelen van bepaalde soorten activiteiten. Als laatste willen we achterhalen wat de aanleiding is voor de voor- en nadelen.

De indicatoren bij soort activiteiten zijn de complexiteit van taken, kennis en kunde van medewerkers. De complexiteit bepaalt de mate van standaardisatie. Wanneer taken complex zijn, zal het moeilijker zijn om deze taken te standaardiseren.

De kennis en kunde van medewerkers bepaalt of zij in staat zijn om bijvoorbeeld alleen operationele, administratieve taken uit te voeren en of zij in staat zijn om hoogwaardig advies te geven of strategische beslissingen te kunnen nemen.

Samenwerking

Samenwerking is een van de 'zachte' factoren die volgens ons van invloed zijn op het succes van een SSC. Deze samenwerking heeft betrekking op de samenwerking tussen het SSC en andere organisatie-eenheden en de samenwerking binnen het SSC. Dit heeft geresulteerd in twee hypothesen.

Extern

De samenwerking tussen het SSC en andere organisatie-eenheden wordt getoetst door de volgende *hypothese*:

Horizontale relaties zijn cruciaal voor het succes van een SSC. De relatie tussen SSC en andere organisatie-eenheden moet gebaseerd zijn op gelijkwaardigheid en niet op een zakelijke klant - leverancier relatie.

Om inzicht te krijgen in de samenwerking tussen het SSC en andere organisatie-eenheden, hanteren we de volgende *wijze van onderzoek*. Allereerst willen we de huidige samenwerkingsrelaties bij Breda en DLG in beeld krijgen. Vervolgens willen we te weten komen wat de ervaringen zijn op gebied van samenwerking. Op die manier worden eventuele knelpunten en sterke punten zichtbaar.

Als laatste onderzoeken we wat de oorzaken zijn van de eventuele knelpunten en hoe de ideale samenwerkingsrelatie eruit zou moeten zien.

Tijdens het onderzoek letten we op de volgende *indicatoren*.

Organisatie van de samenwerking, strategie en inhoud van de producten- en dienstencatalogus. De organisatie van de samenwerking is te beoordelen door de inrichting de organisaties te bekijken. De strategie kan gericht zijn op een klantgerichte dienstverlening, een productgerichte dienst verlening of kostenbesparingen. De producten- en dienstencatalogus kan aanbodgericht zijn of vraaggericht. Daarnaast is ook het vertrouwen in het SSC belangrijk.

Intern

De samenwerking binnen het SSC komt tot uiting in de volgende *hypothese*:

De relatie tussen de SSC afdelingen moet gebaseerd zijn op verbinding en afhankelijkheid om eenduidigheid te creëren en daarmee het succes van een SSC te vergroten.

Bij deze hypothese is de *wijze van onderzoek* ook het allereerst inzicht krijgen in de huidige mate van samenwerking binnen het SSC bij Breda en DLG in beeld krijgen. Vervolgens

willen we te weten komen wat de ervaringen zijn op het gebied van die samenwerking. Op die manier worden eventuele knelpunten en sterke punten zichtbaar. Als laatste willen we achterhalen wat de oorzaken zijn van de eventuele knelpunten en hoe de ideale samenwerkingsrelatie eruit zou moeten zien.

De indicatoren bij de interne samenwerking zijn: organisatie van de samenwerking en gevoel van eenheid. De organisatie van de samenwerking is te beoordelen door de inrichting van het SSC te bekijken. Daarnaast is ook het vertrouwen in het SSC belangrijk. De strategie kan gericht zijn op een klantgerichte dienstverlening, een productgerichte dienstverlening of kostenbesparingen. De producten- en dienstencatalogus kan aanbodgericht zijn of vraaggericht.

Competenties

De *hypothese* bij dit onderwerp is:

Het succes van een SSC is ook afhankelijk van de competenties van de medewerkers en leidinggevendenden. Deze competenties zijn afwijkend van medewerkers van andere organisatie-eenheden.

Om inzicht te krijgen in de competenties van SSC medewerkers hanteren we de volgende *wijze van onderzoek*. We willen de huidige situatie in beeld krijgen. Vervolgens willen we te weten komen of die competenties uniek zijn voor SSC medewerkers. Als laatste achterhalen we wat de achterliggende gedachten zijn van meningen over competenties.

Met de bovenstaande gegevens kunnen we de hypothese toetsen, doordat duidelijk wordt wat de verschillen zijn. Er is voor deze bouwsteen één *indicator* en dat is de gevraagde competenties. De kwaliteit van medewerkers is te beïnvloeden door de functieomschrijvingen waarin opleidingseisen en ervaringsvereisten genoemd worden, die aansluiten bij de uit te voeren taken. Goed leiderschap en duidelijkheid in taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn mede bepalend voor de kwaliteit van de medewerkers.

Dataverzameling

Voor alle bouwstenen hanteren we dezelfde wijze van onderzoek, waarbij we gebruik maken van informatie uit de casusstudie (hoofdstuk 4), interviews (hoofdstuk 5) en uitkomsten van medewerkertevredenheidonderzoek en competentieprofielen (hoofdstuk 6).

De casusstudie geeft door middel van het organogram en beschrijving van de organisatie van het SSC inzicht in de huidige situatie.

De praktijkvoorbeelden geven een beschrijving van de dagelijkse praktijk met daarin eventuele knelpunten en/of sterke punten. Dit geldt ook voor het MTO. Het MTO gaat niet

specifiek in op deze situatie, maar geeft wel een beeld van de tevredenheid op een bepaald moment over een aantal hoofdonderwerpen zoals rol en sturing leidinggevende en sturing organisatie. Het onderzoek geeft tevens aan wat medewerkers concreet verbeterd willen zien. De competentieprofielen geven daarnaast een beschrijving van de gewenste competenties van SSC medewerkers.

In de interviews vragen we naar de huidige situatie en de ervaringen. Hierbij wordt gelet op de aanwezigheid van de genoemde indicatoren. Daarnaast wordt gevraagd naar de oorzaken en oplossingen van eventuele knelpunten.

Hieronder wordt in een tabel een overzicht gegeven van de gebruikte indicatoren per bouwsteen.

Varabelen/bouwstenen	Indicatoren
Positie	Aanwezigheid organisatievisie
	Aanwezigheid SSC visie
	Heldere taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden
	Strategic alignment
Aantal activiteiten	Omvang van de SSC afdelingen
	Processen die op vergelijkbare wijze uitgevoerd kunnen worden
Soort activiteiten	Complexiteit van de taken
	Kennis en kunde van de medewerkers
Externe samenwerking	Organisatie van de samenwerking
	Strategie
	Inhoud van de producten- en dienstencatalogus
Interne samenwerking	Organisatie van de samenwerking
	Gevoel van eenheid
Competenties	Gevraagde competenties/competentieprofielen

Tabel 2: overzicht van de factoren met de bijbehorende indicatoren en waardering

3.2 Interviews

Om de succes- en faalfactoren te kunnen bepalen wordt gebruik gemaakt van semi-gestructureerde interviews met respondenten uit de gemeente Breda en DLG. De vragenlijst start met een aantal algemene vragen en is verder opgebouwd uit de zes bouwstenen van het conceptueel model: positie, aantal en soort activiteiten, interne en externe samenwerking

en de competenties van SSC medewerkers. De indicatoren zoals die onder de operationalisering zijn opgenomen, dienden als houvast. De vragenlijst is bijgevoegd in bijlage 4. De interviews geven de mogelijkheid om de verschillende percepties te achterhalen en levert een aanvulling op ons theoretisch kader.

De selectie van de respondenten is gebaseerd op een bepaald type medewerker namelijk het management. Dit wordt ook wel een elite-interview genoemd, de respondenten zijn dan vooraanstaande personen binnen de onderzoekssituatie (Tiel; 2007:109).

De focus ligt op het management omdat zij in grote mate verantwoordelijk zijn voor de positie, de samenwerking, de activiteiten en de kwaliteit van de medewerkers van het SSC.

Voor de interviews hebben we van beide organisaties de personen op vergelijkbare posities geïnterviewd. Dit zijn:

- de directeur DLG en de gemeentesecretaris (opdrachtgever)
- hoofd SSC en directeur SSC (opdrachtnemer)
- teamhoofden SSC en SSC hoofden

Zowel de ambtelijke top als op directieniveau zijn de functionarissen van beide organisaties geïnterviewd. Voor de interviews met de teamhoofden hebben we bij DLG gekozen om het teamhoofd Zuid te interviewen, omdat dit teamhoofd heeft aangegeven dat DLG geïnteresseerd is in handreikingen om het SSC uit te breiden. Daarnaast hebben we het teamhoofd centraal geïnterviewd, omdat het SSC centraal een iets andere positie inneemt dan de regionale SSC's. Binnen het SSC worden de tactische en strategische activiteiten uitgevoerd, terwijl de regionale SSC's vooral operationele taken uitvoeren.

We hebben zes teamhoofden in Breda gesproken. Het hoofd SSC Financiën hebben we geïnterviewd, omdat de financiële afdeling de grootste SSC afdeling is en de activiteiten van deze afdeling alle organisatie-eenheden raken. Tevens hebben we het hoofd van de afdeling SSC Onderzoek en Informatie geïnterviewd, omdat dit een vreemde eend in de bijt is in de wereld van SSC. Daarnaast is het plaatsvervangend hoofd van de afdeling P&O geïnterviewd. P&O is binnen het SSC van gemeente Breda ook een grote afdeling en ook hun activiteiten raken alle organisatie-eenheden. Op deze afdeling wordt ook beleid gemaakt en vinden strategische activiteiten plaats. Tenslotte hebben we het hoofd van de afdeling inkoop en juridische zaken geïnterviewd. Angelique is werkzaam op deze afdeling en om die reden hebben we ervoor gekozen ook deze afdeling mee te nemen in het onderzoek. Haar persoonlijke ervaring is ook waardevolle input voor het onderzoek.

Van alle interviews zijn verslagen gemaakt. Omdat is afgesproken dat de informatie anoniem wordt verwerkt in deze scriptie zijn de verslagen niet opgenomen in een bijlage. De kwalitatieve uitkomst van de interviews biedt een schat aan informatie die bestaat uit heldere visies, herkenbare praktijksituaties en verschillende voorbeelden en ideeën voor een optimale SSC. De betrouwbaarheid en validiteit van de interviews is geborgd doordat we samen de interviews hebben gehouden. Maar ook door binnen de eigen organisatie niet zelf het interview te leiden zodat bestaande ideeën en ervaringen niet van invloed zijn op het gesprek.

3.3 Medewerkerstevredenheidsonderzoek

Zowel DLG als de gemeente Breda heeft een medewerkerstevredenheidsonderzoek laten uitvoeren. De uitkomsten van de onderzoeken bieden inzicht in de tevredenheid van de SSC medewerkers. Beide onderzoeken zijn gehouden binnen de gehele organisatie en per afdeling zijn de resultaten gerapporteerd. De uitkomst van het SSC kan gezien worden in relatie tot de gehele organisatie, waarbij we opzoek gaan naar uitkomsten van het SSC die verschillen ten opzichte van de gehele organisatie. De resultaten van dit onderzoek geven inzicht in onderwerpen waar de medewerkers het meest en minst tevreden mee zijn. Deze uitkomsten kunnen mogelijk een verklaring geven voor het succes van het SSC.

3.4 Praktijkvoorbeelden

Onze ervaringen in de praktijk zijn onder andere aanleiding geweest voor dit onderzoek. Door middel van het omschrijven van een aantal praktijkvoorbeelden, gebaseerd op eigen ervaring, input vanuit de interviews en waar mogelijk input vanuit verslagen en documenten verwerken wij die ervaringen in dit onderzoek. Deze voorbeelden tonen voor een aantal onderwerpen aan waar problemen ontstaan.

3.5 Competentie- en functieprofielen

Bij de interviews wordt ook gevraagd naar de gewenste competenties binnen het SSC, Ook wordt gevraagd of een verschil zit in de competenties van medewerkers bij het SSC en medewerkers van andere afdelingen. Om deze uitspraken nader te onderbouwen analyseren we ook de competentieprofielen binnen beide organisaties. Door de beschrijvingen van de competentieprofielen van functies binnen het SSC te vergelijken met functies van andere afdelingen binnen de organisatie maken we mogelijke overeenkomsten en verschillen inzichtelijk.

Hoofdstuk 4 Casusstudie

4.1 Organisatiebeschrijvingen

4.1.1 Gemeente Breda

Algemeen

Breda is een zogenaamde 100.000 plus gemeente met haar ruim 171.000 inwoners. De gemeente Breda wordt bestuurd door de Gemeenteraad die op dit moment bestaat uit 39 raadsleden van 8 verschillende partijen. Daarnaast zorgt het College van B&W, bestaande uit 6 wethouders en een burgemeester, voor het dagelijks bestuur van Breda. Het College heeft een beleidsbepalende rol en moet ervoor zorgen dat het programma-akkoord gerealiseerd wordt. Dit betekent dat zij samenhangende beleidskeuzes moet maken. De gemeentelijke organisatie ondersteunt het Bestuur in de uitvoering van haar taken. De gemeentelijke organisatie bestaat uit ongeveer 2.200 medewerkers en ruim 2.000 fte. De organisatie wordt aangestuurd door de Gemeentesecretaris, die hierin wordt bijgestaan door de Directieraad, waar hij zelf voorzitter van is. De Directieraad stuurt de 19 verschillende organisatie-eenheden rechtstreeks aan vanuit een collectieve verantwoordelijkheid voor de hele organisatie (zie bijlage 2 organogram). Een Concernstaf functioneert daarbij onder meer voor coördinatie en de strategische beleidsontwikkeling. De Directieraad is eindverantwoordelijk voor de organisatie en sparringpartner van het college van Burgemeester en Wethouders. De Directieraad is verantwoordelijk voor het oppakken van beleidskeuzes, die het College gemaakt heeft, door de directeuren van de organisatie-eenheden. Daarnaast dient de Directieraad kaders te geven voor jaarplannen door onder andere het opstellen van een directieplan met speerpunten en kaders. Op dit moment bestaat de Directieraad uit 3 leden en de gemeentesecretaris. De 19 directeuren van de organisatie-eenheden zijn verantwoordelijk voor de beleidsresultaten van hun organisatieonderdeel binnen de vastgestelde kaders. Zij zijn daarnaast als integraal managers verantwoordelijk voor een integrale bedrijfsvoering.

Een van de organisatie-eenheden is het Shared Service Center. Het SSC maakt het als interne dienstverlener voor het stadsbestuur en de gemeente mogelijk om samen met anderen hun doelen te bereiken. Kwaliteit, doeltreffendheid en kostenbeheersing zijn de kernwaarden. Het SSC dient de Directieraad te adviseren over bedrijfsvoeringfuncties en zij ondersteunt de organisatie-eenheden bij hun dagelijkse werkzaamheden op gebied van bedrijfsvoering (Breda: 2006).

Instellen SSC

Eind 2004 heeft de gemeente Breda een organisatiediagnose laten stellen. Daaruit kwamen diverse knelpunten naar voren. De knelpunten waren onder andere verkokering, gebrek aan samenwerking, interne gerichtheid, gebrek aan visie en missie en gebrek aan bestuurskracht en sturing (Hiemstra & De Vries: 2006). Om de knelpunten op te lossen is een reorganisatie in gang gezet, waarbij een SSC is gevormd. Het centraliseren van PIOFACH onderdelen in een SSC zou een kostenbesparing en verhoging van de kwaliteit van dienstverlening op moeten leveren.

Het SSC is 1 maart 2006 operationeel geworden en is gecreëerd door de ondersteunende taken uit de lijnorganisatie over te brengen naar een centrale afdeling. De lijnorganisatie voert het primaire proces uit en wordt daarbij ondersteund en geadviseerd door het SCC. De processen die door het SSC uitgevoerd worden, hebben raakvlakken met alle andere hoofdprocessen, omdat de ondersteunende processen een efficiënte en effectieve uitvoering van de andere hoofdprocessen mogelijk maken (Breda:2006).

In 2006 bleek dat de doestellingen van de organisatieverandering nog niet bereikt waren en dat een doorontwikkeling noodzakelijk was. Samen met organisatieadviesbureau Hiemstra & De Vries is een analyse gemaakt van het toenmalige besturingsmodel. Hierbij is ook de ondersteunende rol van de gemeente onder de loep genomen. Hieruit bleek dat het SSC een goed uitgangspunt is om kwaliteit- en kostenbeheersing te bereiken. Binnen het SSC is voldoende deskundigheid aanwezig en ook is er genoeg ambitie aanwezig. Het SSC had echter geen ontwikkelingsplan en ook de samenwerking was niet voldoende aanwezig. Verder is geconstateerd dat er dubbelingen waren, omdat elke SSC afdeling vraagstukken oppakt zonder dat er regie aanwezig is (Hiemstra & De Vries: 2006). Later is een directeur boven het SSC gezet om de aansturing en regie beter te laten verlopen.

Indeling SSC

Het SSC heeft ongeveer 400 medewerkers in dienst verdeeld over de verschillende afdelingen. Deze afdelingen zijn: Communicatie(COM), Document Management en Archief(DMA), Financiën(FIN), Informatievoorziening(IV), Inkoop en Aanbesteding en Juridische Zaken(JZ&I), Interne Dienstverlening(IV), Personeel en Organisatie(P&O) en Onderzoek & Informatie(O&I). De afdeling Financiën is de grootste afdeling met 111 medewerkers, daarna komt de afdeling IV met 64 medewerkers opgevolgd door IDV met 55 medewerkers.

Het SSC wordt aangestuurd door een directeur, die weer wordt aangestuurd door de Directieraad. Deze directeur stuurt direct alle hoofden SSC aan. Deze hoofden SSC sturen vervolgens weer sectiehoofden en coördinatoren aan.

Uitgangspunten SSC

Bij de start van het SSC is geen visie geschreven en ook zijn geen heldere doelstellingen bepaald. In 2008 is samen met de andere organisatie-eenheden een aantal bijeenkomsten geweest om over en weer beelden, wensen en ervaringen te delen. Dit waren de zogenaamde SSC-lijn dagen. In juni 2008 is dit traject voorlopig afgesloten met een bijeenkomst van de wethouder en bestuursadviseur SSC, de leden van de Directieraad, alle directeuren en alle SSC hoofden. Dit traject was niet eenmalig, maar de aanzet voor een permanente verbetering. Om verbetering te bewerkstelligen is gestart met het helder maken van de opdracht voor het SSC en de manier waarop het SSC dat wil invullen. Uitgangspunt daarbij is dat de Directieraad opdrachtgever is en dat het SSC dient te opereren in een spanningsveld, waarin bedrijfskaders en wensen van de klant soms met elkaar strijdig kunnen zijn. Om een beter inzicht te bieden in de producten en diensten wordt per 1 januari 2009 gewerkt met een producten- en dienstencatalogus. Het voordeel van zo'n producten- en dienstencatalogus is dat zowel voor het SSC als de organisatie-eenheden zichtbaar is wat het SSC aanbiedt en welke kwaliteit nagestreefd wordt. Een nadeel tot op heden is dat de producten- en dienstencatalogus het aanbod van het SSC beschrijft, zonder dat het expliciet is afgestemd met de collega's buiten het SSC (Breda:2009).

Ook is aanzet gegeven voor het formuleren van een SSC-visie. Deze visie is inmiddels bijna afgerond. De SSC-visie is door het MT SSC opgesteld, dit zijn alle SSC hoofden en de directeur. In een aantal heidagen heeft het MT van het SSC met elkaar gezocht naar de uitgangspunten en toekomstbeeld van het SSC. Omdat het SSC een onderdeel is van de gemeente Breda en geen zelfstandig bedrijf, zal de SSC visie altijd een afgeleide moeten zijn van de concernvisie en die zal weer een afgeleide moeten zijn van de visie die het bestuur heeft. De SSC-visie is daarom ook ter goedkeuring voorgelegd aan de Directieraad. In die visie zullen de volgende uitgangspunten van het SSC genoemd worden:

1. **Verbinding / samenwerking**

Het SSC moet investeren in verbinding en samenwerking zowel met elkaar binnen het SSC als met de opdrachtgever/klant/partner. Binnen het SSC dient de verbinding te worden gezocht op procesniveau en met medewerkers met dezelfde rol.

Belangrijk bij de samenwerking met de organisatie-eenheden is het investeren in de gezamenlijke verantwoordelijkheid.

2. Procesgericht

Het SSC moet investeren in heldere SSC-beleids- en concernkaders en in (afdelings- en directieoverstijgende) werkprocessen met heldere taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

3. Dienstverlenend

Het SSC verleent diensten aan andere organisatie-eenheden en die dienstverlening is snel, deskundig en vriendelijk.

4. Planmatig/sturend

SSC medewerkers dienen bij die dienstverlening vooraf bepalen wat het plan en de gewenste resultaten zijn en daarbij kwaliteitsbewust zijn.

5. Zakelijk

SSC medewerkers moeten kostenbewust zijn en efficiënte dienstverlening nastreven waarbij uniformiteit uitgangspunt is.

6. Integer

SSC medewerkers dienen net als alle medewerkers eerlijk, oprecht en betrouwbaar te zijn.

7. Transparant

De doelen van het SSC en het handelen van SSC medewerkers moeten zichtbaar zijn.

8. Professioneel

Het SSC en haar medewerkers moeten hun kennis en kunde zo goed mogelijk inzetten en ook de vakbekwaamheid moet zo goed mogelijk benut worden.

9. Innovatief

Het management van het SSC moet durven te kiezen voor nieuwe wegen (en budget reserveren om die wegen te onderzoeken). En daarbij dient zij medewerkers de ruimte geven om daar actief een bijdrage aan te leveren. Het doel daarbij is het realiseren van aanpassingsvermogen om snel te kunnen inspelen op veranderingen.

10. Communicatief

Het SSC kiest voor het delen van ervaringen en successen. Het SSC daagt daarbij medewerkers uit om meningen te geven en te ontvangen. Daarbij kiezen we voor moderne middelen om daar vorm en inhoud aan te geven (Breda, 2009).

Met de bovengenoemde uitgangspunten en de visie is het SSC op de goede weg om haar rol op een juiste manier neer te zetten.

4.1.2 Dienst Landelijk Gebied

Algemeen

Uitgangspunten agentschapvorming

Vanuit bezuinigingen en de daaraan gekoppelde efficiency operatie, is DLG in 2004 een agentschap geworden van het ministerie van LNV (zie bijlage 1 voor organogram). De volgende doelstellingen speelden een rol bij het instellen van het agentschap:

- doelmatig werken;
- verbeteren aansturing door eigenaar (SG-LNV) en opdrachtgevers (LNV en provincie);
- koppelen van apparaatgeld en programmaged;
- DLG maakt een investeringplanning.

Waarbij de politiek en opdrachtgevers (LNV en provincies) achter de agentschapsvorming van DLG stonden. Een en ander moest leiden tot een zakelijker manier van werken en meer in control zijn. Om dit te bereiken koppelde DLG een cultuurveranderingstraject aan de agentschapsvorming. Zakelijker werken wordt binnen DLG opgepakt via projectmatig werken. Door het ontwikkelen van een eigen werkwijze; Éen Taal, wordt hieraan invulling gegeven. De (interne) opdrachten worden door de opdrachtgever in een projectopdracht vastgelegd. In de projectopdracht worden de randvoorwaarden als beschikbare tijd, geld, kwaliteit en organisatie opgenomen. De opdrachtnemer schrijft vervolgens een projectcontract om vast te leggen hoe het project inhoudelijk wordt georganiseerd en welke activiteiten op welk termijn tot welke producten leiden. Het projectmatig werken zorgt voor een zakelijkere manier van werken en verantwoorden. DLG wilde ook meer efficiency door de overhead te verlagen. Daarom, in combinatie met een andere financiële verantwoording door de agentschapsvorming, koos DLG voor het instellen van een Shared Service Center.

Instellen SSC

Deloitte voerde samen met DLG een onderzoek uit waarbij de volgende ontwerpvariabelen een rol spelen bij de inrichting van het SSC binnen DLG: proces, locatie, governance, strategie, IT, HRM, kosten & baten en juridische aspecten.

Het uitgangspunt bij het proces is de bundeling en integratie van multidisciplinaire processen zoals de financiële functie, ICT en facilitaire ondersteuning. Deze bundeling geldt zowel voor de vier regionale diensten als de centrale eenheid in Utrecht. De verantwoordelijkheidsverdeling en aansturing vallen onder de governance en strategie samen met de relaties met concerncontroller en het lijnmanagement uit de regio's.

De overige ontwerpvariabelen, IT, HRM, Kosten en Baten en juridisch zijn beheersmatige aspecten (DLG, 2004). Dat wil zeggen dat deze variabelen elk nader uitgewerkt moet worden voor de instelling van het SSC. Bijvoorbeeld het uitvoeren van een businesscase om de kosten en baten inzichtelijk te krijgen.

De daadwerkelijke invoering van het SSC is vastgelegd in het programmacontract van 28 juni 2005. De opdracht voor invoering kwam van de toenmalige directeur.

Meer kwaliteit en efficiëntie

In het programmacontract is de aanleiding van de vorming van een SSC verwoord in de volgende visie: meer kwaliteit en efficiëntie. Het kwaliteitsaspect heeft vooral te maken met het financieel beheer en raakt daarmee de processen van financiën en DIV. Met het verkrijgen van de agentschapstatus is het financieel beheer nog belangrijker geworden. Uit de rapporten van de auditdienst blijkt dat op dit punt nog te veel dingen misgingen. Aan het in 2001 ingezette traject Versterking Bedrijfsvoering lag dezelfde aanleiding ten grondslag. Met dit traject zijn resultaten behaald, maar in de visie wordt ook aangegeven dat de doelstellingen nog niet gehaald zijn (o.a. geen landelijke uniforme werking). Het streven naar meer efficiëntie raakt alle drie de SSC-processen. De visie geeft aan dat zowel kwaliteit als efficiëntie bereikt kunnen worden door uniformering van de werkprocessen, eenduidige (éénhoofdige) aansturing, door specialisatie en door kritisch te kijken naar uit te besteden diensten (DLG:2005).

Verbetering van de dienstverlening

In het programmacontact 'Invoering SSC' wordt het volgende geschreven over het SSC. Het doel is om eind 2005 een SSC te hebben, dat functioneert op basis van een aantal basisafspraken. Dat betekent dat de afdeling geïnstrumenteerd is. Te denken valt aan interne en externe overlegstructuur, medezeggenschap, HRM-ondersteuning, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, etc. De interne klant weet wie waarop binnen het SSC aanspreekbaar is. De medewerkers van het SSC zijn goed ingevoerd m.b.t. hun taken en werken daar gemotiveerd aan. Zij zijn specialisten in dienstverlening met oog voor de klant. De dienstverlening is vastgelegd in DVO's en DLG beschikt over een instrument om de uitvoering van de DVO's te meten (kwaliteit, tijdigheid, etc). De huidige problemen/onduidelijkheden in processen zijn opgelost en er wordt zowel binnen het SSC als aan de klantkant planmatig gewerkt met uniforme processen en met aandacht voor kwaliteit (DLG:2005).

Binnen DLG moet het gevoel ontstaan zijn dat de stroop rond de dienstverlening aan het verdwijnen is. Regels zijn geen doel op zich maar dragen daadwerkelijk bij aan verbetering van de bedrijfsvoering met oog voor “checks en balances”. Daarbij is ieders rol in het proces belangrijk. Actief procesbeheer draagt hier aan bij.

Uit het projectcontract, Instellen SSC (DLG, 2004) komt als doel voor eind 2006 naar voren, dat het SSC voldoende transparant moet zijn. Ook wordt een doorkijk gegeven wat DLG van haar medewerkers SSC verwacht. Zo moeten zij de samenhang binnen SSC zien, die samenhang ervaren en daar ook naar handelen. De medewerkers zijn zelfbewust. SSC is niet alleen zichtbaar als leverancier van ondersteunende producten maar vooral ook als één leverancier voor alle producten en diensten die volgens de gemaakte afspraken worden geleverd. De overlegstructuur met de klant is vorm gegeven met aandacht voor de contacten met de regionale managementteams. De teamhoofden van het SSC onderhouden de klantcontacten vanuit één visie en zijn een gelijkwaardige partner voor de regiocontrollers. Onderlinge vervangbaarheid binnen SSC breed onderstreept het gevoel van één SSC.

Dienstverlening zonder stroop

Het programmacontract heeft betrekking op de invoering van een Shared Service Centrum, dat producten levert op de gebieden financiële administratie, facilitaire zaken en documentaire informatievoorziening. De doelstellingen zijn, dat het SSC langs uniforme processen en procedures ongeacht de plek waar die worden uitgevoerd werkt en moet per 1 januari 2006 zodanig functioneren. Op deze datum moet de basisvoorwaarden voor het functioneren van het SSC op orde zijn. Deze datum vormt daarmee de afsluiting van fase 1 van het programma. Een evaluatie op dat moment moet duidelijk maken welke activiteiten in fase 2 / 2006 uitgevoerd moeten worden. In principe is deze fase bedoeld voor de uitwerking en bijstelling van de basisafspraken. Onderdelen van de voormalige afdelingen bedrijfsvoering zijn afgesplitst en ondergebracht in het nieuwe SSC. Los van de inhoudelijke aspecten die daarmee gepaard zijn gaan, heeft dit proces ook de betrokken mensen geraakt. Voor de achterblijvers de kunst van het loslaten, voor de nieuwe SSC-ers het thuis voelen in het nieuwe organisatieonderdeel. De uitdaging is, dit loslaten en thuis voelen verder vorm en inhoud te geven. De dienstverlening moet daarbij op niveau blijven. Een andere uitdaging is het binnen korte tijd werken langs uniforme processen. Tot dusver is het uniform werken en denken binnen DLG nog geen gemeengoed. Aan het einde van 2005 moet de organisatie het gevoel hebben dat de dienst er met het SSC beter op is geworden. Dit gevoel moet zitten bij de interne klant, maar ook bij de medewerkers van het SSC.

Bij een deel van de medewerkers van het SSC wordt noodzaak en doel van een SSC binnen DLG namelijk nog niet gevoeld. Aan de kant van de interne klant is het niet bij iedereen duidelijk wat het SSC gaat doen en welke vruchten geplukt kunnen gaan worden. In het verandertraject is de continuïteit een belangrijk aandachtspunt. Met deze stappen wilde DLG het SSC gefaseerd invoeren.

Indeling en uitgangspunten

In 2009 is de fundering van het SSC gebouwd. Vanuit Centraal worden de vier regionale SSC's en SSC Centraal aangestuurd door het hoofd SSC. Elke regio heeft een teamhoofd die drie activiteiten aanstuurt. Namelijk; Financiën, Facilitair en Dossier& Informatie Voorziening. De regiocontroller is door de regiodirecteur aangewezen om namens hem afspraken te maken met het SSC. Deze afspraken zijn vastgelegd in de DienstVerleningsOvereenkomst. Deze overeenkomst bevat de diensten en producten waar het SSC verantwoordelijk voor is. Uitgangspunt is dat het SSC als interne leverancier van producten ter ondersteuning van de bedrijfsvoering bijdraagt aan het realiseren van de doelstellingen van het primaire proces (DLG, 2006).

4.2 Praktijkvoorbeelden

Zoals aangegeven in hoofdstuk 1, hebben we ervaringen met SSC's binnen ons eigen werk ons geleerd dat een SSC niet altijd optimaal werkt en dat de bedrijfsvoering niet per definitie verbeterd wordt. Omdat deze ervaringen voor ons gevoel waardevolle informatie opleveren voor dit onderzoek, beschrijven we hieronder een tweetal praktijkcases. Als eerste wordt een beschrijving gegeven van de casus en vervolgens wordt een koppeling gemaakt met de onderwerpen van het conceptueel model.

4.2.1. Gemeente Breda: Inhuur Flex-krachten

Beschrijving Casus

Aanleiding

In 2006 is bij gemeente Breda een Europese aanbesteding voor Flex-krachten opgestart. De aanleiding voor de aanbesteding was het aflopende contract met de toenmalige leverancier en de behoefte vanuit het SSC, om het proces van inhuur tijdelijk personeel te standaardiseren.

De afdeling SSC P&O heeft dit project geleid, zij vond zichzelf de aangewezen afdeling gezien hun expertise (ondanks het feit dat zij zelf een kleine inkopende partij zijn).

Het proces

De aanbesteding heeft gevolgen voor de gehele gemeentelijke organisatie, omdat er door de meeste organisatie-eenheden uitzendkrachten worden ingehuurd. De grotere interne klanten (overige organisatie-eenheden) zijn vooraf geïnformeerd over het beleggen van inkoopverantwoordelijkheid bij SSC P&O. Hier werd positief of helemaal niet op gereageerd. Over het hele proces van aanbesteden zijn geen afspraken vastgelegd op papier. Het projectteam voor de aanbesteding bestond uit een Senior HRM adviseur, een HRM adviseur, een externe materiedeskundige en een inkoper van SSC Juridische zaken & Inkoop. Er waren verder geen vertegenwoordigers van andere organisatie-eenheden betrokken bij het aanbestedingsproces. Dit betekent ook dat zij niet bij de totstandkoming van het contract zijn betrokken en de afspraken die hierin zijn vastgelegd. Alleen het concept programma van eisen is ter beoordeling aan de andere organisatie-eenheden voorgelegd. Verder is bij de organisatie-eenheden geïnformeerd naar huidige bureaus waar zij flexibele arbeidskrachten inhuren. In het programma van eisen is achteraf gezien onvoldoende rekening gehouden met de wensen van de diverse organisatie-eenheden. Pas nadat het contract afgesloten was, zijn leidinggevenden en directeuren geïnformeerd over een nieuwe werkwijze met betrekking tot het inhuren van uitzendkrachten. Dit heeft geleid tot een aantal problemen. Het uiteindelijke resultaat van de aanbesteding was een contract met een bekende leverancier, waarbij het uitzendmakelaar principe gehanteerd is. Dit houdt in dat de gekozen leverancier zorgt voor alle inhuur van flexibele arbeid. Wanneer zij zelf niet de gevraagde expertise kan leveren, zal zij dit bij andere detacheringbureaus moeten gaan halen. Voor de gemeente Breda betekent dit dat er maar één aanspreekpunt is en dat is de uitzendmakelaar, zorgt voor invulling van alle vacatures.

De rol van SSC inkoop is als volgt te omschrijven. De afdeling inkoop maakt net als de afdeling P&O onderdeel uit van het SSC.

Bij de gemeente is het integraal management verantwoordelijk voor het goed besteden van het budget en mogen de verschillende budgethouders bij alle organisatie-eenheden dan ook inkopen. Het SSC inkoop is daarbij adviserend, ondersteunend, coördinerend en controlerend. Alleen wanneer het in te kopen bedrag de Europese drempelwaarde overschrijdt is het verplicht de afdeling inkoop in te schakelen.

Ervaringen

In de praktijk is gebleken dat afdelingen tijdelijke krachten inhuurden buiten het contract om. Dit is regelmatig gebeurd, omdat afdelingen niet tijdig de juiste expertise konden inhuren via de uitzendmakelaar. De oorzaak hiervan was dat de uitzendmakelaar niet de juiste mensen kon vinden of dat andere partijen niet met de makelaar wilde samenwerken. De

afdelingshoofden waren van mening dat het inhuren van uitzendkrachten nu veel meer tijd kost. Dit zorgde voor de nodige frustratie bij andere organisatie-eenheden. Maar ook SSC P&O raakte gefrustreerd, omdat er buiten het contract om ingehuurd werd terwijl zij als contracteigenaar verantwoordelijk zijn voor de naleving van het contract. Voor het SSC P&O betekende dit ook dat zij zich moest verantwoorden naar de uitzendmakelaar, omdat deze laatste inkomsten misloopt doordat er elders mensen ingehuurd worden.

Koppeling met conceptueel model

Per aspect van het conceptueel model wordt de case uitgewerkt. Deze uitwerking geeft input voor de analyse.

Positionering en aansturing

Het initiatief voor de aanbesteding komt bij deze casus van het SSC P&O. Zij hebben samen met hun collega SSC afdeling Inkoop het aanbestedingstraject opgestart. De Directieraad heeft geen opdracht gegeven voor dit project. De aanbesteding is wel volgens het Inkoop- en aanbestedingsbeleid uitgevoerd en de Directieraad heeft dit beleid goedgekeurd. In dit geval heeft het SSC de kaders uitgevoerd, die door de Directieraad gesteld zijn. De invulling van die kaders, het Inkoop- en aanbestedingsbeleid is echter door SSC Inkoop opgesteld.

Activiteiten

SSC P&O heeft als taak het uitvoeren van het werving- en selectieproces. In dit geval heeft P&O besloten om deze taak uit te besteden. Door deze aanbesteding heeft P&O samen met een externe materiedeskundige en SSC Inkoop bepaald hoe dit werving- en selectieproces ingevuld gaat worden.

Zij heeft eigenlijk het beleid bepaald. Het SSC P&O heeft dus niet alleen uitvoerende taken, maar voerde hiermee ook strategische, beleidsvormende activiteiten uit. En die strategische activiteiten hebben invloed op alle organisatie-eenheden, want bijna alle organisatie-eenheden maken gebruik van uitzendkrachten.

Samenwerking

De samenwerking is in het geval van de aanbesteding Flex-krachten niet optimaal verlopen. De grotere interne klanten (overige organisatie-eenheden) zijn vooraf geïnformeerd over het beleggen van inkoopverantwoordelijkheid bij SSC P&O. Hierop werd positief of niet gereageerd. Het projectteam heeft wel initiatief getoond, maar dit heeft niet tot resultaat geleid. Tijdens het aanbestedingstraject zocht het projectteam een aantal keren contact met de andere organisatie-eenheden. Deze contactmomenten waren vooral bedoeld om

informatie te krijgen van de organisatie-eenheden. Er is niet echt sprake geweest van afstemming tussen partijen. Aan de andere kant hebben de organisatie-eenheden niet de kans gegrepen om te participeren. Van beide kanten is er weinig inspanning verricht om goed samen te werken.

Door de aanbesteding is de zeggenschap van de integraal managers verminderd. Zij worden nu afhankelijk van de uitzendmakelaar en kunnen niet meer zelf contact zoeken met detacheringbureaus om mensen in te huren. Aan de andere kant hebben zij geen gebruik gemaakt van zeggenschap door niet te reageren op vragen van het projectteam.

Competenties

Hierboven is al gezegd dat de samenwerking niet optimaal is verlopen. De competentie samenwerken is door zowel het SSC als de organisatie-eenheden onvoldoende ingevuld. Deze competentie zou bij beide partijen aanwezig moeten zijn om daadwerkelijk een samenwerking tot stand te brengen. In haar rol als adviseur heeft het SSC onvoldoende aandacht gehad voor de wensen van de (interne) klant. Zij heeft de organisatie-eenheden niet echt gevraagd naar hun wensen.

Het SSC heeft bij de aanbesteding vooral aandacht gehad voor rechtmatigheid, efficiency en kostenbesparingen. De integraal managers hebben minder aandacht voor die voordelen. Zij hebben vooral aandacht voor hun bedrijfsresultaat in de zin van juiste mensen op juiste plaats op het juiste moment. Beide partijen zijn dus wel resultaatgericht, maar het resultaat is niet hetzelfde.

4.2.3. DLG: Invoering Planon

Beschrijving casus

Aanleiding

De invoering van dienstverleningsovereenkomsten draagt er aan bij dat de facilitaire dienstverlening op een uniforme en gestandaardiseerde wijze kan worden aangeboden. Door de inzet van een facilitair management- en informatiesysteem kunnen de facilitaire werkprocessen adequaat worden ondersteund en aangestuurd. Zo'n systeem biedt de mogelijkheid de kwaliteit van de dienstverlening beter te bewaken. In 2008 is door het ministerie van LNV uitgekozen systeem Planon bij DLG ingevoerd.

De keuze voor het systeem Planon is een opgelegde keuze vanuit LNV. Planon is een computerprogramma dat het mogelijk maakt dat gebruikers een groot gedeelte van de facilitaire producten en diensten zelf kunnen organiseren. Als input voor Planon dient de DVO, dit is een intentieverklaring die bestaat uit globale productbladen die vertaald worden

in hele concrete producten en diensten. Producten en diensten moeten helder omschreven worden om het computersysteem goed te kunnen laten draaien.

Het proces

In het jaarplan 2008 geeft DLG aan Planon in te voeren. Eerst waren technische maatregelen en administratieve handeling nodig, zoals het invoeren van alle basisgegevens, om het proces te starten. Vervolgens zijn twee pilots gestart één in regio Zuid en één op Centraal. Onlangs is besloten dat elke regio Planon implementeert.

De tegenstelling waarmee het SSC te maken heeft is de efficiency vs. maatwerk. Maatwerk kost per definitie meer tijd en meer geld. Zoals bijvoorbeeld de aanschaf van een van de standaard afwijkende dienstauto voor specifiek veldwerk in de regio zuid. Deze terreinwagens kosten 15.000 euro meer dan de standaard auto.

De transparantie van de aanvraagprocedure neemt door de ingebruikname van Planon toe. Daarnaast draagt de verdere standaardisering in het aanbod van producten en diensten bij aan de duidelijkheid bij de klanten over de kwaliteit van de dienstverlening.

Ervaringen

Binnen DLG heeft veel overleg en afstemming plaatsgevonden om bijvoorbeeld levertijden te uniformeren en afhandeltermijnen scherp neer te zetten.

Om het systeem simpel en snel te houden wil je geen uitzonderingen. Tijdens deze gesprekken kwamen de diverse maatwerkoplossingen uit de regio's aan het licht. Zoals het voorbeeld van de terreinwagens in Zuid, waarbij de centrale eenheid eigenlijk tevreden was met het standaard aanbod van de stationwagens. Dit heeft als nadeel dat als een medewerker in de regio Zuid via Planon een auto wil reserveren, je dan meerdere keuzemogelijkheden hebt in het systeem. Is dat wat je wil als organisatie? Welke afspraken zijn in het verleden landelijk gemaakt? Al deze afwijkende afspraken per regio worden nu gestandaardiseerd om eenduidigheid en helderheid over cijfers te krijgen. Al deze gegevens dragen weer bij aan de hele sturing. Planon kan een veelheid aan overzichten leveren die als input dienen voor het beleid van de organisatie. Uit deze overzichten kunnen verscheidende overzichten worden gemaakt. Zo kan bijvoorbeeld blijken dat een gedeelte van de vergaderruimte niet wordt gebruikt en dat er wel veel externe vergaderruimten worden gereserveerd.

Koppeling met het conceptueel model

Per aspect van het conceptueel model wordt de case uitgewerkt. Deze uitwerking geeft input voor de analyse.

Positionering en aansturing

In deze casus zijn twee sturingsrelaties te onderscheiden. Het gaat namelijk over de verhouding tussen DLG en het Ministerie en tussen DLG en het SSC. De eerste relatie valt buiten ons onderzoek maar geeft wel aan dat DLG SSC onderdeel uitmaakt van een groter geheel. Vanuit het ministerie heeft de directeur opdracht gekregen om Planon in te voeren in de organisatie. De directeur heeft vervolgens het Hoofd SSC opdracht gegeven. Het hoofd SSC heeft de opdracht opgenomen in het jaarplan SSC. Het jaarplan is sturend in deze.

In de adviesnota van het SSC management richting directie wordt gesproken over een specifieke rol voor het hoofd SSC. Het hoofd stemt de input vanuit de regio's periodiek af met de directie. De regiocontrollers fungeren als klankbord en voorportaal voor het overleg tussen het hoofd SSC en de directie. Deze formulering laat veel ruimte open over taken en verantwoordelijkheden. Dit draagt niet bij aan een heldere sturing.

Activiteiten

Deze casus richt zich op een specifieke activiteit; namelijk de facilitaire afdeling. Wat betreft soort activiteit wordt in deze casus een duidelijke omschrijving gegeven. Door de invoering van Planon worden de taken voor de facilitaire afdeling aangepast.

De afdeling zal bestaan uit een front- en backoffice en beheeractiviteiten (oftewel ICT). De frontoffice bestaat uit medewerkers die de telefonische helpdesk vormen. De backoffice bestaat uit medewerkers op regionaal en centraal niveau die aan de lat staan voor de uitvoering. Specialisten maken ook onderdeel uit van de backoffice. Zij worden ingeschakeld voor de bijzondere klussen (denk bijvoorbeeld aan unieke opdrachten of nieuwe opdrachten).

Daarnaast bestaat de afdeling uit medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de beheeractiviteiten. Deze activiteiten bestaan uit landelijk functioneel applicatiebeheer en eigen beheeractiviteiten. Door deze nieuwe ontwikkelingen wil de afdeling bewuster nadenken over taken die zij zelf wil blijven doen en waar zij in wil excelleren om zo de concurrentie uit te schakelen en taken die uitbesteed kunnen worden. Bijvoorbeeld gebouwenbeheer kan voor een groot deel uitbesteed worden, dit wordt aangehaald in het advies van het SSC management richting OC.

Samenwerken

De externe samenwerking wordt in deze casus aan het eind van het proces vormgegeven. Deze wordt namelijk meegenomen in het communicatieplan dat nu nog in ontwikkeling is. Gedacht wordt aan een klantenpanel, 'superusers' en focus op specifieke behoefte per klantgroep. Uit de stukken blijkt niet dat van te voren een nadere inventarisatie van de behoefte van de medewerkers, de uiteindelijke gebruikers, is gedaan. De medewerkers hebben slechts aangegeven dat zij meer zicht willen op de aangeboden producten en diensten.

De interne samenwerking wordt o.a. vorm gegeven in de vorm van een projectleider vanuit centraal. Deze persoon regelt de afstemming tussen management SSC en de regio's. In het advies van het SSC management aan de OC wordt gesproken over het belang van de beeldvorming van de medewerkers over de dienstverlening van het SSC.

Competenties

Uit het functieboek blijkt dat de huidige competenties op strategisch niveau zijn: creativiteit, discipline en kostenbewustzijn. Op functioneel niveau zijn dit de volgende competenties; samenwerken, aanpassingsvermogen, klantgerichtheid, plannen & organiseren en omgaan met details. Dit zijn allemaal competenties die in grote mate van toepassing zijn op de invoering van Planon.

Uit de adviesaanvraag voor ingebruikname van Planon aan de Ondernemingscommissie (OC) worden de volgende werkwijzigingen aangegeven, die we kunnen koppelen aan de huidige competenties.

- Eenmalig en uniform registreren van gegevens op een gestandaardiseerde en geautomatiseerde wijze in plaats van 'eigen overzichten/spreadsheets etc'
Deze actie vergt de competenties discipline en omgaan met details die we terug zien bij de functie van medewerker.
- Vanuit de eenmalige vastlegging genereren van managementinformatie en op basis hiervan bijsturen van de huidige diensten en/of producten, nieuwe diensten en/of producten ontwikkelen. Voor de functie teamhoofd komt deze actie overeen met de volgende bestaande competenties, plannen & organiseren, voortgangscntrole. Voor de functie specialist vraagt het wel een aanvulling op de huidige competenties namelijk analytisch- en innovatief vermogen. Hierbij moet de kanttekening gemaakt worden dat nu nog niet helder is of deze taak op regionaal of centraal niveau wordt ingevuld. Op centraal zitten specialisten met specifiekere kennis en kunde.

- Minder directe klantencontacten als voorheen, opdrachten komen nu via digitale weg binnen.
Van medewerkers wordt verwacht dat zij klantgericht zijn en samenwerken. Deze competenties zijn in mindere mate noodzakelijk voor het uitvoeren van de functie.
- Een nieuwe afdeling: een landelijke telefonische helpdesk.
Voor deze medewerkers vergt dat vooral een brede overall kennis om vragen goed weg te kunnen zetten. Vooral de competenties klantgerichtheid en creativiteit zijn van toepassing binnen deze functie.

Bovenstaande wijzigingen vragen niet direct andere competenties van de medewerkers. Met de competenties aanpassingsvermogen, creativiteit en kostenbewustzijn zullen zij goed voorbereid zijn op de nieuwe inhoudelijke kennis die van hen gevraagd wordt.

Hoofdstuk 5 Empirische dataverzameling

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de interviews per organisatie uitgewerkt. De interviews worden beschreven aan de hand van de bouwstenen uit het conceptueel model, positionering en aansturing, activiteiten, samenwerking en competenties. Dit hoofdstuk wordt als volgt opgebouwd. Allereerst worden de resultaten van de interviews bij gemeente Breda en vervolgens bij DLG weergegeven. Hierbij wordt eerst een algemene beschrijving gegeven van de huidige situatie. Vervolgens wordt per bouwsteen aangegeven wat de uitkomsten van de interviews zijn. Als laatste wordt een overzicht gegeven van de uitkomsten van de interviews.

5.1 Breda

Algemeen

Structuur

Het SSC bij de gemeente Breda bestaat uit acht afdelingen. Deze acht afdelingen zijn functioneel georganiseerd en vertegenwoordigen in totaal negen activiteiten. Dit zijn de activiteiten op gebied van financiën, p&o, facilitaire zaken, inkoop, juridische zaken, archiefbeheer, communicatie, informatievoorziening&ICT en onderzoek & informatie. Met ruim 400 medewerkers is het SSC het grootste organisatieonderdeel bij de gemeente Breda.

Aansturing

Het SSC wordt sinds anderhalf jaar aangestuurd door een directeur. De acht afdelingen worden door een hoofd SSC aangestuurd. Deze hoofden SSC vormen samen met de directeur het management van het SSC. De directeur wordt aangestuurd door de Directieraad. Deze Directieraad bestaat uit vier leden, waaronder de gemeentesecretaris. De gemeentesecretaris zorgt voor de vertegenwoordiging van het SSC in de Directieraad.

Algemene indruk SSC

Het algemene beeld onder de respondenten is dat bij de gemeente Breda het SSC niet optimaal functioneert op dit moment. De voordelen van een SSC zoals kwaliteitsverbetering, en kostenbesparingen, die door respondenten genoemd zijn, worden nog niet bereikt. Dit zijn de geluiden die zij horen bij hun collega leidinggevendenden van andere organisatie-eenheden. Die collega's zijn nog niet 100% tevreden met de service van het SSC. Zij ervaren de genoemde voordelen niet.

De reden van dit niet optimaal functioneren heeft volgens de respondenten te maken met zowel de structuur als de cultuur. Ook de competenties, houding en gedrag van medewerkers binnen het SSC zijn verschillend. Daarnaast is de positie van het SSC niet helder. Er is veel strijd tussen het SSC en de andere organisatie-eenheden, wordt door een respondent aangegeven. Respondenten geven aan dat dit komt door onder andere het ontbreken van een visie, zowel een organisatievisie als een SSC visie ontbreken. Er is op dit moment geen duidelijkheid over wat het SSC is en wat zij doet. Het verwachtingspatroon van het SSC verschilt van de andere organisatie-eenheden. Daarnaast zijn ook de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden niet helder. Ook de afstemming tussen SSC afdelingen onderling is niet voldoende. Het SSC opereert nog niet als één directie. In de interviews komt naar voren dat de oorzaak van de hiaten in de structuur en cultuur ligt in het ontbreken van een visie en pijn uit het verleden. Voorafgaande aan de reorganisatie en ook na de reorganisatie zijn geen duidelijke doelstellingen geformuleerd en is geen richting aangegeven. De acht SSC afdelingen werden eerst niet aangestuurd door een directeur en zijn dus op hun eigen manier aan de slag gegaan met het opzetten van hun afdeling. Dit heeft ervoor gezorgd dat er verschillen zijn tussen de SSC afdelingen. Daarnaast is er nog 'pijn' aanwezig bij medewerkers. Voor de reorganisatie waren die medewerkers werkzaam binnen een directie en een aantal van de medewerkers wilden eigenlijk niet weg bij die directie. Er was dus niet altijd sprake van een vrijwillige keuze. Voor een aantal medewerkers zorgde dit zelfs voor gedemotiveerd gedrag, zegt één van de respondenten. Het verlies aan positie en macht speelt hierbij een belangrijke rol. Binnen het SSC is niet voldoende geïnvesteerd in ontwikkeling van medewerkers. Samen met de 'pijn' uit het verleden zorgt dit ervoor dat het cultuuraspect een belangrijke rol speelt in het niet optimaal functioneren van het SSC.

Hieronder zal per onderwerp een verslag worden gegeven van de informatie uit de interviews.

Positionering en aansturing

Aansturing

Zoals eerder gezegd wordt het SSC aangestuurd door een directeur die vervolgens weer aangestuurd wordt door een Directieraad. Binnen die Directieraad is één van de leden verantwoordelijk voor het SSC. In dit geval is dat de gemeentesecretaris. De Directieraad stelt de kaders vast die het SSC vervolgens uit dient te voeren. Het SSC dient wel input te leveren voor die kaders. De helft van de respondenten vindt eigenlijk dat het SSC kaders moet stellen en de koers moet bepalen van de bedrijfsvoering.

Besluitvorming

De meerderheid van de respondenten, namelijk 67%, geeft aan dat een vertegenwoordiging van het SSC of in ieder geval de bedrijfsvoeringfunctie in de Directieraad kan helpen om de positie van het SSC te verstevigen. Zo'n directe vertegenwoordiging heeft verschillende voordelen. Een van de voordelen van een directe vertegenwoordiging is dat de directeur kan meebeslissen over zaken die betrekking hebben op of raakvlakken hebben met de bedrijfsvoering. Dit zorgt ervoor dat de bedrijfsvoering gewaarborgd blijft. Een vertegenwoordiging in de Directieraad zal helpen om de bedrijfsvoeringfunctie beter neer te zetten. Eén van de respondenten geeft aan dat het SSC op strategisch niveau nog de aansluiting mist op dat gebied. Dit heeft vooral te maken met het beeld wat er is van het SSC. Dit beeld is namelijk dat het SSC slechts een leveranciersrol vervult. Een ander voordeel van een deelname in de Directieraad is een snellere afstemming over bedrijfsvoeringvraagstukken en daarnaast het direct kunnen toelichten van een voorstel door het SSC. Nu is het zo dat alleen op verzoek van de Directieraad een voorstel kan worden toegelicht.

Verder wordt als reden voor directe vertegenwoordiging genoemd dat de bedrijfsvoering als een paraplu boven alle organisatie-eenheden hangt. Dit is volgens één van de respondenten een reden om een directeur bedrijfsvoering te hebben die in hiërarchische zin boven de andere directeuren staat en vertegenwoordigd moet zijn in de Directieraad.

De andere 23% van de respondenten geeft aan dat een directe vertegenwoordiging niet noodzakelijk is. Een vertegenwoordiging van het SSC in de Directieraad door één van de leden van die Directieraad zou voldoende moeten zijn. De Directieraad is als collectief verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering en als er bij één van de leden voldoende aandacht is voor dit onderwerp zou dit voldoende moeten zijn om de bedrijfsvoering en het SSC voldoende gewicht te geven in de besluitvorming. Eén van de andere respondenten wijst echter op de belangentegenstelling bij de Directieraad. De Directieraad is namelijk verantwoordelijk voor de hele organisatie, maar de directeuren kijken voornamelijk naar hun eigen directie. Het dilemma voor de Directieraad is wat nu belangrijker is het groter geheel of de output van een directie wat politiek gevoelig ligt?

Aantal activiteiten

Bedrijfsvoeringfunctionarissen

Het SSC in Breda vervult alle middelenfuncties plus nog een paar andere activiteiten, verdeeld over acht afdelingen. De meerderheid van de respondenten, 83%, geeft aan dat ook minimaal alle middelenfuncties in een SSC vertegenwoordigd moeten zijn,

omdat daar alle ondersteunende activiteiten in verweven zijn. Eén van de respondenten geeft aan dat de activiteiten van het SSC helpen de bedrijfsvoering te versterken. Daarbij wordt wel opgemerkt dat de omvang van het SSC in Breda maximaal is. Eén van de respondenten geeft zelfs aan dat het niet ondenkbaar is dat er medewerkers uit het SSC bij een organisatieonderdeel geplaatst worden om daar als bedrijfsvoeringfunctionaris te fungeren. Op deze manier worden de directeuren van de organisatie-eenheden beter ondersteund en ook zou dit kunnen zorgen voor een betere verbinding tussen het SSC en de organisatie-eenheden. Dit geldt vooral voor de activiteiten Financiën en P&O, want daar zit de meest directe verbinding met de organisatie-eenheden. In de dagelijkse praktijk komen de integraal managers vaak in aanraking met deze activiteiten. Deze liaison draagt dan tevens bij aan een betere samenwerking.

17% van de respondenten vindt dat niet alle middelenfuncties in een SSC vertegenwoordigd hoeven te zijn. Hieronder zal worden aangegeven waarom zij die mening zijn toe gedaan.

Inkrimping SSC activiteiten

De groep respondenten die niet voor vertegenwoordiging is van alle middelenfuncties, merkt op, dat op dit moment de activiteiten binnen het SSC te divers zijn. Het aantal activiteiten zou af kunnen nemen wanneer het SSC anders georganiseerd wordt, namelijk meer horizontaal. Er is volgens één van de respondenten een aantal activiteiten die beter uitbesteed kunnen worden of die regionaal georganiseerd kunnen worden. Hierbij moet de afweging plaatsvinden of een bepaalde activiteit gelet op een minimaal serviceniveau ook ingekocht kan worden. Een frontoffice in de vorm van een service punt is een stap in de richting van meer horizontaal organiseren. Bij de organisatie van een servicepunt komt de diversiteit van een SSC wel aan het licht. Op dat moment kan dan nagedacht worden over de wenselijkheid van bepaalde activiteiten. Bijvoorbeeld activiteiten die te maken hebben met het uitvoeren van een wettelijke taak zouden niet in een SSC hoeven zitten. Het beheer van het archief is hier een voorbeeld van. Een andere respondent wees op de toename van kennisintensiviteit voor advies- en implementatiefuncties. Dit heeft tot gevolg dat het aantal specialistische functies toeneemt. Dit heeft invloed op de activiteiten van het SSC, omdat daar ook advies- en implementatiefuncties zitten. Dit zou kunnen betekenen dat het SSC groter wordt. De vraag is dan of er niet een aantal activiteiten uit het SSC moeten verdwijnen, omdat het anders te groot wordt. De keuze zou dan vallen in de richting van activiteiten die veel advies- en implementatiefuncties hebben, de afdelingen met meer uitvoerende taken kunnen dan uitbesteed worden.

Soort activiteiten

Beleid en uitvoering onder één dak

Binnen het SSC in Breda worden taken op verschillende niveaus uitgevoerd. Er worden zowel operationele, tactische als strategische activiteiten verricht en er wordt ook beleid gemaakt. Bij het onderwerp activiteiten is dan ook gevraagd of het SSC alleen uit operationele en tactische activiteiten moet bestaan of dat ook strategische activiteiten uitgevoerd kunnen worden. Op deze vraag werd verschillend gereageerd.

De meerderheid van de respondenten, 67% geeft aan dat het SSC alle soorten activiteiten uit zou moeten voeren. Twee van de respondenten binnen die 67% geven aan dat het SSC kaderstellend moet zijn en dus ook strategische activiteiten uit moet voeren. Op deze manier kan volgens hen de bedrijfsvoering goed bewaakt worden. Eén van de respondenten zegt dat het SSC, door middel van het opstellen van beleidsregels, de koers uit zou moeten zetten voor de bedrijfsvoering. De respondent merkt hierbij wel op dat de directeuren van de organisatie-eenheden hier anders over denken. Zij vinden dat zij de koers moeten bepalen en dat ze het SSC in kunnen schakelen wanneer zij dat nodig achten. Wat opvalt is dat deze respondent aangeeft dat het SSC zou moeten proberen zoveel mogelijk producten en diensten te standaardiseren. De respondent geeft wel aan dat dit echter niet goed te bereiken is bij tactische en strategische activiteiten.

Anders organiseren SSC

De andere 23% van de respondenten geeft aan dat het SSC alleen operationele en tactische activiteiten uit moet voeren. Hierbij zegt één van de respondenten dat de taken van het SSC te divers zijn en dat bijvoorbeeld taken als werving en selectie niet door het SSC uitgevoerd zouden moeten worden. Het SSC zou eigenlijk opgesplitst moeten worden in een 'echt' SSC met operationele en administratieve taken en een bedrijfsvoeringgedeelte met advies en beleidsvormende taken. De operationele taken zijn strak te organiseren en ook de producten en diensten zijn makkelijk te definiëren voor het SSC op die manier. Het idee om het SSC te splitsen is door twee respondenten aangedragen.

Verschillende rollen

Bij het onderwerp activiteiten refereert een aantal respondenten aan de verschillende rollen die het SSC vervult. Hierbij werden rollen genoemd als leveranciersrol, ontwikkelaar, makelaarsrol, partnerrol, adviesrol, control rol, registratierol, infomerende rol en administrerende rol. Deze rollen worden vertegenwoordigd in de verschillende activiteiten.

In- en externe Samenwerking

Problemen bij samenwerking

De algemene indruk is dat de samenwerking tussen zowel de SSC afdelingen onderling als binnen de gemeente niet optimaal verloopt. Er wordt te weinig samengewerkt. Een meerderheid van de respondenten geeft aan dat de 'één concern' gedachte nog niet bij iedereen aanwezig is, waarbij het gaat om de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de bedrijfsvoering. In de relatie tussen het SSC en de andere organisatie-eenheden moet sprake zijn van gelijkwaardigheid en partnerschap volgens 67% van de respondenten. Eén van de respondenten zegt hierover dat de insteek moet zijn dat er een gezamenlijke verantwoordelijkheid is voor het eindproduct. Dit zorgt ervoor dat je energie moet steken in de klant – leverancier relatie, omschreven als partnerschap. Over de relatie tussen SSC en andere organisatie-eenheden wordt door een andere respondent opgemerkt dat het niet uitmaakt hoe je de relatie definieert, het gaat er om dat je weet wat je van elkaar kunt verwachten. Het is volgens deze respondent belangrijk dat er duidelijke afspraken gemaakt worden, waarbij de kaders gezamenlijk bepaald worden.

Redenen samenwerkingsproblematiek

Een belangrijk aandeel in het succes van de samenwerking ligt volgens de respondenten bij de medewerkers. Het niveau van samenwerken is afhankelijk van de kwaliteit van mensen op gebied van samenwerking. Als andere reden van het niet optimaal verlopen van de samenwerking en de aanwezigheid van grote verschillen binnen de gemeente wordt aangegeven dat het SSC nog niet weet wat ze wil zijn. Daarnaast wordt door meerdere respondenten aangegeven dat het SSC vooral aanbodgericht werkt. Het ontbreekt daarbij aan 'echte' klantgerichtheid. Eén van de respondenten zegt dat de samenwerking op operationeel niveau wel goed verloopt, maar dat vooral op gebied van adviesdiensten, control en beleid de aansluiting niet optimaal is.

Als verklaring voor het niet optimaal samenwerken tussen SSC afdelingen wordt aangehaald dat op inhoudelijk vlak er niet zoveel raakvlakken zijn tussen de afdelingen. Eén van de respondenten geeft aan dat de SSC afdelingen op inhoudelijk vlak eigenlijk gewoon klanten zijn van elkaar. Gezien de inhoud van de vakgebieden wordt geen horizontale verbinding tot stand gebracht. Op procesniveau zijn er echter wel raakvlakken. De verschillende rollen binnen het SSC zijn op alle afdelingen aanwezig en geven dan ook aanleiding om elkaar op te zoeken. Door de onduidelijkheden uit het verleden is iedereen echter vooral bezig met zijn eigen werk en wordt dus ook op procesniveau nog niet voldoende verbinding gezocht. Binnen het SSC is nog geen eenduidige cultuur aanwezig.

Competenties

Alle respondenten geven aan dat de competenties van SSC medewerkers niet anders zijn dan bij andere medewerkers. De rollen die het SSC vervult, worden ook bij de andere organisatie-eenheden vervuld. Eén van de respondenten geeft aan dat de competenties voor 90% hetzelfde zullen zijn. Vakinhoudelijk worden wel andere eisen gesteld aan de medewerkers. Een aantal respondenten geeft wel aan dat het accent bij SSC medewerkers anders moet liggen dan bij andere medewerkers. SSC medewerkers zullen van buiten naar binnen moeten denken en zij moeten zich afvragen of het SSC wel levert wat de klant wenst. Binnen het SSC is dienstverlening en klantgerichtheid erg belangrijk en moet dan ook zeker worden uitgedragen door de medewerkers. Eén van de respondenten gaf nog aan dat medewerkers van het SSC om moeten kunnen gaan met onduidelijkheid en onzekerheid, omdat er binnen het SSC geen heldere visie is en niet duidelijk is waar het SSC voor staat en waar ze heen wil.

5.2 Dienst Landelijk Gebied

Algemeen

Structuur

Het SSC bij DLG bestaat uit drie activiteiten, financiën(FZ), facilitaire zaken en archivering(DIV). Gelet op het aantal activiteiten en het aantal medewerkers, is het SSC met 102 medewerkers niet heel groot, maar door de organisatiestructuur is het wel complex. Het SSC is namelijk verspreid over vier regio's en heeft daarnaast een centrale afdeling. Het management van het SSC is voor meer dan helft relatief nieuw binnen DLG. Gemiddeld werken zij nu een jaar binnen DLG.

Aansturing

Formeel gezien wordt het SSC aangestuurd door het landelijk managementteam (LMT). Dit managementteam bestaat uit drie directieleden, waaronder sinds 1 januari 2009 een chief financial officer (CFO). Deze CFO vertegenwoordigt het SSC in het LMT. Door een aantal respondenten wordt opgemerkt dat de CFO vooral stuurt op de cijfers en niet op de inhoud. Die inhoud is vastgelegd in een dienstverleningsovereenkomst (DVO). Het LMT wordt ondersteund door meerdere stafafdelingen, waaronder een afdeling Concern Control. Het hoofd Concern Control heeft een functionele aansturingrelatie met het SSC. Volgens de meerderheid van de respondenten zijn zowel de CFO als het hoofd Concern Control zoekende naar hun rol in de aansturing van het SSC.

Het LMT vormt samen met de regiodirecteuren de ambtelijke top van DLG. De regionale SSC's hebben rechtstreeks lijnen met de regiodirecteuren. In de DVO is vastgelegd welke dienstverlening het SSC levert aan de regio. Op gebied van aansturing zijn nog onduidelijkheden. Aangegeven wordt dat de organisatie nog aan het zoeken is naar de aansturing van het SSC. Dit leidt tot besluiten in de top die niet (goed) voorbereid zijn door het SSC en vervolgens wel geïmplementeerd moeten worden met nadelige effecten.

Cultuurverschillen

Het SSC is gevormd om ondersteunende taken te bundelen zodat de bedrijfsprocessen efficiënter verlopen. Daarnaast moet het SSC ervoor zorgen dat elke regio of afdeling dezelfde dienstverlening krijgt op gebied van bedrijfsvoering en dus een gelijke behandeling krijgt. Alle respondenten zijn het erover eens dat iedere regio wel een eigen cultuur kan hebben, een zogenaamde 'couleur locale', maar dat de bedrijfsvoering overal hetzelfde moet zijn. Die regionale culturen maken het echter wel lastig voor het SSC om een eenheid te vormen. Dit vergt extra inzet en flexibiliteit van het SSC. Door de spreiding van het SSC over de regio's worden de SSC's ook beïnvloed met de regionale cultuur en ontstaat een diversiteit aan culturen binnen het hele SSC.

Algemene indruk SSC

Uit de interviews is gebleken dat het SSC nog bezig is haar plaats te veroveren in de organisatie en dat zowel het LMT en het management van het SSC zoekende zijn naar hun rol. Wel heeft het SSC bekendheid gewonnen in de afgelopen jaren en een positieve ontwikkeling doorgemaakt. De kleine opzet van organisatiestructuur heeft zeker voordelen op gebied van de intern samenwerken en kwaliteit. Keerzijde is de positionering. Het SSC moet zich nog steeds bewijzen als partner en deskundige op het gebied van financiën, facilitair en DIV. Door een verkeerde beeldvorming en dito imago moet zij extra hard werken. Uit de antwoorden van de respondenten blijkt wel dat er grote verschillen zijn tussen de regio's. De beleving van het SSC is daardoor ook verschillend. Cultuur wordt door alle respondenten genoemd als aandachtspunt bij het SSC. De houding en het gedrag van medewerkers bepalen de kwaliteit van de dienstverlening. En volgens alle respondenten is hier nog veel te verbeteren en te winnen.

Hieronder zal per onderwerp een verslag worden gegeven van de informatie uit de interviews.

Positionering en aansturing

Door de komst van een nieuwe directeur is ook de strategische top anders ingevuld. Sinds januari 2009 is een CFO aangetrokken. Hij vormt de schakel vanuit de top naar het SSC en zorgt voor een indirecte vertegenwoordiging. Een directe vertegenwoordiging door het hoofd SSC vindt plaats in het directieoverleg. Op gebied van aansturing zijn nog onduidelijkheden. Aangegeven wordt dat de organisatie nog aan het zoeken is naar de aansturing van het SSC.

Aansturing

De meerderheid van de respondenten, namelijk 75%, kan zich vinden in de manier waarop het SSC gepositioneerd is en aangestuurd wordt. Het is volgens hen een logische keuze om het SSC rechtstreeks onder het landelijk management te laten vallen en geen directe vertegenwoordiging te hebben in dit management. Door de bundeling van bedrijfsvoeringstaken en een plaatsing op afstand zijn minder bestuurslagen nodig en het top management neemt de strategische besluiten. Het landelijk management dient de kaders te stellen en het SSC voert het uit. Dat wil echter niet zeggen dat het SSC geen invloed heeft op de inhoud van de kaders. Het LMT zal gevoed moeten worden door het SSC om de kaders tot stand te brengen aangezien het SSC de experts in dienst heeft. Door één van de respondenten wordt wel een kanttekening geplaatst bij de verantwoordelijkheid van het LMT. De gemaakte keuzes dienen volgens deze respondent wel uitgedragen te worden en dat is niet altijd het geval. Het komt voor dat het LMT een keuze maakt en dat vervolgens het SSC deze keuze moet verantwoorden terwijl zij het besluit niet genomen hebben.

Besluitvorming

Een andere respondent wijst op het belang van een evenwichtige besluitvorming binnen het LMT. Wanneer dit niet gebeurt, werkt het systeem niet. Afwijkend gedrag van managementleden kan niet, zij dienen zich te conformeren aan de spelregels. Zonder een goede belangenafweging heeft een indirecte vertegenwoordiging geen voordeel. Het overige deel van de respondenten, 25%, denkt dat een directe vertegenwoordiging van het SSC in het LMT zorgt voor een betere belangenafweging. Deze mening wordt vooral ingegeven door het feit dat de klanten van het SSC vertegenwoordigd zijn in de strategische top en dus op dat niveau de discussie aangegaan kan worden. Deze respondent wijst hierbij op de belangentegenstellingen in de top. De directieleden willen meer efficiency en effectiviteit voor de hele organisatie terwijl de regiodirecteuren wel voor verandering zijn zolang het maar niet hun eigen regio betreft (niet aan comfort willen inboeten).

Aantal activiteiten

Versnippering

Op dit moment zijn de ondersteunde taken van de organisatie verdeeld over verschillende afdelingen. Onder het SSC vallen financiën, facilitaire zaken en documentaire informatie voorziening, maar er zijn ook medewerkers in het primaire proces die deze taken uitvoeren. Taken op gebied van HRM en communicatie vallen onder regiocontrol, de regionale P&C afdeling.

De versnippering zorgt voor overlappingen en voor meer behoefte aan afstemming en coördinatie om eenduidigheid in taakuitvoering te krijgen. Een extra dimensie die de complexiteit vergroot is het beleid dat door het Ministerie van LNV wordt opgelegd. Een voorbeeld hiervan is P-direkt. P-direkt is een professionele en pro-actief SSC voor 12 Ministeries. Door de invoering van P-Direkt krijgen de managers extra taken op gebied van HRM waar ze eigenlijk geen tijd voor hebben. Deze extra taken worden door de managers overgelaten aan bijvoorbeeld het secretariaat. Op gebied van ICT worden taken uitbesteed door LNV. DLG dient zich aan dit beleid te houden en is dus ook afhankelijk van het Ministerie.

Uitbreiding SSC

Als het gaat om het aantal taken binnen een SSC geven alle respondenten aan dat er meer activiteiten onder het SSC zouden kunnen vallen. De bovengrens van het aantal activiteiten binnen het SSC binnen DLG is nog niet bereikt. De respondenten noemen hierbij activiteiten op gebied van HRM, communicatie en ICT. Eén van de respondenten heeft hierbij aangegeven dat de activiteiten van een SSC bestuursonafhankelijk, sectoraal en centraal te positioneren moeten zijn. Deze respondent maakte namelijk voor de positie en indeling van bedrijfsvoeringstaken een indeling in drie assen, bestuursafhankelijk of –onafhankelijk, sectoraal of integraal en centraal of decentraal. Deze assen dragen volgens de respondent bij aan een geïntegreerde dienstverlening.

Als voordeel van een 'groter' SSC noemt een respondent dat er minder overlap van taken zal zijn en dat er ook minder controle nodig is wanneer alles onder één dak valt. De overlap en grote hoeveelheid controle is ontstaan in het verleden toen een knip werd gemaakt om beleid en uitvoering meer te scheiden. Aangegeven wordt dat wanneer alle onderdelen onder het SSC vallen, goed accountschap cruciaal is. De helft van de respondenten geeft als kanttekening dat er meer aandacht moet zijn voor regie, aansturing en afstemming om ervoor te zorgen dat een 'groter' SSC succesvol kan zijn.

Soort activiteiten

Verbinding beleid en uitvoering

In het SSC worden zowel uitvoerende als administratieve taken uitgevoerd. Beleid is ondergebracht bij de planning & control afdelingen en de concernstaf.

Doordat er op die afdelingen ook beleid wordt gemaakt dat de SSC activiteiten raakt, komt het SSC in een spagaat tussen uitvoering en ontwikkeling/beleid.

Op de vraag of binnen een SSC zowel uitvoerende en beleidsvormende activiteiten geplaatst moeten worden, is door alle respondenten ontkennend geantwoord. Alle respondenten pleiten voor een scheiding tussen beleid en uitvoering. Zo wordt gesteld, dat de filosofie van een splitsing van beleid en uitvoering bijdraagt aan een professionele aansturing en grotere/gerichter waardering voor het werk van de één, en niet de combinatie. Wanneer beleid en uitvoering gebundeld zijn, is het managen lastig. Met de kanttekening dat als je zaken uit elkaar haalt, je moet investeren in het opnieuw verbinden. Wanneer er daarentegen te veel verbondenheid is, dient dit juist weer uit elkaar gehaald te worden. Dit is de paradox van organisatiestructuren volgens één van de respondenten. Een organisatievorm mag geen doel op zich zijn maar, is een middel.

Wanneer meerdere activiteiten onder het SSC zouden vallen, blijven er volgens één van de respondenten twee ondersteunende afdelingen over. Dit zijn dan het SSC en regiocontrol.

Prioriteitstelling

In een SSC horen volgens de respondenten activiteiten thuis die uitvoerend zijn. Door één van de respondenten wordt wel opgemerkt dat je niet ontkomt aan een stukje beleid binnen het SSC, omdat er toch bepaalde richtlijnen gemaakt moeten worden. Het is daarbij wel belangrijk dat uitvoerende en beleidsvormende taken niet door één persoon worden uitgevoerd. Volgens één van de respondenten zorgt dit voor problemen in de prioriteitstelling. Zijn inschatting is dat over het algemeen medewerkers meer tijd steken in de uitvoerende activiteiten, omdat ze zich laten leiden door de waan van de dag. Diezelfde respondent gaf aan dat het belangrijk is dat kennis wordt gedeeld tussen beleid en uitvoering. Indien de afdelingen fysiek bij elkaar worden gezet kan dit de samenwerking bevorderen. Een andere respondent noemde als reden voor de scheiding tussen beleid en uitvoering dat het LMT de visie en strategie bepaalt en dat hier geen rol is weggelegd voor het SSC.

Externe samenwerking

Problemen bij samenwerking

De fysieke spreiding van het SSC over de regio's zorgt ervoor dat deze regionale SSC's nadrukkelijk te maken hebben met de verschillende regiodirecteuren. De samenwerking verschilt per regio. Hoewel het een horizontale relatie betreft, zijn er volgens respondenten wel regiodirecteuren die weigeren bepaalde producten of diensten te gebruiken.

De reden hiervan ligt volgens één van de respondenten in het feit dat door de efficiencyslag bijvoorbeeld minder medewerkers nodig zouden zijn en dat is niet wat de regiodirecteur wil.

De samenwerking tussen het SSC en de regio is vastgelegd in een DVO, die richtlijnen geeft voor de dienstverlening. Deze DVO wordt echter niet vaak ter hand genomen volgens de meerderheid van de respondenten. In de toekomst zal een producten- en dienstencatalogus moeten zorgen voor een betere koppeling met DVO waardoor deze meer gaat leven. Die producten- en dienstencatalogus zal gekoppeld worden aan Planon, het facilitaire managementsysteem. Het zakelijk onderdeel van de relatie verdient nog wel de nodige aandacht volgens één van de respondenten. Zaken zijn nu nog vaak vaag omschreven en slecht meetbaar. Dit zal moeten veranderen als de DVO blijft bestaan. Dit helpt ook om de discussie scherper te voeren en ter onderbouwing van onderbuikgevoelens. Ook zou de accountrol vervolgens beter ingevuld moeten worden.

Redenen samenwerkingsproblematiek

Alle respondenten vinden dat samenwerking cruciaal is om het SSC succesvol te laten zijn en dat er op dit gebied nog veel te verbeteren valt, maar het SSC is wel op de goede weg.

De reden van de niet optimale samenwerking ligt volgens alle respondenten in de historie, de ontwikkelfase van het SSC en een wisselend management. Ook de samenwerking tussen het centrale SSC en de stafafdeling behoeft verbetering. Eén van de respondenten zegt hierover dat het SSC vaak niet betrokken wordt bij de beleidsvorming, terwijl de expertise over bepaalde onderwerpen juist bij het SSC zit. De reden dat het SSC niet betrokken wordt, ligt volgens die respondent in het feit dat het SSC niet in beeld is. Het SSC heeft nog te weinig aanzicht. Ook wordt door een respondent aangegeven dat de macht bij het primaire proces ligt. Wanneer de Provincie een vraag heeft aan de regio wordt deze vraag één op één doorgezet naar het SSC en wordt verwacht dat het SSC met een oplossing komt. Het SSC kan deze vragen niet altijd beantwoorden, omdat het aanbod niet verder reikt. Op dat moment bepaalt de regio wat het SSC moet leveren.

Verbeteren van samenwerking

Als oplossing voor het samenwerkingsprobleem wordt door de meerderheid van de respondenten aangedragen dat het SSC meer afstemming moet zoeken met het regionale management en de stafafdelingen. De meerderheid van de respondenten kon zich vinden in de suggestie om bijvoorbeeld 'verbodingsregisseurs' in te zetten. Op die manier kunnen meer aanbodgerichte producten en diensten aangeboden worden. Zoals ook al bij het onderwerp positie is aangegeven bestaat nog onduidelijkheid over aansturing en verantwoordelijkheid tussen het topmanagement en SSC. Door het contact te verbeteren is snel duidelijkheid te verkrijgen volgens de respondenten. Op het vlak van ondersteuning moet het gevoel gecreëerd zijn dat de dienst dichtbij zit. Via afstemming tussen beleid en uitvoering wordt het contact extra versterkt en draagt bij aan de kwaliteit. Het volgen van de Koninklijke weg door ideeën af te stemmen met opdrachtgever, die vervolgens beslist, is volgens een van de respondenten nog geen routine binnen het SSC. Ook het imago van het SSC kan hierdoor veranderen. Het SSC wordt volgens de respondenten op dit moment vaak gezien als de uitvoerende facilitaire dienst, maar in de toekomst zal het SSC gezien moeten worden als gelijkwaardige partner. Eén van de respondenten geeft hierbij aan dat hier ook een belangrijke rol is weggelegd voor het LMT. Zij moeten aan de slag met de spanningsvelden, zodat de verbinding tot stand kan komen.

Ideale samenwerkingsrelatie

Alle respondenten geven aan dat de externe relatie te omschrijven is als een klant – leverancierrelatie, door de DVO een zakelijk karakter heeft. Deze zakelijkheid wordt door de respondenten niet gezien als probleem, maar het zou wel wenselijk zijn om een professionele, gelijkwaardige relatie te krijgen, omdat het gaat om tweerichting verkeer. Over vertrouwen is door geen van de respondenten gesproken. Beeldvorming en contact worden als belangrijkste aandachtspunten naar voren gebracht.

Interne samenwerking

Cultuurverschillen

De fysieke spreiding van het SSC maakt de interne samenwerking complex en divers volgens de meerderheid van de respondenten. Zij vinden het heel belangrijk dat een gemeenschappelijk gevoel heerst, zowel regionaal als met centraal. Dit gevoel is nog niet in iedere regio aanwezig. Doordat de regionale SSC's gepositioneerd zijn in een regio worden zij beïnvloed door de heersende cultuur van die regio. Dit heeft tot gevolg dat de mate van samenwerking per regionale SSC verschilt.

In de regio Zuid bijvoorbeeld opereert het SSC als een geheel, terwijl in de regio West sprake is van een team financiën en een team facilitair. De spreiding zorgt er ook voor dat minder energie gestoken wordt in samenwerking, omdat de afstand te groot is. Het is niet mogelijk om even bij een collega langs te lopen die met dezelfde problematiek bezig is.

Spanningsveld centrale SSC en regionale SSC's

Naast de beïnvloeding van de regionale culturen maakt ook het verschil tussen regionale SSC's en het centrale SSC de samenwerking complex. In het centrale SSC zitten veel experts die de richting van het SSC bepalen. In het centrale SSC worden namelijk nieuwe ontwikkelingen uitgewerkt, die vervolgens door de regionale SSC's uitgevoerd dienen te worden. De meerderheid van de respondenten erkent de spanningsvelden tussen het centrale SSC en de regionale SSC's. Eén van de respondenten was zich niet bewust van de spanningsvelden. Dit heeft naar ons idee te maken met zijn positie en het relatief korte dienstverband binnen DLG. De meerderheid van de respondenten ervaart dat er geen gevoel is van gelijkwaardigheid tussen het centrale SSC en de regionale SSC's. Het centrale SSC bepaalt de koers en de regionale SSC's is daarvan afhankelijk. Eén van de respondenten geeft als oplossing dat vanuit het centrale SSC meer verbinding moet worden gezocht bij de regio's. Er zal meer input gevraagd moeten worden, zodat de regionale SSC's invloed krijgen op de koers. Volgens de respondent zal dit leiden tot meer gevoel van gelijkwaardigheid.

Inhoudelijke samenwerking

Er is wel samenwerking tussen de SSC's op inhoudelijk vlak in de vorm van vakberaden. Deze vakberaden zijn echter niet op alle disciplines even succesvol. De samenwerking tussen de verschillende disciplines van het SSC verloopt niet overal even goed. Volgens één van de respondenten zouden de verschillende 'bloedgroepen' elkaar waar mogelijk moeten versterken, maar dit is op dit moment niet het geval. Dit heeft volgens de respondent te maken met het ontbreken van een gemeenschappelijk gevoel. Ook de andere respondenten erkennen het gemis aan gemeenschappelijkheid. Aan de andere kant geven zij wel aan dat de fysieke spreiding dit lastig maakt. Op regionaal niveau zou het wel mogelijk moeten zijn om een gemeenschappelijk gevoel te creëren, omdat het SSC relatief klein is en iedereen daar wel fysiek bij elkaar zit. Ook wordt aangegeven dat het management meer eenheid wil bevorderen door cursussen gericht op rollen te geven voor alle SSC medewerkers. Het cultuuraspect speelt ook een belangrijke rol bij het verkrijgen van een gemeenschappelijk gevoel. Als team moet men zich realiseren dat je verschillende rollen hebt. Gedrag is dan de cruciale factor in combinatie een sturende rol van de leidinggevende.

Competenties

Het wenslijstje met benodigde competenties die de respondenten opnoemen, is vrij uitgebreid. Voor managers specifiek, wordt aangegeven dat verwacht wordt dat zij voorbeeldgedrag vertonen. Uiteindelijk zijn alle respondenten het erover eens dat de competenties weinig verschillen met de overige medewerkers binnen de organisatie en dat nadruk van sommige competenties voortkomt uit de rol die een SSC medewerker heeft. De volgende competenties zijn genoemd door de respondenten als minimale eisen: klantgerichtheid en goed kunnen communiceren, omdat je te maken hebt met veel mensen van verschillende niveaus. Een SSC medewerker moet kunnen uitleggen waarom dingen/zaken zijn zoals ze zijn, creatief problemen oplossen en een actieve houding hebben door mee te denken en doen. Deze competenties zijn ook handig voor het primaire proces maar één van de respondenten gaf aan dat hij zijn mensen bewust selecteert op deze competenties en insightsprofiel groen⁵. Groen staat in het kort voor: meer introvert, zorgzaam, relatiegericht, harmonieus, ontspannen en geduldig.

De insightkleuren kennen vier kleuren met de hoofdkenmerken:

- *Helder Blauw: introverte denkstijl en beschouwend*
- *Zacht Groen: één op één relaties en ondersteuning*
- *Stralend Geel: heldere visie en inspiratie*
- *Vurig Rood: assertieve actie en leiding*

Een persoon met veel zacht groen is introvert en vindt serieuze relaties belangrijk zo ook normen en waarden. Betrouwbaar zijn is een belangrijke eigenschap. De werkwijze is gebaseerd op vastberadenheid en vasthoudendheid. De voorkeur gaat uit naar gelijkwaardige relaties waarin het individuele aspect wordt gewaardeerd.

Een van de respondenten gaf een mate aan van klantvriendelijkheid, waarbij het behoud van eigenwaarde van invloed is. Het SSC werkt in een zeer dynamische omgeving, dit vergt van een medewerker SSC meer dan gemiddeld flexibel te zijn.

Volgens een van de respondent zorgt de individualisering van de samenleving ervoor dat we gewend zijn om te kiezen en bediend te worden, dit zie je ook terug in de werkrelaties.

⁵ Insightprofiel groen, insights World is een bedrijf dat door DLG is ingehuurd om inzicht te krijgen in persoonlijke effectiviteit. Op hoofdlijn zijn er vier kleuren die inzicht geven in de persoonlijke effectiviteit.

5.3 Overzicht

Factoren uit het conceptueel model	DLG		Breda	
	Ja	Nee	Ja	Nee
In een SSC moeten alle middelenfuncties vertegenwoordigd zijn om de prestaties van een SSC te optimaliseren. Dit betreft de activiteiten financiën, HRM, facilitaire zaken, inkoop, ICT, administratie, Archief en Communicatie.	25%	75%	67%	23%
In een SSC zijn alleen operationele en tactische werkzaamheden vertegenwoordigd.	100%		83%	17%
Zonder vertegenwoordiging van het SSC in de strategische top zal het SSC niet goed aangestuurd kunnen worden en wordt het SSC geen succes.	100%		23%	67%
Horizontale relaties zijn cruciaal voor het succes van een SSC. De relatie tussen SSC en andere organisatie-eenheden moet gebaseerd zijn op gelijkwaardigheid en niet op een zakelijke klantleverancier relatie	100%		67%	23%
De relatie tussen de SSC afdelingen moet gebaseerd zijn op verbinding en afhankelijkheid om eenduidigheid te creëren en daarmee het succes van een SSC te vergroten	100%		100%	
Het succes van een SSC is ook afhankelijk van de competenties van de medewerkers en leidinggevenden. Deze competenties zijn afwijkend van medewerkers van andere organisatie-eenheden.		100%		100%

Hoofdstuk 6 Secundaire analyse

Naast de literatuurstudie en interviews en praktijkcases maken we ook gebruik van het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) en competentieprofielen van beide organisaties. In dit hoofdstuk gaan we nader in op de resultaten van het MTO en de beschrijving van de competentieprofielen. We leggen uit wat het MTO is, wat is onderzocht, wat de uitkomsten zijn en wat de relatie is met ons onderzoek. Het MTO geeft voornamelijk extra inzicht in de bouwsteen: samenwerken zowel intern als extern maar ook de bouwsteen positie kan verder inzichtelijk gemaakt worden met het MTO. Zowel bij DLG (2006) als bij gemeente Breda (2008) zijn MTO gehouden. Deze onderzoeken zijn binnen de gehele organisatie uitgevoerd. Voor het SSC zijn deze gegevens voornamelijk intern gericht, de tevredenheid van de organisatie over het SSC is niet onderzocht.

6.1 Medewerkerstevredenheidsonderzoek

Een MTO geeft inzicht in de gevoelens en verwachtingen van het personeel van een reeks factoren. In de meeste MTO komen het dagelijks werk, de werksfeer, de arbeidsomstandigheden, de ontwikkelingsmogelijkheden, de werkdruk en waardering (beloning) voor de medewerkers, het management en de organisatie aan bod.

De reden voor medewerkers om deel te nemen aan een MTO is verschillend van die van het management. Het MTO biedt voor medewerkers een lage drempel om onder andere, frustraties en irritaties kenbaar te maken en aan te geven welke onderdelen van de organisatie verbeterd kan worden. Voor het management levert het onderzoek waardevolle informatie op over wat voor medewerkers van belang is. De resultaten van het onderzoek kunnen door het management gebruikt worden om te komen tot verbeteringen in bijvoorbeeld het beleid, de strategie en het personeelsmanagement (Tevredenheidsonderzoek, 2009).

6.1.1 Gemeente Breda

Binnen de gemeente is in 2008 een MTO gehouden. Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van het Effectory organisational X-ray model. Dit model geeft inzicht in de volgende personeelsbeleid variabelen: tevredenheid, betrokkenheid, motivatie, betrokkenheid, loyaliteit, effectiviteit, efficiëntie, klantgerichtheid, verloopbestendigheid en verzuimbestendigheid.

De hoofdonderwerpen in het onderzoek zijn werkzaamheden, arbeidsomstandigheden, collega's, leidinggevendenden, organisatie, ontwikkelingsmogelijkheden en beloning. Op

algemene tevredenheid scoort de gemeente Breda een 7,1, dit is hoger dan het gemiddelde benchmarkcijfer. Per hoofdonderwerp zijn verschillende vragen gesteld die apart scoren en opgeteld een totaal score geven per hoofdonderwerp. De gemeente heeft de volgende score voor de selectie van de hoofdonderwerpen die een relatie hebben met ons onderzoek.

	Gemeente Breda	Organisatieonderdeel SSC	Benchmark andere gemeenten	Vergelijkbaar onderwerp onderzoek
Werkzaamheden	7,1	6,6	7,2	Activiteiten
Collega's	7,4	7,2	7,6	Samenwerken
Leidinggevenden	6,2	5,7	6,7	Positionering/aansturing
Organisatie	6,5	6,5	6,0	Positionering/aansturing

Tabel 3: overzicht selectie MTO gemeente Breda

De scores van het SSC ligt op de meeste onderdelen lager dan de score van de gehele organisatie. Enkel op het onderwerp organisatie scoort het SSC gelijk met de organisatie. Vergeleken met andere gemeenten scoort Breda vooral minder goed op leidinggevenden en collega's. Als we deze resultaten doortrekken naar het SSC scoren zij nog slechter op de onderdelen werkzaamheden, collega's en leidinggevenden. Uit de deelvragen blijkt dat deze lage scores verschillende redenen hebben. Hieronder wordt kort omschreven welke reden ten grondslag ligt aan de gegeven score. Eerst voor de gemeente als geheel en daarna specifiek voor het SSC. Daarna volgen de resultaten op het gebied van het management.

Organisatie en werkzaamheden

Op het gebied van organisatie en werkzaamheden scoort Breda redelijk goed. Uit de deelvragen blijkt dat medewerkers vinden dat zij niet efficiënt kunnen werken en dat ze niet zoveel kansen krijgen om te presteren zoals ze zouden willen. Ook is men niet zo tevreden over het efficiënt en effectief gebruik van middelen, het beleid voor medewerkers, vertrouwen van de leiding en duidelijkheid van de doelstellingen. Een ander belangrijk punt dat een lager score heeft is communicatie.

Collega's

Om het aspect collega's in beeld te brengen, zijn deelvragen gesteld o.a. over de samenwerking, motivatie en prestatie. De samenwerking binnen gemeente Breda scoort met een 4,7 erg laag. Het algemene gevoel is dat er niet voldoende samengewerkt wordt.

De verkokering is nog duidelijk merkbaar. Daarnaast vinden SSC medewerkers dat de afdeling niet efficiënt werkt en dat ook de effectiviteit niet optimaal is. Een ander punt is dat men het werkoverleg niet als nuttig ervaart. Vergeleken met andere gemeenten scoort Breda minder op motivatie door collega's en prestatie van de afdeling.

Leidinggevende

Het algemene gevoel bij Breda is dat het afdelingshoofd geen goede sturing geeft. Ook krijgen medewerkers voor hun gevoel onvoldoende positieve feedback en de leidinggevende wordt niet gezien als motivator. Een ander aandachtspunt is duidelijkheid over te behalen doelen, op dit punt scoort Breda ook lager dan de benchmark.

Hierboven zijn de meest opvallende scores weergegeven. Deze scores geven een algemeen beeld weer van de tevredenheid van de medewerkers bij Breda. De scores zijn per organisatieonderdeel of afdeling verschillend.

Specifieke uitkomsten SSC

Het SSC is eigenlijk dus ontevreden over haar eigen functioneren. Gekeken naar de hoofdvragen scoort het SSC minder dan het gemiddelde op leidinggevende, werkzaamheden en collega's. De medewerkers van het SSC hebben minder plezier in het werk dan andere medewerkers. Ook vinden SSC medewerkers hun werk minder zinvol. Daarnaast zijn zij niet overtuigd van het feit dat zij efficiënt kunnen werken en dat ze een duidelijk onderdeel zijn van het proces. De samenwerking binnen de gemeente wordt ook laag gewaardeerd. Dit geldt ook voor de effectiviteit en efficiency van de afdeling. Over het nakomen van afspraken is men bij het SSC minder tevreden en men heeft niet het gevoel gemotiveerd te worden door collega's. Het onderwerp leidinggevende scoort op alle vragen lager dan het gemiddelde. Vooral het vertrouwen in het afdelingshoofd, de sturing van het afdelingshoofd en kennis over wat er op de werkvloer leeft scoren laag. Ook de daadkracht met betrekking tot beslissingen scoort laag. Voor wat betreft het onderwerp organisatie is men bij het SSC niet tevreden over de communicatie, de organisatie van werkzaamheden en succesvolle organisatie. De omschreven uitkomsten voor het SSC zijn verschillend per SSC afdeling. De afdelingen communicatie en interne dienstverlening scoren over het algemeen lager dan het SSC gemiddelde.

Vooral het punt leidinggevende wordt door de afdeling interne dienstverlening een lage score gegeven. En de afdeling communicatie geeft slechts een score van 2,9 aan het beter functioneren van het SSC na de reorganisatie.

Uitkomst Management

De directeuren en afdelingshoofden zijn als aparte groep ingedeeld en hun score wijkt af van het algemene beeld. Wat opvalt is dat de afdelingshoofden op bijna alle punten een hogere score toekennen dan het gemiddelde van Breda. De punten waar de afdelingshoofden minder tevreden over zijn, zijn samenwerking binnen de gemeente, communicatie, organisatie van werkzaamheden, vertrouwen in de leiding, efficiënt en effectief gebruik van middelen, klantgerichtheid organisatie en succesvolle organisatie. Wat verder opmerkelijk is dat de leidinggevenden het werkoverleg als nuttig ervaren, terwijl de medewerkers over het algemeen het overleg niet als nuttig ervaren. Ook de effectiviteit en efficiency van de afdelingen wordt door de leidinggevenden aanzienlijk hoger gewaardeerd. Verder geven de leidinggevenden aan dat zij weten wat er op de werkvloer leeft en dat ze positieve feedback geven. De directeuren geven ook een betere score aan het onderwerp leidinggevende dan het gemiddelde binnen Breda. Het onderwerp organisatie scoort echter lager dan het gemiddelde in Breda. Deze lage score wordt vooral veroorzaakt door ontevredenheid over organisatie van werkzaamheden en efficiënt en effectief gebruik van middelen. In tegenstelling tot de leidinggevenden zijn de directeuren meer tevreden over de samenwerking binnen de gemeente. De directeuren zijn in tegenstelling tot de medewerkers minder tevreden over het nakomen van afspraken. Zij hebben wel vertrouwen in de afdelingshoofden en vinden ook dat die afdelingshoofden een goede sturing geven. De directeuren geven aan dat zij achter de doelstellingen van de gemeente staan.

Resultaat na de reorganisatie

Eén van de vragen in het onderzoek was of het SSC beter functioneert na de reorganisatie. Door de directeuren wordt dit punt met een 4,4 beoordeeld. De afdelingshoofden zijn nog iets minder tevreden, want zij geven een gemiddelde score van 3,0. De gemiddelde score binnen de gemeente Breda is een 4,2. De organisatie-eenheden die een score boven het gemiddelde hebben gegeven zijn: de bibliotheek, BSW, Nieuwe Veste, Publiekszaken en Sociale Zaken. Het SSC zelf geeft een score van 4,2.

Verbeterpunten medewerkertevredenheid

Uit het onderzoek is gebleken dat medewerkers de volgende punten aan hebben gegeven als actiepunten ter verbetering van medewerkertevredenheid. Open en duidelijke communicatie, heldere centrale doelstellingen, structuur, missie en visie, beter luisteren naar wat er leeft onder het personeel en meer betrokkenheid van de leidinggevenden. Daarnaast wordt aangegeven dat betere beloning en meer doorgroeimogelijkheden evenals meer waardering zouden leiden tot meer tevredenheid.

6.1.2 DLG

Het ministerie van LNV heeft in september 2006 een onderzoek verricht onder de medewerkers van DLG. Doel van het onderzoek was inzicht te verkrijgen in het oordeel van de medewerkers over de verschillende aspecten van het werk. Met behulp van de InternetSpiegel⁶ is het onderzoek uitgevoerd. De vragenlijst is opgebouwd uit zeventien modules. De volgende modules hebben een relatie met ons onderzoek: tevredenheid algemeen, inhoud van het werk, hoeveelheid werk, relatie met collega's, resultaatgerichtheid, wijze van leidinggeven door direct leidinggevende, wijze waarop deze organisatie wordt bestuurd. Per aspect binnen de module moesten respondenten op een vijfpuntsschaal aangeven hoe tevreden zij over het betreffende aspect zijn. De resultaten zijn weergegeven in zogenaamde stoplichtgrafieken. Voor de genoemde modules scoort het SSC als volgt:

	Shared Service Center	De afwijking t.o.v. het gemiddelde van DLG (%)	Relatie met onderwerpen uit ons onderzoek
inhoud van het werk,	70 % tamelijk tot zeer tevreden	- 4	Activiteiten
hoeveelheid werk,	61% tamelijk tot zeer tevreden	- 2	Activiteiten
relatie met collega's,	92% tamelijk tot zeer tevreden	- 2	Samenwerken
resultaatgerichtheid,	50 % noch tevreden, noch ontevreden	- 1	Activiteiten
wijze van leidinggeven door direct leidinggevende,	56 % noch tevreden noch ontevreden tot zeer ontevreden	- 11	Positionering en aansturing
wijze waarop deze organisatie wordt bestuurd	48 % noch tevreden, noch ontevreden	+ 1	Positionering en aansturing

⁶ Dit instrument is ontwikkeld door het ministerie van BZK en TNS-NIPO, waarmee overheidsorganisaties in staat worden gesteld hun eigen Medewerker Tevredenheids Onderzoek (MTO) te doen.

Op vijf van de zes onderwerpen scoort het SSC lager dan de rest van de organisatie. Op het onderwerp positie scoort het SSC iets hoger dan het gemiddelde. Waarbij de kanttekening geplaatst kan worden dat bijna de helft aangeeft hierover noch tevreden, noch ontevreden te zijn. De onderwerpen, inhoud van het werk, hoeveelheid werk en relatie met collega's scoort goed (met percentages tussen de 70 en 92% tamelijk tot zeer tevreden). Deze score ligt wel lager dan de gemiddelde score van de organisatie. Uit de deelvragen blijkt dat deze lage scores verschillende redenen hebben. Hieronder zal kort worden beschreven welke stellingen opvallen.

Resultaatgerichtheid, inhoud en hoeveelheid werk

De onderwerpen resultaatgerichtheid, inhoud en hoeveelheid van het werk komen overeen met het onderwerp activiteiten uit ons onderzoek. Resultaatgerichtheid scoort laag waarbij 50% aangeeft noch tevreden, noch ontevreden te zijn. Een score van meer dan 50% is noch eens noch oneens met stellingen als: 'we hebben in mijn organisatie voldoende oog voor de implementatie van onze plannen' of 'mijn management is besluitvaardig'. Bijna 70% is het eens met de stelling mijn collega's spreken mij er op aan als ik een afspraak niet nakom. Het onderwerp hoeveelheid werk geeft een verdeeld beeld op de diverse deelvragen. Positieve uitschieter is, de stelling 'ik moet regelmatig overwerken omdat ik mijn werk anders niet af krijg', deze scoort 42 % op mee oneens. 47% is het eens met de stelling dat mijn werk vaak anders loopt dan gepland. Hoge positieve scores voor het onderwerp inhoud van het werk waarbij de organisatie als geheel nog hoger scoort.

Uit schieter hier is: ik heb inhoudelijk leuk werk geeft 52% de score mee eens en nog 28 % helemaal mee eens. 6% is het niet eens met de stelling: 'het werk dat ik doe is maatschappelijk nuttig'.

Collega's

Het onderwerp relatie met collega's heeft een hele hoge score van 92% tamelijk tot zeer tevreden. Alle deelvragen worden nagenoeg gelijk gescoord. Ongeveer 20% is het noch mee eens, noch mee oneens, 60% mee eens en 15 % helemaal eens. De stelling: mijn collega's helpen om het werk gedaan te krijgen scoort iets hoger dan gemiddeld samen met de vraag mijn collega's spreken mij er op aan als iets niet goed gaat. De stelling: 'de samenwerking tussen mij en mijn collega's is goed' scoort het hoogst.

Leidinggevende

De wijze van leidinggeven door direct leidinggevende en de wijze waarop deze organisatie wordt bestuurd zijn onderwerpen uit het MTO die ons iets kunnen zeggen over het onderwerp positie. De scores op deze twee onderwerpen ligt laag. Waarbij de wijze van leidinggeven door direct leidinggevende ook lager scoort dan gemiddeld. De hoogste uitschieter hierbij wordt veroorzaakt door de stelling: mijn leidinggevende heeft oog voor het welzijn van de medewerkers. 42% is het eens met deze stelling en nog eens 8% helemaal mee eens. Dat is een score van 50%. Alle deelvragen scoren lager dan gemiddeld. De stelling: 'mijn leidinggevende weet voldoende wat er op de werkvloer speelt', scoort het hoogst. 'De wijze waarop deze organisatie wordt bestuurd', scoort hoog op noch eens noch mee oneens. Alle deelvragen liggen rond de 60% met deze score. Het hoogste percentage is 70% op de stelling over het algemeen worden door het bestuur de juiste beslissingen genomen.

Verbeterpunten medewerkertevredenheid

Het MTO sluit af met een zogenaamde verbetermatrix. Deze matrix geeft aan waar de minste tevredenheid is en hoezeer medewerkers belang hechten aan dit onderdeel. Aspecten waar medewerkers niet tevreden over zijn en die ook niet zo belangrijk worden geacht hoeven minder snel opgepakt te worden dan wanneer het aspect wel belangrijk wordt gevonden. De topprioriteit voor verbetering ligt bij de onderwerpen, de wijze waarop mijn leidinggevende leiding geeft en de wijze waarop deze organisatie wordt bestuurd.

De aspecten die gerelateerd zijn aan ons onderzoek met een lagere prioriteit zijn: hoeveelheid werk, resultaatgerichtheid van de organisatie, informatievoorziening en communicatie binnen de organisatie. De aspecten die beter scoren dan gemiddeld zijn relatie met collega's en inhoud werk. Deze dienen dan ook gehandhaafd te blijven.

6.1.3 De tevredenheid van de medewerkers van Breda en DLG tegenover elkaar

Beide organisaties gebruikten verschillende methoden voor het MTO. Ook de vragenlijsten en het weergeven van de uitkomsten zijn verschillend. Ondanks deze verschillen vinden wij de informatie bruikbaar voor ons onderzoek. De verschillende componenten liggen namelijk dicht genoeg bij elkaar om de data te vergelijken. De vergelijking met de rest van de organisatie zegt ons iets over de stand van zaken van het SSC. De verbeterpunten en aandachtspunten van de organisaties leveren interessante inzichten voor de succes- en faalfactoren van het SSC.

Positionering en aansturing

Voor Breda gebruiken we de aspecten organisatie en leidinggevend en vanuit het MTO van DLG de aspecten wijze van leidinggevend en besturing organisatie om meer inzicht te krijgen in het onderdeel positie. Bij beide organisaties scoren de aspecten leidinggevend lager dan gemiddeld. Bij DLG scoort dit aspect het laagst van de gehele MTO.

Het aspect organisatie zegt iets over de besturing, bij beide organisatie wordt op dit onderdeel redelijk gescoord.

Activiteiten

Het aspect werkzaamheden binnen Breda en de aspecten inhoud en hoeveelheid werk binnen DLG geven informatie over onze variabele, de activiteiten binnen het SSC.

Breda scoort in z'n algemeenheid hoog als organisatie op dit aspect en dat geldt ook voor DLG. Het SSC scoort bij beide organisaties gemiddeld iets lager. Bij Breda is deze score een 6,6 en bij DLG zijn de SSC medewerkers tamelijk tevreden.

Samenwerken

Het aspect collega's binnen Breda zegt ook iets over samenwerken. Bij DLG is dat het aspect relatie met collega's. De score voor Breda is erg laag en voor DLG is deze hoog.

6.2 Competentie- en functieprofielen

Competentieprofielen geven overzichtelijk weer welk gedrag gewenst is per functie. Functies worden vaak geformuleerd aan de hand van een beschrijving en een overzicht van competenties. Kennis, vaardigheden, inzichten en werkhouding kunnen onderdeel uitmaken van de competenties. Het competentie management woordenboek geeft aan dat:

“competenties bekwaamheden zijn die in een specifieke situatie leiden tot succesvol handelen. Competenties kunnen in het gedrag waargenomen worden als er sprake is van een combinatie tussen ‘kennen, kunnen en zijn’. Met specifieke situatie wordt hier bedoeld de kerntaken van de functie (en de resultaten daarvan) die in een specifieke context worden uitgeoefend.”

Een actuele ontwikkeling op het gebied van management van personeel en organisatie is het invoeren van competentie management. Zowel binnen DLG als binnen Breda is deze ontwikkeling zichtbaar.

Voor ons onderzoek willen we inzichtelijk maken wat de competenties zijn die de organisatie vraagt van haar medewerkers en of deze verschillen met de medewerkers van het SSC.

6.2.1 Breda

Toen in 2004 een start is gemaakt met het reorganisatieproces is een aantal richtinggevende uitspraken gedaan over de gewenste situatie. Hierbij zijn ook een aantal cultuurwaarden benoemd die aansluiten bij de nieuwe manier van werken binnen de gemeente Breda. De gewenste cultuur is een open, flexibele cultuur. De organisatie denkt procesmatig en er is aandacht voor ontwikkeling en innovatie. Daarnaast zijn kennis delen en samenwerken onderdeel van de dagelijkse routine voor medewerkers. De cultuurwaarden die de Directieraad heeft benoemd zijn samenwerking, sturing, transparantie, zakelijkheid en dienstverlening. Iedere medewerker dient volgens die waarden te handelen. De cultuurwaarden zijn ook vertaald naar de vereiste competenties van medewerkers. De drie kerncompetenties die voor elke functie gelden zijn samenwerken, klantgerichtheid en resultaatgerichtheid. In alle functieprofielen zijn deze competenties dan ook opgenomen.

Ook in de functieprofielen van SSC medewerkers worden de competenties samenwerken, klantgerichtheid en resultaatgerichtheid als vereiste genoemd. Dit geldt voor SSC medewerkers tot schaal 11. Voor coördinatoren, sectiehoofden en andere leidinggevendenden worden de drie kerncompetenties aangevuld met de competenties plannen&organiseren, probleemanalyse, oordeelsvorming, mondelinge communicatie, initiatief en coachen. Binnen het SSC zijn ook adviseurs en senior adviseurs werkzaam. Voor deze functies zijn naast de kerncompetenties probleemanalyse, oordeelsvorming, mondelinge communicatie en initiatief vereist. De hoofden SSC dienen de competenties leidinggeven, visie, netwerken en kwaliteitsgerichtheid te bezitten naast de kerncompetenties.

De competentieprofielen van SSC medewerkers zijn niet anders dan die van hun collega's bij andere organisatie-eenheden. De drie kerncompetenties zijn immers vereist voor alle medewerkers. Binnen het SSC worden voor diverse rollen wel meerdere competenties vereist, maar deze competenties zijn niet uniek voor het SSC. Een adviseur bij een andere organisatie-eenheid zal ook problemen moeten kunnen analyseren, een oordeel kunnen vormen, mondeling moeten communiceren en initiatief moeten nemen. Dit zijn eigenschappen die een adviseur moet hebben. Dit zelfde geldt ook voor de leidinggevende functies en managementfuncties. Op dit moment wordt in Breda een nieuw functieboek opgesteld met daarin diverse functiefamilies.

Daarvoor wordt eerst een inventarisatie gemaakt van huidige functieomschrijvingen en worden indien nodig functieprofielen gewijzigd. Het zou daarom mogelijk zijn dat de vereiste competenties uitgebreid worden.

6.2.2 Dienst Landelijk Gebied

Voor DLG is naar aanleiding van de reorganisatie een nieuw functie- en profielenboek opgesteld. De functies zijn per afdeling opgebouwd. DLG kent zeven afdelingen⁷. Per functie is vervolgens aangegeven wat de plaats in de organisatie is, doel van de functie, werkomgeving, speelruimte, werkresultaten en de competenties. De functionele eisen worden onderverdeeld in kennis en ervaring. Voor dit onderzoek kijken we alleen naar de competenties. De overige onderdelen verschillen logischerwijs per afdeling.

Voor alle functies binnen DLG gelden in grote lijnen dezelfde competenties. De strategische competenties komen bij alle functies overeen ongeacht de afdeling of schaal. Per functie worden wel een aantal competenties benadrukt. De verschillen zien we voornamelijk terug in de functiegebonden competenties. Deze competenties verschillen per functie meer naar mate de functieschaal lager wordt. Zie bijlage 5. Binnen de functie van teamhoofd kent de organisatie drie niveaus namelijk schaal 11 en 12. En bij twee andere afdelingen (CP en Regio Projecten) begint de functie van teamhoofd bij schaal 12 en kent ook een schaal 13. Bij de teamhoofden worden de vier overeenkomstige competenties (individueel gericht leiderschap, samenbindend leiderschap, plannen & organiseren en voortgangscntrole) aangevuld met bestuurs sensitiviteit. Zowel de afdeling projecten als de afdelingen op centraal hebben te maken met andere overheidsorganen zoals het ministerie, provincie en gemeenten. De functie specialistisch medewerker kent vele varianten verdeeld over zes afdelingen. De afdeling Concern Audit kent geen functie specialistisch medewerker. Door deze grote variatie is de lijst met competenties groter dan bij de overige functies. De functiegebonden competenties komen overeen voor samenwerken. Zelfstandigheid en flexibiliteit zien we terug bij de specialisten van SSC en projecten.

Klantgerichtheid is een competentie die zowel bij SSC als bij centraal terug komt.

Overtuigingskracht en analytisch vermogen zijn twee competenties die niet terugkomen bij het SSC maar wel bij de andere afdelingen. Voor alle zeven afdelingen is een functie van medewerker beschreven. Deze functie kent een schaalverloop van 5 tot en met 8. De competentie samenwerken is een gezamenlijke competentie voor alle afdelingen.

Tussen de afdelingen SSC en projecten komen vier competenties overeen. Dit zijn naast samenwerken, aanpassingsvermogen, plannen&organiseren ook omgaan met details. Deze laatste competentie is enkel specifiek genoemd bij de laagste schaal binnen deze functie.

⁷ Concern Audit (CA); Concern Staf (CS); Concern Productie (CP); Concern Control (CC) ; Shared Service Center (SSC); Regio projecten; Regio control.

Hoofdstuk 7 Analyse en toetsing van de hypothesen

In de hoofdstukken 4, 5 en 6 is een verslag gegeven van de verzamelde empirische gegevens. De interviews, uitkomsten van medewerkertevredenheidsonderzoek en een tweetal praktijkcases geven de ervaringen en meningen weer van leidinggevenden bij DLG en gemeente Breda. Deze resultaten, ervaringen en meningen zijn samen met een aantal objectieve gegevens uitgangspunt voor de analyse die in dit hoofdstuk wordt gegeven. In dit hoofdstuk zal per bouwsteen uit het conceptueel model een analyse worden gehaald, waarbij de hypothesen worden getoetst. Als eerste zal een aantal objectieve gegevens naast elkaar worden gezet, die de huidige situatie weergeven. Vervolgens zal een weergave worden gegeven van de punten die goed gaan bij het SSC. Dit hoofdstuk geeft antwoord op deelvraag 6 (Wat kunnen we leren van die ervaringen voor het invullen van een optimaal functionerend SSC?).

7.1 Positionering en aansturing

De positionering en aansturing van een SSC is volgens ons een belangrijke randvoorwaarde voor het succes van een SSC. Er is een aantal mogelijkheden voor de positionering van het SSC, namelijk direct onder het management, onder de andere organisatie-eenheden en naast het management. In de meeste gevallen wordt het SSC direct onder het management geplaatst. In onze hypothese, die hieronder wordt weergegeven, is dit ook ons uitgangspunt geweest.

Zonder vertegenwoordiging van het SSC in de strategische top zal het SSC niet goed aangestuurd kunnen worden en wordt het SSC geen succes.

De indicatoren bij deze hypothesen zijn aanwezigheid van een organisatievisie, een SSC visie, strategisch alignment en duidelijke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

Huidige situatie

In beide organisaties, zowel DLG als Breda, is het SSC direct onder het management geplaatst en heeft het SSC een horizontale relatie met de andere organisatie-eenheden of regio's. In beide gevallen wordt het SSC rechtstreeks aangestuurd door de strategische top, het landelijk managementteam (LMT) en de Directieraad.

In deze top is een vertegenwoordiger van het SSC aangewezen, zodat een indirecte vertegenwoordiging plaatsvindt van de SSC belangen. De organisatiestructuur geeft dus aan welk orgaan het SSC aanstuurt en met wie zij een horizontale relatie heeft. Hoe de positie,

aansturing en taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden ingevuld, komt daar echter niet in naar voren. Gelet op de structuur bepaalt de strategische top de kaders en richting en dient het SSC hier vervolgens invulling aan te geven. Hoe de aansturing, positionering en vertegenwoordiging wordt ingevuld, zou in een organisatie visie en/of SSC visie moeten staan. Voor beide organisaties is een organisatie visie/ missie geschreven, maar deze zijn algemeen geformuleerd en geven geen directe invulling voor de positionering en aansturing van het SSC. Een afdelingsspecifieke SSC visie ontbreekt bij beide organisaties. Het is dus moeilijk vast te stellen of sprake is van strategisch alignment, omdat een SSC visie ontbreekt.

De ervaringen met de huidige positionering en aansturing worden hieronder geanalyseerd.

Ervaringen en knelpunten

In Breda geven de respondenten in de interviews aan dat de positie en aansturing duidelijk is, maar een meerderheid van de respondenten is het niet eens met de aansturing. De meerderheid geeft de voorkeur aan een directe vertegenwoordiging van het SSC in de strategische top. Deze mening is ingegeven vanuit de idee dat een directe vertegenwoordiging van het SSC door de directeur SSC in de Directieraad de besluitvorming kan bevorderen. De reden hiervan is dat door een deelname aan de besluitvorming de belangen van het SSC beter vertegenwoordigd zouden kunnen worden en dat de besluitvorming sneller gaat.

Naast een verschil van mening over de aansturing, zijn er onduidelijkheden over de rol van het SSC. De respondenten hebben aangegeven dat hun collega's bij andere organisatie-eenheden het SSC zien als een uitvoerende club, terwijl het SSC volgens hen meer is dan dat. Het is duidelijk niet duidelijk waar het SSC voor staat.

Er is onduidelijkheid over de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van het SSC en de koers van de organisatie. De onduidelijkheid over de koers van de organisatie geldt overigens niet alleen voor de respondenten bij het SSC.

Uit het MTO is ook gebleken dat de doelstellingen van de organisatie niet helder zijn. Door medewerkers is aangegeven dat heldere doelstellingen, missie/visie en structuur voor meer tevredenheid kunnen zorgen. Uit het MTO komt ook naar voren dat de SSC medewerkers geen vertrouwen hebben in hun afdelingshoofd en daadkracht missen bij beslissingen. Ook de afdelingshoofden geven aan minder vertrouwen te hebben in leidinggevenden. De directeuren hebben echter wel vertrouwen in de afdelingshoofden. De uitkomsten van het MTO zouden erop kunnen wijzen dat door gebrek aan vertrouwen en onduidelijkheden de aansturing van het SSC niet soepel verloopt. Dat medewerkers daadkracht missen bij hun

leidinggevende kan ingegeven zijn door het feit dat leidinggevend niet weten wat het SSC wil en dus wat voor beslissingen zij moeten nemen. Aangezien het MTO niet op het onderwerp aansturing, positie SSC was gericht, kan die conclusie niet hard gemaakt worden.

Uit de interviews met DLG blijkt dat de meerderheid van de respondenten tevreden is over de positionering, directe aansturing en indirecte vertegenwoordiging van SSC belangen. Daarbij wordt wel de kanttekening gemaakt dat een zorgvuldige afweging van belangen plaats moet vinden en dat het LMT de verantwoordelijkheid moet nemen voor haar genomen beslissingen. Een knelpunt in de positionering en aansturing is de invulling van de aansturing. De invulling van de vertegenwoordiging is namelijk nog niet helemaal helder. Dit komt doordat:

- Het hoofd concerncontrol en de CFO zoekende zijn naar de invulling van hun rol in de aansturing van het SSC.
- De teamhoofden SSC een relatie met het hoofd van de afdeling regiocontrol hebben. Dit is de sparringpartner van teamhoofd SSC, maar dit is niet geformaliseerd. Het is niet duidelijk wie welke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden heeft in die relatie.
- Het praktijkvoorbeeld Planon laat zien dat het Ministerie het SSC rechtstreeks een opdracht geeft. Dit zorgt voor verwarring, omdat het SSC opdrachten zou moeten krijgen van het landelijk managementteam.

Het MTO wijst uit dat de medewerkers van het SSC minder tevreden zijn over de leidinggevende dan het DLG gemiddelde. Dit zou een aanwijzing kunnen zijn voor onduidelijkheden in de aansturing, maar dit is niet te achterhalen. Een ander knelpunt is dat er een verschil in perceptie is tussen het management en de leiding van het SSC over de rol van het SSC. Het management verwacht meer initiatief van het SSC terwijl de perceptie van het SSC is dat zij veel ideeën inbrengen, meer concrete opdrachten willen en betrokkenheid bij beslissingen.

Voor het SSC is het ook niet duidelijk wat het LMT precies wil met het SSC. Dit wordt verklaard door de wisselingen in de strategische top en daardoor verschillende visies van de top managers en directeuren.

Conclusie

Uit het voorgaande kan geconcludeerd worden dat de structuur op papier aangeeft hoe de aansturing is geregeld, maar dat de invulling in de praktijk ruimte geeft voor onduidelijkheden en verschillende percepties en verwachtingspatronen. Dit zorgt voor problemen in de

dagelijkse praktijk waardoor het succes van een SSC negatief beïnvloed wordt. Die onduidelijkheden kunnen weggenomen worden door in een organisatievisie bijvoorbeeld een besturingsfilosofie op te nemen. Voor beide organisaties geldt dat er een organisatievisie is, alleen geeft dit nog onvoldoende houvast voor het oplossen van onduidelijkheden. Ook een SSC visie zou een oplossing kunnen bieden, een dergelijke visie ontbreekt bij beide organisaties. Daarnaast kunnen duidelijke omschrijvingen gegeven worden van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Dit laatste ontbreekt bij beide organisaties. De theorie geeft aan dat de strategische top bepaalt welke producten en diensten het SSC moet leveren en dat de strategische top een rol heeft in het bepalen van de SSC richting wanneer verschuivingen ontstaan in machtsrelaties en belangen. Dit geeft aan dat een directe aansturing door de top moet plaatsvinden en dat zij de richting en kaders moet bepalen. Maar over de invulling van de aansturing wordt niks gezegd.

De hypothese kan worden aangenomen, het SSC dient vertegenwoordigd te zijn in de strategische top. Dit wordt door beide organisaties beaamd en wij delen die mening ook. De manier waarop die vertegenwoordiging plaatsvindt, kan volgens ons, in tegenstelling tot wat de meerderheid van de respondenten van Breda vindt, door middel van een indirecte vertegenwoordiging volstaan. Een indirecte vertegenwoordiging van belangen biedt voldoende soelaas, omdat de strategische top een integrale verantwoordelijkheid heeft en moet bepalen wat het beste is voor de organisatie. Indien het SSC een directe vertegenwoordiger heeft in de top, zal die persoon ook rekening moeten houden met organisatiebelangen. De wens van Breda voor een directe vertegenwoordiging heeft naar ons idee te maken met het besluitvormingsproces zelf en hoe dit wordt ingevuld. Daarom dient er aandacht te zijn voor een evenwichtige belangenafweging en duidelijkheid over de invulling van de aansturing. Een organisatievisie kan hier uitkomst bieden, mits die visie niet te vaag omschreven wordt. Daarnaast is consistentie in de naleving van de regels belangrijk.

7.2 Activiteiten

Aantal

Het onderwerp activiteiten is verdeeld in twee hypothesen om een goed onderscheid te krijgen in de breedte van het aantal activiteiten en de inhoud van de activiteiten.

De eerste hypothese heeft te maken met het aantal activiteiten en luidt:

In een SSC moeten alle middelenfuncties ofwel PIOFACH taken vertegenwoordigd zijn om de prestaties van een SSC te optimaliseren. Dit zijn activiteiten op gebied van financiën, HRM, facilitaire zaken, communicatie, inkoop en ICT.

De indicatoren bij deze hypothese zijn omvang van afdelingen en processen die op vergelijkbare wijze uitgevoerd kunnen worden.

Huidige situatie

De huidige situatie is voor beide organisaties verschillend, omdat de SSC's anders van opzet en omvang zijn. Bij DLG is het SSC verspreid over het land terwijl het SSC in Breda in één gebouw is gehuisvest. Bij DLG zijn drie activiteiten vertegenwoordigd, terwijl in Breda er negen activiteiten in het SSC zijn ondergebracht. In Breda zijn meer activiteiten in het SSC ondergebracht dan in de hypothese aangegeven. Hier is namelijk de afdeling Onderzoek&Informatie onderdeel van het SSC, terwijl een dergelijke afdeling zelden in een SSC voorkomt.

Ervaringen en knelpunten

In Breda geeft de meerderheid van de respondenten in de interviews aan dat de omvang van het SSC in Breda maximaal is. Volgens een respondent is het niet ondenkbaar, dat er taken of activiteiten uit het SSC gehaald worden. Als redenen voor een inkrimping worden een te grote diversiteit genoemd en behoefte van directeuren aan meer verbinding en ondersteuning op gebied van bedrijfsvoering. Dit laatste duidt mogelijk op gevoel van verlies aan zeggenschap.

Uit het MTO bij Breda blijkt dat de SSC medewerkers vinden dat ze niet voldoende efficiënt kunnen werken en niet het gevoel hebben dat ze onderdeel uitmaken van het proces of het groter geheel. Dit onderzoek wijst tevens uit dat de directeuren minder tevreden zijn over de organisatie van werkzaamheden in het algemeen. Deze uitkomsten van het MTO kunnen een indicatie zijn voor het niet optimaal functioneren van het SSC door een te grote omvang en diversiteit. Het niet efficiënt kunnen werken en geen verbinding met andere processen voelen kan duiden op een grote zelfstandigheid van SSC afdelingen.

Er worden geen raakvlakken gezien met andere afdelingen, dit kan wijzen op een diversiteit tussen de disciplines, waardoor de afdelingen op zichzelf staan. Dat activiteiten in de organisatie niet goed georganiseerd zijn, kan wijzen op een te grote omvang van het SSC. Een aantal activiteiten zou misschien beter bij de organisatie-eenheden gelaten worden, zodat een meer logische indeling ontstaat. Dit is echter onze eigen inschatting aangezien het MTO niet gericht was op het functioneren van het SSC.

Bij DLG is sprake van versnippering van financiële activiteiten die ook in het SSC zijn ondergebracht. Binnen de afdeling Regiocontrol en AMP worden namelijk ook activiteiten op

gebied van financiën uitgevoerd. Deze versnippering zorgt voor overlappingsen en voor meer behoefte aan afstemming en coördinatie. Door afstemming kan eenduidigheid worden bereikt in de uitvoering van de activiteiten, zodat er geen grote verschillen ontstaan. Voor het SSC betekent het dat zij niet de volledige verantwoordelijkheid hebben over financiële activiteiten en ook geen invloed kan uitoefenen over het geheel aan financiële activiteiten. Een ander punt dat de invloed van het SSC vermindert, is het beleid dat vanuit het Ministerie wordt opgelegd. Dit beleid kan namelijk ook betrekking hebben op de disciplines van het SSC. Een overheveling van taken naar het SSC kan aan de andere kant wel zorgen voor grotere diversiteit. Het praktijkvoorbeeld Planon laat zien dat een vergroting van taken aanleiding is voor een heroverweging en om make or buy beslissingen te nemen. De respondenten zien dat er voor andere activiteiten, zoals HRM en communicatie ook sprake is van versnippering. Deze activiteiten zouden het beste naar het SSC overgebracht kunnen worden, omdat er nu geen logische verdeling is van taken. Een bijkomend voordeel is dat de rol van het SSC hierdoor ook versterkt zou kunnen worden. De uitkomsten van het MTO laten zien dat de medewerkers van het SSC tevreden zijn over de inhoud en hoeveelheid werk. Dit zou kunnen betekenen dat de SSC medewerkers geen last hebben van de versnippering en die versnippering dus een probleem vormt voor het management.

Conclusie

De ervaringen bij Breda en DLG geven indirect aan dat alle middenfuncties geschikt zijn om in een SSC onder te brengen, maar er zijn wel grenzen aan de aantallen. Vooral de respondenten bij Breda zijn hiervan overtuigd. Gelet op de knelpunten die bij de gemeente Breda zijn ontstaan, kunnen wij ons geheel vinden in die mening. Te veel activiteiten bij de integraal managers wegnemen, kan voor problemen zorgen. Zij moeten wel voldoende grip kunnen houden op de bedrijfsvoering om de bedrijfsresultaten 'gezond' te houden.

De hypothese kan dus worden aangenomen met een mits voor wat betreft een bovengrens voor het aantal. Het aantal activiteiten is afhankelijk van de organisatie zelf en de activiteiten die binnen die organisatie plaatsvinden. Bij DLG bijvoorbeeld kunnen niet alle middenfuncties volledig in het SSC worden ondergebracht, omdat er ook vanuit het Ministerie beleid wordt gemaakt en taken worden gecentraliseerd. Wat ons verder duidelijk is geworden, is dat de omvang van SSC afdelingen niet te groot mag worden. En zoals ook door respondenten bij DLG is aangegeven, dient bij groei van activiteiten aandacht te zijn voor regie, sturing en afstemming, omdat een uitbreiding van activiteiten zorgt voor meer verlies van zeggenschap bij de andere organisatie-eenheden. Zij zullen dan behoefte

hebben aan meer controle en sturing, maar in eerste instantie zal het verlies aan zeggenschap vermeden moeten worden.

Een verklaring voor bovenstaande ligt volgens ons in de voor- en nadelen van centralisatie en decentralisatie. Bij DLG is nog ruimte voor verbreding en kan er meer voordeel gehaald worden door schaalvergroting. Dit betekent de voordelen van centralisatie beter benutten. Door de diversiteit en versnippering komt een organisatie echter in het gebied van nadelen van decentralisatie. Wat bij Breda het geval lijkt te zijn. Door centralisatie worden problemen als overlappingsen en veel controle opgelost. Wanneer de centralisatie te ver doorgevoerd wordt, zorgt dit voor het zoeken naar verbinding, regie en afstemming, dit zijn de nadelen van centralisatie. In Breda is dit naar ons idee aan de hand. Door evenwicht tussen centralisatie en decentralisatie slaan de voordelen niet om in nadelen wat een positief effect kan hebben op het succes van een SSC. Dit evenwicht zal per organisatie verschillend zijn aangezien niet iedere organisatie even groot is en dezelfde aard heeft. Alle middelenfuncties kunnen dus wel in een SSC vertegenwoordigd zijn, maar hierbij moet wel rekening gehouden met de aard en omvang van de organisatie zelf. De omvang van een SSC dient niet te groot en divers te worden, omdat dit coördinatieproblemen op kan leveren.

Soort

De andere hypothese bij dit onderwerp heeft te maken met het soort activiteiten en luidt: *Wanneer in een SSC alleen operationele en tactische werkzaamheden vertegenwoordigd zijn is deze samenwerkingsvorm het meest succesvol. Beleidsvorming, hoogwaardig advies en strategische taken horen daarom niet in een SSC thuis.*

De indicatoren bij deze hypothese zijn complexiteit van taken en kennis en kunde van medewerkers.

Huidige situatie

Bij DLG bestaat het SSC vooral uit uitvoerende en administratieve taken. In het centrale SSC worden echter ook tactische activiteiten uitgevoerd en worden kaders en koersen voor SSC activiteiten bepaald. In Breda voeren de meeste SSC afdelingen zowel uitvoerende als strategische activiteiten uit. Er is dus een verschil in soort activiteiten tussen beide organisaties.

Ervaringen en knelpunten

De meerderheid van de respondenten bij Breda vindt dat zowel uitvoering als beleid binnen alle SSC afdelingen plaats moet vinden. Aan de andere kant wordt bij het onderwerp soort activiteiten ook de diversiteit als knelpunt genoemd. Een mix van uitvoering en beleid veroorzaakt in dit geval die diversiteit. De diversiteit zorgt niet voor eenduidigheid in de uitvoering van de dienstverlening, terwijl dit wel gewenst is. Dit wordt veroorzaakt doordat de strategische- en beleidsvormende activiteiten moeilijker te definiëren en te meten zijn. In de theorie wordt als randvoorwaarde ook genoemd dat een eenduidige uitvoering van werkzaamheden belangrijk is. Te veel maatwerk kan een negatief effect hebben op de efficiency. Daarnaast is standaardisatie ook een belangrijke randvoorwaarde. Dit pleit ervoor om, in tegenstelling tot de mening van de meerderheid van de respondenten, strategische taken niet in een SSC te plaatsen. De praktijkcasus Flex-krachten ondersteunt dit, omdat daar de strategische activiteiten van SSC P&O tot problemen hebben geleid. In deze casus heeft dat vooral te maken met het ontbreken van afstemming. Deze afstemming is ook genoemd tijdens de interviews. Daarnaast is door meerdere respondenten aangegeven dat ook de kwaliteit van de medewerkers niet altijd voldoende is voor dergelijke activiteiten.

DLG spreekt een duidelijke voorkeur uit naar een scheiding tussen beleid en uitvoering. Volgens één van de respondenten ontkom je echter niet aan strategische activiteiten in een SSC. Daarbij geeft een andere respondent aan dat ook steeds meer activiteiten naar het SSC komen. Wanneer zowel beleid als uitvoering in het SSC wordt ondergebracht, dienen deze activiteiten niet in afdeling plaats te vinden, omdat een dergelijke afdeling moeilijk te managen is. Eén van de respondenten gaf aan dat de activiteiten ook niet door één persoon uit te voeren zijn in verband met prioriteitenstelling. In geval van een scheiding tussen beleid en uitvoering is een goede afstemming erg belangrijk, omdat beide soort activiteiten elkaar aanvullen. Binnen DLG is een afstemming tussen het centrale SSC en de regionale SSC's dan ook cruciaal, want op die eerst genoemde afdelingen wordt beleid gemaakt.

Conclusie

Gelet op de uitkomsten van de interviews en praktijkcases, vinden wij dat activiteiten rond beleid en strategie minder geschikt zijn voor een SSC. De complexiteit van dergelijke activiteiten zorgt voor diversiteit en gebrek aan eenduidigheid. Maar rekening houdend met de mening van de meerderheid van de respondenten bij Breda en de uitspraak dat je niet ontkomt aan strategische activiteiten, is het niet realistisch om te denken dat een strikte scheiding mogelijk is. Dit blijkt ook wel uit het feit dat binnen beide organisaties zowel beleid als uitvoering plaatsvindt. Gelet op de gewenste zelfstandigheid van een SSC heeft deze afdeling ook verantwoordelijkheid voor goede resultaten. Om goede resultaten te kunnen

bereiken, zijn een visie en duidelijke doelstellingen onmisbaar. Om dit te verkrijgen zal het SSC strategische beslissingen moeten nemen en beleid moeten maken. Dit betreft strategieën en beleid voor de eigen activiteiten en niet voor organisatiebrede aangelegenheden. Deze activiteiten vragen wel om meer afstemming met andere organisatie-eenheden en de strategische top. Daarnaast moeten de SSC medewerkers ook in staat zijn om strategische- en beleidsvormende taken uit te kunnen voeren.

7.3 Samenwerking

Extern

Om het SSC tot een succes te maken mag een goede samenwerking niet ontbreken. In onze hypothesen zeggen wij iets over de samenwerking tussen het SSC en de andere organisatie-eenheden en de samenwerking binnen het SSC. In deze hypothesen wordt een veronderstelling gedaan over de aard van de samenwerkingsrelatie. De hypothese over de samenwerking tussen SSC en andere organisatie-eenheden luidt:

Horizontale relaties zijn cruciaal voor het succes van een SSC. De relatie tussen SSC en andere organisatie-eenheden moet gebaseerd zijn op gelijkwaardigheid en niet op een zakelijke klant - leverancier relatie.

De indicatoren die onderzocht worden, zijn de organisatie van de samenwerking, strategie en inhoud van een producten- en dienstencatalogus.

huidige situatie

Voor beide organisaties geldt dat ze een horizontale relatie hebben met de andere organisatie-eenheden of regio's. De organisatiestructuur laat zien dat er geen sprake is van hiërarchie. Bij DLG is de relatie geformaliseerd door een dienstverleningsovereenkomst (DVO), waarin de kwaliteit van dienstverlening is vastgelegd. In Breda wordt in een producten- en dienstencatalogus de kwaliteit van dienstverlening omschreven.

Ervaringen en knelpunten

Uit de interviews blijkt dat in beide organisaties de samenwerking niet optimaal verloopt. In Breda is samenwerking een gemeentebreed aandachtspunt. Dit heeft het MTO ook aangetoond, want volgens medewerkers van Breda wordt er onvoldoende samengewerkt. De SSC medewerkers zijn niet tevreden over het nakomen van afspraken en er is onvoldoende aandacht voor communicatie. Wanneer afspraken niet worden nagekomen en er slecht gecommuniceerd wordt, is het lastig om goed samen te werken.

De oorzaken van de knelpunten liggen in de onduidelijkheid over waar het SSC voor staat, een sterke aanbodgerichtheid en grote verschillen in kwaliteit van medewerkers. Niet alle medewerkers zijn gewend om samen te werken. En het zijn juist de mensen die de samenwerking tot stand moeten brengen. In de praktijkcasus Flex-krachten is weinig afstemming gezocht en is weinig inspanning geleverd om samen te werken. Dit heeft gezorgd voor problemen in de dagelijkse praktijk. De samenwerkingsrelatie zou volgens de respondenten van de interviews in Breda een klant – leverancier relatie moeten zijn in de vorm van een partnerschap, waarbij een gevoel is van een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het eindproduct. Dit ideaalbeeld is echter nog geen werkelijkheid.

Bij DLG worden de volgende problemen op gebied van samenwerking ervaren. Als eerste wordt in de interviews opgemerkt dat de mate van samenwerking verschilt per regio en dat de regiodirecteuren niet altijd dezelfde inzichten hebben als een teamhoofd SSC. Ten tweede wordt de DVO nauwelijks gebruikt. De inhoud van de overeenkomst biedt onvoldoende houvast voor partijen. De oorzaken van deze knelpunten liggen in de wisselingen in het top management en het feit dat het SSC te weinig in beeld is. Daarnaast maakt de praktijkcase Planon duidelijk dat er sprake is van gebrek aan communicatie tussen partijen. De knelpunten zijn volgens de respondenten op te lossen door het opstellen van een producten- en dienstencatalogus en door zaken frequenter af te stemmen. Maar ook het landelijk management heeft een rol door aan de slag te gaan met de spanningsvelden. De gewenste samenwerkingsrelatie wordt door de respondenten omschreven als een klant – leverancier relatie, gebaseerd op professioneel gelijkwaardig partnerschap.

Conclusie

De interviews en praktijkvoorbeelden hebben geen duidelijke aanwijzingen voor een goede organisatie van de samenwerking opgeleverd. Wel is gebleken dat het SSC onvoldoende zichtbaar is en dat niet duidelijk is wat er van het SSC verwacht kan worden. De DVO binnen DLG biedt ook geen houvast, omdat de dienstverlening vaag is omschreven. Dit kan bijdragen aan een ervaring van slechte kwaliteit van de dienstverlening.

De aanbodgerichte producten- en dienstencatalogus van het SSC in Breda geeft aan wat het SSC kan leveren, maar geeft nog niet aan waar het SSC voor staat. De focus van beide organisaties ligt op de kwaliteit van de te leveren producten en diensten. Gelet op het principe van het SSC waarbij de klant centraal staat, zouden de wensen van de klant meer aandacht moeten krijgen. Naar ons idee moet er meer evenwicht zijn tussen product- en klantgerichtheid. Er zou meer balans moeten zijn tussen wat het SSC kan bieden en wat andere organisatie-eenheden wensen. Het lijkt erop dat bij DLG en Breda het besef van

gelijkwaardigheid ontbreekt, terwijl dit wel het uitgangspunt zou moeten zijn volgens respondenten. In een besturingsfilosofie kan tot uitdrukking worden gebracht waar het SSC verantwoordelijk voor is en waar ze op wordt afgerekend en hoe de samenwerkingsrelaties lopen. Het ontbreken van een besturingsfilosofie kan een verklaring zijn voor de problemen in de samenwerking, doordat de verhoudingen en rollen niet duidelijk op papier staan. Het woord vertrouwen wordt gebruikt om aan te geven wat een succesfactor kan zijn voor een goede samenwerking. Volgens de theorie dient er commitment en solidariteit te zijn tussen partijen. Tijdens de interviews is door geen van de respondenten het woord vertrouwen genoemd, dit is op zich opmerkelijk te noemen. Ook het verschuiven van de machtsbalans en vermindering van zeggenschap hebben invloed op de mate van samenwerking. Verlies aan zeggenschap kan leiden tot weerstand en hierdoor een negatief effect hebben op de samenwerkingsrelatie.

Op basis van de uitkomsten van de interviews kan de hypothese worden aangenomen. Alle respondenten geven aan dat de relatie gebaseerd zou moeten zijn op gelijkwaardigheid. Wij delen deze mening ook. Deze gelijkwaardigheid blijkt ook uit de organisatiestructuur en deze structuur is volgens ons het uitgangspunt. Alleen blijkt uit de praktijk bij beide organisaties dat het bereiken van gelijkwaardigheid makkelijker gezegd dan gedaan. Wanneer onduidelikheden bestaan over taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en verwachtingen is het moeilijk die gelijkwaardigheid tot uitdrukking te laten komen. De structuur biedt hier ook geen ondersteuning, want zoals gezegd laat deze juist gelijkwaardigheid zien.

Er zou volgens ons meer evenwicht moeten zijn tussen wat het SSC kan bieden en wat andere organisatie-eenheden wensen. Solidariteit, commitment en gezamenlijke verantwoordelijkheid zijn belangrijk in de samenwerkingsrelatie. In welke mate dit wordt bereikt hangt natuurlijk af van de kwaliteit van de mensen, die de samenwerking tot stand moeten brengen. Dit wordt ook door de meerderheid van de respondenten beaamd.

Intern

De andere hypothese bij dit onderwerp gaat over de samenwerkingsrelatie binnen het SSC en luidt:

De relatie tussen de SSC afdelingen moet gebaseerd zijn op verbinding en afhankelijkheid om eenduidigheid te creëren en daarmee het succes van een SSC te vergroten.

De hypothese wordt getoetst door te letten op de organisatie van de samenwerking en het gevoel van eenheid.

Huidige situatie

Bij de interne samenwerking komt voor een gedeelte dezelfde problematiek naar voren als bij de externe samenwerking. De interne samenwerking binnen het SSC verloopt bij beide organisaties ook niet optimaal.

Ervaringen en knelpunten

In Breda wordt te weinig samengewerkt tussen de SSC afdelingen volgens de respondenten van de interviews. Als verklaring wordt gegeven dat er te weinig inhoudelijke raakvlakken zijn. De onderlinge relatie op inhoudelijk niveau wordt omschreven als een klant – leverancier relatie, omdat de afdelingen gebruik moeten maken van elkaars producten en diensten. Op procesniveau zijn meer raakvlakken volgens respondenten. Op elke SSC afdeling worden dezelfde rollen vervuld en deze rollen vormen een uitgangspunt voor samenwerking. Op deze manier kan een betere en eenduidige dienstverlening worden geleverd. De oorzaak van de problemen in de interne samenwerking ligt volgens de respondenten in het verleden en het ontbreken van een visie. Bij de reorganisatie is geen visie voor het SSC geformuleerd en de SSC afdelingen waren op zichzelf aangewezen. Dit zorgde ervoor dat ieder afdelingshoofd met zijn afdeling aan de slag ging en er was geen directeur die voor de regie zorgde en de samenhang bewaakte. Zoals bij externe samenwerking is aangegeven is niet iedereen gewend om samen te werken en dit geldt ook voor de afdelingshoofden van het SSC.

Bij DLG is de mate van interne samenwerking wisselend. Wat de interne samenwerking complex maakt bij DLG is de fysieke spreiding over het land en het onderscheid tussen het centrale SSC en de regionale SSC's. De fysieke spreiding maakt het lastig om elkaar frequent op te zoeken. Daarnaast zorgt de fysieke spreiding voor verschillen in de mate van samenwerking, omdat de regionale SSC's beïnvloed worden door de heersende cultuur en mate van samenwerking in de regio's.

Het gemeenschappelijk gevoel binnen het SSC wordt hierdoor ook beïnvloed. De resultaten van de interviews laten zien dat bij DLG op inhoudelijk vlak samenwerking plaatsvindt in de vakberaden. De mate van deze samenwerking is echter ook wisselend. De respondenten dragen meer afstemming en input vanuit de regionale SSC's als oplossing voor de samenwerkingsproblematiek. Daarnaast moet meer aansluiting worden gezocht op procesniveau. De praktijkcase Planon is een voorbeeld van meer afstemming doordat een projectleider in die casus fungeert als verbindingspersoon.

Conclusie

In het geval van interne samenwerking wordt de samenwerking voor een gedeelte georganiseerd, zoals de vakberaden en de afstemming tussen de medewerkers met dezelfde rollen. De mate van samenwerking is ondanks die organisatie toch wisselend en niet optimaal. Het gevoel van eenheid ontbreekt bij beide organisaties. Om dit gevoel van eenheid te versterken, dient meer afstemming en verbinding tot stand te komen. Dit vraagt een verdere organisatie van samenwerking en een goede houding en gedrag van SSC medewerkers. De hypothese kan aangenomen worden. Een gebrek aan gevoel van eenheid zorgt voor problemen in de samenwerking. Beide organisaties zijn zich bewust van een gebrek aan afstemming en zijn ook bezig om dit te verbeteren.

7.4 Competenties

De hypothese bij dit onderwerp is:

Het succes van een SSC is ook afhankelijk van de competenties van de medewerkers en leidinggevendenden. Deze competenties zijn afwijkend van medewerkers van andere organisatie-eenheden. De indicator bij dit onderwerp zijn gevraagde competenties.

Huidige situatie

De competentieprofielen bij beide organisaties vertonen verschillen. Bij DLG zijn de competentieprofielen veel uitgebreider en worden over het algemeen ook meer competenties gevraagd. Bij Breda en DLG wordt op dit moment gewerkt aan nieuwe functiebeschrijvingen.

Ervaringen en knelpunten

Zowel bij Breda als bij DLG leeft de overtuiging dat de competenties van SSC medewerkers niet anders dienen te zijn dan bij andere medewerkers.

De rollen die het SSC vervult, worden ook bij de andere organisatie-eenheden vervuld. De competenties zijn eerder toegeschreven aan die rollen en niet aan het feit dat iemand bij het SSC werkt. Vakinhoudelijk worden wel andere eisen gesteld aan de medewerkers. Bij DLG worden de volgende competenties genoemd door de respondenten als minimale competenties: klantgerichtheid en goed kunnen communiceren, creatief problemen oplossen en een actieve houding hebben. Deze competenties zijn ook handig voor het primaire proces, maar één van de respondenten gaf aan dat hij zijn mensen bewust selecteert op deze competenties.

Conclusies

De zesde hypothese kan op basis van de uitkomsten van de interviews en praktijkvoorbeelden worden verworpen. De competenties zouden volgens de respondenten gelijk moeten zijn aan die van andere medewerkers. En de competentieprofielen bevestigen dit. Uit die profielen blijkt dat de gevraagde competenties niet specifiek zijn voor het SSC, want de competenties zijn vaak gelinkt aan een functie en die functie wordt ook bij andere organisatie-eenheden uitgevoerd. Wij zijn het eens met de mening van de respondenten en vinden dat de competenties niet wezenlijk af moeten wijken. Mede gelet op de wens voor meer collegialiteit en partnerschap en geen zakelijke relatie zouden competenties grotendeels overeen moeten komen. Wel moet gestuurd worden op de ontwikkeling van de competenties en vooral de competentie samenwerken.

Hoofdstuk 8 Conclusies

In dit onderzoek hebben we zowel via de theorie als via de vergelijking tussen DLG en Breda voorwaarden geformuleerd, die bijdragen aan het optimaal functioneren van het SSC. Op basis hiervan doen we in hoofdstuk 9 aanbevelingen voor de uitbreiding van het SSC bij DLG. Ons onderzoek is gestart met de volgende centrale vraag:

“Onder welke voorwaarden leidt de organisatie en inrichting van een interbestuurlijk SSC tot een kwaliteitsverbetering van de dienstverlening,? En hoe is dit te verklaren?”

Vanuit deze centrale vraag zijn een aantal deelvragen geformuleerd. De antwoorden op deze deelvragen worden hieronder kort toegelicht.

Deelvraag 1: Wat is een SSC en hoe ziet de ontstaansgeschiedenis eruit?

De literatuur geeft veel verschillende definities, met elk een klein accent verschil. Uit vijf begrippen hebben we de volgende accenten geselecteerd: productie-eenheid met een eigen verantwoordelijkheid, resultaatverantwoordelijkheid, organisatiestructuur met kenmerken van zowel centralisatie als decentralisatie, processen die op ongeveer vergelijkbare wijze zouden kunnen worden uitgevoerd en strategie van marktwerking. Met behulp van deze input hebben wij onze eigen definitie van het Shared Service Center oftewel het SSC geformuleerd. Volgens ons is een SSC een gemeenschappelijke strategie, die de voordelen van centralisatie en decentralisatie combineert door alle processen die op ongeveer vergelijkbare wijze kunnen worden uitgevoerd samen te voegen in een semi-autonome eenheid, die vervolgens diensten levert aan andere eenheden. Wij willen met deze definitie duidelijk maken dat een SSC geen vorm van centralisatie is. Daarnaast benadrukken we dat het gaat om gezamenlijkheid, verbondenheid, afhankelijkheid en gelijkwaardigheid.

De ontstaansgeschiedenis van het SSC voerde ons terug naar Amerika. Uit de literatuur is niet duidelijk geworden wie wanneer nu precies de term ‘shared service’ heeft geïntroduceerd. Begin jaren negentig is het concept overgewaaid naar Europa. Forse bezuinigingen door de oliecrisis en de economische crisis maakte hervormingen noodzakelijk. Dit werd vormgegeven door een nieuwe manier van organiseren van de ondersteunende functies. Begin 2003 telde Nederland meer dan honderd SSC's. Waarbij destijds de verwachting werd uitgesproken dat een toenemend aantal ondernemingen van een SSC gebruik zou gaan maken om de kosten te reduceren en de kwaliteit van de interne en externe dienstverlening te verhogen.

Deelvraag 2: Welke doelstellingen en effecten heeft een SSC?

Tijdens ons onderzoek zijn we diverse doelstellingen tegengekomen. Er zijn algemene doelstellingen voor een SSC, doelstellingen specifiek voor de private- en publieke sector. Tevens zijn er nog verschillen van doelstellingen tussen rijksoverheid en gemeenten.

Algemene doelstellingen

Algemeen kan gesteld worden dat een kostenbesparing van 20 tot 50 % op de kosten van administratieve taken mogelijk is met een SSC. Door deze kostenbesparing is meer geld beschikbaar voor innovatie. Overige doelstellingen zijn:

- Verminderen kwetsbaarheid.
- Verhogen kwaliteit van processen.
- Verhogen professionaliteit en deskundigheid medewerkers.
- Verhogen van de arbeidsproductiviteit.
- Delen van kennis en ervaring en het mogelijk maken van specialisering.
- Verbeteren van carrièreperspectief van de medewerkers.

Uiteindelijk geldt dat een SSC een middel is en geen doel op zich.

Verskil publiek en privaat

Het verschil tussen publiek en privaat wordt voornamelijk ingegeven vanuit een andere focus. Kostenbesparing komt bij een private organisatie met stip op één en bij de publieke organisatie op twee. Op één staat voor publieke organisaties de kwaliteit van dienstverlening. Private organisaties willen de concurrentiepositie en bedrijfsresultaten verbeteren waar de publieke sector goed de budgetten dient te besteden en haar taakstelling zo goed mogelijk dient uit te voeren.

Verskil tussen publieke organisaties

Tussen de verschillende publieke organisaties zijn ook verschillen waar te nemen. Een gemeente wil snel en efficiënt kennis en ervaring delen om zo te kunnen voldoen aan de strenge eisen van burgers en Rijksoverheid van processen en producten. Het Rijk wil processen en producten standaardiseren.

De effecten

De volgende drie effecten zijn zichtbaar bij het instellen van een SSC binnen een organisatie. Deze effecten hebben gevolgen voor de organisatie, de mensen die er werken en de omgeving. Het eerste effect is een verandering in de relaties die optreedt.

Dit betreft de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Deze verandering wordt voornamelijk gevoed door vooroordelen en verschillende percepties, zoals de verwachting dat door meer formele werkrelaties en de standaardisatie van dienstverlening de klantgerichtheid en dienstverlening verslechterd. Het tweede effect is een verschuiving van de machtsbalans. Alle betrokken functies, van manager tot medewerker en leveranciers, zien hun zeggenschap en beïnvloeding verschuiven. Bij de een neemt deze toe en bij de ander neemt deze af. Dit zorgt voor een verandering in de machtsbalans. Het kan wel zijn dat de kosten lager zijn en de kwaliteit hoger, dat neemt niet weg dat SSC's een gevoel teweeg brengen van afhankelijkheid, verminderde zeggenschap, minder speelruimte en onzekerheid.

Tenslotte vindt verandering in het bestuursproces plaats. De gedeelde nieuwe identiteit binnen een organisatie zal centraal aangestuurd moeten worden om de focus te realiseren en te behouden. Het hebben van een visie is cruciaal, want hierin worden de besturing en besturingsprincipes vormgegeven, die weer gekoppeld zijn aan de positionering.

Deelvraag 3: Wat zijn de verschillende vormen van een SSC?

Een SSC kent verschillende verschijningsvormen. Het verschil is terug te voeren op omvang, plaats in de organisatie, mate van zelfstandigheid, aantal activiteiten en aansturing.

Als meerdere activiteiten in een SSC worden gebundeld wordt gesproken over een multidisciplinair SSC. Een SSC zoals Breda heeft waar alle ondersteuning onder valt, is zeer uitzonderlijk. Wij vinden het positief dat het SSC onderdeel uitmaakt van de organisatie zowel juridisch als geografisch. De fysieke concentratie is bevorderlijk voor de herkenbaarheid van het SSC, het teamgevoel en de gelijkwaardigheid.

Beide SSC's uit ons onderzoek vallen onder het volgende model van Strikwerda (2005): de infrastructuur. Dit wil zeggen dat het SSC wordt aangestuurd en het budget wordt vastgesteld door de RvB/ LMT. Het SSC staat naast de operationele eenheden, zonder deel uit te maken van de centrale staf.

De nieuwste vorm van SSC is de Servicedienst (gebaseerd op het Tilburgsmodel). Dit is een model dat op een aantal cruciale onderdelen verschilt van het klassieke SSC. Dit nieuwe model kent een aantal verschillen t.o.v. de 'oude' SSC's. Als eerste bestaat de relatie opdrachtgever/ opdrachtnemer niet meer. Ten tweede is de benaming van klanten vervangen door collega-gebruikers. Ten derde wordt de basis voor deze dienst gevormd door vertrouwen, samenwerking en effectieve relaties. Hierbij wordt uitgegaan van het concept dat structuur, processen, cultuur en mensen van invloed zijn op de serviceverlening en vice versa. Ten vierde, de competentie 'colert', oftewel collegiale alertheid vinden wij een zeer treffende competentie voor het SSC.

Dit komt ook terug in de uitkomsten van het conceptueel model en in de aanbevelingen. Het laatste punt is het uitgangspunt één standaard voor de producten – en dienstencatalogus. De voordelen van dit model zijn dat het SSC een gelijkwaardige partner in de organisatie is en het team hecht is en functioneert als eenheid.

Deelvraag 4: Welke bouwstenen vormen de basis voor de inrichting en aansturing van een SSC? En hoe kan dat verklaard worden?

Als cruciale factoren voor succes van een SSC worden onder andere genoemd de positie van het SSC, samenwerking, sturing/aansturing/leiderschap, harmonisatie, competenties van medewerkers, helderheid in taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden en de mate van standaardisatie. Vanuit de literatuur hebben wij een conceptueel model uitgewerkt met zes factoren die volgens ons de basis vormen voor de inrichting en aansturing van een SSC. Dit zijn:

1. Positionering en aansturing
2. Interne samenwerking
3. Externe samenwerking
4. Aantal activiteiten
5. Soort activiteiten
6. Competenties

Voor ons zijn de positionering en aansturing van een SSC één van de organisatorische factoren (zie ook paragraaf 2.4 organisatievormen en positionering). Ook de mate van samenwerking tussen SSC medewerkers en tussen SSC medewerkers onderling en de andere organisatie-eenheden is belangrijk voor het succes. Samenwerken wordt ingezet zowel in de verticale als horizontale relaties. Daarnaast zijn ook de activiteiten binnen een SSC van belang. Theoretisch gezien zijn er vele activiteiten in een SSC te organiseren, maar de vraag is of alle mogelijke activiteiten ook een even grote bijdrage leveren aan een optimale SSC. Naast de organisatorische factoren zijn ook de ‘zachte’ factoren als houding en gedrag belangrijk voor een SSC. Menselijk kapitaal en de houding en gedrag van dit kapitaal zijn belangrijk voor het succes van een SSC. De medewerkers bepalen in belangrijke mate de kwaliteit van de producten en diensten. Die kwaliteit is voor ons een belangrijke voorwaarde voor een optimale SSC en wordt vormgegeven onder de factor competentie. Door de onderlinge samenhang van de bouwstenen toe te lichten, wordt onze selectie van de bouwstenen uitgelegd. De soort activiteiten bepaalt bijvoorbeeld welke activiteiten er binnen een SSC geplaatst kunnen worden.

De soort activiteiten bepaalt wat voor type medewerkers er binnen een SSC zitten en dat heeft weer invloed op de samenwerking tussen die medewerkers. Het soort activiteit bepaalt welke competenties nodig zijn binnen een SSC en dat is van invloed op het vermogen om samen te werken met medewerkers van andere organisatie-eenheden.

Het aantal activiteiten dat binnen een SSC geplaatst wordt, heeft invloed op het soort activiteiten, omdat bepaalde activiteiten meer operationele werkzaamheden met zich meebrengen en andere activiteiten meer beleidsmatige taken. Het aantal activiteiten bepaalt de omvang van het SSC. Hoe groter die omvang, hoe complexer de samenwerking wordt. Het aantal activiteiten bepaalt de omvang van het SSC en welke activiteiten niet meer onder de integraal manager vallen. De medewerkers van een SSC moeten goed kunnen samenwerken en er moet een open en klantgerichte cultuur heersen. Het gaat er immers om dat in de teams resultaten worden geboekt. De competenties van medewerkers binnen een SSC bepalen of medewerkers in staat zijn om samen te werken. De organisatie van het SSC is ondernemend, klantgericht en resultaatgericht. De mensen echter, die het concept invullen, zijn cruciaal, waarbij samenwerking en leiderschap een hoofdrol spelen. Want ook al zijn de processen nog zo goed, de wijze waarop de medewerkers de diensten leveren is bepalend voor het eindresultaat.

Deelvraag 5: Welke ervaringen zijn er binnen DLG en gemeente Breda?

De casusstudie, de interviews en uitslagen van de MTO's geven de ervaringen op gebied van de genoemde bouwstenen binnen DLG en Breda weer. Deze ervaringen hebben betrekking op zowel negatieve als positieve punten.

Voor wat betreft **positionering en aansturing** zijn de ervaringen binnen Breda dat het SSC op strategisch niveau nog aansluiting mist met de andere organisatie-eenheden en de strategische top. Het SSC zou meer invloed willen op hoger niveau, omdat dit volgens hen tot een betere besluitvorming leidt. Deze gedachte wordt ingegeven door het gevoel dat binnen de strategische top belangentegenstellingen kunnen plaatsvinden, waardoor de bedrijfsvoering onvoldoende aandacht krijgt. Bij DLG is de ervaring dat de positie en formele aansturing door de strategische top een goede keuze is. Het SSC heeft niet het gevoel dat ze aansluiting mist. Wel is er een verschil in perceptie met de top over de invulling van de rol. Daarnaast is er nog onduidelijkheid over de invulling van de aansturing. Het punt van belangenafwegingen is ook bij DLG ter sprake gekomen, omdat een evenwichtige besluitvorming een belangrijk aandachtspunt is binnen de strategische top.

Voor de bouwsteen **aantal activiteiten** zijn de volgende ervaringen naar voren gekomen. Bij Breda is volgens de respondenten het maximale aantal bereikt. Als redenen van knelpunten op dit gebied wordt de grote diversiteit genoemd en verlies aan zeggenschap en invloed bij managers van organisatie-eenheden. Door de grote diversiteit zou er nagedacht moeten worden over het eventueel uitbesteden van activiteiten. Voor DLG is het maximum aantal activiteiten nog niet bereikt. Het SSC ziet wel mogelijkheden voor uitbreiding en wij ook. Door de uitbreiding op de bestaande activiteiten, wordt de overlap van activiteiten verminderd en is minder afstemming nodig. Afstemming is overigens wel cruciaal en is noodzakelijk als het SSC uitbreidt. De afstemming verschuift dan naar interne afstemming.

De ervaringen met **soort activiteiten** bij Breda zijn dat de respondenten vinden dat het SSC zowel uitvoerende als strategische- en beleidsvormende taken uit moet voeren, maar een praktijkvoorbeeld wijst uit dat dit wel voor problemen kan zorgen. Daarnaast zijn strategische, beleidsvormende- en advies werkzaamheden moeilijk te standaardiseren, wat voor problemen zorgt bij het meten van de kwaliteit van de dienstverlening. Binnen DLG gaat de voorkeur uit naar een scheiding tussen beleid en uitvoering, omdat beide activiteiten in één afdeling moeilijk te managen zijn. Het is echter niet realistisch om een strikte scheiding te hanteren, want er komen steeds meer taken op gebied van beleid naar het SSC en dit is niet te voorkomen. Ook hier is een goede verbinding noodzakelijk.

De **externe samenwerking** bij Breda verloopt niet optimaal. Samenwerking is een gemeentebreed aandachtspunt en ook de één concern gedachte is niet overal aanwezig. Er wordt niet genoeg afstemming gezocht met elkaar. De oorzaken van dit knelpunt liggen bij de competenties van de medewerkers, het ontbreken van een duidelijke rol van het SSC, verkeerd imago van het SSC, de aanbodgerichtheid van het SSC en het ontbreken van 'echte' klantgerichtheid. De samenwerkingsrelatie zou gebaseerd moeten zijn op gelijkwaardigheid, partnerschap en een gezamenlijke verantwoordelijkheid. De mate van externe samenwerking binnen DLG is per regio verschillend. De dienstverleningsovereenkomst wordt nauwelijks gebruikt, omdat de dienstverlening vaag is omschreven. De oorzaken zijn gelegen in een verkeerd imago van het SSC en het ontbreken van een duidelijke aanwezigheid van het SSC. De samenwerkingsrelatie zou gebaseerd moeten zijn op gelijkwaardigheid en partnerschap.

Op het gebied van **interne samenwerking** zijn er de nodige ervaringen. In Breda wordt nog niet optimaal samengewerkt. De oorzaak hiervan is dat medewerkers en het management van het SSC geen inhoudelijke raakvlakken zien tussen de verschillende disciplines.

Een andere oorzaak is het ontbreken van één SSC cultuur. De reden hiervan ligt in het verleden bij de start van het SSC door het ontbreken van duidelijke doelstellingen en visie. Op procesniveau wordt wel steeds meer verbinding gezocht, omdat de verschillende rollen op elke afdeling hetzelfde zijn en medewerkers elkaar op dat niveau kunnen versterken. De mate van interne samenwerking bij DLG kent verschillen door de fysieke spreiding. Daarnaast ontbreekt het gevoel van gelijkwaardigheid tussen het centrale SSC en de regionale SSC's. Meer afstemming luidt het devies. Een lange termijn visie ontbreekt voor beide organisaties.

De ervaringen met **competenties** wijzen uit dat er weinig verschil in competenties is tussen SSC medewerkers en medewerkers bij andere organisatie-eenheden. Dit geldt zowel voor Breda als DLG. Het verschil in competenties zit vooral in de verschillende rollen en die rollen zijn voor bijna alle afdelingen hetzelfde. De focus bij SSC medewerkers dient te liggen op klantgerichtheid, communiceren, probleemoplossend vermogen en creativiteit.

Deelvraag 6: Wat kunnen we leren van die ervaringen voor het invullen van een optimaal functionerend SSC?

Positionering en aansturing

De ervaringen met betrekking tot positie leren ons dat de structuur op papier aangeeft hoe de aansturing is geregeld, maar dat de invulling in de praktijk ruimte geeft voor onduidelikheden, verschillende percepties en verwachtingspatronen. Een indirecte vertegenwoordiging van belangen biedt voldoende soelaas, omdat de strategische top een integrale verantwoordelijkheid heeft en moet bepalen wat het beste is voor de organisatie. Wat ons duidelijk is geworden is dat het lastig is om een volledige objectieve belangenafweging te krijgen in de strategische top, omdat topambtenaren worden gekleurd door hun verleden, ervaringen, etc. Het is daarom belangrijk voor de positie van het SSC dat afspraken over prioriteiten en belangen in de visie en organisatiedoelstellingen worden opgenomen om de belangenafweging te formaliseren.

Aantal activiteiten

De knelpunten bij Breda en DLG geven aan dat alle middenfuncties geschikt zijn om in een SSC onder te brengen, maar er zijn wel grenzen aan de aantallen.

Dit is afhankelijk van de organisatie zelf en de activiteiten die binnen die organisatie plaatsvinden. De omvang mag niet te groot worden. Te veel activiteiten bij de integraal managers wegnemen, kan voor problemen zorgen. Zij moeten wel voldoende grip kunnen houden op de bedrijfsvoering om de bedrijfsresultaten 'gezond' te houden.

Een uitbreiding van activiteiten in een SSC zorgt voor meer verlies van zeggenschap bij de andere organisatie-eenheden. Zij zullen dan behoefte hebben aan meer controle en sturing, maar in eerste instantie zal een leidinggevende niet aan zeggenschap willen inleveren.

Een uitbreiding van activiteiten kan meer schaalvoordelen opleveren en dus de voordelen van centralisatie benutten. Maar door te veel uitbreiding kan diversiteit en versnippering ontstaan, waardoor een organisatie in het gebied van nadelen van decentralisatie terecht komt. Dit heeft tot gevolg dat meer behoefte ontstaat aan verbinding, regie en afstemming. Centralisatie kan oplossingen bieden voor problemen als overlappingsen en veel controle. Door evenwicht tussen centralisatie en decentralisatie slaan de voordelen niet om in nadelen wat een positief effect kan hebben op het succes van een SSC.

Soort activiteiten

De ervaringen op gebied van soort activiteiten laten een tegenstelling zien tussen DLG en Breda. Wij denken dat activiteiten op gebied van strategie en beleid onvermijdelijk zijn voor een SSC, omdat zij ook verantwoordelijk is voor de resultaten. Om goede resultaten te kunnen bereiken, zal er een duidelijke visie moeten zijn en ook duidelijke doelstellingen. Om die te bereiken zal het SSC strategische beslissingen moeten nemen en beleid moeten maken. De ervaringen bij DLG en Breda leren ons wel dat de inrichting van het SSC belangrijk is. De strategische en uitvoerende taken moeten niet op één afdeling uitgevoerd worden. Een stafafdeling van het SSC zou hier uitkomst kunnen bieden door daar alle strategische activiteiten plaats te laten vinden. Een aandachtspunt daarbij is dat er voldoende afstemming plaatsvindt tussen beleid en uitvoering.

Samenwerking extern

Samenwerking met andere organisatie-eenheden blijkt een groot knelpunt. Volgens beide organisaties zou de samenwerkingsrelatie gebaseerd moeten zijn op gelijkwaardigheid en partnerschap. Dit is volgens ons ook de gewenste vorm van samenwerken, maar dit is moeilijk om te bereiken. Wanneer onduidelijkheden bestaan over taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en verwachtingen is het moeilijk die gelijkwaardigheid tot uitdrukking te laten komen. De structuur biedt hier ook geen ondersteuning, want daaruit zou juist duidelijk moeten zijn dat er sprake is van gelijkwaardigheid tussen het SSC en andere organisatie-eenheden. Er zou meer evenwicht moeten zijn tussen wat het SSC kan bieden en wat andere organisatie-eenheden wensen. Solidariteit, commitment en gezamenlijke verantwoordelijkheid zijn belangrijk in de samenwerkingsrelatie. Maar ook hier geldt dat men met elkaar in contact moet zijn. Afstemming blijkt het sleutelwoord te zijn.

In welke mate dit wordt bereikt hangt natuurlijk af van de kwaliteit van de mensen, die de samenwerking en afstemming tot stand moeten brengen.

Samenwerking intern

De ervaringen bij Breda en DLG laten zien dat er een aantal factoren van invloed is op de samenwerking binnen het SSC. Dit zijn een fysieke spreiding, het ontbreken van een gevoel van gelijkwaardigheid, het niet bewust zijn van inhoudelijke raakvlakken, een valse start aan het begin van het SSC, de competenties van de medewerkers en het ontbreken van een gezamenlijke cultuur. Een goede organisatie van de samenwerking kan hier uitkomst bieden door bijvoorbeeld vaste contactmomenten en vakberaden voor te schrijven. Op die manier komen medewerkers met elkaar in contact en is er een gemeenschappelijk uitgangspunt. Het gevoel van gelijkwaardigheid en één gezamenlijke cultuur creëren is echter lastig. Ook hier kan het zoeken van meer afstemming uitkomst bieden. Een duidelijke visie van het SSC, waarin de gelijkwaardigheid, cultuur en communicatiestructuren tot uitdrukking komt, is noodzakelijk. Daarbij is voorbeeld gedrag van leidinggevendenden cruciaal.

Competenties

De competenties zouden volgens de respondenten gelijk moeten zijn aan die van andere medewerkers. De competentieprofielen bevestigen dit. Uit die profielen blijkt dat de gevraagde competenties niet specifiek zijn voor het SSC, want de competenties zijn vaak gelinkt aan een functie en die functie wordt ook bij andere organisatie-eenheden uitgevoerd.

Deelvraag 7: Welke aanbevelingen kunnen worden geformuleerd voor een optimaal SSC?

Naar aanleiding van de vorige deel vraag kunnen een aantal aanbevelingen geformuleerd worden. Hieronder worden die aanbevelingen beschreven. In het volgende hoofdstuk worden de aanbevelingen nader uitgewerkt en besproken.

1. *Formaliseer de belangenafwegingen in een visie met concrete doelstellingen*
2. *Versterk de positie van het SSC door een SSC-visie op te stellen*
3. *Zorg voor een gedragen en doorleefde SSC- visie*
4. *Zorg voor verbinding, regie en afstemming bij de uitbreiding van activiteiten*
5. *Zorg voor zo weinig mogelijk versnippering van taken*
6. *Zo weinig mogelijk strategische- en beleidsvormende activiteiten in het SSC*
7. *Eén standaard, één Dienst*
8. *Formaliseer de externe samenwerking: directeurenoverleg*
9. *Zorg voor een concreet producten- en dienstencatalogus*
10. *Focus op de klantvraag: gebruikersraad*

11. *Focus op de klantvraag: klanttevredenheidonderzoek*
12. *Dare to share*
13. *Formaliseer de interne samenwerking: verbindingspersonen*
14. *Stuur actief op samenwerking tussen de diverse bloedgroepen*
15. *Geef medewerkers een stem in het opstellen van de competenties*
16. *Niet rollebollen met de rollen*

Hoofdvraag:

Onder welke voorwaarden leidt de organisatie van een SSC tot een kwaliteitsverbetering van de dienstverlening?

En hoe is dit te verklaren?

Om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren zijn de positionering en aansturing, het aantal en soort activiteiten, de ex- en interne samenwerking en de competenties van medewerkers van het SSC cruciaal. Deze genoemde bouwstenen bepalen het succes van het SSC en dienen als volgt ingevuld te worden.

Positionering en aansturing

Het SSC kan het beste direct onder de strategische top geplaatst worden en door middel van een indirecte vertegenwoordiging in die top hun belangen laten vertegenwoordigen. De strategische top is immers integraal verantwoordelijk voor de resultaten van de hele organisatie, waar het SSC onderdeel van uitmaakt. Deze top bepaalt wat het beste is voor de organisatie, hun blikveld reikt verder dan het SSC. Wel moet goed vastgelegd worden hoe de besluitvorming plaatsvindt en een evenwichtige belangenafweging gewaarborgd wordt

Aantal activiteiten

Het aantal activiteiten van een SSC is niet onbeperkt. Alle middelenfuncties zijn geschikt om door een SSC te laten uitvoeren, maar het gaat vooral om de mogelijkheid processen te kunnen vereenvoudigen en standaardiseren. Te veel activiteiten wegnemen bij integraal managers van andere organisatie-eenheden kan zorgen voor een gevoel van verlies aan zeggenschap, wat niet positief werkt. Daarnaast kan door te veel uitbreiding kan diversiteit en versnippering ontstaan, waardoor een organisatie in het gebied van nadelen van decentralisatie terecht komt.

Soort activiteiten

Een SSC kan zowel uitvoerende als strategische-/beleidsvormende activiteiten bevatten, maar het accent moet liggen op uitvoerende activiteiten. Beide soorten activiteiten kunnen ook beter niet door één afdeling uitgevoerd worden. Strategische- en beleidsvormende activiteiten zijn moeilijk te standaardiseren en kunnen daardoor ook zorgen voor problemen bij het vaststellen van de gewenste kwaliteit. Dit geldt ook voor de ervaring van de kwaliteit van de dienstverlening, waarbij strategische- en beleidsvormende activiteiten kunnen zorgen voor interpretatieverschillen. Daarnaast vragen deze activiteiten andere competenties van medewerkers, die nog niet altijd aanwezig zijn.

Externe samenwerking

De externe samenwerkingsrelatie zou gebaseerd moeten zijn op gelijkwaardigheid en partnerschap, waarbij solidariteit, commitment en gezamenlijke verantwoordelijkheid de sleutelwoorden zijn. De structuur van de organisatie biedt hierbij niet voldoende ondersteuning. Duidelijkheid over de rol van het SSC en de formalisatie van de horizontale relaties in een visie en besturingsfilosofie zijn daarom noodzakelijk. Op die manier is er minder ruimte voor verschillende verwachtingen. Afstemming blijft een belangrijk aandachtspunt.

Interne samenwerking

Binnen het SSC met een gevoel zijn van gelijkwaardigheid en eenheid. Een open cultuur is daarbij noodzakelijk. Maar het is lastig om dit van de ene op de andere dag te creëren. Daarom is een goede organisatie van de samenwerking nodig en ook een heldere visie en voorbeeldgedrag van leidinggevendenden kunnen niet ontbreken. Het gevoel dat raakvlakken ontbreken, kan hierdoor verminderd worden en de meerwaarde van een nauwe samenwerking kan ervaren worden door gestructureerd samen te werken.

Competenties:

De competenties van SSC medewerkers zijn niet anders dan die van hun collega's bij andere organisatie-eenheden. Dat de competenties hetzelfde kunnen zijn, heeft te maken met het feit dat bij elke organisatie-eenheid dezelfde rollen worden vervuld, dus ook bij het SSC. Daarbij komt dat competenties als dienstverlenend en klantgericht zijn voor alle ambtenaren gelden aangezien een overheidsorganisatie 'ten dienste' staat van de burgers.

Hoofdstuk 9 Aanbevelingen

Buiten de hoofdvraag, die een algemeen antwoord geeft op hoe een SSC binnen de overheid in te richten en aan te sturen, leidt het vergelijkende onderzoek ook tot een concreet advies voor DLG. In dit hoofdstuk geven we aan de hand van de door ons gekozen bouwstenen aanbevelingen voor uitbreiding van het SSC DLG. Daarmee wordt ook de laatste deelvraag, namelijk 7 beantwoord. Een aantal van deze aanbevelingen lijken een open deur te zijn, aangezien deze punten ook genoemd zijn als kritische succes factor, maar uit de praktijkervaringen van dit onderzoek blijkt dat ze wel aandacht nodig hebben.

Positie

Formaliseer de belangenafwegingen in een visie met concrete doelstellingen

In de conclusie van dit onderzoek komt een aantal keer naar voren dat er te weinig afstemming plaatsvindt of dat afstemming nodig is om het functioneren van het SSC te optimaliseren op bepaalde onderdelen. Deze afstemming dient op diverse niveaus te worden gezocht. Op het niveau van de strategische top dient een evenwichtige belangenafweging plaats te vinden om de objectiviteit van genomen besluiten te waarborgen. Het is daarom aan te raden de besluitvorming in het landelijk managementteam en in het management van het SSC te formaliseren en een goede verslaglegging te doen van de genomen besluiten, zodat duidelijk wordt welke belangen afgewogen zijn en waarom gekozen is voor een bepaalde oplossing.

Versterk de positie van het SSC door een SSC-visie op te stellen

Om de positie van het SSC te versterken, is het aan te raden een SSC-visie op te stellen die duidelijk aangeeft waar het SSC voor staat en wat ze wil bereiken. De visie dient het onderscheidend vermogen van het SSC te verwoorden en de te bereiken doelstellingen.

Vervolgens is het aan te bevelen dat het management van het SSC een plan opstelt waarin de strategie en rol van het SSC nader wordt uitgewerkt. De strategie zou een combinatie moeten zijn van operational excellence en customer intimacy. Ook dient de interne structuur te worden beschreven. In dit plan dient zo concreet mogelijk aangegeven te worden hoe de overlegstructuur eruit ziet, hoe besluitvorming en communicatie daarover vorm krijgt.

Verbindingen tussen activiteiten en afdelingen zijn daarbij het uitgangspunt.

Gelet op de conclusies over de scheiding tussen beleid en uitvoering is het aan te bevelen om het onderscheid tussen het centrale SSC en de regionale SSC's aan te scherpen en dit ook in een SSC visie te vermelden. Het centrale SSC kan als een stafafdeling van het SSC fungeren, die voor afstemming en verbinding zorgt met de rest van de organisatie, via input

vanuit de regionale SSC's uiteraard. Deze laatste aanbeveling raakt ook het onderwerp interne en externe samenwerking.

Zorg voor een gedragen en doorleefde SSC- visie

Om ervoor te zorgen dat de visie niet slechts een papieren stuk is, waarin de medewerkers zich niet herkennen, is het belangrijk dat de visie niet alleen zo concreet is dat deze ruimte laat voor eigen interpretaties, maar ook dat deze gedragen wordt door het hele SSC. Het is daarom aan te raden een kort visietraject op te zetten waarin alle niveaus van het SSC betrokken worden in de totstandkoming van deze visie. Daarna is het aan te raden om op elk niveau van het SSC de visie te bespreken, zodat elke SSC medewerker weet wat de visie en de concreet benoemde uitwerkingen daarvan voor zijn of haar dagelijkse werk betekent. Alleen door op elk niveau daarover met elkaar in gesprek te gaan en duidelijke afspraken te maken, kan een leidinggevende ook daadwerkelijk zijn voorbeeldrol op zich nemen en gaan alle neuzen dezelfde kant op staan.

Aantal activiteiten

Zorg voor verbinding, regie en afstemming bij de uitbreiding van activiteiten

Als er uitgebreid wordt, moet gekeken worden hoe de regie bewaard kan blijven zodat niet vervallen wordt in de nadelen van centralisatie. Heldere communicatie op alle niveaus is daarbij cruciaal. Het LMT heeft hierin een belangrijke rol, omdat zij de beslissing moet nemen tot uitbreiding en ook de veranderingen in zeggenschap dient te verantwoorden. Goed communiceren met de teamhoofden om o.a. het verlies van span of control en bijkomende gevoel een plek te geven. Tevens organisatiebreed communiceren, zodat iedereen weet hoe en wat.

Zorg voor zo weinig mogelijk versnippering van taken

Bij DLG zijn nu taken soms versnipperd, Als het SSC gaat uitbreiden moet dat aspect onder de loep genomen worden.

Soort activiteiten

Zo weinig mogelijk strategische- en beleidsvormende activiteiten in het SSC

Je ontkomt niet aan een aantal strategische activiteiten, maar zorg dat beleid en uitvoering wel gescheiden blijft. Er zou bijvoorbeeld per kennisgebied gekeken kunnen worden of er puur uitvoerende taken overgeheveld kunnen worden naar het SCC, bijvoorbeeld op het gebied van communicatie. Een voorbeeld van dit laatste is uitvoerende projectcommunicatie, zoals het begeleiden drukwerk, vervaardigen van nieuwsbrieven en/of projectwebsites, een

mogelijke activiteit om onder SSC te laten vallen, maar het communicatieadvies richting MT niet. Dit zelfde geldt ook voor activiteiten op gebied van HRM. Het SSC is geschikt om uitvoerende activiteiten, zoals personeelsadministratie en salarisadministratie uit te voeren, maar het bepalen van HRM strategieën is geen taak voor het SSC, omdat deze impact heeft op de hele organisatie. Aangezien een aantal strategische activiteiten toch onderdeel uit zullen maken van het SSC is het aan te bevelen deze activiteiten bij elkaar te plaatsen in een aparte 'staf' afdeling. Vanuit alle vakgebieden/activiteiten kunnen een aantal adviseurs op die afdeling geplaatst worden om op die manier ook een meer integrale dienstverlening te bieden. En bijkomend voordeel kan zijn, dat wordt bijgedragen een gevoel van eenheid. Het is wel belangrijk voldoende afstemming te zoeken. Binnen DLG wordt hier al vorm aan gegeven door het centrale SSC, maar dit zou nog iets verder uitgewerkt kunnen worden.

Eén standaard, één Dienst

In de opbouwende fase van een SSC dient veel maatwerk verricht te worden en is standaard werk in mindere mate aan de orde. Deze verhouding schuift, waarbij wij pleiten voor één standaard, gebaseerd op het Tilburgsmodel. Deze standaard zorgt voor duidelijkheid in welke producten en diensten het SSC levert en draagt bij aan verbetering van de kwaliteit. Tevens draagt één standaard pakket bij aan de één Dienst gedachte van DLG. Maatwerk kan altijd nog maar is een uitzondering en zal ook zo opgepakt worden.

Externe samenwerking

Formaliseer de externe samenwerking: directeurenoverleg

Naast de afstemming binnen de strategische top, is ook afstemming nodig tussen de SSC activiteiten of afdelingen onderling en afstemming tussen het SSC en de andere organisatie-eenheden. Het is een taak van de strategische top om helderheid te geven over de horizontale relaties en de invulling daarvan. Aangezien het SSC impact heeft op de zeggenschap en machtsrelaties is een duidelijk standpunt van het LMT cruciaal. Om de samenwerking te formaliseren en te bevorderen bevelen wij aan een directeurenoverleg in te stellen, waarin de strategie en het beleid van het SSC besproken worden. Op die manier kan afstemming worden verkregen en is er minder ruimte voor verschillende verwachtingen.

Zorg voor een concreet producten- en dienstencatalogus

De DVO is vaag en laat te veel ruimte voor eigen interpretatie. Er moet een helder omschreven producten- en dienstencatalogus komen, waarin iedereen kan lezen wat het SSC aan diensten kan leveren (en ook wat niet!) en onder welke voorwaarden. De kwaliteit is hierbij het uitgangspunt. Deze kwaliteit dient bepaald te worden door afstemming tussen

SSC en de andere organisatie-eenheden, waarbij het accent ligt op standaard producten en diensten. Over maatwerk dienen nadere afspraken gemaakt te worden, waarbij duidelijkheid moet zijn over de kostenverdeling.

Focus op de klantvraag: gebruikersraad

In de DVO wordt gesproken over een Klantenraad op het niveau van het hoofd SSC en de regiomanagers/regiocontrollers, maar in hoeverre dit platform functioneert, is tijdens dit onderzoek niet duidelijk geworden. Wij willen dan ook aanbevelen die klantenraad kritisch te bekijken en eventueel nieuw leven in te blazen.

Daarnaast raden we aan om ook op een lager niveau een platform in te stellen. In deze gebruikersraad zijn de teamhoofden SSC en hun collega's uit de lijn vertegenwoordigd en wordt de kwaliteit van de dienstverlening besproken en afgestemd, zodat ook hier de verwachtingen op één lijn liggen. Op een lager niveau kunnen de zogenaamde 'verbindingpersonen' zorgen voor afstemming door met de gebruikers uit de lijn in gesprek te gaan om input te krijgen voor de gewenste kwaliteit van de dienstverlening en inhoud van producten- en dienstencatalogus of DVO.

Focus op de klantvraag: klanttevredenheidonderzoek

Om beter inzicht te krijgen in de externe samenwerking is een vervolgonderzoek aan te bevelen. Hierbij dient de aandacht vooral uit te gaan naar het soort relatie zoals men die nu ervaart en hoe men die in de toekomst graag zou willen zien. Dit kan via een enquête of een koppeling aan nieuw MTO of een uitgebreidere klanttevredenheidonderzoek. In dit onderzoek zou eventueel de interne samenwerking meegenomen kunnen worden.

Dare to share

Het imago van het SSC kan sterk verbeterd te worden. Zet daarbij in op gelijkwaardigheid en toon het fenomeen partnerschap. Neem medewerkers mee in de visie van het SSC. Het imago wordt voornamelijk bepaald door vooroordelen, slechte ervaringen uit het verleden en onwetendheid. Een actie zoals die nu in de zomer wordt opgepakt door het SSC uit de regio zuid, namelijk ijsjes uit delen in verband met de warmte, heeft een positief effect op het beeld van het SSC. Klein gebaar groot effect.

Interne samenwerking

Formaliseer de interne samenwerking: verbindingpersonen

Om het nadeel van de fysieke spreiding te minimaliseren is het aan te bevelen om binnen het centrale SSC 'verbindingpersonen' aan te wijzen, die contacten onderhouden met hun

collega's bij de regionale SSC's. Op die manier kan meer input worden gevraagd voor de kaders en wordt meer gevoel van gelijkwaardigheid gecreëerd.

Stuur actief op samenwerking tussen de diverse bloedgroepen

Voor zowel de interne als de externe samenwerking geldt dat de leidinggevenden een voorbeeldfunctie hebben. Het management en de leidinggevenden dienen zelf samenwerking en afstemming hoog in het vaandel te hebben en dit actief uit te dragen aan hun team. Daarbij dienen zij de samenwerking en afstemming actief te stimuleren en te sturen. Wellicht kan dit punt steeds expliciet aan de orde komen tijdens de werkoverleggen en functioneringsgesprekken. Interne samenwerking wordt bemoeilijkt door onbekendheid van elkaars werk, door de bloedgroepen te mengen kan men elkaar versterken. Hierdoor ontstaat een gemeenschappelijk gevoel en dit gevoel vormt weer de basis voor de één dienst gedachte waar DLG voor staat.

Competenties

Geef medewerkers een stem in het opstellen van de competenties

Bij DLG wordt gewerkt aan een nieuw competentieprofiel. Net als bij het Tilburgsmodel, is het aan te bevelen medewerkers zelf een groot deel van de competenties te laten opstellen. Dit geldt zowel voor de medewerkers als voor leidinggevenden.

Een groep vertegenwoordigers van de medewerkers gaat (belangrijk dat dit een representatieve groep is die ook namens de andere medewerkers mag spreken) in een traject aan de slag met vragen als: welke houding en welk gedrag hebben we nodig, wat verwachten we van de leidinggevende daarin en wat is nodig van ons om deze nieuwe houding en gedrag daadwerkelijk uit te dragen? Voor het traject van de leidinggevende is door het management een duidelijke visie neergelegd voor de leidinggevenden, namelijk samenbindend leiderschap. Elke leidinggevende krijgt een assesment, deze uitkomst is het startpunt voor een individueel coachingstraject. Tevens worden bijeenkomsten georganiseerd waarbij intervisie en kennisoverdracht een belangrijke rol spelen. Zodra deze twee trajecten zijn afgerond wordt voor alle medewerkers van het SSC een cultuurtraject ingezet om zo de gewenste houding en gedrag door te voeren. Verandering is mensenwerk en dit gaat niet van de een op de andere dag. Door de verschillende trajecten en goede communicatie wordt geleidelijk verandering teweeggebracht, die gebaseerd is op het draagvlak en in plaats van top-down, bottom-up ontstaat.

Niet rollebollen met de rollen

Het aantal rollen dat een medewerker binnen het SSC toebedeeld krijgt moet beperkt zijn en hier moet een duidelijke focus in aangebracht worden. Door deze focus wordt duidelijker voor een medewerker wat van hem of haar wordt verwacht, wat de diensten ten goede komt.

Literatuurlijst

Acohen, R. (2006), Shared service center valt slecht bij overheid.

[http://www.computable.nl/artikel/ict_topics/overheid/1785503/1277202/shared-service-center-valt-slecht-bij-overheid.html]. 19 januari 2009.

Adriaansen-vander Sluis, A. (2007), *Onderzoeksrapport Shared Service Center Breda, een onderzoek naar de huidige stand van zaken binnen het Shared Service Center van de gemeente Breda*, Breda

Bergeron, B. (2003), *Essentials of shared services*, Hoboken New Jersey, John Wiley & Sons Inc.

Buijs, J., Doorn van, V. en Noordam, P. (2004), *Shared Service Centers: een kwestie van doen*, Deventer, Kluwer.

Gemeente Tilburg, Het Tilburgsmodel, schets van een ontwikkeling.

[http://www.tilburg.nl/bpmapp-upload/download/fstore/9107105412011d1c_86c347_11f63c1089c_3e1f/tilburgs-model-nederlands.pdf]. 10 november 2008.

Kagelmann, U. (2000), *Shared Services als alternative organisatieform: am Beispiel der Finanzfunktion im Multinationalen konzern*, Universität Rostock, Wiesbaden Germany.

Korsten, A.F.A., Schaepkens, L., Sonnenschein, L.J.M.J. (2004), *Shared Services, nieuwe vormen van krachtenbundeling bij gemeenten*, Den Haag, InAxis.

Mathijssen, R.P.H.M. en Wagenaar, R. W. (2005), Shared Services: synergie tussen organisatie en informatie, *Overheidsmanagement*, 1, 8-10

Mintzberg, H. (1979), the Structering of Organizations, Prentice Hall, uit reader organisatie en management in de publieke sector, B-04, 276-303.

Opheij, W. en Willems, F. (2005), De inrichting van Shared Service Centers, *Het Facility Management Handboek*, 31, 1-14.

- Opheij, W. en Willems, F. (2004), *Shared Service Centers: balanceren tussen pracht en macht*, *Holland Management Review*, 95, 31-45
- Pekdemir, U. (2006), Gemeente Tilburg zweert shared service center af, *Overheidsmanagement*, 10, 254-255.
- Pekdemir, U. (2007), Gemeente Tilburg zweert shared service center af, *Overheidsmanagement*, 7/8, 25-29.
- Quinn, B., Cooke, R. en Kris, A. (2000), *Shared Services: Mining for Corporate Gold*, Harlow UK, Pearson Education Limited.
- Samuels, H.H.J.G. en Buursema, A. (2007), Optimaliseren van bedrijfsvoering, werken aan toekomstbestendige bedrijfsprocessen, *Overheidsmanagement*, 1, 14-16.
- Schulman, D.S, Dunleavy, J.R., Harmer, M.J. & Lusk, J.S. (1999), *Shared Services; adding value to the business units*, New York, Wiley.
- Struik, P. en Brugman, M. (2008), Life Cycle Model voor SSC, een handvat voor organisatieontwikkeling, *Facility Management Magazine*, 165, 63-65.
- Strikwerda, J. (2004), *Shared Service Center, van kostenbesparing naar waardecreatie*, Den Haag, Koninklijke van Gorcum.
- Strikwerda, J. (2005), Shared Service Center als samenwerkingsvorm tussen gemeenten, *Openbaarbestuur*, 15 (4), 28-31.
- Tevredenheidsonderzoek. Medewerkerstevredenheidsonderzoek.
[<http://www.tevredenheidsonderzoek.com/Medewerkers/Onderzoek.htm>]. juni 2009.
- Thiel van, S. (2007), *Bestuurskundig onderzoek , een methodologische inleiding*, Bussem, Coutinho.
- Vliet van, O.P. (2007), Opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie bij Shared Services Centers, *Overheidsmanagement*, 1, 9-16.

(Interne) Stukken gemeente Breda

- Gemeente Breda afdeling Onderzoek & Informatie (2006), Evaluatie reorganisatie SSC. Ervaringen medewerkers, Breda
- Gemeente Breda (2006), Sturing en samenwerking. Visie op lijnorganisatie en besturingsfilosofie, Breda
- Hiemstra & De Vries (2006), Analyse huidig besturingsmodel gemeente Breda, Utrecht/Breda
- Gemeente Breda SSC Inkoop (2007), gespreksverslagen Europese aanbesteding Flex-krachten, Breda
- Gemeente Breda SSC Inkoop (2007), Eindverslag evaluatie Flex-krachten, Breda
- Gemeente Breda (2008), Managementrapportage SSC 2008, Breda
- Gemeente Breda (2008), notitie SSC – lijn dagen, Breda
- Effectory (2008), Effectory organisational X-ray. Medewerkertevredenheidsonderzoek gemeente Breda
- Gemeente Breda, Organisatie en besturingsfilosofie, Breda, <http://www.breda.nl>, bekeken op 6 februari 2009
- Gemeente Breda (2009), directiebegroting 2009 SSC versie 5 januari 2009, Breda

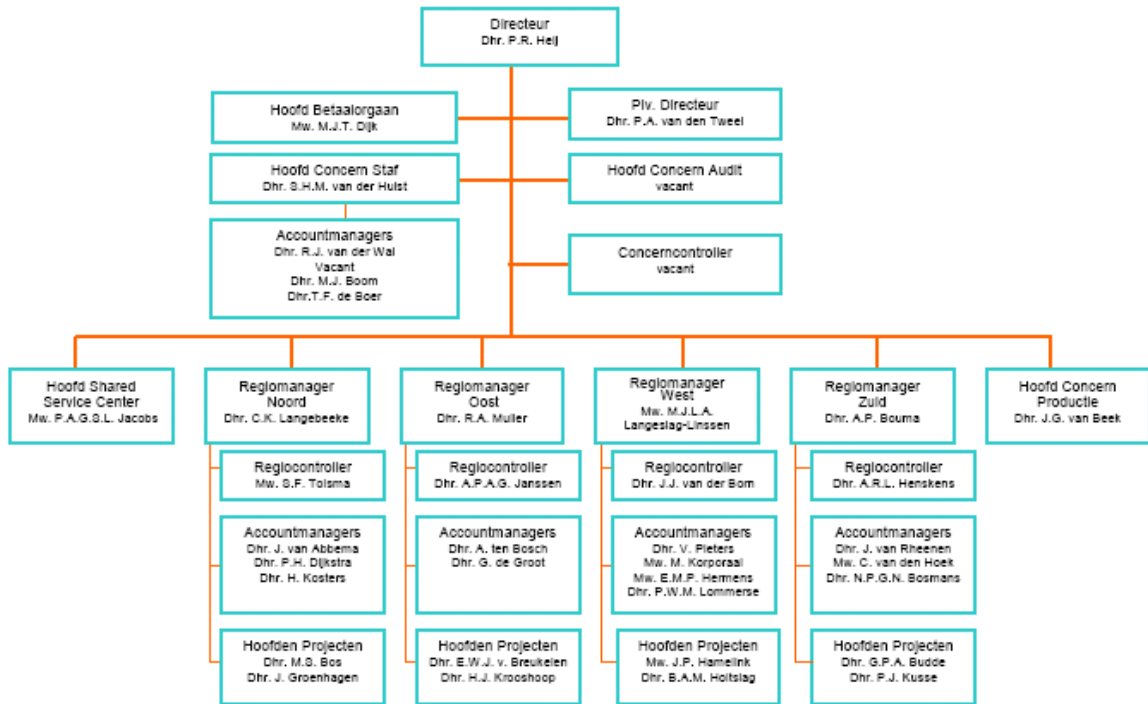
(Interne) stukken Dienst Landelijk Gebied

- Bestuur & Management Consultants (2006), Rapportage Klanttevredenheidsonderzoek DLG/SSC, Leusden.
- Dienst Landelijk Gebied (2004), *Powerpoint Shared Finance Service bij DLG*, Utrecht.
- Dienst Landelijk Gebied (2004), Jaarplan SSC 2005, Utrecht.
- Dienst Landelijk Gebied (2004), Functieboek & profielen, Utrecht.
- Dienst Landelijk Gebied (2005), *Programmacontract invoering SSC*, Utrecht.
- Dienst Landelijk Gebied (2006), Dienstverleningsovereenkomst shared service center, Utrecht.
- Dienst Landelijk Gebied (2008), Jaarplan SSC 2008, Utrecht.
- Dienst Landelijk Gebied (2008), Werkboek Visie & Strategie, Utrecht.
- TNS-NIPO (2006), *Medewerkersonderzoek Ministerie van LNV DLG/Shared service center Internet spiegel*, Amsterdam.

Bron figuur 8 en 9 :

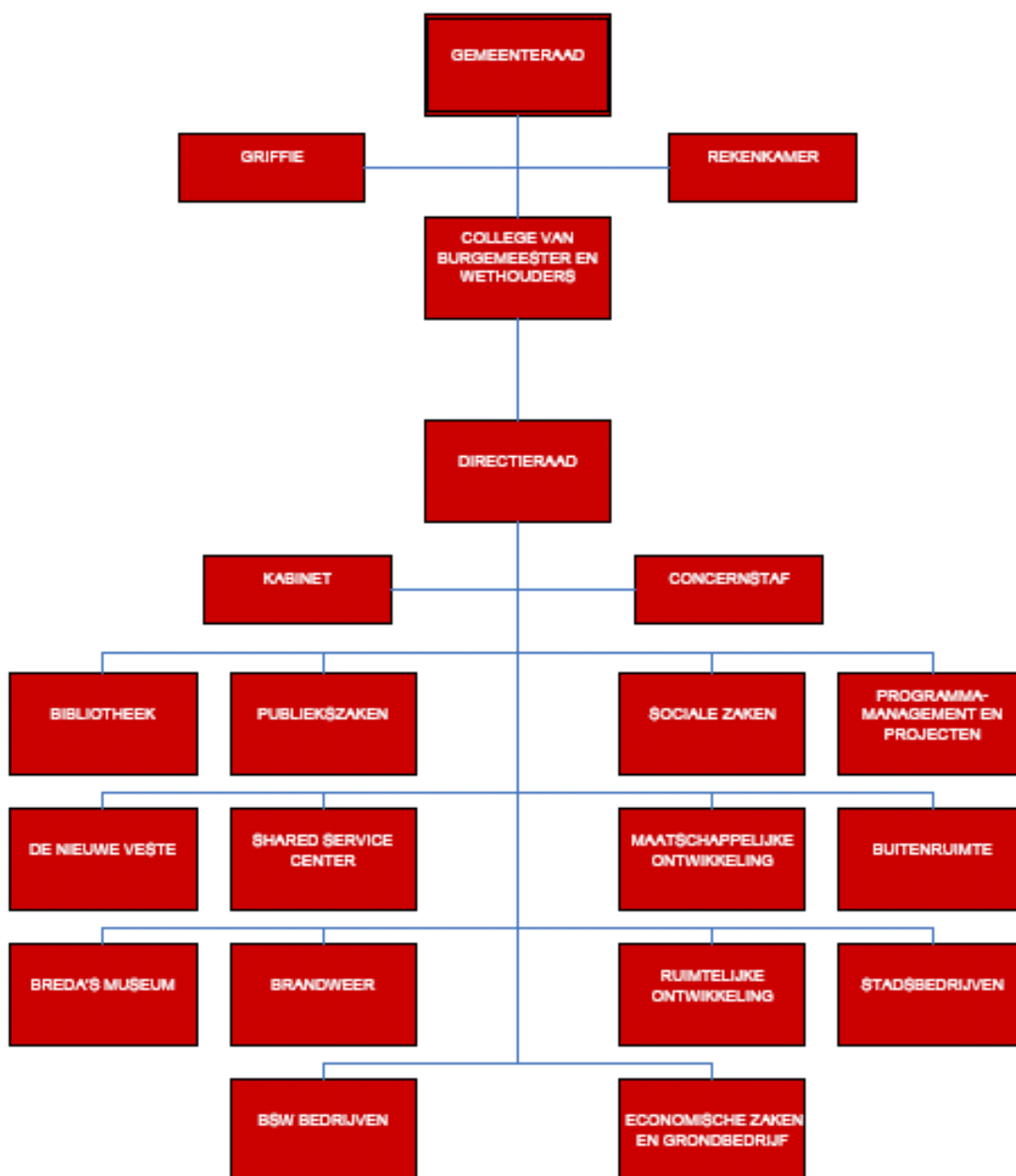
http://images.google.nl/imgres?imgurl=http://www.maddoe.nl/images/M3213.jpg&imgrefurl=http://www.maddoe.nl/p451323.html&usq=__4ymkTQYetITm0XFfX8PB3w3aDSs=&h=542&w=627&sz=53&hl=nl&start=9&um=1&tbnid=k8ns2f4kDRGNJM:&tbnh=118&tbnw=136&prev=/images%3Fq%3Dv

Bijlage 1: Organogram Dienst Landelijk Gebied



Versie oktober 2008

Bijlage 2 : Organogram gemeente Breda



Bijlage 3: De samenhang tussen de verschillende functies

De integratie van PIOFACH taken binnen het SSC weergegeven in een tabel gebaseerd op de tabel van Hovestadt (2006).

	P&O	I&A	F	C	H/F	J
P&O		Digital P-dossier Digitale samenwerkingsruimte	Inhuur externen en tijdelijke krachten	Arbeidsmarktcampagne, Internetpagina	Flexruimtes, inrichting werkplekken, flexibilisering	Rechtspositie-regelingen Mandaatregelingen
I&A	Digitale HR-instrumenten		Digitaliseren F-processen Beheersen ICT diensten	Digitaal werven en selecteren (ook relatie met P) Internet Webonderzoek	Wegwerken archiefachterstanden	Beveiliging persoonsgegevens
F	Personele begroting, IKAP, P-direkt, Declaraties	SAP*		Vormgeving en inhoud jaarplan	Benchmark facilitaire kosten	Contracten
C	Introductie nieuwe medewerkers	Kantoor-automatisering	Kenniscentrum		Videoconferencing	Privacywetgeving WOB
H/F	Beveiligingspersoneel, Werkplekken, Projectruimtes	Digitale archivering	Investerings & nieuwbouw	Huisstijl o.a. voor gebouw externe herkenbaarheid en interne inrichting		Inkoop en aanbestedingen
J	Arbeidsjuridische dienstverlening, CAO	Inkoop ICT Applicatieketen Digitalisering informatie	Betaaltermijnen	Media inkoop	Besturingsmodellen Samenwerkingsverbanden Inkoopbeleid	

* is een bedrijf dat gespecialiseerd is in bedrijfssoftwareoplossingen. Voornamelijk bekend van het besturingsprogramma ERP.

P&O: Personeel en Organisatie

I&A: Informatie en administratie

F: Financiën

C: Communicatie

H/F: Huisvesting/facilitair

J: Juridisch

Bijlage 4: Vragenlijst

Opzet

- intro: doel en context, randvoorwaarden (tijd)
- onderwerpen:
 - o activiteiten
 - o positie
 - o competenties medewerkers
 - o evt samenwerking

- inzoom mbv checklist

Vragenlijst

Algemeen:

- Hoe lang bent u werkzaam bij de organisatie en hoelang bij het SSC?
- Wat zijn volgens u de voordelen van een SSC?
- Waar ligt de meerwaarde van een SSC volgens u?

Positie SSC

- Wat is de huidige positie van het SSC en het hoofd of directeur van het SSC?
- Wat zijn de gevolgen van deze positie?
- Hoe vindt de aansturing van het SSC plaats?
- En wat zijn de ervaringen daarmee?

Activiteiten SSC

- Zijn er volgens u grenzen aan de omvang van een SSC?
- Wat zijn volgens u de randvoorwaarden voor taken/activiteiten binnen een SSC?
- Horen hier strategische- en beleidsmatige taken bij?
- Bent u tevreden over de inrichting van het SSC gelet op het aantal afdelingen/activiteiten?
- Welke taken zou het SSC volgens u uit moeten voeren?
- Wat is het verschil met een stafafdeling?

Samenwerking Extern

- Wat zijn volgens u de sleutelbegrippen voor samenwerking?

- Wat is volgens u de aard van de samenwerkingsrelatie?
- Hoe verloopt de samenwerking?
- Hoe ziet de ideale samenwerking eruit?
- Op welke manier wordt er aandacht besteed aan die samenwerking?
- Zijn er formele afspraken over taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden?
- Wat wordt er gedaan om de samenwerking te bevorderen cq te behouden?

Samenwerking intern

- Wat is de aard van de samenwerkingsrelatie nu?
- Hoe belangrijk vindt u de samenwerking tussen de SSC afdelingen?
- Hoe verloopt die samenwerking?
- Wat is de samenhang tussen de afdelingen?
- Op welke manier wordt aandacht besteed aan het bevorderen van de samenwerking?
- Wat zijn de ingrediënten voor een goede samenwerking?

Competenties

- Hoe ziet de optimale SSC medewerker er uit, welke competenties zou die moeten hebben?
- Is er een verschil tussen SSC medewerkers en medewerkers bij de andere organisatie-eenheden?
- Zou een SSC medewerker politiek – bestuurlijke gevoeligheid moeten hebben?

Bijlage 5: Competenties Dienst Landelijk Gebied

SSC	Projecten	Overige overeenkomstige afdeling
Teamhoofd (schaal 11 en 12) andere afdelingen kennen enkel schalen 12 en 13 in deze functie		
<p>Strategisch:</p> <ul style="list-style-type: none"> creativiteit discipline kostenbewustzijn <p>Functiegebonden:</p> <ul style="list-style-type: none"> individugericht leiderschap samenbindend leiderschap plannen en organiseren voortgangscntrole 	<p>Strategisch:</p> <ul style="list-style-type: none"> creativiteit discipline kostenbewustzijn <p>Functiegebonden:</p> <ul style="list-style-type: none"> individugericht leiderschap samenbindend plannen en organiseren voortgangscntrole bestuurssensitiviteit 	<p>Strategisch:</p> <ul style="list-style-type: none"> creativiteit discipline kostenbewustzijn <p>Functiegebonden:</p> <ul style="list-style-type: none"> individugericht leiderschap samenbindend leiderschap plannen en organiseren voortgangscntrole bestuurssensitiviteit
Specialistisch medewerker (schaal 9 t/m 12)		
<p>Strategisch:</p> <ul style="list-style-type: none"> creativiteit discipline kostenbewustzijn <p>Functiegebonden:</p> <ul style="list-style-type: none"> samenwerken zelfstandigheid flexibiliteit (bij s. 9) klantgerichtheid schriftelijke uitdrukkingsvaardigheden 	<p>Strategisch:</p> <ul style="list-style-type: none"> creativiteit discipline kostenbewustzijn <p>Functiegebonden:</p> <ul style="list-style-type: none"> samenwerken zelfstandigheid flexibiliteit coördineren overtuigingskracht accuratesse analytisch vermogen sturen van jezelf 	<p>Strategisch:</p> <ul style="list-style-type: none"> creativiteit discipline kostenbewustzijn <p>Functiegebonden:</p> <ul style="list-style-type: none"> samenwerken organisatiesensitiviteit klantgerichtheid analytisch vermogen overtuigingskracht plannen en organiseren

Medewerker (schaal variërend tussen 5 en 8)

Strategisch:

creativiteit
discipline
kostenbewustzijn

Functiegebonden:

samenwerken
aanpassingsvermogen
klantgerichtheid
plannen en organiseren
omgaan met details
(schaal 6)

Strategisch:

creativiteit
discipline
kostenbewustzijn

Functiegebonden:

samenwerken
aanpassingsvermogen
initiatief nemen
plannen en organiseren
omgaan met details (schaal 6)

Strategisch:

creativiteit
discipline
kostenbewustzijn

Functiegebonden:

samenwerken
initiatief nemen
schriftelijke
uitdrukkingsvaardigheid
accuratesse