

# Het Shared Service Centrum en de teleurgestelde verwachting

**Auteur: Wessel Ytsma**

## **Inleiding**

*We kunnen al lang niet meer beweren dat het verschijnsel **Shared Service Centrum** in het organisatielandschap een voorbijgaande trend is. Integendeel zelfs: de SSC's schieten als paddenstoelen uit de grond. Ieder zichzelf respecterend bedrijf zit er over na te denken, is bezig deze te ontwikkelen of heeft er ondertussen een. Het is geen trend en geen hype meer, maar mainstream geworden. Laten we nog even terug gaan naar het concept Shared Service Centrum, wat is het ook al weer. Een SSC is een clustering van diverse ondersteunende processen in één organisatorische eenheid. De diensten en producten worden aan de corebusiness geleverd door middel van transacties op basis van contracten ofwel dienstverleningsovereenkomsten. Het SSC is een relatief zelfstandige resultaatverantwoordelijke eenheid.*

*Over de doelen, structuur, de verantwoordelijkheden en bevoegdheden doen verschillende interpretaties opgeld, zelfs binnen de eigen organisatie. Verschillende interpretaties leiden tot uiteenlopende beelden én verwachtingen over de "ins en outs" van een SSC. En daar zit een fors potentieel probleem voor de realisatie van het SSC. Dat wat in de kiem zo verwachtingsvol bleek, groeit vaak uit tot een deceptie met alle gevolgen van dien. Die verschillende verwachtingen kenmerken zich door een heel begrijpelijk en voorspelbaar patroon. Om dit te achterhalen is het noodzakelijk om achter de taken en functies van de betrokkenen te kijken en te ontdekken wat hen beweegt. We hebben niet de pretentie een wetenschappelijk onderzoek te doen maar proberen met "anecdotal evidence" te ontdekken waarom zo vele SSC's door de teleurgestelde verwachting in de kiem smoren. We starten met een kleine casestudy en laten vervolgens de verwachtingen van de betrokkenen de revue passeren. Aan het einde van het artikel vatten we dit samen en komen tot een conclusie.*

## **De Stichting Comenius: een gevalsbeschrijving**

*"De Stichting Comenius" is een oude gerespecteerde instelling voor onderwijsonderzoek en – ondersteuning, die in de loop der jaren verzelfstandigd is en haar eigen broek moet ophouden. De continue stroom aan subsidiegelden is opgedroogd waardoor de stichting andere manieren van financiering heeft gezocht. Een deel van de inkomsten komt nog uit projectsubsidies maar een groot deel komt binnen op basis van zakelijke dienstverlening via normale contracten. De stichting is in de loop der jaren gegroeid: enerzijds door autonome groei anderzijds door een aantal overnames van kleinere organisaties in de regio. Reorganisaties hebben geleid tot een bedrijf met vijf resultaatverantwoordelijke divisie, die ieder nog gekenmerkt worden door eigen cultuur en historie.*

*De Stichting wordt aangestuurd door een Raad van Bestuur met bijbehorende staf en de vijf divisiedirecteuren.*

*De ondersteuning is tamelijk chaotisch verspreid over de divisies vooral veroorzaakt door de historie en de eigenzinnigheid van het eigen personeel en de directies. Over het algemeen is er een klantvriendelijke manier van werken, men is sterk input gericht en ontbeert het besef dat elk uur geld kost. De divisie directeuren zijn gemiddeld genomen ontevreden over de kwaliteit en de torenhoge kosten van de dienstverlening. Kortom voldoende reden voor de raad van bestuur om de ondersteuning drastisch te reorganiseren. Onder het mom van concentratie van diensten stelt het bestuur voor om alle ondersteuning te centraliseren in een nieuwe divisie: het Shared Service Centrum.. Na een heftige vergadering gaat het MT schoorvoetend akkoord met het SSC. Het was min of meer slikken of stikken, waardoor de toon is gezet!*

## **Spelers in het speelveld**

Het aantal stock- en stakeholders bij het plan van de Stichting Comenius is groot. Onder anderen de Raad van Bestuur, de directies van de divisies, afdelingshoofden, de gebruikers of afnemers, voormalige collegae, SSC medewerkers, SSC directie, beleidsmedewerkers, de controllers, administratie, de personeelsafdeling, de ondernemingsraad en de leveranciers. Ze zijn allen deelgenoot aan het veranderingsproces; en waarschijnlijk vergeten we nog wel een paar groepen. Al deze betrokkenen zijn belanghebbenden met hun eigen beelden en verwachtingen van het toekomstig SSC. En al die mensen willen graag dat die verwachtingen gerealiseerd worden of dat ze misschien juist wel niet uitkomen. Gezien de verschillende uitgangspunten zijn het al snel botsende belangen en liggen de frustraties op de loer. Zonder uitpuittend te zijn schetsen we aantal van deze potentiële conflictharden.

### **De RvB**

De raad van Bestuur wil in ieder geval geen winstoogmerk binnen het SSC. Het is en blijft een budgettair neutraal intern gericht bedrijfsonderdeel binnen een Stichting. Daarmee is duidelijk gemaakt dat het leveren van diensten aan derden met een winstoogmerk een faux pas is. Het SSC kent een input – en een output beperking, in die zin dat het aanbod een zaak is die uiteindelijk ter goedkeuring aan de RvB wordt voorgelegd. Hetzelfde geldt voor de kwaliteitscriteria, ook deze zijn beperkt, dat wil zeggen hoge kwaliteit tegen lage kosten. Italiaans design voor de bureaus van de directies is niet aan de orde en kwekkeboomkroketten vindt men al helemaal not done. Men beseft heel goed dat teveel vrijheidsgraden en decentralisaties van bevoegdheden de moeizaam verworven fusie behoorlijk om zeep kan helpen. De bestuurders willen de touwtjes stevig in handen houden ondanks het principe van integraal management en volgen hiermee de heersende trend van de Angelsaksische ondernemingscultuur: “de medewerkers moeten vooral in het gelid lopen van de managers. (Mulder 2007)

Al met al streeft de RvB met de opzet van het centrum een kostenreductie van zeker 15% na op de ondersteunende diensten. Tevens wil men van de zorgen van de aansturing van personeel af en dit alles zonder gedwongen ontslagen. Jazeker, de verborgen agenda is outsourcing van alle operationele processen, maar dit doel blijft nog even onder de pet van de RvB.

Ten aanzien van de implementatie verwacht men dat een en ander (tussen start en finish) binnen het tijdsbestek van een boekjaar geregeld is, let wel budgettair neutraal. De reorganisatie kosten moeten uit de bestaande budgetten vrijgemaakt worden. De RvB verwacht van iedereen een meer dan gemiddelde inzet en wenst geen gezeur over overuren of “werk mee naar huis”. “De fraaie SSC horizon rechtvaardigt een meer dan gemiddelde inzet van iedereen. Het is eventjes allemaal de handen uit de mouwen, maar dan staat er ook wat”, zo stelt de voorzitter van de RvB. Maar daarmee onderschat hij de implementatie van een ingewikkeld traject als een SSC.

### **De directies/contractpartners**

Als er dan een SSC moet komen, dan graag volgens het boekje: marktconforme levering is daarbij het aller belangrijkste. Dit betekent dat men producten en diensten wil kopen tegen een prijs en kwaliteit die vergelijkbaar is met de vrije markt. De prijs prestatieverhouding dient in evenwicht te zijn. Een breed aanbod met vrije keuze is een tweede noodzakelijke voorwaarde. Zeker, een bepaalde gedwongen winkelnering is nog begrijpelijk, maar niet teveel. Met het SSC is ook de stap gezet naar verzakelijking: vrije afname en vrije winkelnering dus. Als een pennetje bij de Bruna goedkoper is dan bij de afdeling kantoorartikelen van het SSC, waarom dan bij deze laatste gekocht? De directies hebben feitelijk geen boodschap aan corporate belang en dat soort holle frasen. De directies zijn van mening het aanbod van het SSC een zaak is van de core business. Zij bepalen immers de inhoud en kwaliteit van de ondersteuning die nodig is om hun business draaiende te houden. Per slot van rekening is elke directeur verantwoordelijk voor zijn eigen winkel en wil men geen indirecte ingreep in de besteding van de eigen middelen en daarmee in feite het afnemen van verantwoordelijkheden. En dat kan niet want het corporate beleid is integraal management!

Om goed zicht te houden op de kosten van de inkoop van diensten is het wenselijk dat het SSC inzage geeft in hun werkproces en in de kostprijs bepaling binnen het SSC. Het gaat altijd nog om een kostencentrum dat betaald wordt uit hun vrijkomende middelen. Het is hún SSC, zij nemen de diensten af en betalen ervoor. Transparantie is dus gewenst!

Aangezien het SSC een concentratie van diensten nastreeft, is overname van het eigen ondersteunende personeel per direct aan de orde. Kortom op dag één van het SSC worden de lokale huismeesters, IT-medewerkers en cateringmedewerkers overgeboekt naar de kostenplaats van het SSC. Met alles er op en er aan, met lusten én lasten. Op een voor hun prettige manier wordt daarmee een groot aantal “probleemgevallen” weggewerkt onder het mom van de reorganisatie. Dat de betrokkenen medewerkers daar moeite mee hebben is hun “pakkie an” niet. En daarmee doen ze wat Cees Buijs verwoordde in het Nieuwsblad van het Noorden van 28 april 2007 “Veel bedrijven veronachtzamen de menselijke kant van hun organisatie.”

### **De klanten**

De klanten zijn de directe gebruikers van de diensten van het SSC, het zijn de voormalige collegae van de medewerkers van het SSC. Maar die wereld staat ineens op de kop. Van collegae is de leverancier geworden en dat is wel even wennen. De klant, voorheen dus collega, rekent op een vrije keuze in de afname van producten en een bijzonder breed winkelaanbod. Ook verwacht men een hogere kwaliteit dan ooit daarvoor, overigens geleverd door diezelfde mensen die een paar weken geleden nog deel uitmaakten van hun eigen afdeling. De klant stelt opeens kwaliteitseisen en bekijkt de

wereld vanuit een extreme verzakelijking, terwijl men tegelijkertijd nog steeds een klantvriendelijke huismeester volgens het principe “u roept en wij draaien” verwacht.

Onverdeeld optimistisch is men in de regel niet. De angst voor eindeloze papierstromen, lange wachttijden en fouten zit er goed in. Niet voor niets komt men regelmatig met de fraaie verhalen van bedrijven die je minutenlang telefonisch in de wacht zetten. De digitale portals, elektronische bestelprocedures en interne verrekeningen moeten het werk stroomlijnen. De een geeft het een faire kans, maar de ander houdt een hang naar de vroegere vanzelfsprekende gang van zaken: Klantvriendelijk, zonder procedures, briefjes en facturen. Gewoon gezellig!

## **De directie van het SSC**

De directie van het SSC verheugt zich op een zekere statusverhoging, omdat het SSC gelijkgesteld wordt met de overige divisies. Men zit aan tafel met het voltallige managementteam en kan daardoor eindelijk proactief anticiperen op beleidsbeslissingen. Dat is natuurlijk bijzonder leuk voor het ego, maar het is buitengewoon belangrijk voor het effectief voeren van het huisvestingsbeleid, het HRM beleid en het organiseren van IT toepassingen. Een wens van jaren gaat eindelijk in vervulling. Door deel uit te maken van het MT kan de SSC directie een corporate verantwoordelijkheid dragen.

Het SSC management rekt erop als een onderneming binnen de onderneming te kunnen gaan functioneren. Zelfstandig met een eigen interne bedrijfsvoering en een heldere marktconforme prijs. Door de invoering van transferpricing, transparante dienstverleningsovereenkomsten en digitale methoden en technieken kan men sterk sturen op afspraken, kwaliteit en prijs. Door output denken krijgt men een goede klant leverancier verhouding: zakelijk, klantgericht en prijsbewust.

Wat de implementatie betreft verwacht de SSC directie tijd (geduld) en geld van divisies en bestuurders. De invoering impliceert investeren in mensen, methoden en materialen. De eerste tijd gaan de kosten dus omhoog. Men beseft dekselse goed dat de invoering van een SSC zeker anderhalf jaar buffelen, betekent alvorens ieder gewend is aan de nieuwe werkwijzen. De nieuwe medewerkers moeten tot een team gesmeed worden, bovendien kun je onmogelijk verwachten dat voorheen inputgerichte en klantvriendelijke medewerkers omgetoverd worden tot output denkers en klantgerichte professionals. De directie rekt daarom op begrip van de divisiedirecteuren die voorheen stevig zaten te mopperen op de gebrekkige kwaliteit van hun eigen facilitaire afdelingen. De leiding van het toekomstig SSC beseft dat er niet in alle gevallen een “perfect fit” zal zijn tussen de werkwijze van het SSC en de toekomstige medewerkers. Desondanks rekt men op medewerking van de eigen medewerkers, zelfs op hen die dit alles niet mee willen of kunnen maken. “En anders rest ons niets dan afscheid nemen”, aldus de toekomstig SSC directeur.

## **Medewerkers**

Helaas zijn niet alle direct betrokkenen even gelukkig met het voornemen om een SSC in te richten. De discussies binnen de organisatie laaien hoog op en kosten op voorhand al aardig wat productieuren. Vooral omdat de communicatie te wensen overlaat en gebrek aan informatie altijd leidt tot angst. Vooral de oudere medewerkers, die zich al jaren verbonden weten met afdelingen zien met angst en beven de nieuwe ontwikkelingen tegemoet. Volgens William Bridges kost het erg veel inspanning om medewerkers te leren oude gewoonten los te laten. “Om het gewenste resultaat te

behalen moet het management zijn medewerkers dus zo ver krijgen dat ze ophouden de dingen op de oude manier te doen en ervoor zorgen dat ze op de nieuwe manier gaan werken. Die nieuwe manier van werken impliceert ook: het loslaten van de oude identiteit en realiteit, en het onderkennen van gevoelens van verlies.” (Bridges 2005)

Het is bovendien hun zoveelste reorganisatie dus enthousiasme is ver te zoeken. Men hoopt op begrip voor hun zorgen, maar veel vertrouwen is er niet. En dat is een bottleneck in het hele proces. “Heb je geen vertrouwen dan is er ook geen respect, geen gunning, geen lef, geen creativiteit en ga zo maar door. Angst en andere negatieve emoties krijgen zo de ruimte.” (Buijs 2006) Het cohort medewerkers dat het SSC absoluut niet ziet zitten beseft dat dit een kans is om op een prettige wijze afscheid te kunnen nemen van het bedrijf, inzet en inspanning van hen moet men dus niet verwachten: het einde is in zicht met als tegemoetkoming een leuke zak met geld.

De positief ingestelde medewerkers van het toekomstig SSC verwachten straks veel support van hun voormalige collegae en aankomend klant. “Aan de duidelijke afsprakencultuur moeten we allemaal nog even wennen, maar aan ons zal het niet liggen”, aldus deze SSC mensen. Ook de gewenste kwaliteitsgroei is nog even buiten de orde, dat heeft tijd nodig. Dit vraagt extra inzet in ontwikkeling en training, niet alleen binnen het SSC maar juist bij de klant: het leren klant te zijn is geen sinecure! De gemiddelde medewerker verwacht veel van het spel van vraag en aanbod, het winkeltje spelen is aantrekkelijk en het sturen op succes en resultaat is leuk en stimulerend. Wellicht biedt de zakelijke werkwijze mogelijkheden voor winstdelingen en bonusregelingen?

De medewerkers die wel willen maar niet mee kunnen komen, verwachten van het bedrijf een fraai scholingsprogramma, iets om naar uit te kijken, al kost het wat. We hebben wat tijd nodig, maar we komen er wel!

## **De staven**

Voor stafafdelingen is het altijd lastig om enthousiast om te gaan met een SSC. Ze verwachten in eerste instantie dat ze als persoon of afdeling buiten schot zullen blijven, maar niets is minder waar. Een groot deel van de staf is strikt operationeel of transactioneel en als zodanig perfect in te passen in het profiel van het SSC. Die hete aardappel moet dus doorgeslikt worden alvorens de stafmedewerkers hun taak bij de totstandkoming van het SSC kunnen uitvoeren.

De beleidsmedewerkers zien aan de ene kant volop mogelijkheden om hun talenten te botvieren op al deze nieuwe mogelijkheden. De ontwikkeling en invoering van een SSC gaat immers niet over een nacht ijs. Dit vraagt om gedegen onderzoek, beleidsvoorstellen op talloze terreinen en daarin vinden zij hun bestaansrecht. Aan de andere kant beseffen zij dat een SSC vele beren op haar pad kent en dat veel voorstellen getorpedeerd zullen worden of de vele aanpassingen in bijvoorbeeld ‘notitie SSC versie 6.8’ niet zullen overleven. Vooral stafmedewerkers realiseren zich dat de invoering van een SSC een spel om de macht is. Kortom een SSC betekent werk, heel veel werk.

Aangezien de leiding van het bedrijf een kostenreductie en vervolgens een zero base budgetting verwacht, zal de financiële afdeling zich al snel bedenkelijk achter de oren gaan krabben. Een reorganisatie van deze omvang zonder investeringen is vrijwel onmogelijk. De invoering van een SSC betekent begrotingstechnisch een forse verplaatsing van middelen van de voormalige ondersteunende diensten naar de verschillende divisies of afdelingen. De klanten gaan diensten

inkopen op basis van een klant-leverancierverhouding en interen verrekening. Tot op heden budgetteerden de administrateurs namens de afdelingen en legden de begrotingen vervolgens voor ter goedkeuring voor aan de hoofden en directeuren. De controller beseft dekselse goed dat de divisiedirecteuren voor de volgende begrotingsronde inzicht moeten hebben in afname en kosten. En dat hebben ze niet! De gemiddelde divisie directeur of afdelingshoofd weet nauwelijks wat hij jaarlijks aan vierkante meters kwijt is, laat staan aan PZ-uren of kantoorartikelen. Continuering van de begroting plus de index en een beetje opplussen kan niet meer. De controller en de administrateurs verwachten een aanzienlijk aanslag op hun tijd in de budgetteringsperiode en vervolgens om het interne systeem van transferpricing te realiseren. Bovendien verwachten de administratief medewerkers een stortvloed aan interne facturen, met lange doorlooptijden waardoor het werk gigantisch toeneemt. In hun beleving leidt de geplande zero base budgetting voor het SSC tot niets anders dan het rondpompen van geld. De frustratie zit op voorhand al tussen de financiële muren.

De medewerkers van de personeel afdelingen en wel met name de adviseurs zijn direct betrokken bij het wel en wee van het SSC. Ze beseffen dat eenmansfuncties kwetsbaar zijn en vaak leiden vaak tot enorme werkdruk en zware verantwoordelijkheden. Door schaalvergroting raak je in ieder geval een percentage ziekteverzuim kwijt. De medewerkers krijgen meer groei mogelijkheden, zitten bij hun eigen "ondersteunende soort" en kunnen onderling steun verlenen. Dat is een mooie kant van een SSC en zit helemaal in lijn met het P&O streven naar mobiliteit en ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers. Anderzijds is het de taak van personeelszaken om de verschuivingen in goede banen te leiden. En ja, helaas zit niet iedereen op een dergelijke reorganisatie te wachten: personele onrust is onvermijdelijk omdat vele medewerkers met huid en haar verbonden zijn aan hun oude afdelingen, vaak nog van voor de fusie, en deze niet zo gemakkelijk zullen loslaten. Er zijn nota bene zelfs collega's die een benoeming bij een afdeling hebben. Het is de taak van PZ om het sociaal plan te schrijven, mensen te begeleiden naar het nieuwe SSC, opleidingsplannen op te stellen en afvloeiingsregelingen te realiseren. Dat dit allemaal over niet over rozen zal verlopen is hen in ieder geval wel duidelijk. Dat de raad van bestuur vrij gemakkelijk stelt dat alles zonder gedwongen ontslagen gerealiseerd moet worden, is in de ogen van de PZ-ers een lachertje.

De collega's van communicatie beseffen eveneens dat een interne ondersteunende divisie nogal wat voeten in aarde heeft. De ontwikkeling en implementatie en vervolgens realisatie vraagt een forse investering in "hoe vertel ik het mijn kinderen". De communicatiedeskundigen van de staf verwachten dan ook forse problemen omdat communicatie een onderschatte zaak is.

"The introduction of an SSC is complex, demanding a lot of capacity from an organisation (people, time and resources). Research shows that the business case that justifies the project is not often followed. With hindsight, the majority of organisations state that change management and careful communications were in the end more important for the successful introduction of the SSC." (Bothof, 2008)

Men is al gestart met het bekend maken van de zeer vage plannen alvorens alle betrokkenen professioneel te informeren. Daarmee is de verkeerde toon al weer gezet en kan de afdeling communicatie de scherven gaan opruimen. De afdeling weet ook dat een interne ondersteunende divisie om een permanente stroom aan informatie vraagt, professioneel met een eigen stijl. Kortom er is werk aan de winkel, en dat kost geld, de vraag is echter hoe je dat duidelijk moet maken aan de leiding zelf!

## **De leveranciers**

En dan de leveranciers. Binnen een SSC is vaak een groot deel van de uitvoering uitbesteed aan externe partijen (pay-roll, catering, schoonmaak, huisvesting, schoonmaak, receptie, IT etc.). En zoals elk rechtgeaard bedrijf willen ook leveranciers hun omzet verhogen en verbeteren. Dus zij zien met de ontwikkeling van een professioneel SSC mogelijkheden voor de groei en bloei van hun bedrijf. Zij verwachten omzetverhoging, dit in tegenstelling tot de leiding van het bedrijf die juist stuurt op kostenreductie. Een spagaat rijst op aan de horizon. De leveranciers zijn niet gebaat bij gedwongen winkelnering of gestandaardiseerde productencatalogi. Zij willen graag de beste kwaliteit leveren omdat mindere kwaliteiten altijd op hun conto gebracht wordt. Niet terecht omdat de kwaliteitsniveaus opgelegd zijn door de bestuurders van de organisatie. De leveranciers gebruiken met liefde een push and pull techniek en zullen niet schromen om links en rechts het SSC te passeren om de potentiële klanten te benaderen.

## **De medezeggenschap**

Tot slot de vertegenwoordigers van het personeel. De ondernemings- of medezeggenschapsraad heeft een belangrijke rol met betrekking tot de continuïteit van de bedrijfsvoering en daarmee behoud van arbeidsplaatsen. De raad zal haar zegje dus moeten doen over de plannen en de uitvoering daarvan. De Raad verwacht een aardige strijd omdat deze reorganisatie nu niet direct fraai gecommuniceerd is en bovendien kwetsbare partijen in de organisatie betreft. De OR wapent zich dus omdat vroeg of laat reorganisaties, met als doel kostenreductie altijd leidt tot vertrek van medewerkers. Dat een SSC misschien goed is voor het bedrijf viola, maar dat het leidt tot ontslagen is niet aan de orde. Men verwacht pittige discussies met de bestuurder maar veronderstelt dat een goed sociaal plan ieders streven is. Tegelijkertijd zijn er boze geesten die nu al beweren dat het interne SSC niet meer en minder is dan de opstap voor een complete uitbesteding van alle ondersteunende diensten. Met heeft dus het onderhuidse vermoeden dat er een verborgen agenda onder de bestuurstafel ligt. De boog is gespannen.

## **Vaagheid en conflict**

Het bestuur van de stichting Comenius wil overduidelijk te snel, te veel en men legt de lat een tikje te hoog. Maar dat is eigenlijk het probleem niet. Die snelheid wordt gaande de rit echt wel getemperd, ook de hoeveelheid veranderingen wordt geminimaliseerd als men ontdekt dat de inspanning iets te veel van het goede is voor betrokkenen. En dat de lat voor bepaalde medewerkers te hoog ligt? Ach, dan leggen we hem een paar millimeter lager. Kortom dit zijn zaken die de bestuurders kunnen aanpassen, mits dit binnen de cyclus van de begroting gebeurt, want anders zijn we een jaar verder. Dit soort zaken is niet conflictueus hooguit spannend.

De conflicten gaan over andere zaken namelijk de tegengestelde verwachtingen, die onherroepelijk leiden tot teleurstellingen en conflicten. Van bestuurders tot ondernemingsraad interpreteert men in deze case naar hartenlust, omdat er geen eenduidige beleidslijn is. O ja, misschien wel in de hoofden van de bestuurders, maar daar hielden ze het dan ook knap verborgen, inclusief bepaalde agenda's. De bestuurders willen bezuinigen en de touwtjes in handen houden terwijl de directieleden willen decentraliseren. Zij tasten dientengevolge aardig in het duister over verantwoordelijkheden en bevoegdheden, anders gezegd over zelfbeschikking en machtsverdeling. Dan gaan ze het zelf maar

invullen, creativiteit genoeg. Volgens Annemarie Mars (2008) leiden onduidelijkheden en vaagheden bij de aanvang van reorganisaties altijd tot teleurstelling.

Op medewerkerniveau leidt de vaagheid tot gebrek aan veiligheid, geborgenheid en zekerheid. Of het nu gaat over de plek waar men terecht komt, de werkzaamheden die verricht moeten worden of de onzekerheid over continuïteit van je werk, als je niet weet waar je aan toe bent valt stress je ten deel! En erger: ieder gaat zijn eigen werkelijkheid creëren en probeer elkaar dan nog maar eens te verstaan! De een zet vervolgens de hakken in het zand, de ander loopt vast vooruit en de derde vlucht naar veilige streken of wil terug naar de tijd van voor de fusies toen “alles nog goed was”. Voor stafmedewerkers geldt in wezen hetzelfde. Zij zijn degenen die de plannen moeten schrijven, terwijl hun eigen posities onder druk staan. Erg lastig en van de categorie: “vraag de kalkoen hoe hij met kerst opgediend wenst te worden”. Bovendien zijn de beleidsuitgangspunten vaag en zal iedereen over de uitwerkingen struikelen. Niet in de laatste plaats het SSC management zelf, want zij zit in het centrum van dit speelveld en moet dealen met een groot geheel aan conflictueuze verwachtingen. Maar zonder heldere uitgangspunten hebben ze geen toetssteen in handen waarop al die tegengestelde verwachtingen van de betrokkenen bekeken kunnen worden. Het SSC management kan het daardoor nooit goed doen en is een dankbare kop van jut.

## Conclusie

En hoe voorkomen we deze ellende?

Allereerst moet de leiding van het bedrijf bijzonder goed weten welke kant zij met het SSC op willen gaan, zodanig dat er dus geen misverstanden kunnen bestaan over de uitgangspunten. Daarbij gaat het dus maar om één ding voor alle niveaus: voorkom interpretaties van de boodschap. Pas als RvB en directie een visie hebben op de beleidskeuzes en deze getoetst hebben aan het algehele beleid van de organisatie kan een dergelijk plan naar buiten gebracht worden. Nooit eerder!

Ten tweede: geef medewerkers de ruimte om “mee te doen”. Laat ze meedenken binnen de kaders van het beleid. Geef aan welke facetten van het SSC nog ingevuld moeten worden, per slot van rekening zijn zij de deskundigen op meer dan alleen het operationele niveau. Zoals Cees Buijs het formuleerde: “Excelleer in het ondersteunen van medewerkers, het betaalt zich terug”. En in het aardige boekje “onze ijsberg smelt” van John Kotter zie we door middel van een parabel hoe een organisatie succesvol kan veranderen door de hele groep erbij te betrekken.

Ten derde: communicatie vooraf, tijdens en achteraf. “Interne communicatie is een van de belangrijkste succesfactoren voor het slagen van veranderingstrajecten”, aldus communicatiedeskundige Koelman (2008). Besteedt bij elke verandering 20% van de tijd aan de inhoud en 80% aan de communicatie er om heen. Communiceer in alle openheid en eerlijkheid over doelen, strategie, tactiek, planningen etc. Doe dit niet één keer maar talloze keren op allerlei manieren: zeepkistsessies, nieuwsbrieven, teamsessies, werkgroepen, individuele gesprekken etc. Je kunt beter het verhaal te vaak dan te weinig vertellen. John Kotter in zijn pinguïn parabel: “We moeten de vogels eraan herinneren wat ze hebben gehoord en ze er CONTINU aan herinneren. We hebben veel meer communicatie nodig – iedere dag, overal”

Tot slot: wees helder en maak duidelijk waarover géén discussie meer plaatsvindt en waarover nog wel uitvoerig gesproken gaat worden. Dat is wel zo gemakkelijk en scheelt tijd. En dan nog zijn er mensen die zeggen: “maar ik had toch iets anders verwacht”.

Dat zij dan maar zo.

## Literatuur

- Bothof, Wilco. Shared Service Centra. Utrecht, Atos 2008
- Bridges, W. Managen van transities. Zaltbommel 2005.
- Buijs, Cees. Managenen met Ratio en Emotie. Assen 2006
- Mars, Annemarie. Hoe krijg je ze mee. Assen, 2006
- Koeleman, H. Communicatie bij verandering. Deventer 2008.
- Kotter, John. Onze ijsberg smelt. Amsterdam 2007
- Mulder, Mauk, Frank Robroek en Henk Stil. De machteloze werknemer. Alphen aan den Rijn 2006.
- Strikwerda, J. Management topics (over SSC's). Assen 2006
- Swieringa, Joop. Gedoe komt er toch. Utrecht 2005.
- Ytsma, W. Het facilitaire regiemodel. Facto Magazine, 5 2003
- Ytsma, W. Structuurelementen van het Shared Service Centrum. Kluwer Deventer. Facto Media Base 2006