



Shared Service Center: een kans voor verbetering!

Drs. Han van Overbeeke MBA, Drs. Jan Stelwagen, Drs. Peter Tiebout MMC

Het onderwerp Shared Service Center (SSC) heeft in de afgelopen paar jaar veel bekendheid gekregen. De principes zijn ook toegepast in de gezondheidszorg. De auteurs van dit artikel gaan in op de achtergronden van SSC-concept en delen tevens de ervaringen die zij hebben opgedaan met het implementeren van SSC-concepten binnen de gezondheidszorg in het algemeen en bij de Rijngroep in het bijzonder.

Binnen de gezondheidszorg ontstaan steeds grotere organisaties. Dat is onder andere te zien in de groei van balanstotalen in de Top-100 gezondheidszorginstellingen van Zorgvisie. Deze en andere grote organisaties zijn veelal opgebouwd uit een aantal relatief zelfstandige eenheden. De managers van deze eenheden zijn integraal verantwoordelijk en leggen over het gevoerde beleid en de resultaten verantwoording af aan de Raad van Bestuur.

Bij het afleggen van verantwoording wordt frequent geconstateerd dat het management een groot aantal zaken niet kan beïnvloeden en zodoende dus niet integraal verantwoordelijk kan zijn. Dit vindt voornamelijk plaats op het terrein van de ondersteunende diensten.

Daarnaast worden er vaak kanttekeningen geplaatst bij de kwaliteit van ondersteuning. Een natuurlijke reactie is vervolgens dat het management een eigen ondersteuning gaat opbouwen, waardoor de organisatie als totaliteit wordt geconfronteerd met verschillende eenheden die ondersteunende processen en personeel dupliceren.

Het toepassen van de principes van het SSC-concept in grote organisaties kan een oplossing bieden voor het oplossen van de geconstateerde problematiek.

1. Shared Service Centers

SSC's komen voor in verschillen soorten en maten. In de literatuur zijn dan ook verschillende definities te vinden. Wij verstaan onder Shared Services alle ondersteunende taken die niet uniek zijn voor

één bepaald organisatieonderdeel of managementniveau.

Een Shared Service Center is een onafhankelijk gepositioneerde entiteit die aan andere organisatieonderdelen gemeenschappelijke diensten levert, deze diensten voldoen aan vooraf gedefinieerde klanteneisen, prestatienormen en prijzen.

Bij het opzetten van een SSC worden dus delen van de ondersteunende processen centraal gebundeld. Dit betekent tegelijkertijd dat ook decentraal ondersteunende activiteiten blijven bestaan. Dit zijn activiteiten die vanwege hun aard of impact bij voorkeur in de buurt van het primaire proces en onder aansturing van het daarvoor verantwoordelijke management worden uitgevoerd.

De kerntaak van het SSC is het uitvoeren van de gebundelde taken. Het management van het SSC is verantwoordelijk voor de inrichting van de eigen eenheid. Het SSC fungeert voor de overige organisatieonderdelen als een black box. De output van het SSC bestaat uit producten en diensten die worden geleverd aan overige organisatieonderdelen en eventueel aan derden. In een producten- en dienstencatalogus wordt het aangeboden pakket beschreven.

De klant-leveranciersrelatie wordt geformaliseerd in een dienstverleningsovereenkomst. In deze overeenkomst wordt de prijs/prestatie-verhouding vastgelegd. Een SSC moet om bestaansrecht te hebben marktconform opereren. Ten opzichte van externe aanbieders heeft het SSC

een voordeel vanwege het feit dat geen BTW over de dienstverlening hoeft te worden berekend. Het duidelijk omschrijven van producten en diensten en het hanteren van een dienstverleningsovereenkomst, leidt tot transparantie in de klant-leveranciersrelatie. Daarnaast is de klant in de leidende rol, omdat hij kan beslissen over wat hij afneemt en invloed heeft op de omvang van het SSC. Dit wordt nog versterkt doordat het SSC-concept leidt tot kostenbewustzijn bij de afnemers.

Voor het inrichten van een SSC worden in de literatuur een aantal redenen genoemd:

- het reduceren van (kosten van) overheid in decentrale eenheden;
- het realiseren van synergie;
- het verhogen van kwaliteit van dienstverlening;
- het verhogen van de productiviteit, door standaardisatie en procesoptimalisatie;
- het beter beheersen van uitbestede diensten.

Op basis van onze ervaringen zien wij vooral meerwaarde in het toepassen van het SSC-concept, vanwege:

- de bewustwording van klant en leverancier over het dienstenpakket en de daarmee gepaard gaande kosten;
- het feit dat de invloed van de klant op het pakket toeneemt;
- het feit dat de klant zich kan concentreren op zijn primaire taak omdat het SSC professioneel voor ondersteunende activiteiten zorgt;
- een vermindering van de transactiekosten ("gedoe" tussen staf en lijn) in de levering van stafdiensten aan de lijn;
- het versterken van het integraal management principe doordat daadwerkelijk integrale budgetverantwoordelijkheid ontstaat;
- toename professionaliteit waarmee de uitbestede diensten worden aangestuurd en beheerst, waarbij het SSC een belangrijke schakel vormt.

De Rijngeest Groep (RGG) is een interessant voorbeeld van een zorgorganisatie die de principes van SSC succesvol heeft toegepast..

2. Implementatie SSC

De RGG heeft het invoeren van een SSC aangepakt als een complex veranderingstraject, waarbinnen de volgende belangrijke stappen zijn onderscheiden:

1. stel de noodzaak van verandering vast;
2. communiceer de noodzaak;
3. formuleer concrete doelen;
4. leg een duidelijke relatie tussen verandering en maatregel;
5. vertaal doelen in heldere planning en concrete acties;
6. maak de nieuwe concepten eigen;
7. realiseer de verandering in een korte periode;
8. evalueer de behaalde resultaten.

2.1 Stel de noodzaak van verandering vast

Voor het succesvol doorvoeren van een (grote) verandering is het altijd van belang eerst de noodzaak duidelijk vast te stellen en deze te delen met de direct betrokkenen.

Rijngeest Groep (RGG)

De RGG is een instelling voor geestelijke gezondheidszorg in Zuid-Holland Noord. De RGG is in 2000 ontstaan uit een fusie van 2 Algemeen Psychiatrische Ziekenhuizen, een RIAGG en een RIBW. Het verzorgingsgebied omvat ruim 500.000 inwoners. De RGG heeft een budget van • 90 mln. en 1.800 medewerkers (ongeveer 1.300 FTE). De nieuwe organisatie kende een relatief groot aantal zorgeenheden. De vier grootste waren subregionaal georganiseerd, daarnaast een tweetal naar circuit en ten slotte een drietal specialistische eenheden. De ondersteuning werd verzorgd vanuit zes stafdiensten.

Van meet af aan was er in de organisatie sprake van integraal management. Alle organisatieonderdelen waren resultaatverantwoordelijke eenheden.

Een van de uitdagingen waarvoor de organisatie zich gesteld zag, was een zorgvernieuwing en een beddenreductie. De beddenreductie verliep "voorspoedig": in 5 jaar tijd was de financiering op basis van het aantal bedden al gehalveerd. Voor een belangrijk deel werd dit omzetverlies gecompenseerd door een toename van de ambulante en de transmurale productie. Echter de afbouw van vooral bedgebonden ondersteuning lukte niet. De hoge kosten van de ondersteuning werd door het management van de zorgeenheden als één van de redenen genoemd om niet binnen het budget te blijven. De Rijngeest Groep is een rechtsvoorganger van Rivierduinen. Rivierduinen heeft de organisatievorm en -principes van de RGG overgenomen.

De RGG constateerde de eerste jaren na haar ontstaan een duidelijke onevenwichtigheid tussen zorg en ondersteuning.

De zorg was over het algemeen zeer ontevreden over de mate van dienstverlening vanuit de ondersteunende diensten. De ondersteunende diensten werden verweten geen rekening te houden met de werkelijke behoeften van de zorg, weinig klantgericht te zijn en bovendien een te groot deel van het budget als niet beïnvloedbaar af te doen en vervolgens deze kosten op basis van vooraf vastgestelde verdeelsleutels door te belasten. Analyses leerden de RGG dat zij relatief veel geld uitgaf aan facilitaire ondersteuning. Eind 2001 zag de organisatie zich geconfronteerd met een aanzienlijk tekort in de exploitatie, slinkende financiële reserves en een slechte prognose voor het volgende jaar.

Een valkuil bij deze stap is dat de noodzaak van de verandering niet of onvoldoende wordt geëxpliciteerd. Het motto: 'geen pijn, geen verandering' is geldig voor ieder groot veranderingproces. Een duidelijke noodzaak biedt een stevig fundament van waaruit het veranderingsproces kan worden gelegitimeerd. Dit is in het bijzonder van belang op die momenten dat er weerstand ontstaat bij betrokkenen.

2.2 Communiceer de noodzaak

Het verkrijgen van voldoende commitment, zeker in de top van de organisatie, is van groot belang omdat het invoeren van het SSC-concept een aanzienlijke breuk geeft met het verleden. Het is een fundamentele wijziging in de aansturing en besturing van de organisatie.

De noodzaak, de constatering dat gewoon doorgaan op de ingeslagen weg geen optie is, dient duidelijk te worden gecommuniceerd met het management.

De noodzaak om te komen tot drastische maatregelen binnen de RGG was duidelijk en werd gedeeld. De maatregelen moesten leiden tot een forse bezuiniging op de bestaande ondersteuning en tot een betere bestuurbaarheid van de organisatie. De communicatie hierover vond in eerste instantie plaats met het management. In een managementconferentie heeft de Raad van Bestuur de urgentie om te veranderen duidelijk gemaakt en daarvoor draagvlak bij het management verkregen. Het management van de zorgseenheden, maar ook de managers van de ondersteunende diensten steunden de noodzaak tot verandering.

Het management speelde een belangrijke rol in de communicatie naar de diverse organisatieonderdelen. De ondernemingsraad, cliëntenraad en vakbonden zijn, voordat de formele besluitvorming aan de orde was, geïnformeerd.

De medewerkers werden door het management geïnformeerd en op de hoogte gebracht via nieuwsbrieven.

Een valkuil bij deze stap is dat een commitment van het management niet automatisch een commitment van de medewerkers met zich meebrengt. Extra energie en communicatieronden zijn nodig om begrip te krijgen voor de te nemen stappen.

Daarnaast is het van belang dat rekening wordt gehouden met de consequenties die voortvloeien uit de organisatiewijziging. De rollen komen anders te liggen, waardoor de verantwoordelijkheden en bevoegdheden op een andere wijze worden verdeeld. De managers van stafdiensten zijn in het algemeen van mening dat zij zeggenschap en status inleveren ten gunste van het lijnmanagement.

2.3. Formuleer concrete doelen.

Voor het implementeren van de SSC-principes is het van belang concrete doelen te formuleren. Concreet geformuleerde doelen geven richting aan het ingezet te veranderingstraject.

De RGG heeft vooraf drie concrete doelen geformuleerd:

- realiseren van een 25% kostenreductie bij de facilitaire dienstverlening;

Kwaliteit van ondersteuning

De kwaliteit van ondersteuning is een begrip met meerdere dimensies, namelijk de technisch functionele kwaliteit en de service kwaliteit. Vanuit de stafdienst wordt vaak benadrukt dat decentralisatie van de ondersteuning ten koste zal gaan van de (technisch functionele) kwaliteit, terwijl de managers van zorgseenheden meer nadruk leggen op de service kwaliteit.

Het SCC-concept organiseert zich dominant op servicekwaliteit ten behoeve van de verschillende afnemers. Vervolgens is het de vraag hoe kan worden voorkomen dat de samenhang op de verschillende functionele gebieden in de organisatie als geheel tekort gaat schieten. Binnen de RGG is dit opgelost door de concernstaf verantwoordelijk te maken voor de samenhang in de driehoek zorgseenheid, servicebedrijf en concernstafadviseur. Dit stelt wel eisen aan de schaalomvang van de organisatie om zo deze functiedifferentiatie een efficiënte oplossing te doen zijn.

Verdeling binnen RGG

Decentraal Zorgseenheid	Service Bedrijf (SSC)	Concernstaf
Financieel consultant	Administratie	Financial controller
Adviseur P&O	Personeelszaken	Social controller
Facilitair coördinator	Facilitaire zaken	Concernadviseur Facilitair
	Bureau Bouwzaken	Concernadviseur Vastgoed
	ICT, beheer en productie	Concernadviseur ICT

- verbeteren van de financiële positie en beheersbaarheid, daarnaast,
- verbeteren van de gehele ondersteuning.

De kostenreductie en het verbeteren van de beheersbaarheid stonden centraal, de kwalitatieve aspecten raakten daardoor enigszins op de achtergrond.

Het vooraf formuleren van het beoogde doel van de verandering, en vervolgens het kwantificeren van de te bereiken doelen, heeft ertoe bijgedragen dat er met een duidelijke focus gewerkt kon worden. Deze focus kon worden gebruikt als de extra duw in de rug, met name op die momenten dat het project in een lager tempo terecht leek te komen.

Een valkuil bij deze stap is dat er teveel wordt gefocust op één kwestie, waardoor de aandacht wordt afgeleid van de andere winstpunten van het veranderingsproces: bijvoorbeeld een hogere servicekwaliteit van de dienstverlening en betere aansturing.

Het veranderingsproces wordt dan in wezen slechts gestoeld op één pijler. Dit kan tot kwetsbare situaties leiden als het (financiële) probleem door een aantal incidentele meevallers op korte termijn minder groot lijkt te zijn, en daardoor de noodzaak voor een belangrijk veranderingsproces ineens lijkt te verdampen.

Wij zijn ook organisaties tegengekomen waar de noodzaak en het doel vooraf niet duidelijk zijn verwoord. In die situaties is de kans veel groter dat de weerstand, die altijd naar voren komt bij een groot veranderingstraject, ertoe leidt dat het project niet wordt afgerond of ergens halverwege blijft steken.

3.4 Leg een duidelijke relatie tussen verandering en maatregel

Wij onderschrijven het belang van het formuleren van één of meer heldere doelen voor een veranderingsproces. Het realiseren van de beoogde verandering zal niet zonder slag of stoot gaan. Er zijn ingrepen of impopulaire maatregelen nodig vanuit de noodzaak tot verandering of de gevolgen van de verandering zijn voor niet alle betrokkenen positief. Daarom pleiten wij ervoor een duidelijke scheiding aan te brengen in de structuurwijziging en het 'flankerende beleid'.

Binnen de RGG ging de structuurwijziging gepaard met een bijna gelijktijdige reductie van de facilitaire kosten met 25 %. Gegeven deze situatie heeft de RGG er bewust voor gekozen om te starten met de kostenreductie en vervolgens de structuurwijziging door te voeren.

De Raad van Bestuur heeft voor de kostenreductie een crisisteam ingesteld dat belast werd met de reductie van de facilitaire kosten. In dit crisisteam zaten managers uit de zorg, hoofd financiën en administratie en de facilitair manager onder leiding van een lid van de Raad van Bestuur.

Dit team heeft zich met name gericht op het bedenken, vaststellen en implementeren van incidentele en structurele maatregelen om de facilitaire kosten terug te dringen. Niet de facilitaire dienst werd trekker van de bezuinigingen, maar de lijn. Een maatregel die bedacht is omdat het jaar daarop het facilitaire budget werd gedecentraliseerd naar de gebruikers, onder het motto: 'Wat je in 2002 bezuinigt, hoeft in 2003 als klant niet meer te worden betaald'.

Daarnaast is een projectgroep met een helder mandaat ingesteld. Deze projectgroep is belast met het verder bedenken en uitwerken van de principes van het SSC en het begeleiden van het gehele proces.

Zodoende is er een duidelijke cesuur gemaakt zowel in de tijd, eerst een forse kostenreductie en vervolgens de structuurwijziging realiseren, alsook qua structuur, een crisisteam en vervolgens een projectteam belasten met de uitvoering. Het voordeel van deze aanpak is dat het negatieve imago van de kostenreductie niet direct in verband wordt gebracht met de invoering van het SSC-concept.

Op basis van onze ervaring elders zien wij als valkuil het gelijktijdig realiseren van doelen met de daarbij behorende maatregelen, waarbij de negatieve uitstraling (ontslag van mensen) kan worden gerelateerd aan het creëren van een nieuwe structuur voor de toekomst (invoeren van een SSC).

Besturingsprincipes

Aan de reorganisatie lagen een aantal heldere principes ten grondslag:

- 90/10 verdeling
Om te benadrukken dat de zorg het gezichtsbepalende element in de organisatie is, gaat 90% van het beschikbare budget naar de zorg op basis van productieafspraken. Van het totaal is 10% ter besteding aan de Raad van Bestuur, ter dekking van kosten ten behoeve van de strategische besturing en centrale beleidsdoelen als innovatie, toevoeging reserves en buffer voor risico's
- Een 0-budget voor het SSC
Het servicebedrijf heeft geen eigen budget, en dient zichzelf te bedruipen uit de dienstverleningsovereenkomsten met de zorgenheden en Raad van Bestuur.
- Vrije beleidsruimte
Sommige diensten moeten verplicht worden afgenomen op basis van een mantelcontract (bijvoorbeeld salarisadministratie), andere naar keuze (bijvoorbeeld beleidsadviesing)
- Integraal management betekent ook dat er wat te kiezen moet zijn.
Daarom is voor een aantal producten en diensten keuzevrijheid of deze wel of niet afgenomen worden. Voor de overige diensten geldt dat het volume, tot een vastgesteld minimum, de speelruimte bepaald

Organisatie-inrichting

Bij het inrichten van de ondersteuning werden de volgende principes gehanteerd:

1. Centraal, wat kan: om zorgenheden in staat te stellen beter integraal te sturen en om de inkoop van de gewenste ondersteuning vorm te geven zijn de personeels, financieel en facilitair consulent gedecentraliseerd.
2. Vergaande decentralisatie vraagt betere centrale sturing op de diverse functionele gebieden met behulp van een concernstaf.
3. Strategisch beleid en control horen thuis in de concernstaf. Waarbij met name het criterium strategisch heeft geholpen bij het maken van keuze wel of niet in de concernstaf.
4. De keuze voor het SCC als onderdeel binnen de Rijngeest Groep, daarmee werd de Raad van Bestuur eigenaar van het SSC. De Raad van Bestuur heeft op die manier zeggenschap over de portfolio van het SSC, en bepaalt in hoeverre het SSC voor derden mag werken.
5. De Rijngeest Groep heeft voor een product of dienst slechts met één leverancier een (mantel)overeenkomst. Deze regel heeft belangrijke consequenties voor de mate waarin sprake is van verplichte winkelnering.
6. De vrije beleidsruimte wordt jaarlijks bepaald.
7. Het management kan jaarlijks ten aanzien van 5 producten/diensten een markt conformiteitstoets laten uitvoeren.

Beheersinstrumentarium SSC

Voor de SSC zijn de volgende instrumenten essentieel:

1. productencatalogus, waarin de verschillende diensten en producten staan beschreven, die voldoen aan de volgende criteria:
 - = meetbaar (kwantitatief uniform);
 - = representatief (herkenbaar);
 - = gestandaardiseerd;
 - = afgerond geheel.
2. berekenen van kostprijzen, en vervolgens op basis van externe prijsvergelijking en van behoeftepeiling komen tot een prijsbeleid;
3. opstellen van verschillende dienstverleningsovereenkomsten met daarbij behorende leveringscondities. De dienstverleningsovereenkomsten dienen in het begin niet te star te worden gehanteerd, klanten en de SSC moeten eerst leren te werken volgens de nieuwe principes.
4. administratieve organisatie om leveringen aan klanten te registreren en te koppelen aan de maandrapportage (rapportage per budgethouder over de aard en omvang van de leveringen)

2.5 Vertaal doelen in een heldere planning en concrete acties.

De geformuleerde doelen moeten worden vertaald in een duidelijke planning van de te ondernemen activiteiten. Voor het implementeren van een SSC is het van belang de volgende acties te nemen:

- a. opstellen besturingsprincipes;
- b. opstellen organisatie-inrichting;
- c. opstellen communicatieplan;
- d. opstellen benoemingsregels en sociaal plan;
- e. aanpassen planning & control cyclus;
- f. ontwikkelen beheersinstrumentarium voor SSC.

Het SSC van de RGG had bij de start niet voor alle diensten een productencatalogus, prijsbeleid en dienstverleningsovereenkomst. Dit leidde tot vertraging, waarbij de wederzijdse verwachtingen niet goed werden gemanaged.

Een valkuil is dat de principes en besturingsconcepten wel worden uitgewerkt, maar dat te laat gestart wordt met de ontwikkeling van het daarbij behorend instrumentarium.

Het niet op tijd gereed zijn van het benodigde instrumentarium kan eveneens een obstakel vormen. Allereerst zal daardoor de gewenste organisatieverandering ook niet tot stand kunnen komen. Ten tweede leidt het tot het risico van nieuwe administratieve en overleglast die ontstaat, omdat alle interne diensten, die voordien 'gewoon' werden verricht, nu moeten worden beschreven, van een prijs voorzien en daarover overleg moet plaatsvinden en verantwoording moet worden afgelegd. (Hetgeen bovendien een risico vormt ten aanzien van het gewenste hoge tempo).

2.6 Maak de nieuwe concepten eigen

Tijdens het implementeren van het SSC-concept wordt een Raad van Bestuur geconfronteerd met diverse vraagstukken. Vraagstukken waarover snel consistente beslissingen moet worden genomen. Voor het maken van consistente keuzes gedurende het proces is het van belang dat vooraf de besturingsprincipes en organisatie-inrichting worden bepaald. Duidelijke besturingsprincipes en organisatie-inrichting werken als een richtinggevend

kader, waardoor deze automatisch als de nieuwe spelregels van de organisatie kunnen gaan functioneren.

Een valkuil is dat de Raad van Bestuur de principes en de consequenties van de invoering van het SSC-concept zich onvoldoende heeft eigen gemaakt. Dit kan leiden tot inconsistente besluitvorming. Ervaring met andere veranderingsprocessen leert dat hierdoor zelfs het beoogde doel in gevaar kan komen. Een andere valkuil bleek dat de keuze voor het concept van het SSC (standaardisatie of maatwerk ten behoeve van de klant) niet helder was vastgelegd wat leidde tot valse verwachtingen en veel discussies.

2.7 Realiseer de verandering in een korte periode

Het gevoel van noodzaak om tot een drastische wijziging van de organisatie te komen moet direct worden benut.

De RGG heeft slechts 12 maanden doorlooptijd gebruikt voor periode tussen de eerste aankondiging en de realisatie van het SSC.

Bij de start is het noodzakelijk de consequenties van de verandering aan te geven, wat betekent dit voor dit besturingsmodel, voor de structuren, processen, evenals de rollen, status en de positie van medewerkers.

Door een verandering in een korte periode te realiseren wordt optimaal gebruik gemaakt van het gecreëerde momentum. Nadeel is echter dat een korte periode het niet mogelijk maakt dat het nieuwe concept al is ingeburgerd bij de ingebruikname. Dat betekent dat het nieuwe spel al doende moet worden geleerd. Dit stelt wel bijzondere eisen aan het management van het servicecentrum. Vooraf zal moeten worden nagegaan in hoeverre het zittende management in staat is deze grote verandering vorm en inhoud te geven. Binnen de RGG is ervoor gekozen om het zittende management te ondersteunen met het inzetten van een interim manager. Deze combinatie heeft succesvol gewerkt.

Het veranderingsproces wordt gerealiseerd met het zittende personeel, dat een cultuurverandering moet doormaken.

Voor een dergelijk proces is een periode van 2 tot 3 jaar niet ongebruikelijk. Dat geldt zowel aan leverancierszijde (SSC) als aan de zijde van de klanten. Het doorgronden van alle aspecten die bij de klant horen, inclusief de daarbij behorende rechten maar ook verplichtingen, vergt tijd. De klant heeft in het begin de neiging om zich daadwerkelijk te bemoeien met de bedrijfsvoering van het SSC: men wil bijvoorbeeld inzage in de kostprijs, procesverbeteringen doorvoeren bij het SSC en/of wil zich mengen in de structuurdiscussie binnen de SSC. Een 'normale' klant doet dat ook niet bij zijn externe leveranciers. De klant zal zich moeten gaan opstellen als een 'echte' klant en niet tot achter de voordeur van de leverancier allerlei zaken zelf wil regelen.

Een valkuil is dat de snelheid van het traject soms haaks lijkt te staan op zorgvuldige procedures rond de te benoemen medewerkers op sleutelposities. Het is verstandig zo snel mogelijk de benodigde procedures in kaart te brengen en daarbij zo spoedig mogelijk OR en eventueel bonden te betrekken, om zodoende tempo te kunnen houden.

Het is van belang de medewerkers tijdig te kunnen benoemen, omdat zij anders vooruitlopend op hun beoogde benoeming vanuit de organisatie worden aangesproken op resultaten. Hierdoor worden de nog niet benoemde personen in een moeilijke positie gebracht, waardoor het resultaat van de verandering, en daarmee het belang van een organisatieonderdeel waarbij meerdere personen betrokken zijn, kan worden geschaad.

2.8 Evalueer de behaalde resultaten

Het evalueren van het veranderingstraject biedt een goede mogelijkheid om kritisch te kijken naar de bereikte resultaten, en op basis daarvan nieuwe accenten te formuleren voor het vervolg. Ervaring leert dat het evalueren een mogelijkheid biedt om een vernieuwd elan te brengen in het veranderingsproces dat al een tijdje loopt.

Bij de RGG heeft 2 jaar na het begin van het veranderingsproces een evaluatie door een externe onderzoeker plaatsgevonden. De evaluatie liet zien dat de belangrijkste doelen waren gerealiseerd, maar tevens dat op een aantal onderdelen van de organisatie-inrichting en het besturingsmodel een nadere verfijning kon worden aangebracht.

Een valkuil kan zijn dat er niet een duidelijk moment wordt gemarkeerd waarop een evaluatie wordt gehouden. Dat betekent dat er meer dan bij een expliciete evaluatie, continu wordt bijgestuurd. Onze ervaring is dat hierdoor het gevaar bestaat dat dit ten koste gaat van de consistentie en dat te vlug aanpassingen worden doorgevoerd zonder dat er sprake is geweest van een zorgvuldige 'testperiode'.

3. Ter afsluiting: discussie

Op dit moment is een aantal organisaties in de gezondheidszorg bezig met het ontwikkelen en implementeren van het SSC-concept. De vorming van een SSC binnen de RGG is een ingrijpend veranderingsproces geweest. Het veranderingsproces vond zijn oorsprong bij de signalering van een aantal belangrijke knelpunten. De RGG hanteerde altijd een model met stafdiensten in combinatie met dienstverleningsovereenkomsten. Het bleek dat met dit model onvoldoende verbetering was te realiseren in de reductie van kosten, besturing en de verbetering van kwaliteit van dienstverlening.

Een mogelijke oorzaak hiervan is dat bij een organisatie met verschillende stafdiensten juist de functionele kwaliteit dominant is en managers van zorgseenheden eerder geneigd zijn een zekere gelatenheid te vertonen ten opzichte van stafdiensten. Zorgmanagers zijn van mening dat zij een geringe invloed hebben op de

stafdiensten. Daarnaast zijn managers van stafdiensten vaak in staat om relatief eenvoudig gebruik te maken van de directe relatie die zij hebben met de Raad van Bestuur in geval van een belangenconflict met de managers van zorgseenheden.

In het verandertraject van RGG heeft de keuze voor een duidelijk uitgangspunt goed gewerkt, te weten: De patiënt, en in het verlengde daarvan de zorgseenheden met de daarbij behorende zorgmanagers, staat centraal.

Dit uitgangspunt ligt voor de hand, echter een consequente doorvertaling daarvan wordt minder vaak toegepast, maar biedt een duidelijke meerwaarde bij de focus van het veranderingstraject.

Daarnaast is de volledige medewerking van de managers van de zorgseenheden bij RGG cruciaal gebleken. Deze medewerking was ook relatief eenvoudig te verkrijgen: hun invloed kon alleen maar toenemen!

Ervaring opgedaan bij andere organisaties leert dat het veranderingstraject weerbarstiger wordt als de noodzaak van de beoogde verandering bewust of onbewust onvoldoende kan worden geëxpliciteerd en/of er al een omvangrijke decentrale ondersteuning is opgebouwd. In die gevallen zijn de scherpe kanten van de noodzaak om te veranderen iets weggenomen, de discussie over service kwaliteit zal minder manifest zijn, en daarnaast zullen de managers van de zorgseenheden zelf onderdelen moeten afstaan aan het SSC. De noodzaak, als stuwende kracht voor het veranderingstraject, is van groot belang. De noodzaak wordt beïnvloed door een groot aantal factoren. De verschillende factoren zullen vooraf in kaart moeten worden gebracht, waarna vervolgens op basis van een gewogen optelsom van deze factoren de aard, omvang, snelheid en de wijze waarop kan worden bepaald waarmee een SSC-concept kan worden geïmplementeerd.

Over bovenstaande thema's is nog veel te leren en te zeggen. Wij zouden graag in contact komen met geïnteresseerden over dit onderwerp om zo de mogelijkheid te hebben nader van gedachten te wisselen over bovenstaande thema's.

Over de auteurs

Drs. Han van Overbeeke MBA is als adviseur/projectleider werkzaam binnen de concernestaf van Rivierduinen. Hij was intern projectleider van het veranderproces binnen de Rijngeest Groep.

Drs. Jan Stelwagen is zelfstandig interim-manager. Hij was tot 1 januari werkzaam binnen de Rijngeest Groep als lid van de Raad van Bestuur en eindverantwoordelijk voor het veranderproces.

Drs. Peter Tiebout MMC is adviseur bij Vreelandgroep Organisatieadviseurs. Hij was als adviseur betrokken bij het veranderproces binnen de Rijngeest Groep.