

In deze rubriek worden (al dan niet recent verschenen) boeken besproken die een 'must' zijn voor iedere personeelsmanager

**In deze bijdrage aandacht voor een boek van de Stichting Managementstudies dat in 2004 meer verkocht dan de andere boeken van de Stichting bij elkaar. En dat in november jl. de Boek van het jaar 2004 vakjuryprijs kreeg van de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs (Ooa): *Shared Service Centers, van kostenbesparing naar waardecreatie van Hans Strikwerda. Die prijs werd overigens gedeeld met het boek *Spelen met betekenis* van Ruud Voigt en Willem van Spijker.***

Een shared service center (ssc) is een eenheid binnen een onderneming of instelling die diensten levert op een specialisatie als administratie, personeelszaken, informatietechnologie of inkoop aan de operationele eenheden van die organisatie op basis van een overeenkomst. Het belang van ssc's voor de HR-professional ligt enerzijds in het feit dat een toenemend aantal Nederlandse organisaties van een ssc gebruik maakt. Er waren er begin 2003 meer dan 100. De overgang naar een ssc heeft vaak ver reikende personele consequenties. Anderzijds hebben veel grotere organisaties recent een ssc op HR-gebied ingericht, of ze zijn er mee bezig.

Het boek is gebaseerd op onderzoek bij 30 organisaties, waarvan acht cases uitgebreid zijn beschreven. De opkomst van HR-ssc's was aanleiding om in de nieuwste druk het

HR-shared service center van KPN als case toe te voegen. KPN - met 32.700 werknemers één van de grootste werkgevers van Nederland - werd door de turbulentie op ICT-gebied in 2001 gedwongen tot kostenreductie. Het plan werd gesmeed voor een heel andere opzet van de personeelsadministratie. Dit leidde begin 2004 tot de opening van het KPN HR SSC, bestaande uit een eHRM-selfservice systeem met 60 functies, een eHRM-portal, een HR-helpdesk, een HR-servicedesk een twintigtal HR-experts en zes managers. Kostenbesparing kon worden bereikt door een reductie van de betreffende HR-formatie (van 200 naar 60 fte), minder fouten in declaraties, reductie van de papierstroom, afschaffen van fysieke personeelsdossiers en minder fouten in de verlofadministratie (winst 20.000 productiedagen). De kosten rekent het ssc door aan de onderdelen op basis van een vaste prijs per dossier.

Hoewel de daadwerkelijke realisatie in 2003/2004 slechts zes maanden vergde, was er een aanloop van jaren waarbij alle administraties onder één regie kwamen (2000), mutaties standaard werden aangeleverd (2001) en eHRM werd geïntroduceerd en expertteams werden gevormd (2002). De energie is niet gestoken in grote plannen, maar in kleine stappen. Klantenpanels toetsten oplossingsrichtingen, maar er was niet teveel inspraak

en democratie. Wel was er duidelijke steun van de Raad van Bestuur.

De komst van het ssc had de nodige gevolgen. De HRM-functie moest door eHRM meer gestructureerd gaan werken. Veel maatwerk per onderdeel werd vervangen door standaardisatie. HR-adviseurs besteden nu minder tijd aan administratieve zaken. Er wordt veel gewerkt met hulp via email, doch dit vergde aparte training in het ontdekken van de vraag achter de vraag en het zorgvuldig formuleren van een antwoord.

Veel KPN-managers hadden weerstand tegen het self service concept. Ze moesten opeens dingen doen die ze daarvoor overlieten aan de HR-functie. Steeds meer managers is inmiddels echter duidelijk, dat self service meer tijd achter de pc kost, maar minder aan overleg en controle. Transacties gaan sneller en er is betere managementinformatie.

Uitgebreide casebeschrijvingen staan in het boek voorop en maken het eenvoudig in het thema te duiken. Vervolgens ontwikkelt Strikwerda een theoretisch kader om het fenomeen ssc's te duiden. Theorie helpt betrokkenen in een dergelijk veranderingsproces te begrijpen wat er gaande is met hun organisatie en hun plaats te bepalen in de ontwikkeling daarvan. Het maakt ssc's minder verrassend, meer 'manageable'. Een apart ssc past eigenlijk niet in een divisiemodel, waarbij iedere business unit alle nodige resources organiseert onder de controle van het eigen management (integraal management). Het betrekken van een aantal resources van een ssc maakt de organisatie ingewikkelder. Afnemende marges, niet groeiende markten en hoge vaste kosten kunnen een ssc toch aantrekkelijk maken. Met informatietechnologie kan een organisatie nu op grote afstand data opslaan, bewerken en communiceren. Die IT maakt de grote vlucht van ssc's mogelijk. Na de theorie volgt een analyse van de verschillende gedaanten van ssc's en de

omstandigheden waaronder die kunnen floreren. Heel belangrijk bij ssc's is ook hoe zij moeten worden ingepast in de internal governance van de organisatie, hun plaats in het geheel. Welke bevoegdheden krijgt de manager van het ssc? Wie stuurt hem aan? Hoe is de relatie met andere onderdelen vormgegeven? Hoe worden kosten verrekend?, etc.

Na deze aandacht voor de externe organisatie is er aandacht voor de interne organisatie van een ssc en het invoeringsproces. Deze hoofdstukken zijn heel relevant voor de HR-professie. Ssc's zijn bijna altijd functioneel georganiseerd. De operationele processen van een ssc zijn meestal eerst vereenvoudigd en gestandaardiseerd alvorens ze naar het ssc worden overgeheveld. Een ssc kan relaties met derden hebben. Dan is bijvoorbeeld een punt in hoeverre het ssc verplichtingen kan aangaan met die derden namens de interne organisaties die het bedient. De persoon van de manager (vaak is er een eenhoofdige leiding) moet twee rollen kunnen spelen. Enerzijds als bouwpastoor doortastend territorium winnen en verdedigen, anderzijds serviceverlener zijn. De combinatie is zeldzaam, wat betekent dat soms bijsturing door de naasthogere laag aan de orde is. Eenzelfde probleem geldt bij de rolinvulling van de operationele managers. Een nieuw ssc pakt meestal bestaande taken uit de organisatie op. Logisch is dan meestal dat de vervullers van die taken zoveel mogelijk mee overgaan. In de praktijk doet een aanzienlijk deel van de medewerkers dat echter niet. Het natuurlijk verloop neemt toe (20-25%). Dit maakt het wel makkelijker personeelsreducties te realiseren. In een beperkt aantal gevallen wordt een radicale verandering nagestreefd, waarbij de ervaring en expertise van het zittend personeel niet op prijs worden gesteld en alleen nieuwe medewerkers worden aangesteld. De medewerkers van een ssc zijn vaak bezig met het

zoeken naar een identiteit: wie en wat ben ik? Daarvoor is speciale aandacht nodig.

Aan het eind van het boek vraagt de auteur zich af wat de toekomst van ssc's is. Zijn ze tijdelijk? Is een intern ssc de voorloper van outsourcing? Komen er na de fysieke ssc's virtuele ssc's? Wat wordt de plaats van de factor mens? Ook wordt in de jongste druk – gelet op de opkomst van HR-ssc's – ingezoomd op de toekomst van de HR-functie. De jury van de Ooa waardeerde de manier waarop Strikwerda verbanden legt en met grote zorgvuldigheid en verantwoorde-

lijkheid zijn onderwerp behandelt: transparant in zijn denken, praktisch in zijn bronnen, met durf terugkijkend en vooruitkijkend. Wat mij betreft verplichte literatuur als u met een ssc te maken hebt.

---

#### Bibliografische gegevens

Strikwerda, J. *Shared Service Centers, Van kostenbesparing naar waardecreatie*. Serie Stichting Management Studies, Van Gorcum, 4e gewijzigde druk 2004.

ISBN 90-232-4081-2, • 26,50