

HR Shared Service Centers in Nederland

Ervaringen, verwachtingen en lessen voor de toekomst

Jaap Paauwe en Elaine Farndale¹

Shared Service Centres zijn een veelbesproken optie als het gaat om het vormgeven van met name de administratief beheersmatige personeelsactiviteiten en een deel van de meer traditionele HR-taken op het gebied van werving, selectie etc. Naast theoretische achtergronden gaan we op basis van de ervaringen van een veertiental organisaties in op de verschillende vormen waarin SSC's zich manifesteren, de achterliggende motieven, het soort diensten dat zij leveren en de daarmee gepaard gaande kostenposten, valkuilen en succesfactoren. Op tentatieve wijze – dit vanwege de nog jonge historie – geven we een aantal indicatoren voor hun efficiency en effectiviteit. We sluiten af met een zevental aandachtspunten waarmee organisaties hun voordeel kunnen doen.

De human resource functie maakt steeds meer gebruik van verschillende kanalen om haar personeelstaken en -diensten uit te voeren en te leveren. Ging voorheen (jaren tachtig/negentig van de vorige eeuw) de discussie vooral over de taakverdeling tussen de stafafdeling en het lijnmanagement, vandaag de dag zijn er door de technologische mogelijkheden andere kanalen zoals intranet (waarbij de werknemers zelf een aantal taken op zich nemen), shared service centres en uitbesteding (waarbij een deel van de personeelstaken door een externe partij wordt verricht) bijgekomen. Paauwe (2004) onderscheidt in dit verband naast de zogenaamde *strategic logic* (de relatie tussen de HR-strategie en de ondernemingsstrategie) en de *societal logic* (de afstemming tussen het HR-beleid en wat er in de samenleving gaande is) de *professional* en *delivery logic*. De *professional logic* heeft betrekking op het kwaliteitsniveau van de geleverde HR-diensten, terwijl de *delivery logic* zich richt op de verschillende manieren waarop HR-activiteiten kunnen worden uitgevoerd, zoals door de HR-functie zelf, het lijnmanagement, internettoepassingen, shared service centers, externe contracten en/of via selfservice door medewerkers. Eerder onderzoek heeft zich vooral gericht op de eerste twee logics met daarbij de nadruk op de relatie tussen het HR-beleid en het presteren van de onderneming. In dit artikel zal de aandacht liggen op de *professional logic* en de *delivery logic* om meer inzicht te krijgen in de wijze waarop organisaties het HR-beleid uitvoeren en hoe technologie hierbij de structuur en de prestaties van de HR-functie beïnvloedt.

Prof. dr. J. Paauwe is hoogleraar Organisatie en Personeel verbonden aan de Faculteit Sociale Wetenschappen, Universiteit van Tilburg. Dr. E. Farndale is universitair docent aan dezelfde faculteit.

Een relatieve nieuwe structuur voor het uitvoeren van HR-activiteiten is het opzetten van een shared service center (SSC). Een SSC biedt de mogelijkheid om HR-activiteiten te realiseren vanuit één locatie voor bijvoorbeeld de gehele organisatie, een specifieke geografische regio of een business unit. Deze nieuwe structuur van de HR-functie wordt optimaal ondersteund door gebruik te maken van internet- en informatietechnologie. Belangrijk binnen het SSC-concept is dat de vraag vanuit de organisatie bepaalt welke HR-diensten er worden geleverd in tegenstelling tot de traditionele aanpak waarbij de HR-functie het aanbod van de activiteiten vaststelt. Het minimaliseren van de kosten is dan ook niet de leidraad voor het leveren van HR-diensten, maar de meerwaarde ervan voor de organisatie. Daarnaast betekent dit dat de verantwoordelijkheid van de uitvoering van het human resource management verschuift van de HR-functie naar het lijnmanagement, terwijl tegelijkertijd door het gebruik van internet- en informatietechnologie het mogelijk is om gebruik te maken van selfservice door medewerkers en managers (Reilly, 1999; Reilly & Williams, 2003).

De recente opkomst van HR SSC's betekent dat er nog weinig onderzoek naar dit concept is gedaan. In deze bijdrage zullen we dan ook dieper ingaan op de belangrijkste redenen voor het oprichten van een HR SSC's en de daarbij behorende verwachtingen ten aanzien van de invloed op de prestaties van de organisatie. Hierbij maken we gebruik van recent empirisch onderzoek naar HR SSC's in Nederlandse ondernemingen. In het onderstaande komt eerst een aantal theoretische overwegingen aan de orde als het gaat om het vormgeven van de HR-functie en de opkomst van HR SSC's, vervolgens worden de resultaten besproken van het empirisch onderzoek naar SSC's (gebaseerd op een enquête onder veertien bedrijven en twee case studies) op grond waarvan we komen tot een aantal aanbevelingen en inzichten.

Shared service centers: de belangrijkste aandachtspunten

Centralisatie vs. decentralisatie

Met name grotere – veelal internationaal opererende – bedrijven staan voor de keuze om ondersteunende functies te centraliseren dan wel te decentraliseren. In de praktijk betekent dit dat ze een keuze moeten maken tussen de beheersing van deze ondersteunende processen vanuit één centraal punt of de vergroting van *local responsiveness*. Het decentraliseren van de HR-activiteiten creëert meer flexibiliteit in het reageren op veranderende eisen in de externe en interne omgeving, zoals de benodigde verbeteringen in de kwalificaties van werknemers als gevolg van nieuwe producten en diensten of de noodzakelijke aanpassingen bij nieuwe arbeidswetgeving. Ook behouden de lokale business units meer verantwoordelijkheid over de uitgevoerde HR-activiteiten. Echter, decen-

tralisatie kan er ook toe leiden dat het voor een organisatie niet mogelijk is om synergieën te realiseren en er kunnen duidelijke verschillen in kwaliteit van de HR-activiteiten op lokaal niveau ontstaan (Schulman *et al.*, 1999). Centralisatie daarentegen biedt de organisatie voordelen uit hoofde van het beheersen van de processen vanuit één locatie en het efficiënter uitvoeren van werkzaamheden, doordat verspilling en duplicatie van activiteiten kan worden vermeden (Ulrich, 1995). Echter, de geografische verspreiding van en verschillen tussen business units kan voor problemen zorgen bij het aanbieden van HR-diensten vanuit één centraal punt.

Een SSC kan op verschillende manieren worden ingepast in de structuur van de organisatie

Het ontstaan van het SSC-concept impliceert een organisatievorm die aan de ene kant gebruik maakt van de voordelen van zowel centralisatie als decentralisatie en aan de andere kant de nadelen van beide minimaliseert. De voordelen van gecentraliseerde besluitvorming en gedecentraliseerde uitvoering van de activiteiten worden in dit concept gecombineerd. In geval de HR-activiteiten worden gecentraliseerd, betekent dit dat de strategische HR-activiteiten bij het hoofdkantoor worden ondergebracht en dat de transactionele HR-activiteiten worden uitgevoerd door de business units zelf. Bij het SSC-model is er juist sprake van het op één centraal punt bijbrengen van de transactionele HR-activiteiten, waardoor er meer ruimte ontstaat voor strategisch HRM op lokaal niveau. Doordat de belangrijkste ondersteunende HR-processen worden uitgevoerd op één locatie, krijgt de organisatie meer beheersing over deze processen, wordt duplicatie van werk vermeden en zijn de kosten lager (Quinn *et al.*, 2000). Er is dus sprake van een vorm van interne outsourcing van HR-processen ('in-sourcing'), waarbij de lokale business units aangeven welke kwaliteit zij verwachten van de HR-diensten die geleverd worden door het 'externe' SSC.

Een SSC kan op verschillende manieren worden ingepast in de structuur van de organisatie. Binnen het *basic model* worden de transactionele activiteiten samengevoegd om zodoende economies-of-scale te realiseren, het *marketplace model* combineert in het SSC de transactionele activiteiten met een professioneel expertisecentrum, het *advanced marketplace model* beschouwt het SSC als een commerciële onderneming die eventueel ook diensten levert aan externe klanten en binnen het *independent business model* is het SSC een spin-off van het moederbedrijf waarbij het in een afzonderlijke business unit is ondergebracht (Quinn *et al.*, 2000). Ook Strikwerda (2004) onderscheidt een aantal mogelijkheden om een SSC te integreren in de organisatiestructuur. SSC's kunnen worden opgezet als een interne joint venture tussen verschillende business units, waarbij zij hun middelen samenvoegen op één centrale locatie. Daarnaast kan

een SSC worden opgezet als een afzonderlijke business unit die net zoals de andere business units verantwoording aflegt aan de Raad van Bestuur. Ook is er een meer gecentraliseerde mogelijkheid waarbij het SSC onder de directe verantwoordelijkheid van het hoofdkantoor staat. Als een SSC alleen activiteiten uitvoert voor een specifieke business unit, dan kan het SSC als onderdeel van deze business unit worden opgezet. Als laatste is er nog de mogelijkheid om een samenwerkingsverband aan te gaan met een externe partij voor het uitvoeren van een SSC. Een voorbeeld hiervan is de uitvoering van het SSC van Proctor & Gamble door IBM.

Het belang van de ondernemingsstrategie

Voor multinationals in het bijzonder betekent het bijeenbrengen van de transactionele HR-activiteiten op één locatie van waaruit HR-diensten worden geleverd aan de verschillende business units, dat men de ondersteunende activiteiten wil consolideren. Organisaties met een transnationale of globale internationaliseringsstrategie zullen er eerder voor kiezen om een SSC op te zetten (Bartlett & Goshall, 1989), omdat de organisatie zichzelf niet ziet als een verzameling van verschillende nationale business units maar meer als geïntegreerd netwerk. Wanneer een organisatie een meer polycentrische organisatiestrategie (i.e. multi-domestic) heeft, waarbij de lokale eenheden autonomie hebben ten aanzien van het HR-beleid, is een SSC minder geschikt voor de vormgeving van de HR-activiteiten.

Het integreren van ondersteunende activiteiten wordt niet altijd in alle onderdelen van de organisatie als positief ervaren. Bij eerder onderzoek naar eHRM is bijvoorbeeld opgemerkt: 'Het implementeren van eHRM op internationaal niveau betekent niet altijd dat de voordelen hiervan op lokaal niveau zichtbaar worden (Ruël *et al.*, 2004: 103)'. Daarentegen zorgt het integreren van de activiteiten in een SSC, waarbij zowel de grenzen van de organisatie als geografische grenzen worden overschreden, voor meer leermogelijkheden binnen de organisatie waarvan alle betrokken partijen kunnen profiteren. Het betekent ook dat de HR-functie vanuit één locatie flexibeler kan reageren op veranderingen in de omgeving zoals vernieuwde arbeidswetgeving of veranderingen in de internationale HR-strategie (Reilly, 1999).

De keuze voor het opzetten van een SSC wordt niet alleen beïnvloed door de organisatiestrategie, maar ook door de wijze waarop organisaties andere organisaties volgen, ofwel imiteren, bij het ontstaan van nieuwe trends (DiMaggio & Powell, 1983; Pauwe & Boselie, 2003). Het implementeren van een shared service center kan momenteel gezien worden als zo'n trend, die ook nog gepaard gaat met veel publiciteit aangaande de te verwachten kostenbesparingen. Hierdoor zijn andere bedrijven

eerder geneigd om deze structuurveranderingen te volgen om zodoende de legitimiteit en overlevingskansen in de markt te behouden. Als er dan op langere termijn geen meerwaarde voor zowel de organisatie als de HR-functie wordt geconstateerd, dan zou het wel eens zo kunnen zijn dat het hier slechts een tijdelijke trend betreft.

De voordelen van technologie

Een belangrijke rol binnen SSC's is weggelegd voor eHRM en web-based HRM technologieën. Door nieuwe technologische ontwikkelingen kan er meer communicatie plaatsvinden tussen de verschillende business units, omdat meer informatie per direct beschikbaar is voor de daartoe bevoegde personen onafhankelijk van waar zij zich bevinden. In het eHRM model van Ruël *et al.* (2004) komt naar voren welke resultaten men verwacht te bereiken door het gebruik van deze technologieën. Deze zijn kostenreductie (onder andere door minder gebruik van telefoon, printer en papier), de toename van communicatie en verspreiding van informatie, de verbetering van de kwaliteit van HR-activiteiten en van de productiviteit van de HR-functie waardoor er meer ruimte ontstaat voor een strategische bijdrage, de verbetering van het contact tussen de HR-functie en zijn klanten door de vergroting van de empowerment van werknemers en een afname van de tijdsbesteding aan transactionele HR-activiteiten door de HR-functie en medewerkers. Het gebruik van innovatieve technologieën maakt het mogelijk om activiteiten bijeen te brengen op maar een paar locaties en tegelijkertijd om meer informatie te verspreiden onder een groter publiek. In feite vormen SSC's een volgend evolutiestadium van web-based technologieën (Ruel *et al.*, 2004). De opkomst van eHRM impliceert dus dat er steeds vaker sprake zal zijn van HR SSC's binnen of buiten de muren van bedrijven en instellingen.

Integreren van ondersteunende activiteiten wordt niet altijd als positief ervaren

Op basis van de HR SSC's-literatuur kunnen we concluderen dat HR SSC's voor het overgrote deel dezelfde doelen nastreven als eHRM, zoals het vergroten van de strategische bijdrage door de HR-functie (Reilly & Williams, 2003), het vanuit één locatie aanbieden van HR-diensten en daarbij consequent zijn in het geven van advies en informatie (Reilly, 1999), het verlagen van de kosten door gebruik te maken van economies-of-scale (Forst, 1997) en het effectiever en transparanter gebruik maken van de beschikbare middelen door middel van standaardisatie (Reilly, 1999; Reilly & Williams, 2003). Doordat bij het opzetten van een HR SSC de administratief-beheersmatige HR-activiteiten op één locatie worden samengevoegd, zijn er nog meer voordelen te behalen. Voor de HR-functie is het nu mogelijk zich te focussen op het verbeteren van de kwaliteit van de te leveren diensten en van de klanttevredenheid, het

afstemmen van de HR-diensten op de verwachtingen van de klant, het ontwikkelen van een geïntegreerde aanpak voor het oplossen van problemen en daarmee het leervermogen van de organisatie te vergroten en onderscheid maken tussen de transactionele en transformationele HR-activiteiten, waardoor er meer duidelijkheid ontstaat over de rol van de HR-functie binnen de organisatie.

Kwaliteits- en effectiviteitsverbetering

Voor veel organisaties is het verbeteren van zowel efficiëntie als effectiviteit een belangrijke reden om een HR SSC op te zetten. Zowel het bereiken van mogelijke economies-of-scale als de vraag of we de desbetreffende personeelsactiviteiten zelf gaan uitvoeren dan wel uitbesteden spelen hierbij een belangrijke rol. Adams (1991) maakt gebruik van de transactiekostentheorie om aan te geven in welke mate er sprake moet zijn van internalisatie ('make') danwel externalisatie ('buy') van HR-activiteiten. De transactiekostentheorie geeft aan dat de keuze van de organisatie voor het extern of intern uitvoeren van activiteiten wordt bepaald door het minimaliseren van de kosten. Binnen de SSC-structuur zijn de transactiekosten veelal lager, kunnen processen efficiënter worden uitgevoerd en wordt het mogelijk gemaakt om flexibeler samen te werken.

Door het samenbrengen van de administratief-beheersmatige HR-taken op één locatie te combineren met het gebruik van eHRM-technologie is het niet alleen mogelijk om bezuinigingen door te voeren, maar ook om het kwaliteitsniveau van HR-diensten te verbeteren. Deze focus op de kwaliteitsverbetering is het gevolg van het centraal stellen van de vraag naar HR-diensten bij SSC's in plaats van dat het aanbod bepaald wordt door de HR-functie. Hierdoor kan de HR-functie een toegevoegde waarde realiseren, die bijdraagt aan het presteren van de organisatie. In aanvulling hierop is het gebruikelijk voor organisaties om gebruik te maken van zogenaamde service level agreements (SLA's) om de relatie tussen de geherstructureerde HR-functie en zijn cliënten vast te leggen (Strikwerda, 2004). Ook de kwaliteit van de HR-informatie kan worden verbeterd, doordat deze informatie door het gebruik van informatietechnologie

*Binnen de SSC-structuur
zijn de transactiekosten
veelal lager*

sneller beschikbaar en beter toegankelijk wordt (Donnelly, 2005; Reilly & Williams, 2003). Het standaardiseren van HR-activiteiten op organisatie- of regionaal niveau als gevolg van het uitvoeren van deze activiteiten vanuit één locatie betekent daarbij ook dat deze activiteiten aan kwaliteit winnen door een grotere mate van consistentie en transparantie (Ulrich, 1995). Consistentie en transparantie zijn de kernelementen van de 'strength of the HRM system', zoals beschreven en onderbouwd door Bowen & Ostroff (2004). Maar voordat we een dergelijke situatie van hoge kwaliteit, consistentie en transparantie hebben bereikt moeten er

nogal wat zaken geregeld worden, zoals:

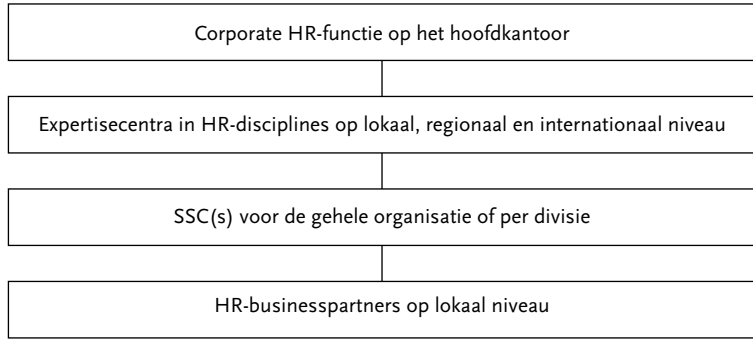
- de benodigde steun van het topmanagement en een duidelijke afstemming tussen de nieuwe HR-structuur en de organisatiestrategie en -cultuur;
- duidelijkheid over de verdeling van de HR-rollen en taakafbakening in de nieuwe structuur;
- acceptatie van het HR SSC binnen de organisatie, zodat er geen tegenreactie ontstaat in de vorm van het opzetten van ‘schaduw’ HR-functies op business unit niveau;
- de afstemming van HR-beleid, HR-processen en HR-systemen onderling (i.e. horizontale fit) en met de organisatie (i.e. ‘organisational fit’);
- het managen van veranderende communicatiepatronen en onderlinge relaties doordat er minder rechtstreeks contact zal plaatsvinden tussen de HR-functie en de rest van de organisatie;
- benodigde vaardigheden en loopbaanbeleid voor HR professionals;
- zorgdragen voor de toegankelijkheid van gebruikte eHRM-technologie voor HR-staf, lijnmanagers en personeel.

Wanneer deze aspecten bij de implementatie van een SSC onvoldoende worden belicht dan leidt dit waarschijnlijk tot het bereiken van tegenovergestelde resultaten. Zo stelt Cooke (2006) dat wanneer er sprake is van slechte planning en onrealistische verwachtingen, de kosten toenemen en de dienstverlening verslechtert.

De herstructurering van de HR-functie

De verwachte gevolgen van SSC's voor de HR-afdeling kunnen, net als bij eHRM-implementaties worden samengevat op basis van twee dimensies (Ruël *et al.*, 2004): de lange termijn/korte termijn-dimensie en de operationele/strategische dimensie. Operationele resultaten op korte termijn kunnen worden bereikt door het invoeren van SSC's die zich concentreren op administratief-beheersmatige en transactionele HR-activiteiten. De operationele resultaten op lange termijn zijn meer gericht op het creëren van toegevoegde waarde en nemen de vorm aan van expertisecentra. Deze expertisecentra bestaan vaak uit mondiale of regionale teams die gespecialiseerd zijn in een bepaald onderwerp zoals beloning en secundaire voorwaarden. De ontwikkeling van eHRM en HR SSC heeft ertoe geleid dat de HR structuur van een doorsnee grotere en veelal internationaal opererende organisatie met SSC's er als volgt uit ziet (Reilly, 1999; zie figuur 1).

Aan deze HR-structuur wordt steeds vaker een extra laag toegevoegd en wel tussen de expertisecentra en de shared service centers in de vorm van een soort makelaarsrol. Hierdoor kan de organisatie meer controle uitoefenen op de afgesloten service level agreements tussen de business



Figuur 1. Organisatie met HR SSC-structuur.

<i>Transactioneel</i>	<i>Traditioneel</i>	<i>Transformationeel</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Salarisadministratie • Secundaire voorwaarden • Pensioenen • (Ziekte)verlof • Medewerkeradministratie 	<ul style="list-style-type: none"> • Werving & selectie • Opleiding & training • Prestatiemanagement • Arbeidsrelaties • Arbozaken 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategisch HRM • Organisatieontwikkeling • Kennismanagement • Verandermanagement • Cultuurmanagement

Figuur 2. De verschillende dimensies van HR-praktijken, HR-processen en HR-activiteiten. Bron: Aangepast van Wright & Dyer (2000).

units en de HR-functie. Het doel van deze bemiddelende functie is het managen van de belangrijkste onderlinge relaties en het zorgdragen voor een goede afstemming tussen de taken, zoals die verricht worden door het SSC enerzijds en de HR business partner anderzijds.

Het SSC-concept heeft niet alleen invloed op de structuur van de HR-functie, maar ook op de mogelijke rollen die de HR-functie kan invullen. Deze HR-rollen zijn binnen organisaties vaak een punt van discussie. De SSC-structuur kan hierin meer duidelijkheid creëren, doordat de verschillen tussen de transactionele HR-praktijken, de traditionele HR-processen en de transformationele HR-activiteiten worden benadrukt (Wright & Dyer, 2000; zie figuur 2).

Over het algemeen worden in eerste instantie de transactionele HR-activiteiten, zoals de salarisadministratie, secundaire voorwaarden en pensioenen, in SSC's onder gebracht. Op de langere termijn zal er vervolgens worden gestreefd naar het opzetten van expertisecentra rondom de meer traditionele en transformationele HR-activiteiten. Door het concentreren en delen van kennis zijn de HR-specialisten in staat de samenhang tussen en de transparantie van de HR-activiteiten te vergroten. Het onderscheid binnen de SSC-structuur tussen transactionele en transformationele HR-activiteiten is een reflectie van de mogelijke rollen van HR-managers, waardoor vooral de grenzen tussen de Functional Expert en de Strategic Partner duidelijker worden. Terwijl

lijnmanagers voornamelijk verwachten dat de HR-functie op het gebied van administratieve, transactionele taken excelleert, is de HR-functie zelf juist op zoek naar mogelijkheden om een transformationele en meer strategische bijdrage te leveren.

Volgens Reilly & Williams (2003) zijn er op drie verschillende niveaus rollen voor de HR-functionarissen te onderscheiden binnen de SSC-structuur, te weten frontoffice- en callcenter-medewerkers (eerste niveau), HR-adviseurs (tweede niveau) en HR-experts (derde niveau). Frontoffice-medewerkers hebben rechtstreeks contact met de klanten en zijn het eerste aanspreekpunt. De HR-adviseurs op het tweede niveau beschikken over uitgebreidere kennis aangaande een bepaalde functionele discipline, en de HR-experts op het derde niveau leveren een bijdrage aan complexere beleidszaken. HR-functionarissen van het tweede en derde niveau kunnen werkzaam zijn op het frontoffice, waarbij zijzelf in direct contact met de klanten staan of zij kunnen werkzaam zijn op het backoffice (expertisecentrum), waarbij hun kennis en informatie via de medewerkers op het eerste niveau de klanten bereikt.

Samenvattend kan ten eerste worden gesteld dat SSC's de besluitvorming aangaande het centraliseren of decentraliseren van HR-activiteiten vergemakkelijkt, waardoor er een juiste mate van integratie en onderlinge afhankelijkheid van HR-activiteiten binnen de gehele organisatie wordt gerealiseerd. Zowel het leervermogen als bijdrage aan een duurzaam concurrentievoordeel worden hierdoor in positieve zin beïnvloed. Ten tweede wordt er optimaal gebruik gemaakt van geavanceerde informatie- en communicatietechnologieën zodat de HR-processen kosteneffectief en van hoge kwaliteit kunnen zijn. Ten derde kunnen SSC's bijdragen aan de herstructurering van de HR-functie wat ook van invloed is op de rollen van HR-professionals en de betrokkenheid van het lijnmanagement en medewerkers bij het mede gestalte geven aan de HR-functie.

Op basis van ons literatuuroverzicht kunnen er derhalve drie beweegredenen van worden onderscheiden die aanleiding zijn tot het opzetten van SSC's. Op het strategische vlak speelt de aanwezigheid en het gedrag van concurrenten de belangrijkste rol, op het niveau van de organisatie is het standaardiseren en coördineren van structuren, systemen en processen cruciaal en op het niveau van de HR-afdeling is het professionalisme van de HR-staf en de wijze waarop HR-activiteiten worden uitgevoerd van groot belang. Teneinde te komen tot een nadere verkenning van de mate waarin deze drie redenen een rol spelen bij de implementatie en het presteren van SSC's, gaan we in het vervolg aan de hand van onderzoek in op het functioneren van SSC's in de praktijk.

Organisatie	Omzet 2004 (€ miljard)	Sector	Dekking HR SSC
UniversityCo	0,6	Onderwijs	Volledig landelijk
PostCo	3,9	Post	Gedeeltelijk landelijk
ElectroniCo	14,3	Elektronica	Volledig landelijk
InsuranceCo	1,5	Verzekeringsbranche	Volledig landelijk
MinistryCo	0,1	Overheid	Gedeeltelijk landelijk
MetalCo	2,2	Metaalindustrie	Gedeeltelijk landelijk
DrinkCo	5,1	Voedselindustrie	Gedeeltelijk landelijk
FinanceCo	55,0	Financiële dienstverlening	Volledig landelijk
OilCo	18,2	Olie- en petrochemische industrie	Gedeeltelijk wereldwijd
BankCo	19,7	Financiële dienstverlening	Volledig wereldwijd
TeleCo	11,7	Telecommunicatie	Volledig landelijk
ServiceCo	7,6	Verzekeringsbranche	Volledig landelijk
TempCo	5,8	Uitzendbranche	Volledig landelijk
PowerCo	4,9	Energie	Volledig landelijk

Tabel 1. Karakteristiek van de deelnemende bedrijven/instellingen.

Case studies en survey-onderzoek

Om inzicht te krijgen in HR shared services centers in de praktijk hebben we zowel data verzameld door middel van een vragenlijst als in twee case studies. Beide case studies betreffen een Nederlandse multinational, waarvan de één actief is in de financiële sector en de ander in de consumentengoederensector. Als onderdeel van een groter onderzoek naar rollen van de HR-functie zijn er binnen *FoodCo* vijf interviews gehouden met HR- en lijnmanagement van verschillende business units en het SSC's. Binnen *BankCo* is er één interview gehouden met een seniormanager en zijn er twaalf interviews gehouden met HR-professionals die allen betrokken waren bij het opzetten van een HR SSC. HR-professionals van verschillende business units en het hoofdkantoor uit verschillende regio's en landen zijn in deze groep ondervraagd en vertegenwoordigd. De belangrijkste onderwerpen tijdens deze gesprekken waren hoe de interne en externe context bepalend is voor het opzetten van een SSC en wat de te verwachten voordelen en uitdagingen van de nieuwe HR-structuur zijn.

Door middel van een survey-onderzoek, ontworpen en uitgevoerd door de Berenschot Groep Utrecht, zijn data verzameld rondom de redenen van het opzetten van een HR SSC, de gekozen HR-structuur, de HR-activiteiten en HR-rollen die zijn onderbracht in het SSC, de bemensing van het HR SSC en de maatstaven die worden gebruikt om de effectiviteit en klanttevredenheid te meten. De ondervraagd zijn allemaal managers van grote organisaties in Nederland die verantwoordelijk zijn voor het

Organisatie	Aantal medewerkers HR SSC (in fte)	Dekking van het aantal medewerkers (in fte)	Ratio SSC medewerkers – dekking medewerkers	Totale budget/kosten HR SSC (€ miljoen)	Aantal transacties (p/a)
UniversityCo	196,0	50.000	1:255	8,9	15.020
PostCo	263,7	32.650	1:244	26,1	Onbekend
ElectroniCo	219,0	27.000	1:123	30,6	60.000
InsuranceCo	86,2	17.800	1:206	12,0	19.500
MinistryCo	40,3	12.260	1:304	3,9	103.000
MetalCo	258,0	10.600	1:41	30,5	Onbekend
DrinkCo	86,3	9.900	1:115	10,6	10.000
FinanceCo	37,5	9.441	1:252	Onbekend	Onbekend
OilCo	70,0	7.800	1:111	10,0	Onbekend
BankCo	10,4	6.850	1:659	2,0	Onbekend
TeleCo	7,2	6.000	1:833	0,4	Onbekend
ServiceCo	42,3	4.850	1:115	3,4	Onbekend
TempCo	91,0	2.950	1:32	5,9	28.000
PowerCo	7,6	650	1:85	0,1	Onbekend

Tabel 2. Karakteristieken van HR SSC's.

SSC binnen deze organisatie. In totaal zijn er 30 vragenlijsten uitgezet, waarvan er 14 retour zijn ontvangen (zie tabel 1).

Survey-onderzoeksresultaten

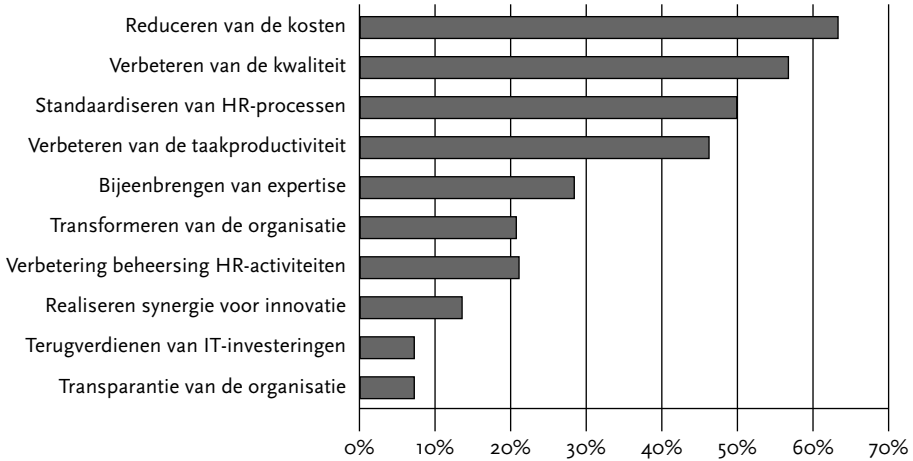
In deze paragraaf worden de resultaten gepresenteerd van het survey-onderzoek onder veertien organisaties in Nederland die recentelijk een SSC hebben opgezet. Tabel 2 geeft een overzicht van de belangrijkste karakteristieken van de HR SSC's binnen deze organisaties.

Redenen voor het opzetten van een shared service center

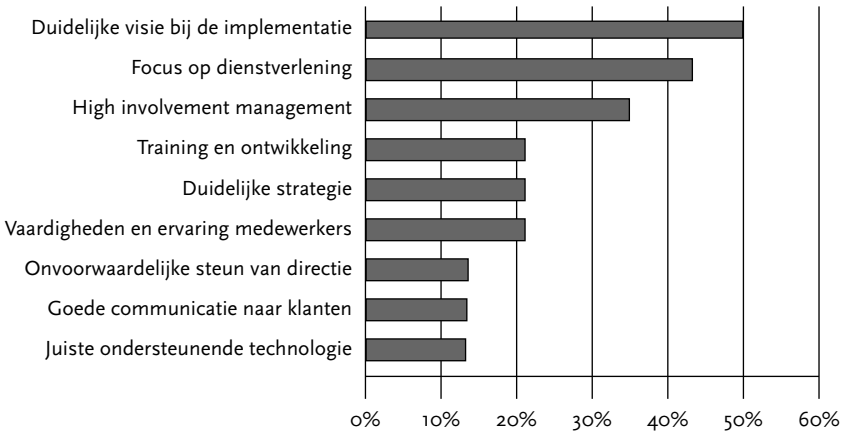
De respondenten werden gevraagd om de belangrijkste redenen aan te geven voor het opzetten van een HR SSC. De resultaten hiervan staan in figuur 3.

Het zal geen verbazing wekken dat de belangrijkste doelstellingen van een HR SSC's de reductie van de kosten en het verbeteren van de kwaliteit van HR-activiteiten zijn. Wel is het opvallend dat het standaardiseren van HR-activiteiten vaak als een belangrijke doelstelling wordt genoemd. Het SSC-concept stelt kennelijk dat een organisatie in staat is om de gewenste standaardisatie van HR-processen door te voeren en zelfs gebruikt kan worden om deze standaardisatie af te dwingen.

De respondenten is ook gevraagd aan te geven welke drie factoren de belangrijkste bijdrage hebben geleverd aan het succesvol implementeren en presteren van SSC's (zie figuur 4). De belangrijkste drie



Figuur 3. De belangrijkste doelstellingen en verwachte voordelen van HR SSC's.



Figuur 4. De succesfactoren voor het bereiken van de doelstellingen van SSC's.

zijn: (1) een duidelijke visie tijdens de implementatie, (2) een focus op dienstverlening en (3) de inzet en steun van het management tijdens het implementatieproces om de ondersteuning voor en acceptatie van het SSC te krijgen. Opvallend genoeg noemen slechts enkele bedrijven de beschikbaarheid van de juiste technologie als sleutelfactor.

De organisatorische vormgeving

Zoals eerder besproken zijn er verschillende mogelijkheden voor de organisatorische vormgeving. Zes organisaties hebben het SSC als een

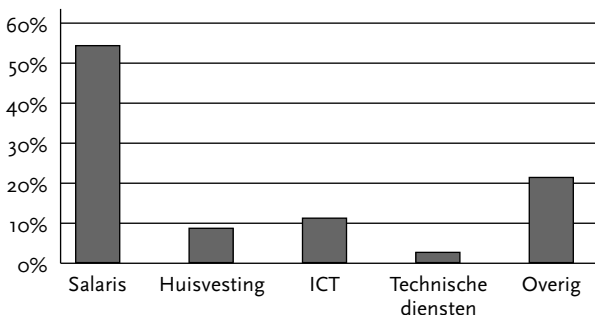
afzonderlijke business unit opgezet, vijf hebben het SSC toegevoegd aan het hoofdkantoor, twee hebben het SSC ingebed in bestaande business units (*DrinkCo* en *BankCo*) en één organisatie (*UniversityCo*) heeft gekozen voor een interne joint venture zijnde een afzonderlijke business unit onder de verantwoordelijkheid van de reeds bestaande business units.

Gerelateerd aan het bovenstaande is de vraag of het SSC is opgezet als een profit centre (waarbij er sprake is van een winstmarge op de gemaakte kosten om interne winst- en rendementsdoelstellingen te behalen) of als een kostenplaats, gericht op het minimaliseren en terugverdienen van de kosten. In dit onderzoek volgen de meeste organisaties (negen) een budgetprijsstrategie, wat betekent dat de activiteiten van het HR SSC worden gefinancierd door een vooraf opgesteld budget en waarbij het SSC zich richt op kostenminimalisatie van de te leveren diensten. Twee organisaties (*OilCo* en *DrinkCo*) maken gebruik van 'activity based pricing' formule, waarbij de HR-diensten worden geleverd tegen een transferprijs vastgesteld door de organisatie. Het SSC bij *PowerCo* belast de werkelijk gemaakte kosten van de geleverde diensten door aan de business unit in kwestie.

Negen van de veertien organisaties maken ook gebruik van zogenaamde service level agreements waarin de criteria (zoals tijdigheid, kwaliteitsniveau of kosten) waaraan de geleverde diensten moeten voldoen, zijn vastgelegd. Vier van deze organisaties hebben één SLA voor alle business units en de overige organisaties hebben verschillende SLA's voor verschillende business units.

Middelen

De data laten zien dat in vergelijking met de kosten van ICT, huisvesting en technische ondersteuning de personeelskosten de grootste kostenpost van een SSC vormen. Figuur 5 geeft een overzicht van de verschillende kostencategorieën per HR SSC-fte. Opvallend is dat de bedrijven aange-

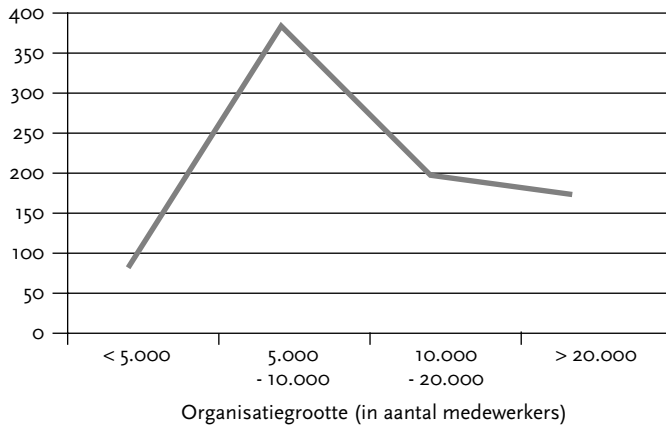


Figuur 5. Gemiddelde percentage van de totale kosten per HR SSC FTE.

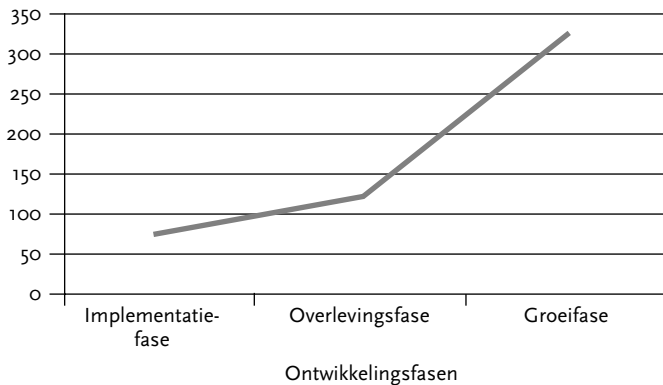
geven dat de kosten van technologie gemiddeld maar 13 procent van de totale kosten zijn, terwijl technologische systemen toch een belangrijke rol vervullen voor het goed functioneren van SSC's.

In tabel 2 werd per organisatie aangegeven hoeveel medewerkers (in fte) werkzaam zijn voor het HR SSC ten opzichte van het aantal medewerkers dat door het SSC wordt bediend. In figuur 6 is het aantal medewerkers dat door het SSC wordt bediend door één SSC-medewerker afgezet tegen de grootte van de organisatie. Uit het figuur blijkt dat de relatie tussen deze verhouding en de grootte van de organisatie niet eenduidig is.

Organisaties met ongeveer in totaal 5.000 tot 10.000 medewerkers bevinden zich rondom het optimum. In deze tabel is echter geen rekening



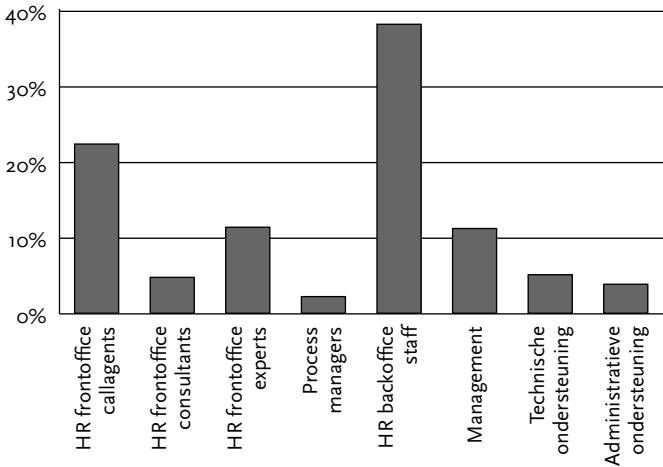
Figuur 6. Het aantal medewerkers per één HR SSC FTE (naar organisatiegrootte).



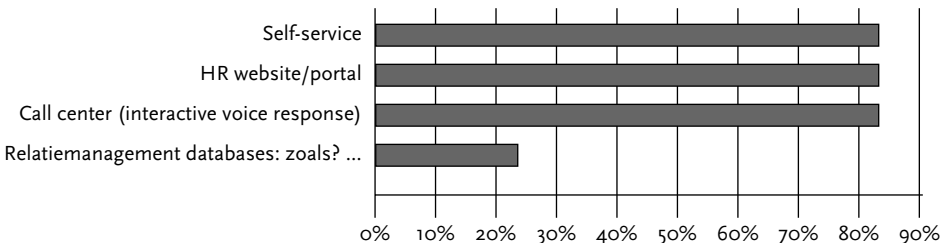
Figuur 7. Het aantal medewerkers per één HR SSC (naar ontwikkelingsfase).

gehouden met het aantal HR-diensten dat SSC's kunnen bieden, waardoor er ook verschillen in de ratio kunnen ontstaan. Het is bijvoorbeeld mogelijk dat grotere organisaties meer HR-diensten vanuit het SSC aanbieden en derhalve meer menskracht nodig hebben voor het SSC in verhouding tot het totaal aantal personeelsleden. We komen hierop nog terug. Uitgaande van het onderscheid tussen de implementatiefase, de overlevingsfase en de groeifase naar volwassenheid zien we dat een dergelijke ontwikkelingsgang gepaard gaat met een steeds grotere mate van efficiëntie (zie figuur 7).

Eerder in dit artikel is er een aantal rollen van de HR-functie beschreven op basis van de typologie van Reilly & Williams (2003). Binnen de organisaties is er onderzocht welke activiteiten de HR-medewerkers werkzaam in het SSC uitvoeren. In figuur 8 zijn de percentages van de verschillende rollen weergegeven. Hierbij is het interessant om op te merken dat de



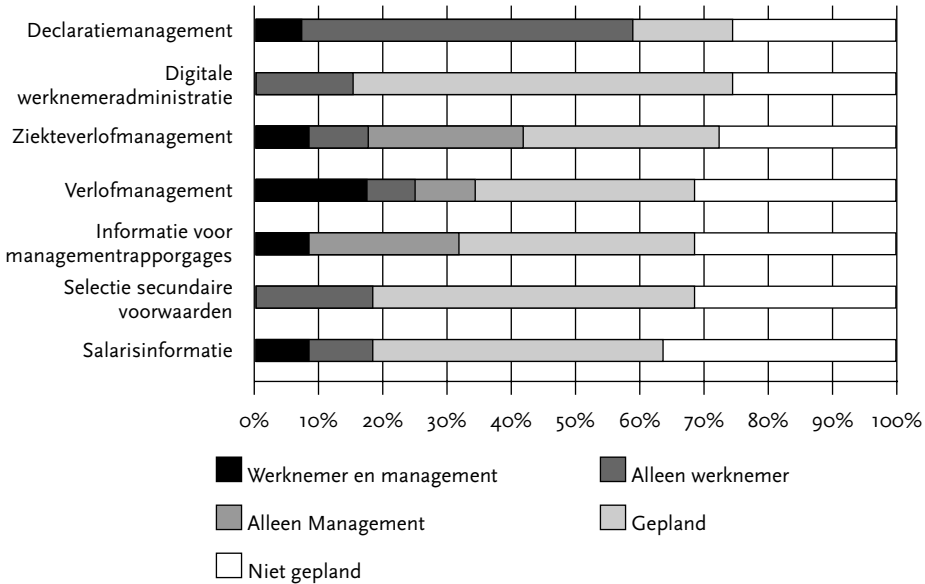
Figuur 8. Rollen in HR SSC's.



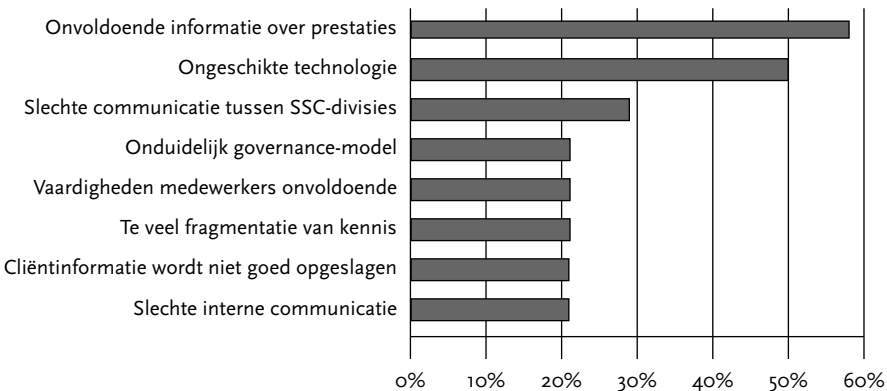
Figuur 9. Het gebruik van technologie in HR SSC's.

meerderheid van de HR-medewerkers werkzaam is in de zogenaamde backoffice in plaats van het directe contact met de klanten.

Het gebruik van verschillende technologieën en de mate waarin deze worden toegepast binnen SSC's is weergegeven in figuur 9. Hieruit kunnen we concluderen dat er slechts in beperkte mate gebruik wordt gemaakt van relatiemanagementdatabases (Customer Relationship Management), terwijl selfservice, web-based en callcenter technologieën juist op grote schaal in gebruik zijn.



Figuur 10. Het gebruik van web-based toepassingen in HR SSC's.



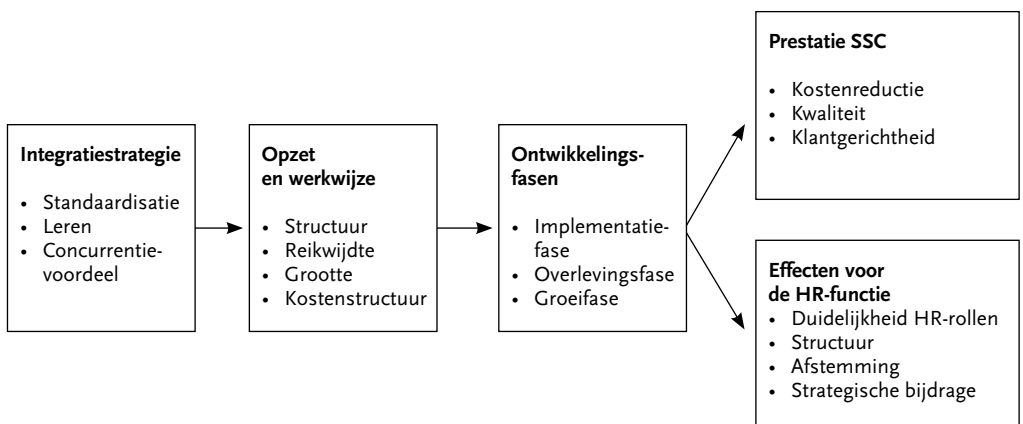
Figuur 11. De belangrijkste obstakels tijdens de implementatie van HR SSC's.

Selfservice HR

De verschillende HR-activiteiten die de onderzochte SSC's uitvoeren zijn samengevat in figuur 10. Bedrijven zijn gevraagd aan te geven welke web-based technologieën beschikbaar waren voor of alleen het lijnmanagement of alleen de werknemers of voor beiden. Daarnaast is gevraagd of er plannen zijn om meer ICT-toepassingen te introduceren in de nabije toekomst. Selfservicesystemen zijn het meest in gebruik voor de administratie en het beheer inzake declaraties en ziekteverlof en het minst voor actuele salarisinformatie. De salarisadministratie is bij veel organisaties aan externe bedrijven uitbesteed, waardoor er geen behoefte bestaat om deze informatie intern toegankelijk te maken.

Prestatie-indicatoren

Voor het monitoren van de financiële gang van zaken kunnen verschillende indicatoren worden gebruikt, zoals de kosten per SSC-medewerker (1 fte), het aantal 'bediende' medewerkers per SSC-medewerker (1 fte) en de kostenefficiëntieratio's. Weliswaar zijn deze gegevens gevraagd, maar door de verschillende wijzen waarop organisaties deze gegevens berekenen, is het lastig om een correct vergelijkend overzicht van deze indicatoren te presenteren. Daarnaast zijn de organisaties gevraagd aan te geven welke problemen er aangepakt moeten worden om (financiële) doelstellingen te bereiken. Figuur 11 laat zien dat het belangrijkste probleem in feite is het verkrijgen van data over het presteren van het SSC. De organisaties weten eigenlijk niet of het SSC de verwachte resultaten bereikt. De gebruikte technologische systemen worden ook als een groot probleem gezien tijdens de implementatie van HR SSC's.



Figuur 12. Doelstellingen en resultaten van shared service centers.

Motieven, verwachtingen en resultaten

Eerder in dit artikel zijn er enige strategische redenen voor het opzetten van HR shared service centers besproken. Deze motieven hebben weer een aantal verwachtingen gecreëerd ten aanzien van de kwaliteit van de dienstverlening en de daarmee samenhangende kosten. Het SSC-concept zelf zou ook implicaties hebben voor de vormgeving en reikwijdte van de HR-functie en de daarbijbehorende HR-rollen. Figuur 12 geeft een overzicht van dit raamwerk. In deze paragraaf gaan we meer in detail in op de overeenkomsten en verschillen tussen de motieven, verwachtingen en resultaten van SSC's, zoals geïdentificeerd in de literatuur en de ervaringen in de praktijk van de onderzochte onderzochten bedrijven en instellingen.

De in de literatuur geïdentificeerde redenen voor het opzetten van een SSC komen grotendeels overeen met de praktijkervaring van de bedrijven. Organisaties geven aan dat het SSC-concept een strategische bijdrage van de HR-functie mogelijk maakt door het creëren van een gecentraliseerde unit die flexibel kan reageren op veranderingen in de behoeften van lokale business units. De organisaties in het survey-onderzoek noemen in mindere mate dat een SSC wordt geïmplementeerd om een integratiestrategie te ondersteunen en zodoende het aantal leermomenten te vergroten.

Ter nadere illustratie presenteren we in het navolgende informatie op basis van uitgevoerde case-studies bij twee bedrijven (zie Case 1 en 2). Beide bedrijven laten een mix van motieven zien als het gaat om het invoeren van een SSC. Met name bij de tweede case, zien we ook het integratiemotief naar voren komen.

Case 1: HR SSC bij Foodco

Bij FoodCo voert het SSC alle transactionele HRM-activiteiten uit voor alle Nederlandse business units. De belangrijkste redenen voor het opzetten van dit SSC zijn:

- het centraliseren van de administratief-beheerstatige taken;
- het creëren van expertiseteams en het stimuleren van HRM-innovatie;
- het transparanter, eenvoudiger en duidelijker maken van HRM;
- het optreden als interface tussen werkgever en werknemer;
- het versterken van de eigen verantwoordelijkheid van werknemers voor bijvoorbeeld persoonlijke ontwikkeling;
- het bieden van mogelijkheden voor kennisoverdracht;
- het creëren van een business partner rol voor de HR-functie bij één of meer business units.

Het SSC is georganiseerd als een business unit, waarmee de HR-managers dagelijks contact hebben. De transactionele HRM-activiteiten worden beschouwd als hygiënefactor waarbij verwacht wordt dat deze activiteiten soepel en efficiënt verlopen. Vanwege de structuur zijn problemen en fouten op het operationele niveau snel zichtbaar en kunnen hierdoor snel worden aangepakt. Wanneer er niet direct aandacht wordt besteed aan deze problemen, dan bestaat het gevaar dat lokale business units niet de dienstverlening krijgen die ze verwachten. Hierdoor kunnen business units besluiten iemand aan te nemen voor deze activiteiten, waardoor er een 'schaduw' HR-functie in de business unit ontstaat, hetgeen natuurlijk niet de bedoeling is.

Case 2: HR SSC bij Bankco

De volgende drijfveren in de interne en externe omgeving zijn doorslaggevend geweest voor de keuze van *BankCo* om een HR SSC op te richten.

Externe drijfveren:

- De verscherpte concurrentie in de markt dwingt *BankCo* om haar flexibiliteit en reactievermogen te vergroten, de kosten te vermindere en de efficiëntie van haar bedrijfsprocessen, waaronder HRM, te verbeteren en beter gebruik te maken van haar wereldwijde netwerk om zodoende om meer geocentrisch te worden.
- De organisatie kan door het oprichten van een HR SSC voordeel behalen uit de huidige technologische toepassingen, met name doordat via selfservice de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van HRM-activiteiten gedeeltelijk verschuift naar het lijnmanagement en de medewerkers zelf.
- *BankCo* streeft ernaar om de arbeidsvoorwaarden flexibeler, transparanter en duidelijker te maken.

Interne drijfveren:

- De organisatie wil de interne fragmentatie aanpakken en een meer 'holistische' benadering van HRM creëren, waarbij er één centrale locatie is waar men verantwoordelijk is voor de administratie van personeelsgegevens op internationaal niveau.
- De organisatie streeft ernaar de beeldvorming en de samenhang van de HR-functie te verbeteren, de mogelijkheid te hebben om het presteren van de HR-functie te monitoren en medewerkers te voorzien van één centraal en duidelijk contactpunt voor de afhan-

deling van HR-topics en het verstrekken van HR-informatie.

- Om de rol van business partner te vervullen moet de HR-functie van *BankCo* tijd vrij kunnen maken voor het uitvoeren van waardetoevoegende activiteiten op het gebied van transformatie, organisatieverandering en strategie (implementatie).

Bij invoering van een HR SSC verwacht *BankCo* de volgende knelpunten/uitdagingen tegen te komen:

- het vinden van kwalitatief goede technologische systemen die aansluiten bij de behoeften en eisen van de organisatie;
- het veranderingsproces zelf bij de introductie van de nieuwe HR-structuur;
- de competenties van de medewerkers van het HR SSC om te kunnen omgaan met de cultuurverschillen tussen de verschillende landen, waarin de organisatie gevestigd is.

BankCo verwacht de volgende doelstellingen te kunnen bereiken door een HR SSC te implementeren:

- een verbeterde kwaliteit van de HR-functie in de gehele organisatie;
- toename van internationale samenwerking en het delen van kennis;
- lagere kosten door het vermijden van duplicatie en verminderen van de personeelskosten;
- de mogelijkheid van de HR-functie om meer als een business partner op te treden en hierdoor een strategische bijdrage te leveren aan de organisatie.

De beschikbaarheid van relevante technologieën wordt dus niet altijd gezien als een belangrijke drijfveer voor het opzetten van een SSC en ook wordt het ter beschikking hebben van de juiste technologie niet beschouwd als een succesfactor voor het behalen van de gestelde doelen van het SSC. Deze conclusie wordt ondersteund door het feit dat de personeelskosten de grootste kostenpost van een SSC zijn en niet de kosten voor de technologische systemen en het onderhoud hiervan. Daarentegen wordt het vinden van geschikte technologische toepassingen wel als een van de belangrijkste struikelblokken bij het opzetten van een SSC beschouwd.

Meer toegespitst op de HR-functie kwam uit het survey-onderzoek naar voren dat de helft van de organisaties de standaardisatie van de HR-activiteiten als belangrijkste drijfveer noemden voor het opzetten van een SSC. Het creëren van een duidelijker scheiding tussen transactionele

en transformationele HR-rollen wordt ook als een belangrijke doelstelling voor de HR-functie beschouwd, zodat haar strategische bijdrage kan worden verbeterd. Hoewel dit aspect niet opgenomen was in het survey-onderzoek, blijkt het belang hiervan wel uit de gehouden interviews bij *BankCo* en *FoodCo*. (zie hiervoor de cases 1 en 2) Daarnaast bleek uit deze interviews dat het standaardiseren van HR-processen, het verbeteren van de samenhang en transparantie van HR-activiteiten en de aanwezigheid van kwalitatief goede HR-data, zoals beschreven in de literatuur, van belang zijn.

Er is ook onderzocht wat de uitkomsten voor de organisatie zijn voor wat betreft de HR SSC-vormgeving en reikwijdte. In de literatuur worden meerdere mogelijkheden onderscheiden, maar in de praktijk blijkt dat organisaties voornamelijk voor twee vormen kiezen. De meeste organisaties kiezen ervoor of om het SSC op te zetten als een aparte business unit, of om het SSC onder te brengen bij het hoofdkantoor waarbij het SSC een eigen budget met bijbehorende service level agreements heeft. Uit het survey-onderzoek komt verder naar voren dat niet de grootte van de organisatie bepalend is voor de meest efficiënte verhouding tussen de medewerkers van het SSC en het totale aantal medewerkers van de organisatie, maar de ontwikkelingsfase waarin het SSC zich bevindt. Hierbij wordt de ratio efficiënter naarmate het SSC zich verder ontwikkelt.

Het vinden van geschikte technologische toepassingen is een van de belangrijkste struikelblokken bij het opzetten van een SSC

Bij de onderzochte organisaties kwam naar voren dat er binnen het SSC voornamelijk HR-adviseurs en HR-experts aanwezig zijn naast de callcenter medewerkers die de transactionele HR-activiteiten uitvoeren. Zoals eerder aangegeven kan dit betekenen dat organisaties zich steeds meer gaan richten op het ontwikkelen van HR-expertisecentra door het bijeenbrengen van kennis en ervaring op één locatie.

Ondanks de vele voordelen en positieve resultaten van een HR SSC ervaren organisaties ook een aantal problemen bij met name de introductie en het opstarten ervan. Organisaties gaven onder andere aan dat data betreffende het al dan niet effectief en efficiënt presteren van het HR SSC (nog) niet beschikbaar zijn en dat de bestaande technologische toepassingen niet aansluiten op de HR-processen van de organisatie. Daarnaast ondervond men in met name de aanloopfase problemen op het vlak van communicatie, medewerking van medewerkers en lijnmanagement, afbakening van grenzen, acceptatie van de nieuwe structuur en de onderlinge afstemming tussen de diverse HR-activiteiten.

Zeven lessen voor HR-Shared Service Center

Wat kunnen we nu leren van de hierboven weergegeven ervaringen? Organisaties die overwegen een HR SSC-structuur in te voeren kunnen hun voordeel doen met de volgende aandachtspunten.

1. Uit ons onderzoek blijkt dat de belangrijkste drijfveer voor het opzetten van een HR SSC niet zozeer voortvloeit uit een strategische visie op integratie en transformatie, maar veeleer bepaald wordt door het willen realiseren van kostenbesparingen en kwaliteitsverbetering binnen de HR-functie. Organisaties moeten echter beseffen dat een SSC veel meer omvat dan een actueel modeverschijnsel en wel degelijk is ontworpen om *ondersteuning te bieden aan de organisatiestrategie* door het vergroten van flexibiliteit, integratie, kennisoverdracht en het leervermogen van de organisatie. Het is dan ook van belang dat de opzet en introductie van een SSC gepaard gaat met *nadrukkelijke steun vanuit het topmanagement* en er een duidelijke visie is ontwikkeld. Een visie die ook is gecommuniceerd aan alle betrokkenen.
2. De invoering van een SSC creëert de mogelijkheid om te *profiteren van zowel de voordelen van centralisatie als die van decentralisatie*, indien de organisatie de HR-activiteiten op een geografisch centrale locatie samenvoegt en van daaruit de lokale klanten bedient. De meestvoorkomende organisatorische vormgeving voor het HR SSC is een afzonderlijke business unit, al dan niet opgehangen aan het hoofdkantoor, met een duidelijke budgetallocatie. Op termijn echter kan het SSC worden doorontwikkeld als extern winstcentrum, een en ander afhankelijk van de organisatiedoelstellingen. Het belangrijkste aandachtspunt is dat tijdens de verschillende fasen van invoering van een HR SSC de rollen en verantwoordelijkheden van de HR-functie, het lijnmanagement en de medewerkers duidelijk worden omschreven en gecommuniceerd. Ook moet de organisatie aandacht besteden aan de kwaliteit en ervaring van de medewerkers van het SSC, aangezien de personeelskosten de hoogste kostenpost vormen.
3. Bij het opzetten van een HR SSC kan de organisatie *profiteren van de beschikbare technologie*, maar hierbij is het wel van belang dat de HR-activiteiten leidend zijn bij de keuze voor bepaalde technologische toepassingen en niet andersom. Organisaties geven in eerste instantie aan de technologie niet als struikelblok te zien bij de introductie van HR SSC, maar de verdere ontwikkeling van een HR SSC blijkt wel degelijk in ernstige mate te kunnen worden belemmerd door manco's in de technologie.
4. Uit het onderzoek is gebleken dat de mogelijkheid van kostenbesparingen een van de beweegredenen zijn voor de invoering van een HR SSC. Hierbij moeten organisaties zich er wel van bewust zijn dat deze besparingen vaak pas in een latere fase worden gerealiseerd, oftewel 'de cost gaet voor de baet'.
5. Tijdens de eerste fase van de invoering van een HR SSC is het be-

langrijk, dat de organisatie zich concentreert op de *standaardisatie van HR-activiteiten* zodat er meer duidelijkheid en samenhang binnen de organisatie ontstaat. Deze 'quick wins' zijn essentieel voor de acceptatie van en tevredenheid over de geleverde diensten. In feite gaat het erom van te voren al overeenstemming te bereiken over de gewenste mate van standaardisatie van de HR-activiteiten. Op deze wijze ontstaan er realistische verwachtingen ten aanzien van het SSC en maakt de organisatie het ook mogelijk dat het SSC inderdaad de diensten kan leveren die ervan verwacht worden.

6. *Het verbeteren van de kwaliteit* is ook een van de drijfveren voor het opzetten van een HR SSC, hetgeen vaak benadrukt wordt in de zogenaamde 'service level agreements'. In de praktijk komt het echter nogal eens voor dat het HR SSC de gestelde doelen niet bereikt doordat de verwachtingen die aan het begin zijn gewekt, niet realistisch waren. Daarnaast vinden bedrijven het moeilijk om de prestaties te meten en om veranderingen in kwaliteit en kosten tijdig te traceren. Het is dan ook van belang van meet af aan – liever van te voren nog – heldere kengetallen te ontwikkelen ('key performance indicators') die gezamenlijk in staat zijn om de gang van zaken te monitoren.
7. Het introductieproces van een HR SSC kan het beste worden gezien als een *geleidelijke herstructurering van de HR-functie*. Het HR SSC kan beginnen met de uitvoering van administratieve basisactiviteiten en later worden uitgebreid met ondersteuning door zogenaamde expertcentra. Dit impliceert een geleidelijke overdracht van HR-rollen en verantwoordelijkheden naar het HR SSC en biedt ook de mogelijkheid om de kwaliteit in de gaten te houden, naarmate men meer processen en systemen toevoegt aan de nieuwe structuur. De SSC-structuur geeft de HR-functie vervolgens meer ruimte om een strategische bijdrage te leveren op zowel lokaal, decentraal niveau als op het hoofdkantoor.

Opzet en introductie van een SSC moeten de nadrukkelijke steun vanuit het topmanagement hebben

Samenvatting

Vanuit het perspectief van de *HR-delivery logic* en de *HR-professional logic* (cf. Paauwe, 2004) hebben we beschreven of en in welke mate de motieven en verwachtingen binnen het HR SSC-concept overeenkomen met de realiteit. Duidelijk is naar voren gekomen dat de herstructurering van de HR-functie binnen het HR SSC-concept betekent dat de HR-diensten worden geleverd vanuit een klantgericht organisatiemodel. SSC's zijn van grote invloed op de communicatie en de wijze van interactie tussen medewerkers en lijnmanagers en hoe zij de HR-functie daarbij ervaren.

Het HR SSC-concept brengt verschillende consequenties met zich mee voor de organisatie. Op strategisch niveau is gebleken dat de technologie niet de drijfveer vormt voor het opzetten van een HR SSC, maar dat het vinden van een geschikte technologie afgestemd op de HR-activiteiten en processen wel wordt gezien als een belangrijk struikelblok bij de implementatie. Op organisatorisch niveau staan kwaliteitsverbetering en kostenbesparing voorop als het gaat om het doorvoeren van een nieuwe organisatievorm voor de HR-functie. Echter, eenmaal ingevoerd, vormt het monitoren van het presteren van het SSC een grote uitdaging. Op het niveau van de HR-functie betekent de invoering van een HR SSC een betere scheiding tussen de transactionele HR-activiteiten en de meer transformationele HR-activiteiten. Ook komt duidelijker de noodzaak naar voren van een goede verantwoordelijkheidsafbakening en taakverdeling tussen de HR-functie en het lijnmanagement. Op de langere termijn verwachten organisaties dat hun inspanningen voor het gestalte geven aan HR SSC's hun vruchten zullen afleveren in de vorm van een toename van de kwaliteit van de dienstverlening, besparing op kosten en het creëren van ruimte en tijd voor de HRM-afdeling voor het leveren van meer strategische en veranderkundige bijdragen aan het presteren van de organisatie.

Literatuur

- Adams, K. (1991), 'Externalisation vs. specialization: what is happening to personnel?', *Human Resource Management Journal* 4 1 (June 1991), p. 40-54.
- Bartlett, C. & S. Ghoshal (1989), *Managing across borders: the transnational solution*, Boston: Harvard Business School Press.
- Bowen, D. & C. Ostroff (2004), 'Understanding HRM firm performance linkages: the role of the "strength" of the HRM system', in: *Academy of Management Review* 29, 2 (April), p. 203-221.
- DiMaggio, P. & W. Powell (1983), 'The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields', in: *American Sociological Review* 48, 2 (April), p. 147-160
- Donnelly, M. (2005), 'Avaya's journey to global HR shared service', in: *Strategic HR Review*, 4, 2 (February).
- Forst, L. (1997), 'Fulfilling the strategic promise of shared services', in: *Strategy and Leadership* 25 1 (January – February), p. 30-34.
- Paauwe, J., *HRM and performance: unique approaches for achieving long-term viability*, Oxford: Oxford University Press, 2004.
- Paauwe, J. & P. Boselie (2003), 'Challenging 'strategic HRM' and the relevance of the institutional settings', in: *Human Resource Management Journal* 13, 3 (July), p. 56-70.
- Quinn, R., B. Cooke & A. Kris (2000), *Shared services: mining for corporate gold*, Harlow: Pearson Education Limited.

- Reilly, P. (2003), *HR shared services and the realignment of HR*, Report 368, Brighton: Institute for Employment Studies.
- Reilly, P. & T. Williams (2003), *How to get the best value from HR: the shared service option*, Aldershot: Gower.
- Ruël, H., T. Bondarouk & J.K. Looise (2004), *E-HRM: innovation or irritation? an exploration of web-based human resource management in large companies*, Utrecht: Lemma Publishers.
- Schulman, D.S., J.R. Dunleavy, M.J. Harmer & L.S. Lusk (1999), *Shared services: adding value to the business units*, New York: John Wiley & Sons.
- Strikwerda, H. (2004), *Shared service center: van kostenbesparing naar waardecreatie*, Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Ulrich, D. (1995), 'Shared services: from vogue to value', in: *Human Resource Planning* 18 (1995), p. 12-33.
- Wright, P. & L. Dyer (2000), *People in the E-business: new challenges, new solutions*, Working paper 00-11, Cornell University: Center of Advanced Human Resource Studies.

Noot

1. De auteurs danken Berenschot Consultancy (Utrecht) voor hun toestemming gebruik te mogen maken van de kwantitatieve data, zoals deze zijn verzameld bij een veertiental organisaties.