



MEDEWERKER IN GESTANDAARDISEERDE FUNCTIE BLIJFT  
VAAK TE LANG OP ÉÉN PLEK

# Employabilitykansen in shared services centers

Tijdens het invoeringsproces van een shared services center spelen overwegingen op het gebied van HRM en employability amper een rol. Dat kan en moet anders. Het werk in een SSC stelt andere eisen aan de competenties van medewerkers. Een onvolprezen prettige bijkomstigheid van de inrichting van een SSC is de kans om tegelijkertijd de inzetbaarheid van medewerkers te verbreden.

200021950

door Erik Jan van Dalen

**S**inds enkele jaren geniet het *shared services center* (SSC) een warme belangstelling: er vinden congressen plaats met veel deelnemers, diverse publicaties zien het licht en veel (middel-)grote organisaties hebben een SSC ingericht of zijn van plan dat te gaan doen. In navolging van Strikwerda (2003) definiëren we een SSC als: 'een resultaatverantwoordelijke eenheid in de organisatie, die tot taak heeft het leveren van specifieke, specialistische diensten aan de operationele eenheden van diezelfde organisatie op basis van een overeenkomst'.

## Kostenbesparing

In een SSC worden werkzaamheden uit de secundaire processen van een organisatie ondergebracht, bijvoorbeeld automatisering, administratie, inkoop of HRM. Het gaat om activiteiten die snel, goed en betrouwbaar moeten worden geleverd aan klanten in het primaire proces van de organisatie. Alle secundaire werkzaamheden verdienen het om efficiënter (en dus goedkoper) te worden georganiseerd. Via een *service level agreement* (SLA) maakt het SSC afspraken met de (interne)

klantorganisaties over leveringsvoorwaarden, kwaliteit en prijs. Mooijman (2005) omschrijft dit als het zogenoemde *operational excellence* concept. Hoewel het aantal mogelijke diensten afneemt, nemen ook de kosten af en neemt de efficiency toe. De klant betaalt extra voor niet-standaard diensten.

Kostenbesparing is het meest genoemde motief om een SSC op te richten (Strikwerda, 2003). Kwaliteitsverbetering is een andere belangrijke reden (Van Dalen & Clarenbeek, 2004). In een SSC is kosten-



besparing te realiseren door:

*Slimmer te werken:* Efficiënt produceren van producten en diensten en tegelijkertijd duurzaam omgaan met de belangen van de organisatie en haar medewerkers (Oeij et al, 2005). Werkprocessen worden herzien of herontworpen en onnodige schakels of stappen worden geëlimineerd.

*Automatiseren van arbeidsintensieve werkzaamheden:* Een intranetpagina met *frequently asked questions* en de antwoorden erbij is de meest eenvoudige variant. Verdergaande varianten zijn volledige procesautomatisering in een administratief SSC of *employee selfservice* en *management selfservice* in een HRM SSC.

### Functionesoorten en competenties

De investeringen in slimmer werken en automatisering die op korte termijn nodig zijn, worden in niet meer dan enkele jaren, soms zelfs maanden, terugverdiend. Het resultaat is meetbaar in de vorm van onder meer snellere doorlooptijden en besparing op personeelskosten door minder formatieplaatsen. Invoering van een SSC heeft om die reden in vrijwel alle organisaties besparende kwantitatieve werkgelegenheidseffecten.

Tegelijkertijd zie je veranderingen in de aard van het werk en dientengevolge kwalitatieve werkgelegenheidseffecten. De werkorganisatie in een SSC wordt professioneler ingericht en het gevolg is een *upgrading* van de vereiste competenties. De werkzaamheden in een SSC groeperen we in drie hoofdcategorieën:

*Gestandaardiseerd werk:* hoog gestandaardiseerde en routinematige werkzaamheden, geleid door geautomatiseerde werkprocessen. Doelstellingen: snelheid, efficiency, lage foutenmarge.

*Specialistisch werk:* werkzaamheden die niet zijn in te passen in de gestandaardiseerde processen, vanwege complexiteit of uitzonderlijkheid. Doelstellingen: leveren van complex of specialistisch maatwerk, 'tweedelijns opvang' voor het gestandaardiseerde werkproces.

*Coördinatie en procesbewaking:* sturen en *fine tuning* van de werkprocessen, beheren en ontwikkelen van de infrastructuur (waaronder de automatisering), voortgangsbewaking van de afspraken uit de SLA's met de klantorganisatie.

Terwijl er bij het gestandaardiseerde werk een kwantitatieve personeelsbesparing plaatsvindt, vindt er bij het specialistische en coördinerende werk soms een kwantitatieve *uitbreiding* plaats. Per saldo is sprake van een reductie van de kwantiteit en een *upgrading* van de kwaliteitseisen in de vorm van vereiste competenties van medewerkers. De werkzaamheden in de tweede en derde categorie doen een appél op zwaardere competenties dan het gestandaardiseerde werk.

Werk uit de eerste categorie wordt gekenmerkt door routine en regelmaat en is onder invloed van automatisering strak georganiseerd en afgebakend. Voor het specialistische werk daarentegen is bijvoorbeeld gedetailleerde kennis van wet- en regelgeving nodig, is klantgerichtheid een sleutelcompetentie en zijn resultaatgericht werken en zelfsturing cruciaal om het werk tijdig en efficiënt te laten verlopen.

Succesvolle coördinatoren en procesbewakers kenmerken zich eveneens door een hoge klant- en resultaatgerichtheid en zelfsturing. Hun werk vraagt geen specialistische kennis, maar tact, onderhandelingsvaardigheden en een *helicopterview* over processen en bedrijfsvoering.

### Personele mismatches

Het management van een nieuw in te richten SSC staat voor de uitdaging in kwantiteit en kwaliteit de personeelsbezetting op orde te brengen. Geen gemakkelijke opgave, zo blijkt in de meeste organisaties. Lang niet alle medewerkers uit de 'oude' organisatie kunnen of willen voldoen aan de competenties van een van de drie genoemde functiegroepen in het SSC. TNO signaleert op basis van praktijkervaring

twee typen personele mismatch. Door de gestandaardiseerde werkzaamheden in het SSC is het aanbod van formatieplaatsen afgenomen, zodat niet alle medewerkers uit de 'oude' organisatie naar 'nieuwe' functies kunnen overstappen. Met als gevolg dat er te veel medewerkers zijn. Tegelijkertijd zijn er te weinig gekwalificeerde medewerkers uit de 'oude' organisatie die geschikt zijn voor de specialistische en coördinerende functies in het SSC. Met als gevolg dat er nieuwe medewerkers geworven moeten worden of dat men kiest voor een noodoplossing in de vorm van suboptimale benoeming van (deels) incompetent medewerkers uit de 'oude' organisatie.

Mooijman (2005) onderscheidt drie projectfasen tijdens de invoering van een SSC. Achtereenvolgens betreft het de analyse- en ontwerpfase, de fase van het detailontwerp en technische implementatie en de fase van mentale implementatie en optimalisatie.

Tijdens de analyse komen vragen aan bod als: welke diensten levert de administratie, hoe verlopen de processen en wat is de stand van zaken met betrekking tot het leer- en verandervermogen in de mensen? De tweede fase omvat het maken van een detailontwerp voor de nieuwe organisatie. Het resulteert in een OR-adviesaanvraag en een invoeringsplan. In deze tweede fase ontdekt men in hoeverre er sprake is van de hiervoor genoemde personele mismatches. Het zou verstandig zijn al in deze fase met het personeelsprobleem aan de slag te gaan. Daarmee wordt voorkomen dat de kwaliteit van dienstverlening van het SSC in gevaar komt. Toch gebeurt het in de praktijk vaak niet, omdat men kostenbesparing belangrijker vindt dan employability.

Employability, of het Nederlandstalige equivalent 'inzetbaarheid', is in de definitie van TNO *de mate waarin iemand zijn of haar huidige of potentieel toekomstige werk goed kan en wil vervullen*. Een goed functionerende organisatie kan niet zon-

## WERK UIT DE EERSTE CATEGORIE WORDT GEKENMERKT DOOR ROUTINE EN REGELMAAT



## Employabilitybeleid

De invoering van een SSC is een voorbeeld van een organisatieverandering die een beroep doet op andere competenties. Beperkte inzetbaarheid van medewerkers belemmert organisatieveranderingen. Zie hier in een notendop de noodzaak van employabilitybeleid.

Employability is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgever en medewerker. De organisatie moet faciliteiten bieden (een visie, beleid en instrumenten) en de leidinggevende zal het gesprek moeten aangaan met de medewerker over diens ambities, plannen en mogelijkheden. Het is de rol van de medewerker zich bewust te zijn van zijn eigen inspanningsverplichting om te werken aan de eigen loopbaan en persoonlijke ontwikkeling: wat kan ik, wat wil ik, hoe en waar kan ik dat verwezenlijken en wat onderneem ik daartoe.

Over het inzetbaar willen zijn, is nog wel eens wat te doen. Verandering doet pijn! Organisaties die recentelijk een SSC hebben ingevoerd, ervaren dat medewerkers over het algemeen niet staan te trappelen om 'mee te gaan' naar het nieuwe organisatieonderdeel: er is angst voor verschraving in het werk en vervreemding van de organisatie.

## SSC vooral in de financiële dienstverlening

Uit een TNO-onderzoek in 2004 naar de stand van zaken op het gebied van virtualisering in vijf bedrijfstakken: procesindustrie, transport & communicatie, financiële dienstverlening, zakelijke dienstverlening, zorg en welzijn (Kraan et al, 2004) bleek onder meer dat ruim de helft van de managers of directeuren niet bekend is met de term shared services.

In de financiële dienstverlening is het aandeel organisaties met een virtueel SSC significant hoger dan in de overige vier sectoren: ruim negen procent tegen nul tot drie procent in de andere sectoren. In ruim tachtig procent van de organisaties met een virtueel SSC vindt de dienstverlening plaats op het gebied van automatisering. P&O-diensten worden in ruim dertig procent van de virtuele SSC's aangeboden.

der goed functionerende medewerkers. Wil een organisatie ook op (middel-)lange termijn goed kunnen functioneren (efficiënt, winstgevend), dan is flexibiliteit en brede inzetbaarheid van medewerkers noodzakelijk.

### Gestandaardiseerde functies

In veel SSC's is de omvang van de groep medewerkers in gestandaardiseerde functies groter dan het aantal specialisten en coördinatoren/ procesbewakers. De eerstgenoemde groep medewerkers zien we meestal 'kapstok overkomen' vanuit de 'oude' organisatie naar het SSC. Afgezien van een ander kantoor (vaak op een andere locatie, mogelijk met een langere woonwerk-afstand) en meer verzakelijking als gevolg van SLA's, durven we te concluderen dat er voor deze groep weinig verandert. Dat ligt anders voor de specialisten, coördinatoren en procesbewakers. Hun manier van werken verandert sterk; klant- en resultaatgerichtheid zijn wezenlijk belangrijker competenties geworden. In het vervolg van dit artikel richten we ons op de employability van de grootste

groep medewerkers, namelijk degenen die werkzaam zijn in de gestandaardiseerde functies.

Op korte termijn is het voor een SSC-manager lonend om hen op hun bestaande kennis en vaardigheden in te zetten. Ze zijn vanaf de start van het SSC productief en leveren een waardevolle bijdrage aan de realisatie van afspraken uit het SLA met de klantorganisaties. Hierin zijn vaak hoge doelstellingen vastgelegd op het gebied van kwaliteit (bijvoorbeeld een maximale foutenmarge en doorlooptijd).

Op lange termijn is deze keuze fnuikend. Het leidt tot lange functieverblijftijden en daarmee ervaringsconcentratie en inflexibiliteit van en in de organisatie. Ervaringsconcentratie duidt op specifieke en diepgaande expertise, maar zonder de breedte die nodig is om van functie of werkgebied te kunnen veranderen. Medewerkers met een lange functieverblijftijd hebben meer moeite hun loopbaan elders voort te zetten dan medewerkers die gewend zijn om periodiek te veranderen. Als een werkgebied verandert of komt te ver-

vallen, komen deze medewerkers en daarmee ook hun organisatie in de problemen. Er is geen of amper veranderflexibiliteit. Juist in een SSC zijn deze risico's heel reëel. Veel medewerkers verrichten al lang dezelfde of sterk vergelijkbare werkzaamheden, vaak al van ruim vóór de invoering van het SSC. Medewerkers draaien op een gegeven moment 'op routine' en omdat ze hun werk met weinig fouten verrichten, blijven ze vaak lang op hun functie zitten.

### Hoog verandervermogen

Al tijdens het invoeringsproces van een SSC liggen er kansen om dit patroon te doorbreken. De cultuur van de bedrijfsvoering in een SSC is er een van efficiëntie, snelheid en klantgerichtheid. Dat vergt voortdurend inspelen op en aanpassen aan klantverwachtingen (vastgelegd in SLA's). SSC-managers sturen om die reden op een hoog verandervermogen in de organisatie en de bedrijfsvoering. Redenerend vanuit deze bedrijfscultuur ligt het voor de hand ook de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers als een permanent issue daaraan te koppelen.

# DE BEPERKT INZETBARE SSC-MEDEWERKER VAN NU IS HET PERSONEELSPROBLEEM VAN MORGEN



Als voortdurende employability-inspanningen een logische plek innemen in de bedrijfsvoering, is een noodzakelijke randvoorwaarde dat aan employability hetzelfde belang wordt gehecht als aan kostenbesparing en kwaliteitsverbetering. Dat is vaak lastig omdat employability-resultaten niet van de ene op de andere dag zijn te verzilveren. Op korte termijn is een employability-beleid wellicht zelfs bedreigend voor een werkgever ('het kost geld') en voor een werknemer ('word ik dan binnenkort ontslagen?').

Maar het heeft wel degelijk effect. Bedrijven waar het werken aan inzetbaarheid al langere tijd gemeengoed is, zien hun inspanningen beloond in de vorm van een grote mate van flexibiliteit van medewerkers. Als een organisatie lange functieverblijftijden weet te voorkomen, weet zij ervaringsconcentratie te voorkomen. Ervaringsconcentratie bij medewerkers in gestandaardiseerde functies is een sluipend personeelsprobleem van een SSC. Bovendien is het aantal medewerkers in deze groep van functies groot.

### Employability-instrumenten

Als een organisatie van haar medewerkers verwacht dat zij bereid zijn te veranderen, mag een medewerker van de organisatie verwachten dat zij deze veranderingen faciliteert. Op het gebied van employability in een SSC suggereren we enkele kansrijke employability-praktijken.

#### *(Tijdelijke) duofuncties*

Iemand heeft een duofunctie wanneer hij/zij twee functies heeft en iedere functie in deeltijd vervult. Eén functie zou kunnen liggen in het verlengde van de werkzaamheden die de medewerker voorheen verrichtte. De bestaande expertise blijft behouden en wordt te gelde gemaakt door de organisatie.

De andere functie ligt buiten het oorspronkelijke werkgebied en is (in meer of mindere mate) nieuw voor de medewerker. De medewerker leert een ander vakgebied kennen en wordt breder inzetbaar.

#### *Het stoplicht-model*

Per (groep van) functie(s) wordt een maximale functieduur ingesteld. Na bijvoorbeeld

vier jaar springt het stoplicht op oranje en wordt het tijd voor de medewerker op zoek te gaan naar iets anders. Een jaar later springt het stoplicht op rood en staat het de organisatie (de leidinggevende) vrij de medewerker over te plaatsen naar een andere functie binnen de organisatie. Een bijkomend voordeel van gemaximeerde functieverblijftijden is dat het SSC wint aan aantrekkelijkheid als een van de volgende loopbaanstappen in een organisatie. Het SSC is niet langer een 'eindstation' in iemands loopbaan.

#### *Gebruik incidentoplossingen voor een structurele aanpak*

Tijdens ziekte, vakantie of zwangerschapsverlof blijkt er van alles mogelijk om het werk van de afwezige medewerker door te laten gaan. Zo lang het gaat om tijdelijke oplossingen zijn managers en medewerkers eerder bereid water bij de wijn te doen. Dan is het opeens wel mogelijk dat een medewerker op een andere afdeling of in een andere functie werkt, ook al sluit zijn of haar expertise niet helemaal aan bij de vereiste competenties.

De uitdaging is deze situaties te benutten voor veranderingen op langere termijn: ook bij de inrichting van een SSC komen ziekte, vakantie en zwangerschapsverlof voor. Tijdelijke oplossingen kunnen op termijn worden omgezet in structurele veranderingen of minstens leiden tot het bewustzijn dat ogenschijnlijk bezwaarlijke oplossingen ook snel werkbaar zijn.

#### *Begin kleinschalig*

Nog maar al te vaak horen we P&O'ers ambitieuze plannen ontvouwen op het gebied van employability. Grootse plannen kunnen mislukken vanwege hun grootsheid. Kleinschalige initiatieven vinden plaats in één afdeling of werkgebied of bij één groep van medewerkers. Juist kleinschalige starts hebben de potentie in zich om uit te groeien tot een groter succes.

### Samenvoeging werkgebieden

In dit artikel beschouwen we kansen voor het vergroten van employability van medewerkers bij de inrichting van een shared services center. Juist voor medewerkers in gestandaardiseerde SSC-functies is dat hard nodig. De beperkt inzetbare

medewerkers van vandaag zijn het personeelsprobleem van morgen in een SSC.

Zodra er iets verandert in het werkgebied of de bedrijfsvoering ontbreekt de flexibiliteit om dergelijke aanpassingen soepel te kunnen doorvoeren.

In SSC's zien we na verloop van tijd samenvoeging van aanpalende werkgebieden. TNO was recentelijk betrokken bij de inrichting van het P&O shared services center van een multinational in de procesindustrie (Van Dalen & Clarenbeek, 2004). We zagen als gescheiden deelgebieden in de personeelsadministratie: Nederlandse sociale zekerheid, expatriats in binnen- en buitenland en de pensioenadministratie. Samenvoeging van werkgebieden leidt tot kennis- en ervaringsverbreding van medewerkers. Naast nadelen op korte termijn (inwerk- en inleertijd, grotere foutenkans) zijn de voordelen op lange termijn: Organisatie is minder kwetsbaar als specialisten uitvallen vanwege ziekte of vertrek. Meer ervaringsvariëteit (in plaats van ervaringsconcentratie) en flexibiliteit. Grotere variëteit in het werk en daardoor meer werktevredenheid voor medewerkers. Wanneer de huidige kerndoelstellingen van het shared services center worden gehaald, namelijk kostenbesparing en kwaliteitsverbetering, betaalt employability zich op termijn terug.

Drs. E.J. van Dalen is senior adviseur bij TNO Kwaliteit van Leven/Arbeid.

[E.vDalen@arbeid.tno.nl](mailto:E.vDalen@arbeid.tno.nl)

#### Literatuur

- Dalen, E. van en J. Clarenbeek, *Shared Services P&O* (2004) TNO Arbeid, Hoofddorp
- Mooijman, E. *Succesvol ontwerpen en invoeren van HR shared services*, in: *Gids voor Personeelsmanagement*. Vol. 84 (10), pp. 12-17. 2005
- Kraan, K. et al, *Virtualisering van organisaties 2004: resultaten uit een survey onder 500 organisaties in vijf bedrijfstakken* (2004) TNO Arbeid, Hoofddorp
- Nauta, A. et al, *De mythe doorbroken* (2004) TNO Arbeid, Hoofddorp
- Oei, P. et al, *Slimmer werken in praktijk* (2005) TNO, Hoofddorp
- Strikwerda, J. *Shared Service Centers* (2003) Van Gorcum/SMS, Assen