

Shared Service Center betekent cultuuromslag voor HR

Outsourcing van HRM leek de toekomst, maar het brak nooit echt door. De nieuwe trend: Shared Service Centers (SSC). Maar soepeltjes overstappen naar een SSC HRM blijkt nog niet zo eenvoudig. Het vereist vergaande modernisering van IT-voorzieningen en een ingrijpende cultuuromslag bij alle betrokkenen. In een rondetafelgesprek met Jonne-meï Beetz van Kirkman Company vertellen twee ervaringsdeskundigen over hun 'lessons learned'.

"Achteraf zijn wij misschien te vroeg gestart," denkt Norma van den Berg, directeur Legal & HR van facilitair dienstverlener ISS (*links op de foto*). De facilitair dienstverlener met 21 duizend werknemers startte in 2004 met het opnieuw inrichten van de personeels- en salarisadministratie. "Met name op ICT-gebied waren de basisrandvoorwaarden nog onvoldoende aanwezig om de overgang vlot te laten verlopen. Papieren moesten handmatig worden gekopieerd, in een enveloppe worden gestopt en opgestuurd." In 2005 splitste ISS zijn HR op in een Shared Service Center bij NorthgateArinso. "Het was een duidelijke keuze: of zelf doen, met het probleem dat we gewoonweg onvoldoende IT-mogelijkheden hadden, of samenwerken met een partner die daarin gespecialiseerd is."

**'Het papierwerk wordt nu
flink verminderd'**

Bij P-Direkt, het SSC HRM in opbouw voor en door twaalf ministeries met 130 duizend ambtenaren, is wel voldaan aan de randvoorwaarden op ICT-gebied. Het project is zelfs genomineerd voor de award 'Beste ICT-project van het jaar' van Computable. Maar ook P-Direkt kende een moeizame start. Het project dat de traditionele HRM-administraties van de Rijksdienst moest bundelen in één SSC startte in 2004, maar liep toen mis. "Er is

daarna een jaar de tijd genomen om te analyseren waarom het niet werkte en om een duidelijke visie te bepalen: wat willen we bereiken, hoe zien we de rol van HR daarin en hoe gaan we dat organiseren en faciliteren," vertelt Sylvia Bronmans. Zij is directeur van P-Direkt en sinds 2007 betrokken bij de nieuwe aanpak van het project, dat 2011 afgerond moet zijn. "Kritieke succesfactoren die destijds misten, hebben we nu wel te pakken."

TIJD VOOR ECHTE PERSONEELSVRAAGSTUKKEN

P-Direkt is op de eerste drie ministeries (Binnenlandse Zaken, Algemene Zaken en Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit) gestart met een online portal, waarop werknemers kunnen inloggen om hun 'eigen HRM' te regelen. Aan de administratie komt volgens Bronmans 'geen hand meer te pas'. Zo kan de bezetting van de totale personeels- en salarisadministratie binnen de Rijksdienst worden gehalveerd van 1500 naar 740 fte. P-Direkt zal uiteindelijk werk bieden aan 440 fte. De bezuinigingsslag was voor zowel ISS als de Rijksdienst een van de voornaamste redenen om hun HR opnieuw in te richten. ISS is de beginfase inmiddels voorbij en werkt volgens Van den Berg aan een vervolgslag om de processen verder te vereenvoudigen. "In een decentraal werkende organisatie werkt het namelijk niet als onder elk formulier drie mensen hun handtekening moeten zetten. Het papierwerk wordt nu flink verminderd." ISS wilde vooral de complexe administratie beheersbaar maken. "We hadden wel dertig verschillende kantoor-tjes in Nederland voor payroll-administratie. Er was wei-



nig gestandaardiseerd, terwijl we een sterk wisselende populatie hebben – twintigduizend werknemers betekent dat er inclusief vakantiekrachten uiteindelijk dertigduizend per jaar op de payroll staan – en veel werknemers van ‘buiten’, voor wie veel papierwerk nodig is. Dat moesten we beheersbaar krijgen.” Binnen de Rijksdienst speelde ontevredenheid over de HR-functie een rol. Het moest efficiënter en kwalitatief beter. “Uit onderzoek bleek dat 70 procent van alle HR-capaciteit en energie naar de administratieve kant ging en maar 30 procent naar strategische ondersteuning en advisering. Dat moet andersom, wil je het functioneren van je bedrijf verbeteren,” aldus Bronmans.

Lessons learned

Zijn Shared Service Centers de toekomst? Afgaande op de ervaringen van Bronmans en Van den Berg, werpt de investering zijn vruchten af. Maar wie zijn traditionele HRM wil overhevelen naar moderne HRM moet niet over één nacht ijs gaan, dat moge ook duidelijk zijn. Zij geven de volgende tips:

- **Meerdere cao's?** Analyseer alle processen. Als er binnen het bedrijf meerdere cao's gelden, is het niet voldoende om de grootste als uitgangspunt te nemen. Van den Berg: “Je moet eigenlijk voor alle cao's de processen opnieuw beschrijven. Denk niet dat de rest wel aanhaakt, als je alleen de belangrijkste pakt.”
- **Wees een goede regisseur van je eigen verandering.** Voor een goede regie is het belangrijk dat u weet wat u wilt. Zorg voor een goede visie, een stevig verhaal over waar u naartoe wil en waarom.
- **Doe aan 'slim buyership'.** Bedenk heel goed wat u intern kunt benutten en wat u beter van de markt kunt halen. Is IT niet uw core business, verspil daar dan intern geen tijd aan maar huur het extern in.
- **Neem iedereen mee.** Gooi een serieuze verandering van de werkwijze niet zomaar 'over de schutting'. Om draagvlak en commitment te creëren, is instructie aan alle betrokkenen cruciaal. Besteed serieus aandacht aan de impact van de veranderingen voor alle groepen werknemers en maak duidelijk wat u van hen verwacht.
- **Vergeet het management niet.** Bronmans: “Geef het management vanaf het begin een expliciete rol. De managers kunnen vertellen wat hen nu echt helpt in het werk om te standaardiseren. Het management moet ook een meer strategische rol aannemen en – in plaats van individuele casussen aan te pakken – bedenken: waar willen we over twee jaar staan en hoe begeleiden we de organisatie in het veranderproces?”

In dat opzicht is de transitie voor beide organisaties al succesvol: leidinggevend en medewerkers doen meer zelf, waardoor HR-adviseurs zich niet meer hoeven te bemoeien met allerlei administratie en tijd overhouden voor ‘echte personeelsvraagstukken’.

PAMPEREN VOORBIJ

Die rolverandering vraagt wel een behoorlijke cultuuromslag van de betrokkenen. Niet iedereen kan eraan wennen, ervaren Van den Berg en Bronmans. “Voor de HR-adviseurs valt de helft van het werk weg,” zegt Bronmans. “Een aantal pakt dat goed op en vindt het heerlijk zich eindelijk te kunnen uitleven in de echte adviesrol. Maar voor een substantiële groep is die veranderende rol niet gemakkelijk. Mensen hebben jarenlang in vaste patronen gewerkt, dat zet je niet met een knop om. Het is essentieel ze in dit verandertraject te begeleiden en te trainen. De managers idem. Want het is natuurlijk heerlijk om gepamperd te worden, maar er is niemand meer die alles voor ze regelt.”

‘Voor velen is die veranderende rol niet gemakkelijk’

ISS heeft zich volgens Van den Berg verkeken op de impact van de rolverandering voor medewerkers en managers. “Ik denk dat we hebben onderschat hoezeer mensen gewend waren aan de service. De leidinggevenden werden inderdaad gepamperd en het zorgde voor weerstand toen alles ineens gestandaardiseerd werd. Ze waren immers al jaren gewend hun werkzaamheden op een bepaalde manier te doen. Ook konden ze het altijd nog neerleggen bij die aardige mevrouw op kantoor, die regelde het dan wel. Maar die zit er niet meer. De dienstverlening is anoniemer geworden, maar leidinggevenden hebben blijkbaar nog behoefte aan iemand in de buurt die ze helpt. Daar worstelen we nog mee. Bovendien blijven er zaken die niet in een standaardprocedure gevat kunnen worden.”

GENERATIE Y

Met gedigitaliseerde personeelsdossiers en toegang daartoe via web-based applicaties, loopt ISS voorop in de branche. Maar naast Manager Self Services, is er geen ESS (Employee Self Services) ingericht, waarmee medewerkers hun ‘eigen’ HRM kunnen managen. Volgens Van den Berg is dat nauwelijks haalbaar met veel facilitair medewerkers in dienst die geen vaste werkplek en dus beperkt toegang tot internet hebben. Maar daar blijkt P-Direkt een oplossing voor te hebben gecreëerd. “Binnen de Rijksdienst werken ook tienduizenden mensen in het land, voor Rijkswaterstaat bijvoorbeeld of in het gevangeniswezen. Voor hen hebben we speciale internetpunten gecreëerd om te kunnen inloggen. Het creëren van zulke randvoorwaarden is een belangrijke succesfactor.”



Masterclass Strategic Sourcing

Het inrichten van een Shared Service Center, het uitbesteden van de personeels- en salarisadministratie of het aangaan van een joint venture. Allemaal voorbeelden van sourcingmogelijkheden waar organisaties weloverwogen keuzes in moeten maken. Welke rol zou u hierin kunnen spelen? De masterclass Strategic Sourcing die HR Academy op 3 november samen met Kirkman Company houdt, helpt u bij het vinden van oplossingen voor HR-vraagstukken. U krijgt handvatten aangereikt voor de juiste sourcingbeslissing en advies voor de begeleiding van de medewerkers tijdens het veranderproces.

Meer informatie en inschrijvingen:
www.hrpraktijk.nl/academy

Met nieuwe personeelssystemen, een nieuw payroll-systeem, digitale personeelsvoorziening, de online portal en internetpunten voor werknemers op locatie haalt P-Direkt op dat gebied een flinke stofdoek over het nog altijd wat oubollige imago van HRM. “Het is zelfs een van de punten waarop HRM binnen de Rijksdienst juist ver voorop loopt,” lacht Bronmans. Vergaande automatisering is dus essentieel voor een moderne inrichting van HR. Maar dat levert tegelijkertijd een grote uitdaging op, want als bedrijf heb je te maken met verschillen tussen generaties. “Zo hebben wij een grote groep leidinggevendenden die moeite heeft met die nieuwe automatiseringssystemen. Ze groeien niet mee,” zegt Van den Berg. “En wat doe je dan als bedrijf: want eigenlijk moet je concluderen dat ze niet meer in het functieprofiel passen, maar kwijt wil je ze ook niet, want het zijn uitstekende leidinggevendenden.”

‘HR-opleidingen mogen meer richting de organisatiekant’

“En tegenover die generatie staat de generatie Y,” vult Bronmans aan. “De jongere werknemers die verbaasd reageren op nieuwe functionaliteiten en vragen: ‘Joh, hadden we dat nog niet dan?’ Vorige week hoorde ik twee mensen die via de iPhone hun verlof hadden geregeld. Ik weet zelf nog niet eens hoe dat werkt.”

NIEUW HRM-TIJDPERK

“Beide generaties zijn realiteit binnen een bedrijf, dus daar moet je mee dealen,” zegt Bronmans nuchter. Ook vakinhoudelijk merken ze een verschil tussen de generaties. “Sommigen

zijn nog van de oude stempel, toen HRM nog een soort maatschappelijk werkfunctie was. Daar is niets mis mee, maar zorgtaken horen niet tot de functie van de huidige HR-adviseur,” aldus Van den Berg. “De opleiding mag wat dat betreft ook wel worden ‘afgestoft’. Ik merk aan pas afgestudeerde medewerkers, dat hun opleiding vaak onvoldoende aansluit bij het werkveld. Het mag meer richting de organisatiekant, in plaats van de softe kant.”

“Er is een nieuw HRM-tijdperk aangebroken,” meent Bronmans. “HR-adviseurs hebben in feite een nieuwe core business.” Volgens Van den Berg zullen zij zich nu veel meer moeten bewijzen op vakinhoudelijke vlakken, om van toegevoegde waarde te zijn voor de leidinggevendenden. Een van de problemen die zij signaleert is dat de adviseurs geneigd zijn in hun oude rol terug te vallen. “Ze waren enthousiast om zich meer bezig te houden met tactische en strategische vraagstukken, maar gingen al gauw weer kleine personele probleempjes oplossen. Misschien omdat je daarmee toch sneller kan scoren dan dat lange strategische denken. Maar ja, dat is nu juist de taak van het SSC.” Hoe geautomatiseerd P-Direkt ook is, er blijven nog genoeg uitdagingen over. “Het systeem voor registratie van alle personeelsdingen en salarisbetalingen is klaar, maar aan de muur hangt een grote spreadsheet met de organisatieboom,” visualiseert Bronmans. “Een compleet overzicht van ‘wie zit waar’ is essentieel, maar hoe match je dat aan het basissysteem? Daar zijn we nog wel even zoet mee. Want terwijl HR vergaand wordt gestandaardiseerd, gaan de ministeries steeds flexibeler organiseren. Mensen werken steeds in andere of zelfs meerdere projecten tegelijk en elk half jaar wordt de organisatie opnieuw geijkt. Dit systeem ondersteunt dat nog niet. Misschien moeten we medewerkers elke dag een Twittertje laten plaatsen over waar ze die dag aan werken,” grapt ze. ■