

DE TRIOMF VAN HET SHARED SERVICES CENTER

Samen sterk

Voor het HR SSC Onderzoek 2007 van adviesbureau Berenschot zijn vijftien HR shared services centers (HR SSC) van grote Nederlandse organisaties onderzocht, die samen bijna 400.000 klanten bedienen. De belangrijkste conclusie van het onderzoek: het HR SSC is een blijvertje, maar moet nog wel verder groeien. Met name op het gebied van e-HRM valt nog veel winst te behalen.

door Hans de Reus en Sander Borgert

Afgaand op recent onderzoek van adviesbureau Berenschot, lijkt de conclusie gerechtvaardigd dat HR shared services centers de hype voorbij zijn. Zo beschikken de vijftien organisaties die aan het onderzoek deelnamen, bijvoorbeeld allemaal over een gebundeld serviceproces voor de personeels- en salarisadministratie. In veel gevallen is de scope

van de dienstverlening zelfs breder, tot en met het ondersteunen van werving & selectie, opleiding en training en het verschaffen van managementinformatie toe. Verder is kostenreductie niet langer de belangrijkste drijfveer voor het opzetten van een HR SSC. Het verbeteren van de kwaliteit is duidelijk de belangrijkste doelstelling (zie figuur

1). Dit past goed in het beeld van steeds strengere eisen aan serviceproviders, die hun bestaansrecht ontleen aan klanttevredenheid. Die klanttevredenheid is overigens bij het denken in waardeketens de meest belangrijke verbindende schakel tussen de werknemerswaarde en de klant-



waarde. Het Berenschot HR SSC Onderzoek 2007 stelt dat driekwart van de deelnemende organisaties klanttevredenheid meet en voor die klanttevredenheid een gemiddeld cijfer van 7,0 scoort. De gemiddelde werknemerstevredenheid van HR SSC medewerkers ligt op 7,2. We kunnen dus stellen dat HR SSC's zijn ingeburgerd en worden geaccepteerd, zowel vanuit klant- als werknemersperspectief. Dat komt met name door de steeds professionelere besturing, die zich onder andere uit in het betrekken van klanten bij het dienstverleningsproces en het evalueren van prestaties met contractpartijen.

Onvoldoende stuurgegevens

Het HR SSC is dus een blijvertje, maar moet nog wel groeien. In het Berenschot HR SSC onderzoek uit 2005 kwam naar voren dat er onvoldoende goede stuurgegevens beschikbaar waren, en ook nu is dat voor 35 procent van de deelnemende organisaties het grootste aandachtspunt. Stuurinformatie vormt daarmee gelijk ook het belangrijkste speerpunt voor 2007 (zie figuur 2).

Dat hier een slag valt te slaan, blijkt uit het grote verschil (soms wel 30 tot 40 procent), tussen de aangeboden HR SSC-diensten en -services en het daadwerkelijk vastleggen hiervan in een volgsysteem. De verzakelijking lijkt ingezet. Meer dan 90 procent van de deelnemende organisaties schrijft voor investeringen een business case, maar deze wordt niet zelden slechts voor besluitvorming gebruikt en verdwijnt daarna onderin een la. Het service management van een HR SSC wordt bij 60 procent van de organisaties geborgd door een Service Level Agreement (SLA). Hierbij is tijdigheid van de dienstverlening veruit de belangrijkste prestatie-indicator, want we komen hem in 80 procent van de SLA's tegen. Echter, klanttevredenheid wordt in 20 procent

Fig. 1 Belangrijkste doelstellingen voor 2006 en 2007

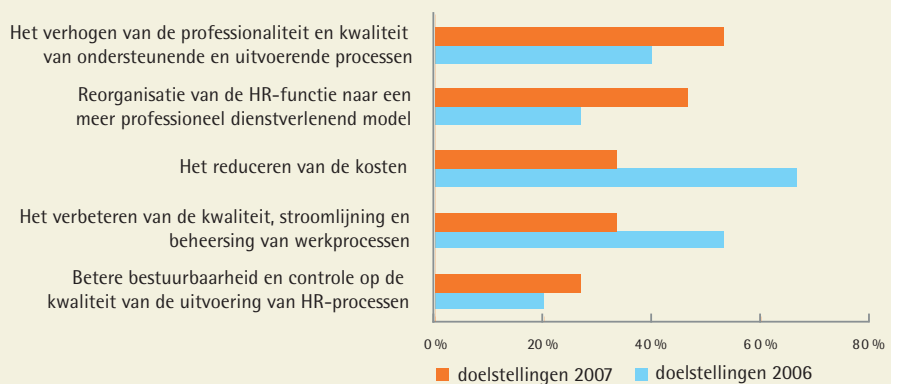
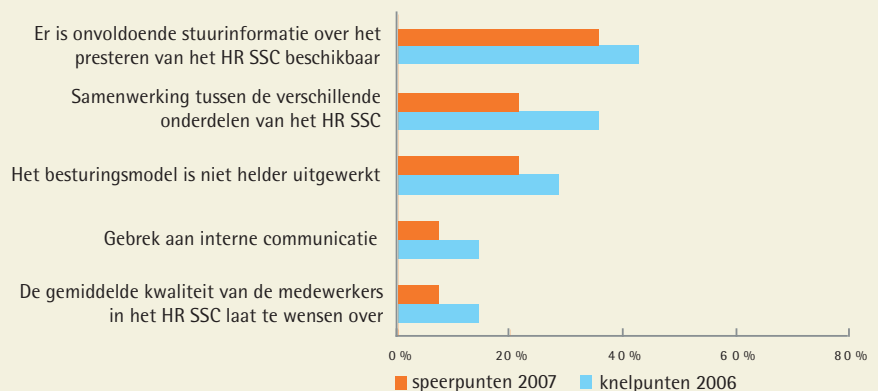


Fig. 2 Knelpunten uit 2006 en speerpunten voor 2007



van de gevallen gebruikt. De top vijf van prestatie-indicatoren, gebruikt in SLA's:

- * Tijdigheid (80 procent).
- * Kwaliteit/foutmarge (40 procent).
- * Kostprijs per klant (30 procent).
- * Bereikbaarheid (20 procent).
- * Klanttevredenheid (20 procent).

Grootse plannen

De technologische mogelijkheden zijn nog niet uitgeput. Vooral basistechnologie als personeelsinformatiesystemen en HR-websites worden veelvuldig gebruikt, meer

geavanceerde oplossingen als casemanagement (het vastleggen van contactmomenten) of de integratie van de telefooncentrale en de computer (CTI) komen minder voor.

Op het gebied van e-HRM is de laatste jaren weinig veranderd. Vooral basis HR-processen – verzuim- en verlofregistratie en declaraties – worden ondersteund door e-technieken (zie figuur 3). Net als twee jaar terug bestaan er grootse plannen, maar gezien de progressie van de afgelopen jaren vraagt de daadwerkelijke

HET VERBETEREN VAN DE KWALITEIT IS DUIDELIJK DE BELANGRIJKSTE DOELSTELLING

doorontwikkeling van e-HRM meer moeite en daadkracht dan verwacht. De vraag rijst daarom in welke mate organisaties echt de ambitie hebben of daadwerkelijk in staat zijn om e-HRM verder te laten inburgeren.

De besturing van HR SSC's gebeurt nog voornamelijk vanuit HR zelf. Ondanks dat klanten als belangrijkste stakeholder worden gezien, lopen de rapportagelijnen in de meeste gevallen direct naar de top van HR. De betrokkenheid van klanten is hier minder evident. Ook de organisatorische ophanging getuigt van een 'feestje van HR'. Een duidelijke meerderheid (60 procent) van de deelnemende organisaties stuurt het SSC aan als stafafdeling van HR. Is een HR SSC daarmee echt een *dienstverlenende* eenheid, of slechts een veredelde centralisatie van HR-processen? De Service Level Agreements zijn het spreekwoordelijke licht aan het einde van de tunnel, maar zoals gezegd worden deze nog te weinig gebruikt.

TNT: Kwaliteit tegen lage kosten

Dat kwaliteit tegen lage kosten kan worden geleverd, bewijst het HR shared services center van TNT Post. Met ruim 60.000 klanten behoort het services center van TNT tot de grotere van Nederland. Per fte bedient het HR SSC zo'n 343 klanten. Een knappe prestatie, vergeleken met het gemiddelde van 211 klanten per HR SSC fte. Ondanks dit grote klantenbestand liggen de kosten per klant ver beneden het gemiddelde van 625 euro per klant (berekend door de totale jaarlijkse kosten te delen door het aantal bediende klanten).

De kwaliteit van dienstverlening is op niveau. Klanten waarderen het services center met een ruime voldoende. Vrijwel alle problemen worden in het eerste contact met het services center verholpen. Klanten krijgen binnen een werkdag antwoord op hun e-mails en er komen nagenoeg geen klachten binnen.

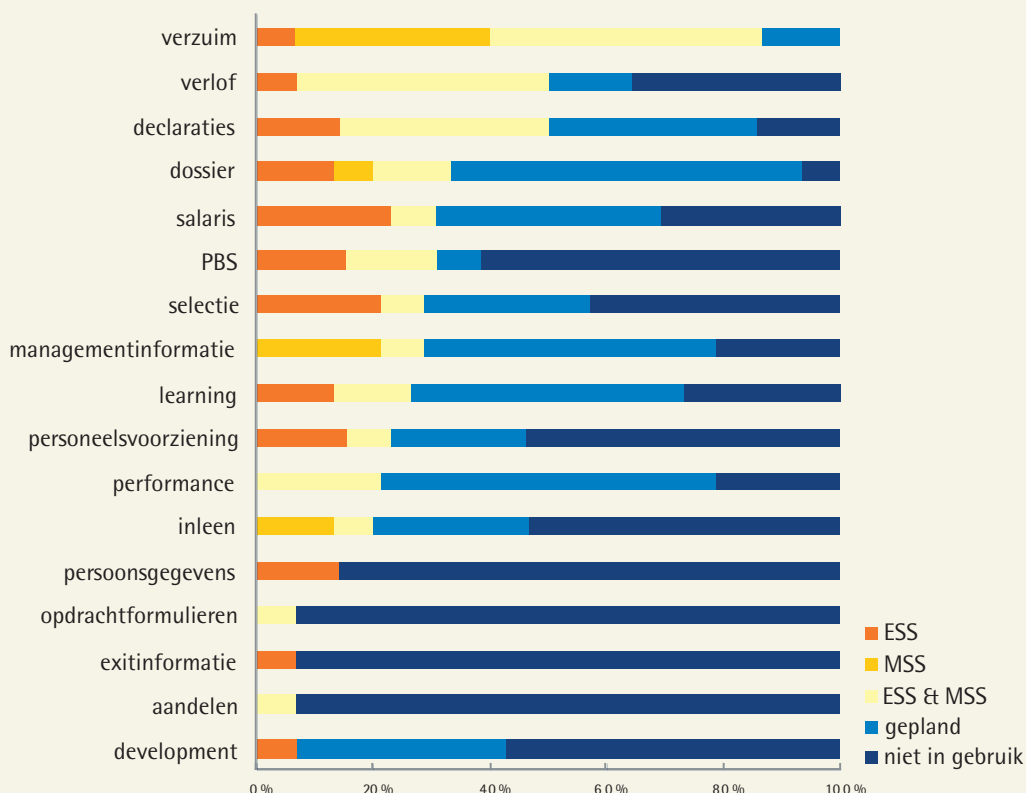
Dat zijn indicatoren die erop wijzen dat TNT zijn zaakjes goed voor elkaar heeft. Wellicht is de nadrukkelijke aandacht voor opleiding en ontwikkeling of de user-board (periodieke betrokkenheid van klanten bij de dienstverlening) wel de geheime succesfactor. Hoe dan ook, het HR shared services center van TNT is een uitstekend voorbeeld van 'een blijvertje'.

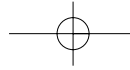
HR accountability

Uit het Berenschot HR SSC Onderzoek 2007 blijkt dat managers van HR SSC's het gebrek aan stuurinformatie als het grootste potentiële probleem zien. Begrijpelijk,

want het nastreven van een hoge kwaliteit is een belangrijke, zo niet de belangrijkste, doelstelling van services centers. De behoefte aan 'HR accountability', oftewel

Fig. 3 Gebruik e-HRM-toepassingen





SSC-MANAGERS ZIEN HET GEBREK AAN STUURINFORMATIE ALS HET GROOTSTE POTENTIËLE PROBLEEM

het meetbaar maken van HR, neemt daarmee toe. Zonder stuurinformatie is het namelijk lastig om vast te stellen wat de kwaliteit van de dienstverlening is.

Een doelgericht instrument om stuurinformatie inzichtelijk te maken is de (HR) SSC Scorecard, die wordt gebruikt voor het verhogen van 'accountability', oftewel het afrekenen op prestaties. Daarnaast helpt dit instrument managers in het bijsturen en verbeteren van de dienstverlening en bij het faciliteren van veranderingen. De SSC Scorecard maakt gebruik van concrete prestatie-indicatoren, afgestemd op de verschillende stakeholders. Voorbeelden van indicatoren zijn de gemiddelde door-

looptijd van mutaties, de HR SSC FTE Ratio en de medewerkersbetrokkenheid. Een SSC Scorecard komt daarmee tegemoet aan de behoefte aan meer stuurinformatie.

We kunnen concluderen dat de verzakelijking (het handelen in een klant-leveranciersrelatie) van HR SSC's in enige mate plaatsvindt, maar het is duidelijk dat er nog veel ruimte is voor ontwikkeling. De doorontwikkeling van e-HRM-toepassingen kan een bijdrage leveren aan het verder stroomlijnen van HR-processen. Daarnaast is professioneel servicemanagement cruciaal voor een succesvolle klantgerichte HR SSC-organisatie. Het is daarom de taak van de

HR SSC managers om kritisch te blijven kijken naar hun diensten en constant op zoek te blijven naar verbetering.

J. de Reus en S. Borgert MSc zijn consultants bij Berenschot Personeelsmanagement. Ze adviseren profit- en non-profitorganisaties over het ontwerp en de implementatie van shared services centers.

h.dereus@berenschot.com;

s.borgert@berenschot.com

Een samenvatting van dit artikel is te vinden op www.gidsonline.nl, rubriek HR-professie.

