

Invoering HR shared services vraagt om een soepele choreografie

Met een HR Shared Services Center zouden alle problemen met HR-administratie verleden tijd zijn, als we de voorstanders mogen geloven. Maar een HR SSC opzetten is ingewikkeld en de veranderingen gaan gepaard met emoties. Met een lerend veranderingsproces, een dynamische projectaanpak en wijze lessen uit de praktijk, opgedaan bij eerdere invoeringen, is de HRM'er in elk geval voorbereid.

door Eric Mooijman

Een HR Shared Services Center (HRSSC) is ingericht op het snel en kwalitatief hoogwaardig uitvoeren van zo'n zeventig tot tachtig HR-administratieve processen. Deze processen leveren op de klant (HR-adviseurs, managers en medewerkers) afgestemde producten en diensten, vastgelegd in een producten- en diensten-catalogus. De klant wordt hierdoor beperkt in zijn keuze voor HR-diensten en producten, maar hij betaalt aanmerkelijk minder dan hij gewend was. Dit zogenaamde *operational excellence* concept voorziet naast deze standaard dienstverlening ook in niet-standaard diensten die in de vorm van projecten worden afgehandeld. Hiervoor betaalt de klant extra. (Zie ook figuur 1.)

Om dit *operational excellence* concept te realiseren wordt de HR-administratie opgeknipt in een back office en een front office. Deze back office is een van klanten afgeschermd afdeling waarbinnen gespecialiseerde teams administratieve werkzaamheden uitvoeren op basis van uniforme processen. Medewerkers beheersen meerdere processen, werken samen in teams en vervangen elkaar moeiteloos. Door het aantal producten te beperken en door de processen zoveel mogelijk uniform uit te voeren, is de kwaliteit voorspelbaar en kan het HRSSC tegen lage kosten aan de klantverwachtingen voldoen. HR-adviseurs hoeven nauwelijks meer administratieve taken te vervullen en kunnen - op basis van door het HRSSC geleverde actuele en betrouwbare managementinformatie - de lijn adviseren of medewerkers coachen.

De back office kan deze beloften alleen waarmaken als er in de operatie geen verstoringen zijn. Dit kan door een *HR-front office* in te richten, in combinatie met het zogenaamde *click-call-face principe* (zie figuur 2).

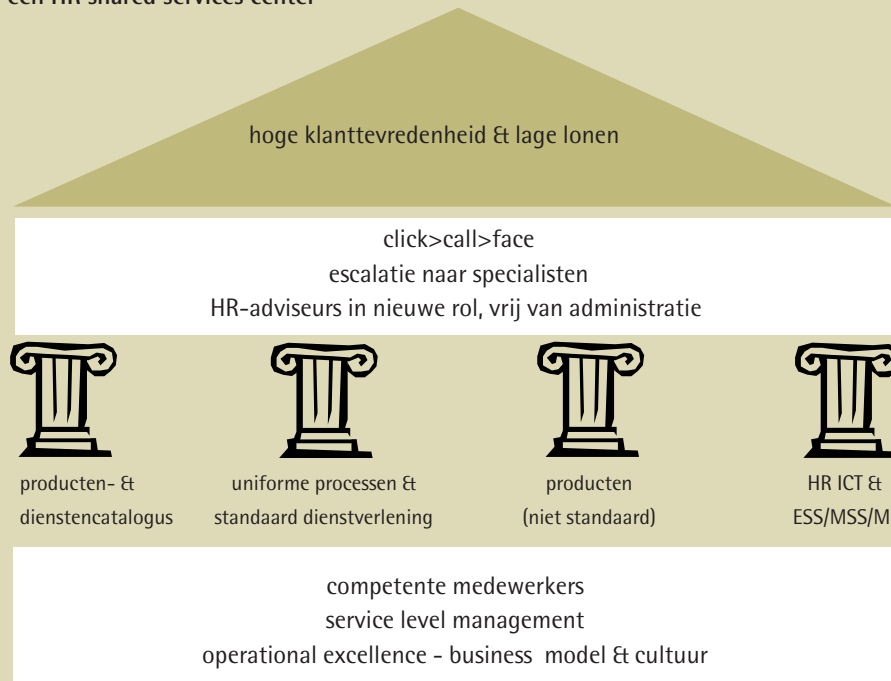
Wat verstaan we onder *click-call-face*? Medewerkers - waaronder managers - handelen hun HR-zaken af via een HR-portaal op hun computer waarin zij met behulp van 'employee self service'

of 'manager self service'- applicaties (ESS/MSS) persoonsgegevens muteren, ziekteverzuimcijfers opvragen, een verzoek tot indiensttreding indienen of verlof goedkeuren ('click'). Lukt dat niet dan neemt men contact op met een HR-helpdesk die circa zeventig procent van de vragen direct afhandelt ('call'). Bij lastige kwesties verwijst de HR-helpdesk naar de back office of naar HR-specialisten of -adviseurs, die persoonlijk contact opnemen met de vragensteller ('face'). De HR-helpdeskmedewerkers bepalen of zij een vraag doorsturen naar de *tweede lijn* en bewaken of die binnen de afgesproken termijn de vraag beantwoordt. Dit concept werkt bij de gratie van storingsvrije ICT (ESS/MSS), een goed bereikbare en geoutilleerde infodesk met deskundige medewerkers, een competente tweedelijns-ondersteuning, standaard processen en de bereidwilligheid van de HR-klanten om contact op te nemen met de helpdesk.

Explosieve verandercontext

Voor het ontwerp van een veranderaanpak is een analyse van de veranderdynamiek cruciaal. Wat betekent een HRSSC eigenlijk voor een organisatie? HR-administratiemedewerkers gaan werken volgens standaardprocessen, worden afgeschermd van klanten (vaak de HR-adviseurs), moeten constante en hoge kwaliteit leveren en gaan meer gebruik maken van de mogelijkheden van HR ICT-systemen. Zij worden daarnaast betrokken bij niet standaard diensten in de vorm van projecten en communiceren vooral over lastige zaken met klanten. Van hen wordt een hoger opleidingsniveau verwacht, in combinatie met oplossingsgerichte en communicatieve competenties. Veel medewerkers voldoen (nog) niet aan die eisen en zullen bang zijn hun werk te verliezen. Verder leidt concentratie op één locatie tot onzekerheid over werkplek en reistijd.

Fig. 1 Ontwerp van een HR shared services center



HR-adviseurs krijgen een heel andere relatie met de HR-administratie. Hadden zij vroeger nog hun maatje die alles wist van hun verzorgingsgebied, nu moeten zij zich voor hun zaken bedienen van ESS/MSS en zich bij problemen melden bij de HR Helpdesk. Zij verliezen administratieve werkzaamheden aan het HRSSC en moeten de vrijgekomen tijd besteden aan business-analyse, scenario-ontwikkeling en adviseren. Vaardigheden die nog niet iedere adviseur heeft ontwikkeld.

De belangrijkste verandering voor HR-adviseurs is misschien wel dat zij werkverzoeken aan het HRSSC volledig en in één keer goed moeten aanleveren. Er is geen ruimte meer voor regelen of ritselen. Discipline is vereist. HR-adviseurs nemen het tijdens de verandering op voor hun maatjes en twijfelen openlijk aan het HRSSC-concept.

Ook medewerkers en managers moeten de handen uit de mouwen steken in hun ESS/MSS-portal en aanvragen voor verlof, deeltijdwerk of extra vakantie via elektronische formulieren regelen. Bij problemen belt men net als bij ICT de HR-helpdesk. Managers moeten meer discipline betrachten bij het aanvragen van HR-administratieve ondersteuning, zoals bij werving & selectie, indiensttreding of functiewaardering. De HR-adviseur helpt hen minder en zij hebben geen toegang meer tot hun 'eigen' HR-administratie.

Traditioneel of vernieuwend?

De veranderaanpak die al bij de vorming van een aantal grote HRSSC's is toegepast, komt enerzijds tegemoet aan de complexiteit van het HRSSC-concept en speelt anderzijds in op de hiervoor genoemde veranderdynamiek. Hoe gaat dat in zijn werk en wat komt daarbij kijken?

De aanpak bestaat uit drie overlappende projectfasen. In de eer-

ste fase vindt een uitgebreide analyse plaats van de bestaande situatie. Dat gaat aan de hand van vragen als: welke producten levert de administratie, welke processen worden uitgevoerd, welke klanttevredenheid scoren die processen, welke ICT-systemen zijn in gebruik? In die fase wordt het leer- en verandervermogen van medewerkers vastgesteld en wordt de kwaliteit van het leiderschap gemeten. Op basis van die uitgebreide analyse maakt men een grof ontwerp. Deze schets is al na drie maanden de basis voor de eerste besluitvorming. De centrale vraag daarbij is: 'Gaan we voor het HR shared services concept, zoals geschetst in het grove ontwerp en gaan we akkoord met het project- en veranderplan?'

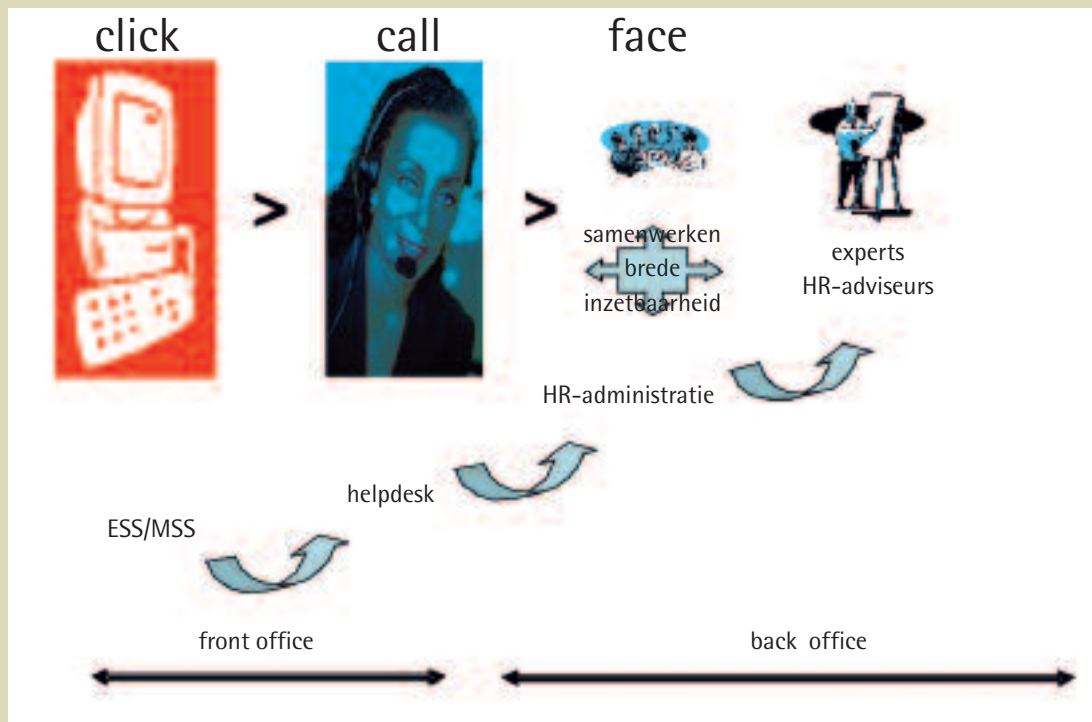
Daarna wordt de schets in een detailontwerp uitgewerkt en wordt een invoeringsplan opgesteld. Hierin staan de stappen om te komen tot een operationeel HRSSC. Aangezien nu duidelijk is hoeveel medewerkers moeten vertrekken, welke locaties gaan sluiten en welke structuurveranderingen nodig zijn voor het HRSSC, is een adviesaanvraag voor de ondernemingsraad nodig. Het detailontwerp, het invoeringsplan en de adviesaanvraag zijn de mijlpalen waarop de tweede besluitvorming plaats vindt. Als aan het eind van deze fase het HRSSC 'live gaat', dan is de *technische implementatie* voltooid.

Het HRSSC moet echter de beloften nog waarmaken en kwaliteit gaan leveren. De processen moeten verder worden geoptimaliseerd en betrokkenen moeten hun werkrouines veranderen. Deze *mentale implementatie* duurt dan zeker nog twee jaar, maar moet al worden ingezet bij de aanvang van het project.

Veranderchoreografie

Tot zover lijkt de aanpak een traditionele projectmatige aanpak. Hoe kan deze aanpak leiden tot een goed ontwerp, hoe wordt nu

Fig. 2 Het click-call-face principe



de weerstand tegen het HRSSC weggenomen en hoe is er aandacht voor het mentale deel van de invoering? Dat gebeurt door de traditionele aanpak zodanig aan te passen dat er zowel expertmatig én participatief gewerkt wordt, dat de besluitvorming de verandering voortdrijft, dat leren het veranderingsproces smeert en door al aan het begin van de verandering oog te hebben voor de volgende nieuwe verandering.

Door al deze ingrepen transformeert de traditionele soms starre aanpak in een dynamische en flexibele aanpak. Er wordt gewerkt op basis van een strak globaal ontwerp maar medewerkers worden uitgenodigd met hun ervaring en praktijkkennis dit ontwerp in detail in te vullen. Betrokkenen worden verleid mee te doen aan een onzekere reis, maar leren zekerheid te ontleen aan iedere mijlpaal die gerealiseerd wordt. Verdragende besluitvormingsprocessen worden lenig omzeild door betrokkenen bij de verandering verregaande mandaten te verlenen bij hun ontwerpwerk. Een strakke projectmatige aanpak verandert daardoor in een soepele veranderchoreografie die gedragen wordt door een stuwende *communicatie drum beat* (communicatiestrategie waarbij met een vastgelegde regelmaat steeds dezelfde mix van communicatiemiddelen wordt ingezet -red.) Zie ook figuur 3.

Expertmatig en participatief

De aanpak combineert een top-down/expertmatige benadering met een participatieve, waarbinnen medewerkers de ruimte krij-

gen delen van het HRSSC te ontwerpen. Bij de in figuur 3 gearceerde projectstappen zijn HR-administratiemedewerkers, HR-adviseurs of lijnmanagers betrokken. Bij de nulmeting meten zij mee en in de tweede fase mogen zij in groepen deelontwerpen (processen, ICT, de helpdesk, ESS/MSS-scenario's) uitwerken. Zij kennen de praktijk het best en zijn na enige training goed in staat hun processen te herontwerpen.

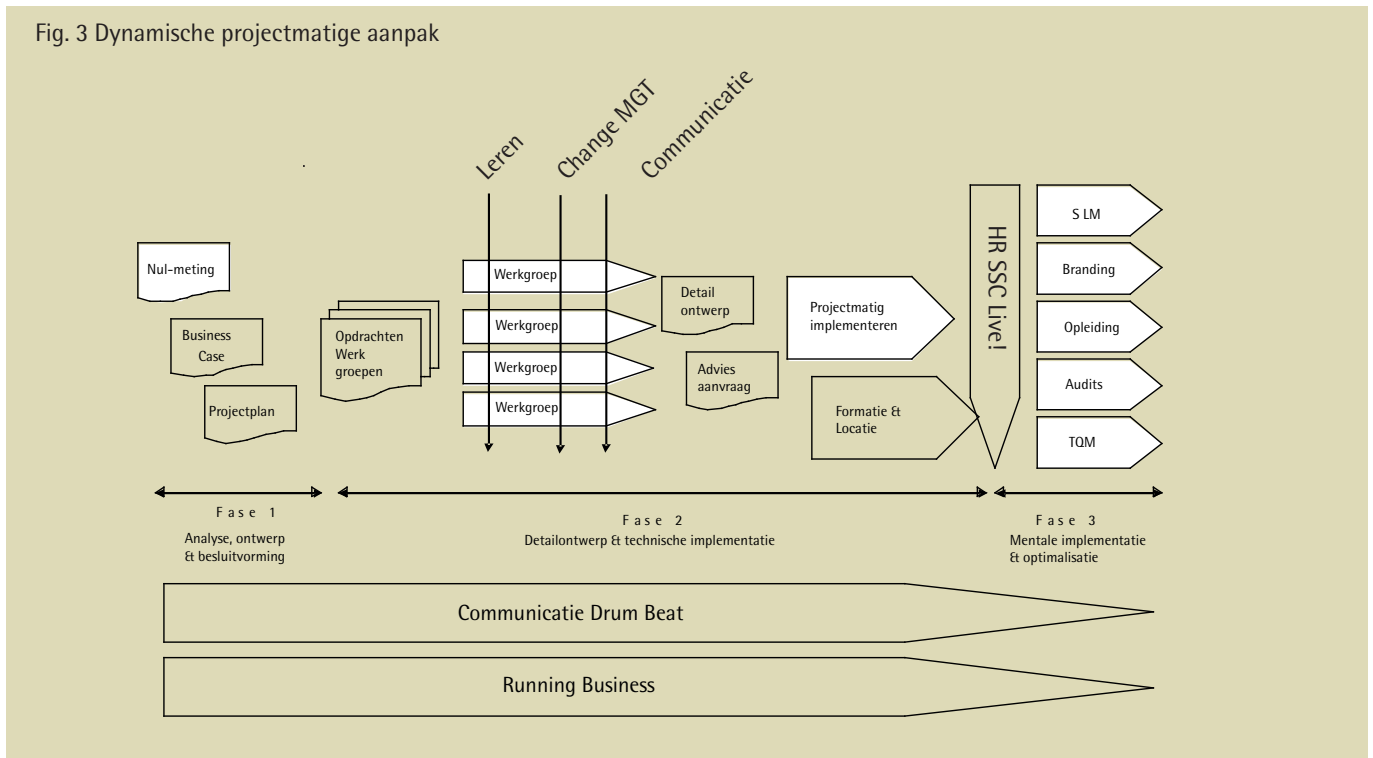
Tijdens de werkgroepen in de tweede fase leren zij samenwerken, denken in processen en snuiven zij geleidelijk het HRSSC-concept op. Ook kunnen zij eraan wennen dat er collega's moeten vertrekken en dat er locaties verdwijnen. Door deze aanpak werken er soms enige tientallen HR-medewerkers (inclusief HR-adviseurs) aan het nieuwe HRSSC. Zij zullen dit nieuwe concept dus makkelijker aanvaarden en zij accepteren dat consultants of leidinggevendenden topdown en expertmatig aspecten van het HRSSC uitwerken en combineren met hun eigen bottom up ontwikkelde voorstellen. De duur van de participatie is beperkt doordat groepen medewerkers in *time boxes* van drie tot vier maanden aan een onderwerp werken. Na die periode vindt besluitvorming plaats en worden de groepen opgeheven. Het mentale deel van de invoering is begonnen.

Besluitvorming stuwt de verandering

Iedere fase wordt afgerond met een mijlpaal waarover de stuurgroep een besluit neemt. Hierop kan men in principe niet meer

MEDEWERKERS KRIJGEN DE RUIMTE DELEN VAN HET HRSSC TE ONTWERPEN

Fig. 3 Dynamische projectmatige aanpak



terugkomen. De 'nooduitgangen worden gesloten' en de volgende fase kan beginnen. Ook in de werkgroepen mogen deelnemers allerlei besluiten nemen. Loopt men daarin vast dan komt het probleem een stapje hoger te liggen bij een stuurgroep, die vervolgens een besluit neemt. Zo werkt men stap voor stap en op basis van voortschrijdend inzicht aan verdere detaillering van het HRSSC zonder vertragingen op te lopen. Deze gefaseerde slagkracht genereert energie en snelheid en maakt het mogelijk complexe zaken in stappen te ontwikkelen.

Leren smeert de verandering

Veel organisatieveranderingen zijn pas succesvol als de betrokkenen waarop de verandering zich richt ander werkgedrag gaan vertonen. Men wil vaak wel veranderen maar men mist de kennis en vaardigheid voor het nieuwe werkgedrag of is onwennig om zich anders te gedragen. Men moet nieuw gedrag leren of ongewenst gedrag afleren.

Veranderen is in die zin te beschouwen als een geslaagd leerproces. Door betrokkenen tijdens de verandering gelegenheid te geven te leren, verandert een netelig *veranderproces* in een plezierig *leerproces*. Weerstand neemt af en veranderingen zijn duurzamer en makkelijker over te dragen. Heeft men eenmaal positieve leer- en veranderervaringen opgedaan dan is men meer geneigd veranderingen te adopteren of te initiëren.

Uitgaand van deze visie wordt tijdens de verandering veel tijd voor leren ingeruimd. Werkgroepen bestaan bijvoorbeeld uit heterogene groepen medewerkers met een wisselend ervarings-

en opleidingsniveau. Zij zijn echter nog niet vaardig in het herontwerpen van werkprocessen of het inrichten van een helpdesk. Daarom is er tijd en budget vrijgemaakt voor on-the-job ontwikkeling en in de vorm van *action learning*: vrij vertaald 'lerend werken' of 'leren door doen'. Leren gaat door reflectie op gedane en geplande taken of projectactiviteiten en dus niet in een training of cursus. Daarnaast bezoekt men andere bedrijven en leert men elkaar feedback geven. De procesbegeleiders van de werkgroepen hebben naast hun expertmatige rol een belangrijke rol als leer- en verandercoach en regisseur.

Begin met toekomst

Als het HRSSC na een emotionele veranderperiode live is gegaan en de *mentale implementatie* is gerealiseerd, lijkt de klus gedaan. De projectorganisatie stopt en de medewerkers van het HRSSC gaan weer 'gewoon administreren'. Niets is echter minder waar. Bij het gereedkomen van het HRSSC is slechts een eerste ontwikkelingsfase afgerond en er dienen zich nieuwe ontwikkelingen aan die leiden tot nieuwe veranderingen. Bij deze aanpak is al bij het detailontwerp aandacht voor de toekomst van het HRSSC. De verandering is nog in volle gang maar er is al aandacht voor nieuwe veranderingen.

Vaak besluit men tot het verder ontwikkelen en verbeteren van het HRSSC-concept, de werkprocessen en de kwaliteit en klanttevredenheid in de vorm van allerlei optimalisatieprojecten. Een consolidatiefase volgt. Veel organisaties beschouwen de HRSSC-vorming als een 'huis op orde operatie', met de bedoeling een

EEN NETELIG VERANDERPROCES VERANDERT IN EEN PLEZIERIG LEERPROCES

HR-ADVISEURS ZIJN NIET ALLEEN DE DOELGROEP, MAAR OOK DE AMBASSADEURS VAN DE VERANDERING

nieuw platform te creëren voor nieuwe en verregaande veranderingen. Een HRSSC is bijvoorbeeld eenvoudig uit te breiden met aanverwante administraties zoals het beheer van bedrijfseigendommen of de leaseauto-administratie.

Men kan ook besluiten alle ondersteunende diensten (finance, ICT, facility management inkoop én HR) in één shared services unit onder te brengen, geleid en georganiseerd als zelfstandige werkmaatschappij met een eigen winst- en verliesrekening. Deze samenvoeging levert nieuwe schaalvoordelen op door het integreren van helpdesks of door resourceplanning 'over grenzen' van service units heen. Internationaal opererende organisaties kiezen er soms voor een HRSSC eerst te ontwikkelen in één land, dit concept te evalueren en verder 'uit te rollen' naar andere landen.

Meest ingrijpende scenario

Het laatste en meest ingrijpende toekomstscenario is het uitbesteden van het HRSSC. Men 'verkoopt' het HRSSC inclusief alle medewerkers aan een externe partij die een leveringscontract afsluit met de afstotende partij. De prijs voor deze overname en de waarde van het contract worden beïnvloed door de kwaliteit van de mensen en de administratieve processen en het kostenniveau van de dienstverlening. Veel organisaties bouwen daarom eerst hun traditionele personeelsadministratie om tot HRSSC voordat zij tot outsourcing overgaan.

De ervaring is dat medewerkers bij de aankondiging van een HRSSC-project eigenlijk het meest bang zijn voor dit ingrijpende laatste scenario. Op dat moment moeten medewerkers al verleid worden hun mentale modellen bij te stellen en open te staan voor de verandering. Dat kan heel goed met een veranderaanpak die als een choreografie is ontwikkeld.

Lessen

We hebben nu uitgebreid stilgestaan bij het HRSSC als nieuw 'administratief' concept binnen organisaties en de wijze waarop het HRSSC te ontwerpen en in te voeren is. Maar wat betekent een dergelijke vernieuwing eigenlijk voor de totale HR-organisatie? Welke 'orchestratie' is noodzakelijk om de als choreografie georganiseerde verandering tot zijn recht te laten komen en welke lessen kunnen we trekken uit de praktijk?

Totale HR-kolom op de schop

De invoering van een HRSSC is geen op zichzelf staande activiteit maar leidt tot een totale herschikking van de HR-functie. Niet alleen de HR-adviseurs krijgen een totaal andere relatie met de administratie maar ook HR-experts zoals arbeidsvoorwaardenspecialisten, MD-officers en recruiters moeten anders werken. Zij gaan hun administratieve taken zoveel mogelijk afstaan aan het HRSSC en worden door datzelfde HRSSC afgeschermd voor direc-

te vragen van medewerkers en managers. Verder kunnen zij veranderingen in regelgeving niet meer zelfstandig doorvoeren en communiceren, maar moeten zij dit in nauwe samenwerking met het HRSSC doen. Een HRSSC-project moet dus tevens vergezeld gaan van een plan om de totale HR-functie opnieuw in te richten.

Processen: DNA van het HRSSC

Een tweede belangrijke les betreft de rol van de werkprocessen binnen het center die als een soort DNA van het HRSSC gelden. In de geschetste veranderaanpak komen uniforme werkprocessen tot stand voorzien van standaard brieven, formulieren en checklists. De processen zoals die binnen het HRSSC gangbaar worden, zijn echter een deel van een omvangrijker proces. Zo loopt het indiensttredingproces van lijnmanager naar HR-adviseur, van HR-adviseur naar het HRSSC en van het HRSSC naar de medewerker. Door dit grensoverschrijdende karakter van de HRSSC-processen leidt een HRSSC al snel tot een project om alle HR-processen *buiten* het HRSSC te ontwerpen. De les is: hoe beter deze werkprocessen verlopen, hoe meer kwaliteit de klanten ervaren.

Adviseurs als ambassadeurs

De laatste les heeft betrekking op de rol van de HR-adviseurs bij de verandering. Zij zijn niet alleen doelgroep van de verandering - zij moeten immers op geheel andere wijze gaan werken - maar hebben ook een cruciale rol bij het 'verkopen' van het HRSSC-concept aan de lijnmanagers. In die rol zijn zij ambassadeurs van de verandering en moeten ze vanuit eigen overtuiging met hun lijnmanagers de discussie aangaan over nut en noodzaak van het HRSSC-concept. De adviseurs hebben tijd nodig om tot die overtuiging te raken en om hun mentale modellen aan te passen om zich uiteindelijk tot een volwaardige partner in de choreografie te kunnen ontplooiën.

Drs. E.A.M. Mooijman is partner bij Vitrum P&O Consulting te Barneveld. Vitrum ontwerpt en implementeert HR shared services concepten.

eric.mooijman@vitrum.nl

Literatuur

Buijs,

- J. et al, *Implementatie van Shared Services, De aanpak bepaalt het succes*, in: *Management Services* nov/dec 2003.

- Meijering, R. en E. Mooijman (red), *Leren én veranderen: Een nieuwe kijk op organisatieverandering*, in: *HRD Themanummer* 2003, Kluwer, Deventer.

- Strikwerda, J., *Shared Services, Van kostenbesparing naar waardecreatie* (2004) Koninklijke Van Gorcum/SMS, Assen.