

# HR pakt de regie terug

In de vaart der volkeren, waarin organisaties nu anno 2007 in staat zijn om tegen lage kosten een excellente dienstverlening te leveren, is de HR-afdeling jammerlijk achtergebleven. Robert Scherder beargumenteert in een recent artikel in *Banking & Finance*<sup>1</sup> dat HR de regie over haar eigen diensten is kwijtgeraakt. Terwijl de financiële functie zich onmisbaar heeft gemaakt, de commerciële functie over nieuwe diensten nadenkt en de IT-functie al grotendeels is uitbesteed, blijft de HR-functie nog in een machtsvacuüm hangen.

HR-afdelingen worden langzamerhand wakker en beseffen dat hun bazen zich bezinnen op de vraag of zij hun personeelsmanagement en de HR-functie willen innoveren. Het beeld van een fragmentering van de HR-diensten en producten, in de vorm van Shared Services Centers en Outsourcing, doemt op. HR Commerce, het op commerciële leest schoeien van de traditionele HR-diensten, kan HR-afdelingen veel leed besparen.

## HR is de regie kwijt over eigen kosten, diensten en producten

HR-afdelingen hebben in de afgelopen decennia slechts één product aangeboden aan haar klanten: één uniforme HR-eenheidsworst voor de gehele organisatie. Dit product sloot vaak niet aan op de behoeften van de klant. Het was bovendien een product dat HR niet eens meer zelf tot stand bracht, maar 'in de lijn' legde voor de uitvoering. HR verloor in het beste geval de controle over de kwaliteit van HR-processen binnen de organisatie

en in het slechtste geval maakte zij zichzelf overbodig. Daarbij deed HR de lijn niet bepaald een plezier, omdat de lijn opeens nieuw werk op het bord kreeg waar ze geen verstand van had. Geen wonder dat lijnmanagers nu op zoek gaan naar oplossingen die wél aan hun behoeften voldoen. Het is de hoogste tijd voor HR om de regie over de HR-dienstverlening terug te pakken. Een commerciële houding van HR, het zogenaamde HR Commerce, is hiervoor een voorwaarde. Dit artikel laat zien hoe een commerciële HR-dienstverlening er uit ziet.

## De uitgangspunten van HR Commerce

HR Commerce is erop gericht de klanttevredenheid te verhogen en de bijdrage van de HR-dienstverlening aan de wensen en doelstellingen van de lijn (en dus de organisatie) te vergroten. HR Commerce zet hiertoe een drietal instrumenten in. Ten eerste het centraal stellen van de klanten in de dienstverlening. Ten tweede het opstellen van een producten- en dienstencatalogus, zodat voor



▲ Monique Baak, Senior Business Consultant bij Financial Services van Atos Consulting.

de interne klant duidelijk wordt wat hij kan verwachten van HR. Een keuzevrijheid in de diensten maakt deel uit van een dergelijke catalogus. Ten derde het maken van afspraken met de partners in de HR-dienstverlening (de lijn of externe opdrachtnemers) over tijdigheid en kwaliteit middels service level agreements.

## HR Commerce stelt de behoefte van de klant centraal

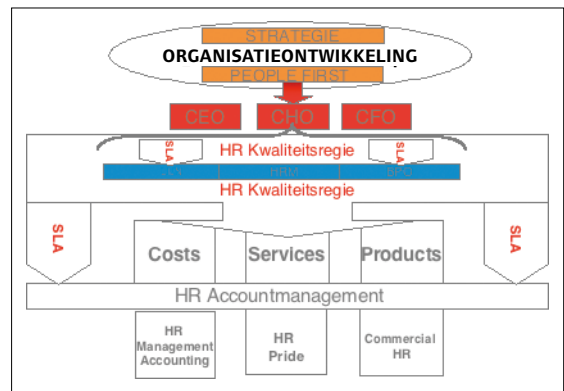
HR-afdelingen zijn over het algemeen weinig commercieel ingesteld. Het zit simpelweg niet in de aard van het beestje. Bovendien heeft HR weinig of geen zicht op welk product de interne klant zit te wachten. De klant kan de lijn zijn, medewerkers, een andere stafafdeling of een externe partij. De HR-afdeling leidt aan wat de Amerikaanse professor Th. Levitt tot commerciële bijziendheid ('marketing myopia') heeft gedoopt: men ziet heel groot zijn eigen dienst maar de behoefte van de afnemer ziet men nauwelijks. Ter illustratie: 60% van de HR-professionals beoordeelt het eigen werk als zeer effectief terwijl slechts 20% van de lijnmanagers het hier mee eens is.<sup>2</sup> HR Commerce houdt in dat de wensen, behoeften en het 'koopgedrag' van de klant voor de adviseur als uitgangspunt dient voor al haar activiteiten. De klant staat centraal. Het behandelen van de interne klant als een echte klant (en de klant is koning) is een voorwaarde voor HR om te overleven. Anders kan die klant wel eens ergens anders gaan shoppen. Zoals iedere marketeer zal beamen is een dienst een product dat tot stand komt in samenwerking met de klant. Een adviseur kan alleen goed zijn werk doen door continu met de klant in gesprek te zijn, door de klant te ondervragen. Bijvoorbeeld, binnen een organisatie is er een afdeling die snel het personeelsbestand wil uitbreiden in een competitieve arbeidsmarkt, maar de managers hebben weinig ervaren in hoe je dat aanpakt. Er is dan behoefte aan een HR-afdeling die de lijn voorgaat in iedere stap van het recruitmentproces. Dit zal in de praktijk alle aandacht van HR vergen, zoals het coördineren van een taskforce of het onderhandelen

met recruitmentbureaus. Deze klant heeft een duidelijke behoefte waarop HR moet inspelen. Hoe dit ook voor de hand ligt, een schokkend aantal HR-afdelingen blijft de eenheidsworst serveren voor het gehele bedrijf, zonder rekening te houden met de diëtwensen van de klant. HR draagt hiermee te weinig bij aan de groeidoelstellingen van de klant. Het bestaansrecht in de organisatie wankelt ten gunste van externe partijen die wél de benodigde ondersteuning leveren.

HR-afdelingen worden langzamerhand wakker en beseffen dat hun bazen zich bezinnen op de vraag of zij hun personeelsmanagement en de HR-functie willen innoveren

### De HR-catalogus biedt de klant de mogelijkheid om te kiezen wat hij nodig heeft

Een HR-dienst komt tot stand door eerst in gesprek te gaan met de klant over zijn behoeften en verwachtingen. De diensten die de HR-afdeling uiteindelijk aan de klant aanbiedt worden vastgelegd in een producten- en dienstencatalogus. Dit is een lijst van diensten, opgeknipt in verschillende processtappen. Voor iedere processtap is de rolverdeling vastgelegd. Bijvoorbeeld, handelt HR in het werving- en selectieproces, van brievenselectie tot en met indiensttreding, of alleen onderdelen daarvan? De klant is niet verplicht



alle diensten af te nemen, alleen wat aansluit op zijn behoefte, affiniteit en ervaringsniveau. Nog een voorbeeld: de lijn kan de verantwoordelijkheid voor het behandelen van sollicitatiebrieven overlaten aan het HR-secretariaat, maar kan een manager dat ook zelf laten doen als hij of zij zelf denkt dat beter of sneller te kunnen (natuurlijk aan HR om het tegendeel te bewijzen). Het uitnodigen van de kandidaten en het voeren van de gesprekken kan een verantwoordelijkheid zijn van de managers, of van de manager en HR samen. Een producten- en dienstencatalogus laat de klant zien wat HR te bieden heeft, maar laat de klant ook de keus om datgene af te nemen wat hij nodig heeft om zijn organisatiedoelen te bereiken.

### Service Level Agreement legt wederzijdse verwachtingen over kwaliteit en tijdigheid vast

Scherder pleit dat als HR wil transformeren naar een serieuze Business Partner, deze de verantwoordelijkheid moet nemen voor de kwaliteit van de HR producten- en dienstencatalogus. Een verantwoordelijkheid die geldt voor het hele spectrum, ongeacht waar de dienst uitgevoerd wordt. Een Service Level Agreement (SLA) is een contract tussen klant en leverancier over het te leveren niveau en type service. Het werkt twee kanten op. Enerzijds kan HR door het sluiten >

van een SLA met externe bureaus en de lijn de regie houden over de kwaliteit en tijdigheid van de HR-dienstverlening in de hele organisatie. Anderzijds kan de lijn vertrouwen op de kwaliteit en tijdigheid die zij met HR heeft afgesproken in de SLA. De drie hoofdpunten van de SLA hebben betrekking op beschikbaarheid, betrouwbaarheid en responsetijd.<sup>3</sup> Wie heeft er nog nooit met een lijnmanager aan zijn bureau gehad die op de dag van de de salarisrun nog even 50 mutaties wil doorgeven? Welke HRM-er heeft er niet moeten trekken aan een lijnmanager die toegezegd heeft de gesprekken te willen voeren voor een nieuwe medewerker maar als het puntje bij het paaltje komt... Beschikbaarheid zegt iets over de hoeveel tijd die HRM-ers én lijnmanagers afspreken beschikbaar te stellen aan een processtap. Dat is niet bedoeld om inflexibiliteit te bevorderen maar kan helpen een inschatting te geven van de capaciteit die op de HR-afdeling en bij de lijn beschikbaar is. Indien een manager aangeeft een aantal uur per maand beschikbaar te zijn voor sollicitatiegesprekken dan moet de HRM-er daar op kunnen vertrouwen en vice versa.

Ga naar een willekeurig bedrijf en check of alle formulieren die digitaal of hardcopy verkrijgbaar zijn nog wel kloppen. Grote kans van niet. Betrouwbaarheid zegt iets over het 'up to date' zijn van informatiebronnen. Zijn formulieren en intranet zijn up-to-date, geven alle kanalen en personen dezelfde antwoorden en worden de procedures afgesproken en gevolgd?

De volgende situatie is wellicht herkenbaar. Een manager bij een groot accountancykantoor klaagde dat hij vreselijk z'n best moest doen om afstudeerders te interesseren voor een baan bij het bedrijf. De CV's van degene die hij kon verleiden tot

een gesprek strandden echter in de mailbox van HR, waar zelfs na een week de CV's nog niet bevestigd waren en doorgestuurd naar de lijn, terwijl dit voor de lijn wel topprioriteit was. Al meerdere malen had een ander accountancykantoor, van welke de HRM-er wel adequaat reageerde, de kandidaat weggekaapt. Responsetijd geeft aan in welke tijd een aanvraag is afgehandeld. Het afspreken van

Een schokkend aantal HR-afdelingen blijft de eenheidsworst serveren voor het gehele bedrijf, zonder rekening te houden met de dieetwensen van de klant

een responsetijd verheldert de verwachtingen en ondervangt dit soort ergernissen.

De volgende stap na het afspreken van prestaties op de onderwerpen beschikbaarheid, betrouwbaarheid en responsetijd is het vastleggen van de resultaten in rapportages. Regelmatige rapportages waarin de resultaten worden afgezet tegen de afgesproken criteria maken bijsturing op knelpunten mogelijk.

### HR Commerce vergroot de invloed van HR

Het centraal stellen van de klant, het creëren van een gedifferentieerde producten- en dienstencatalogus en het afspreken van een SLA zijn middelen voor HR om de verantwoordelijkheid te plaatsen waar deze hoort: bij zichzelf. Door de klant producten te bieden die aansluiten op zijn behoeften, ervaring en affiniteit, worden de HRM-ers

serieus genomen als adviseurs met een toegevoegde waarde die betrokken moeten worden bij besluitvorming. HR kan hiermee de transformatie naar een ware partner in business voor de lijn maken. In tegenstelling tot veel gangbare overtuigingen is een 'HR Business Partner' geen functie maar een commerciële state of mind waarin de business doelstellingen van de klant centraal staan! Tot slot vormen producten- en dienstencatalogus en de SLA de opstap naar de volgende uitdaging in HR-innovatie: het optimaliseren van de kosten door HR management accounting. >

<sup>1</sup> Scherder, R. *Human Resources gaat commercieel. Banking & Finance, maart 2007. Scherder noemt drie peilers die HR moet aanpakken om dit te bereiken. Ten eerste een inzicht in de kosten én de toegevoegde waarde van HR-activiteiten in de taal van de machthebbers, namelijk euro's. Ten tweede het ontwikkelen van een gevoel van eigenwaarde doordat men zich bewust wordt van de toegevoegde waarde die HR biedt aan de organisatie. De kennis en overtuiging van de eigen toegevoegde waarde haalt HR uit de rol van underdog. Ten derde een meer commerciële houding van HR. Dit artikel gaat verder in op een commerciële houding van HR, de 'HR Commerce' gedachte.*

<sup>2</sup> Bakker, P. *Lijnmanager gelooft nog steeds niet in P&O. PWIntermediair nr 8, 4 november 2006.*

<sup>3</sup> [www.ictforyourbusiness.nl](http://www.ictforyourbusiness.nl)