

Human Resources gaat commercieel

HR als regisseur van de totale HR-kwaliteit

Daar waar de werkelijkheid van klantvriendelijkheid, hoogwaardige dienstverlening, transparantie in prijs en product, denken vanuit de business en aantoonbare toegevoegde waarde, al enige tijd is doorgedrongen in het besef van de stafdiensten binnen de commerciële dienstverlening, blijft de afdeling Human Resources amechtig worstelen met haar professionaliteit en verliest gestaag terrein aan de diverse externe aanbieders van HR-diensten die dit wel begrepen hebben.

Als anderen het beter kunnen, moet je niet raar opkijken dat je langzamerhand overbodig dreigt te geraken. Hoe kan HR het tij keren? Door te transformeren van ouderwetse staforganisatie naar een commercieel gedreven eenheid. Commercial HR of HR-maximalisatie als laatste kans voor HR om zich geloofwaardig te positioneren waar ze hoort: in de top.

De commerciële dienstverlening kent geen status quo. Organisaties zijn levende en lerende organismen die blijven innoveren en anticiperen op nieuwe trends en ontwikkelingen. Daar waar de markt het vraagt, wordt een nieuwe koers ingezet. Daar waar transparant handelen en integriteit wordt geëist, al dan niet door regelgeving, wordt het roer omgegooid en worden campagnes opgestart. Daar waar de klant afhaakt wordt gezocht naar andere producten of scherpere prijzen. De realiteit van de markt is bekend. Als anderen het in de perceptie van de klant beter kunnen, dan raak je marktaandeel kwijt. Hard maar fair.

Toegevoegde waarde

Die onderdelen, dochters, divisies, activiteiten, afdelingen, medewerk(st)ers die geen core business zijn casu quo geen aantoonbare toegevoegde waarde leveren, worden tegen het licht gehouden en – waar ze te licht worden bevonden – weggesneden of geoutsourced. In de strijd om de klant geldt dat ook (of met name) voor die afdelingen die geen directe winstbijdrage kennen of dat in ieder geval niet aantoonbaar hebben kunnen maken. Het laatste decennium staan alle backoffice-processen, verwerkingscentra, (al dan niet strategische) stafdiensten zoals IT, Human Resources, Finance en Marketing in deze exercitie centraal. De wet die voor “buiten” geldt, geldt onverkort voor “binnen”. Is de toegevoegde waarde discutabel, dan staat het bestaan ter discussie. Is de (interne) klant ontevreden met je prijs, product of wijze van dienstverlening, dan is het einde in zicht. Uiteindelijk resten er dan twee scenario's; of je verdwijnt als geheel, of anderen – die het beter kunnen – nemen, al dan niet volledig, jouw taken over. Onder de streep regeert het geld. Voor goedbedoeld hobbyisme is geen plaats meer.

Het echec van HR in de lijn

HR was altijd al een vreemde eend in de harde bijt van bedrijfsvoering. HR was van oudsher de beheerder van de allerbelangrijkste asset. Dat verkondigde men in ieder geval luid en duidelijk in de top van die bedrijven die zich bezig hielden met “peoples business”, de mens. HR was de stem, het geweten, van de onderneming. Het werd HR, ook al konden ze niet echt duidelijk maken waar nou precies hun bijdrage lag, gepermitteerd om de rol van scheidsrechter in te nemen, tussen het bedrijfs- en individuele belang in. Het werd HR gegund om zich jarenlang bezig te houden met de vraag of ze er nou voor het personeel of voor de onderneming waren. Een laatste sociale bastion binnen een wereld die steeds meer door guldens (en later door euro's) gestuurd werd. Zolang de lijn, het management, geen last hiervan ervoer en deze rol bij HR kon laten liggen, kreeg HR de middelen en de ruimte om te doen waarvoor ze er was. Dat veranderde toen HR besloot in haar eigen staart te gaan bijten. Het veranderde met “HR in de lijn”. >

In het land der blinden is één oog koning. Zodra je iets doet waar de ander niets mee heeft, kort gezegd weinig verstand van heeft (en ook geen zin om zich er echt in te verdiepen) kun je zelfs met veredeld amateurisme ver komen. Zodra een ander jouw taak beschouwt als een buitenlandse taal die hij niet spreekt, lijkt je zelfs met horten en stoten een hele welbespraakte vent. Zodra je echter zelf van deze ander vraagt zich ook in de taal te verdiepen, maak je je eigen gebrabbel zichtbaar. Als je daarnaast je eigen expertise beschouwt als iets dat je zo bij de ander kunt neerleggen, als je dus vindt dat je inwisselbaar bent (al dan niet vanuit goede bedoelingen), moet je het niet vreemd vinden dat anderen langzamerhand het stuur gaan overnemen. Dat anderen gaan bepalen wat ze nog wel en onderhand niet meer essentieel vinden. Dat anderen gaan roepen hoe je het moet gaan doen. Anderen die niet die HR-drive hebben die jij hebt. Anderen die toch al niets met jouw taal hadden, anders waren ze hem vanzelf wel gaan spreken. Een onbedoeld neven-effect van HR in de lijn, dat allesbepalend wordt. HR in de lijn als begin van het einde.

Gemiste kansen

HR levert al jaren dezelfde producten en diensten. Daar waar sommige andere staven zich hebben ontwikkeld, blijft HR vanuit hetzelfde producten en dienstenvaasje tappen.

De voormalige afdeling Boekhouding ontwikkelt zich richting Finance & Control. Zij ontwikkelt zich van "het houden van boek" (alleen in de naam al een erg reactieve bezigheid) tot de controller (klinkt al veel meer "in the lead"). Daar waar de interne klant in economisch mindere tijden vraagt om instrumenten die hem kunnen bijstaan in het beheersen van de kosten, ontstaat Activity Based Costing. Een vraag vindt invulling door een nieuwe, zich onderscheidende discipline. Finance & Control levert toegevoegde waarde op een passende wijze, in euro's, de taal van de leiders.

De afdeling Inkoop evolueert naar een af-

deling Procurement. Van een marginale club naar een afdeling die centraal, op ondernemingsniveau dat levert waar een groot bedrijf behoefte aan heeft. Schaalvoordelen, contractvoordelen, gecontroleerd 'demand' en 'supply management', regie op dat wat van buiten komt, SLA management, kortom wederom een bijdrage, een toegevoegde waarde in de financiële sfeer, in euro's, de taal van de machthebbers. Van bijrol naar een volwaardige partner van het management. Terwijl die business partnerrol eigenlijk tot de ambitie van HR behoorde.

En ja, ook Personeelszaken verwerd tot Human Resources, maar de methoden en technieken, de HR-portfolio bleef dezelfde. Werving & selectie, HRD, Talentmanagement, Employability & mobiliteit, functiewaardering en die immer aan HR verbonden vermaledijde Personeels- en salarisadministratie; er mocht dan af en toe wel een in-



▲ Robert Scherder: "HR moet voorgoed afscheid nemen van de geitenwollensokkencultuur, die altijd aan het vak is blijven kleven."

ternationaal sausje of een Engels label aan werden gehangen, in essentie veranderde er niets. Niets behalve HR in de lijn. HR introduceerde de mythe van de integrale manager en stelde zich in op het zo snel mogelijk verwezenlijken van haar eigen overbodigheid. Datgene waar zij zich van oudsher in kon onderscheiden, verschoof naar het bord van alle leidinggevendenden. De speciale, tot

op dat moment exceptionele taalkennis die zij had, moest een kennis van iedereen worden. Echt opvallende nieuwe producten die aansloten bij de wens van het management, werden niet gebracht. Behalve dat HR in de lijn in de kostensfeer als muziek in de oren klonk. Als de lijn het ging doen kon je HR immers schrappen.

Daar waar sommige anderen hun positie versterkten, verslapte de positie van HR, zelfs in perioden (eind jaren negentig) dat de top van het bedrijf het adagium "human assets" en het belang van "peoples business" weer uit de kast haalde, om dit in economisch zwakkere tijden direct weer in te slikken! Haar toegevoegde waarde lag in haar overbodigheid.

Van HR in de lijn naar HR uit de lijn

HR in de lijn bleek een mythe. Natuurlijk geldt dat er leidinggevendenden zijn die hun best willen doen. Natuurlijk geldt dat er managers zijn, die extra sollicitatiegesprekken willen voeren, dat er teamleiders zijn die hun taken in de functionerings- en beoordelingscycli serieus willen nemen, dat er hoofden zijn die goed zijn in IOP's of POP's of meer van die mooie afkortingen die met het managen van de mensen te maken hebben. Over de gehele breedte echter blijft het aanmodderen.

De lijn zit te wachten op een club die hen voorgaat in hoe het moet. Ze zitten te wachten op de tijden dat zij zich weer gewoon kunnen bezighouden met de 'core business', waarvoor ze zijn aangenomen. Ze willen zich wijden aan commercie, verkoop, verwerking, ontwikkeling, management en niet aan het invullen van formulieren via ESS/MSS applicaties. Het is geen boude stelling te beweren dat in alle HR-reorganisatietrajecten van de afgelopen jaren deze "lijn-onwil" een alles bepalende factor bleek te zijn.

Als we scherp en echt kritisch kijken naar de mate waarin de HR in de lijn exercitie de afgelopen tien jaar succesvol is geweest, >

dan zien we een pogend middle-management, een hulpeloze HR-afdeling, die kostte wat het kost strategisch business partner wil zijn terwijl de vraag om handjes voortdurend blijft doorklinken, en een topmanagement waarvoor extra secretariële (HR)

Onder de streep regeert het geld. Voor goedbedoeld hobbyisme is geen plaats meer.

ondersteuning is verzorgd casu quo er (HR) demand- en supplyrollen in het leven zijn geroepen. Ten slotte zien we dat op die terreinen waarop de lijn het beu was langer de HR-taken amateuristisch uit te voeren en moe werden van amechtige standaard HR-dienstverlening die tekort schoot, er externe partners zijn gezocht die precies dat deden wat HR al decennia had moeten doen. Zij maken hun kosten transparant. Zij kunnen vertellen wat, hoe, hoeveel, wanneer en wie HR-diensten levert. Lees de SLA's er maar op na. Zij leveren als externe partij onderscheidende en aantrekkelijke HR-dienstverlening, waarvoor binnen HR al jaren geen plaats meer was door de fixatie op eenheidsworst en uniformiteit. Zij kennen hun kosten, producten en wijze van dienstverlening. Zij voeren ware regie over hun service. Zij kijken naar hun processen door een commerciële bril. En dat is nu precies waar de kansen van HR liggen.

HR-kosten: via kostentransparantie naar opbrengst gericht denken

Iedere onderneming die een SLA sluit met een externe leverancier kan verzoeken de geleverde diensten tot op de euro nauwkeurig, met twee decimalen achter de komma, doorberekend te krijgen. Of het nu gaat om van buiten gehaalde werving & selectie, arbodienstverlening, de personeels- en sala-

risadministratie, opleidingen en trainingen, functiewaardering, benchmarks, strategische ondersteuning, HR consultancy of wat al niet meer in HR-land. De externe leverancier kent tarieven die gekoppeld zijn aan mensen, die gekoppeld zijn aan uren of tarieven die gekoppeld zijn aan diensten, mutaties, afname per eenheid, per advies, per geleverd product en ga zo maar door. De klant weet zo precies waar hij aan toe is. In haar gehele bestaan heeft HR de echt serieuze slag naar kostentransparantie in de volledige breedte van haar producten- en dienstenscala, uitzonderingen daargelaten, niet kunnen maken. Het is de lijn, en HR zelf, nog steeds onduidelijk wat iets kost, waarom het zoveel kost, wat ze nu werkelijk voor product heeft als ze iets afneemt, wat de doorlooptijd is, wanneer een echt werkelijk goed product is geleverd, wanneer niet, etc. HR kent geen enkele regie over haar kosten. HR kent geen enkele transparantie in de gelden die verbonden zijn aan haar dienstverlening. HR kan haar toegevoegde waarde niet financieel maken. Is het vreemd dat als je de taal van de euro niet spreekt, je altijd in de marges van de macht blijft hangen? Als je je bedrijfsbijdrage niet in geld kunt vertalen, kun je ook nooit in opbrengsten denken. Zonder opbrengsten geen fiducia van de klant in jouw bestaansrecht. Tijd om hier verandering in aan te brengen.

HR-dienstverlening: vanuit eenheid naar collectief ambassadeursschap

Stel, je komt bij je bank en je vraagt om een afspraak met je accountmanager. Je hebt als consument namelijk al een behoorlijk gevulde spaar- en betaalrekening, maar je wilt met je extra verdiende geld iets op het gebied van beleggingen doen. De accountmanager in kwestie vraagt of de betaal- en spaarfaciliteiten voldoen en beaamt dat deze, conform jouw klantoordeel, de toets der kritiek goed kunnen doorstaan. In een adem laat hij u weten dat u maar niet aan een beleggingsproduct moet beginnen vanwege de beroerde kwaliteit van dit product.

Een voorbeeld van hoe de HR sinds de te ver doorgevoerde en gefragmenteerde Ulrich uitrol, te werk gaat.

Sedert medio jaren negentig hebben organisaties de specialisaties van HR verbrokeld en als separate entiteiten in de organisatie neergelegd. Met de opheffing van de generalistische personeelsadviseur die van alles wat wist casu quo de introductie van gespecialiseerde separate HR-disciplines (Recruitment / E & M / HRD / MD / ED / Arbo, etc...) is HR ook gefragmenteerd gaan werken. De introductie van dit denken en handelen leidde tot versplintering, miscommunicatie, onbekende overlap en frustraties bij de interne klant, die het gevoel kreeg er geheel alleen voor te staan. De rigide aansturing en afbakening van deze specialismen, en de – in tijden van verandering vergrote – zucht naar houvast binnen het veranderde HR-werkveld die deze rigiditeit nog eens heeft versterkt, werkte desastreuus.

Het is geen boude stelling te beweren dat in alle HR-reorganisatietrajecten van de afgelopen jaren de "lijn-onwil" een alles bepalende factor bleek te zijn.

De commerciële markt weet iets van cross selling. Weet wat een aardige telefoonstem doet. Weet dat reactiesnelheid er toe doet. Vanuit commercie handelen betekent dat je nadenkt over wat jouw handelen voor een effect heeft op de klant. Dat je – waar je ook zit – ambassadeur bent van één club. Het betekent dat als je afgeeft op je collega's, het ook jou zal treffen. Een business partner die met de directie mee blaait over hoe moeilijk ook hij het heeft om tijdig de juiste diensten vanuit een Service Center >

geleverd te krijgen, zaagt – hoe empathisch dit ook dan ook mag klinken – indirect aan de poten van zijn eigen geloofwaardigheid. Plassen in je eigen bron heet dat. Heel vervelend als dat ook je eigen drinkwater is. Tijd om hier afscheid van te nemen.

je binnen ondernemingen blijft vasthouden aan eenvormigheid en je blijft je beroepen op je “sociale antennes” als onderscheidend vermogen, dan heb je er niets van gesnapt. Dan speel je uiteindelijk, waar het gaat om het innemen van een belangrijke positie in

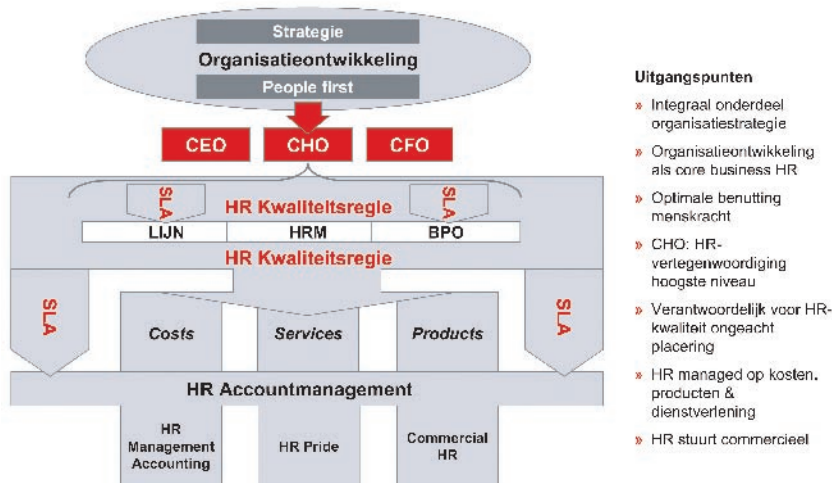
HR-kwaliteit overtreffen. Tijd om het over een andere boeg te gooien.

De breedte van de HR-regie

De regie over je kosten, producten en je dienstverlening houdt niet op bij de eigen HR-afdeling. Vanzelfsprekend geldt de verantwoordelijkheid ten aanzien van de geleverde kwaliteit ook voor die HR (deel)producten / diensten die al door derden worden geleverd. Er bestaat gelukkig geen HR-afdeling die, zodra de dienstverlening van bijvoorbeeld een externe wervings- en selectiepartner door de lijn onder de maat bevonden wordt, de lijn teruggeeft dat aan dat betreffende bureau. HR kent ook ten aanzien van de kwaliteit van deze diensten de regieverantwoordelijkheid. Niemand die daar vraagt tekenen bij zet.

Hebben we het daarentegen over de klassieke HR-verantwoordelijkheden die de afgelopen jaren in de lijn zijn belegd dan heeft niemand het over het monitoren van kwaliteit. Door het ontbreken van een SLA met de lijn (waaraan moet de lijn voldoen willen zij een kwalitatief juiste rol gaan

HR POSITIONERING



HR-producten: van klantperceptie naar veelkleurigheid

Dat iedereen dezelfde perceptie van kwaliteit heeft is – zo weet ieder normaal nadenkend mens – apert onwaar. Dat iedereen hetzelfde prettig, leuk en lekker vindt, ook. Dat iedereen dezelfde mate van bevrediging haalt uit het rijden in dezelfde auto wordt door het dagelijkse straatbeeld tegengesproken. Commerciële (HR) aanbieders hebben dat door. In hun palet van producten en diensten bieden ze een veelkleurigheid aan die inspeelt op dit simpele gegeven. De klant wordt een keuze voorgeschoteld die is verbonden aan een prijs. In feite kan alles, zolang er maar een prijs voor wordt betaald. Het zal niemand verbazen, dat dit voor menigeen heel wat beter smaakt dan de eenheidsworst die de laatste twee decennia werd uitgeserveerd vanuit Human Resources. Je wint het met variatie, met keuzemogelijkheden en met klantdifferentiatie.

HR is in haar streven naar uniformiteit volledig voorbij gegaan aan dit gegeven. Als je

de hoogste regionen van een bedrijf, niet mee. Dan blijf je vanuit de marge opereren. Dan bereik je met “de mens als belangrijkste asset” nooit de hoogste trede. Dan kom je nooit waar je eigenlijk thuishoort.

Diverse niveaus verwachten diverse producten. Een Raad van Bestuur laat zich niet met dezelfde tevredenheid, vanuit hetzelfde service delivery model, bedienen als het hoofd van de postkamer of een middle manager. Er geldt een andere perceptie van urgentie, kwaliteit, tijdigheid, ondersteuning, behulpzaamheid en partner in businesschap. Een ware businesspartner weet al naar gelang de klant, de vraag, het moment, de speelruimte, de urgentie, verschillende rollen in te zetten en verschillende oplossingen aan te bieden. Los van elkaar of tegelijkertijd. Een echte business partner kijkt binnen een commercieel dienstverlenende omgeving naar de klant als naar een commercieel proces en past daar zijn producten op aan. Hij transformeert van ingesloten staf-denken naar een commerciële leest. Doet hij het niet, dan doen anderen het wel voor hem. Anderen die hiermee de

Als HR serieus genomen wil worden en een verantwoordelijkheid wil nemen voor de kwaliteit van de uitvoer van de HR producten- en dienstencatalogus, geldt deze verantwoordelijkheid voor het totale spectrum, ongeacht waar deze diensten zich bevinden en door wie ze worden uitgevoerd.

spelen in HR (deel) producten / diensten, welke competenties dienen zij zich daarvoor eigen te maken, welke ingrediënten maken onderdeel uit van de lijn handelingen?) heeft de lijn vrij spel in de, veelal ondermaatse, uitvoer van haar HR-taken. Er is niemand die de lijn hierop afrekent. De aan de diverse managementrollen verbonden variabele beloning kent geen relatie met goed personeelsmanagement. Omzet, kostenbeheersing, productieverbetering en verkoop wel. De prioriteit van de aan bonuselementen verbonden lijnresultaten legt haarfijn de core business van de lijn bloot. Aan deze inconsistentie dient een einde te komen.

Als HR serieus genomen wil worden en een verantwoordelijkheid wil nemen voor de kwaliteit van de uitvoer van de HR-producten- en dienstencatalogus, geldt deze verantwoordelijkheid voor het totale spectrum, ongeacht waar deze diensten zich bevinden

en door wie ze worden uitgevoerd. In de eigen HR-afdeling, bij externe partners én in de lijn. Consequent is consequent.

HR goes commercial

Naar het niveau waar HR hoort. Terug in de handen van hen die het vak met expertise, gedrevenheid en vakkennis besturen. Daar waar de toegevoegde waarde tekort schiet, moet afscheid genomen worden van de non-kwaliteit van de eigen afdeling, de lijn en van externe diensten. Voorgoed afscheid van de geitenwollensokkencultuur, die altijd aan het vak is blijven kleven. Als regisseur van de kosten door transparantie in prijs per dienst / product. Als ambassadeur van een dienstverlening door te handelen als trotse eenheid. Als aanbieder van keuzes die qua prijs, impact, inspanning en doorlooptijd verschillen, al naar gelang de voorkeur, het probleem, de zelfredzaamheid van de klant. Omarming van commercieel denken als op-

maat naar het enige, echt acceptabele niveau van businesspartnership. Spreken in een taal die verstaan wordt.

Een ander perspectief ligt er niet. Wil HR niet langzamerhand worden verslonden door de desinteresse van de lijn die uitmondt in de outsourcing van haar meer dan belangrijke vakgebied, dan dient zij duidelijk te maken dat zij kwalitatief goede keuzes biedt, goedkoper is dan de externe buitenwacht, staat voor professionaliteit en partnership en dit doet vanuit de mentaliteit van een commerciële dienstverlener. Door haar meest belangrijke transformatie aan te gaan. Door de taal te spreken van het bedrijf, waar zij onderdeel van uit maakt. Een taal, die haar weer daar brengt waar ze hoort. Aan tafel bij de dames en heren bestuurders. Een andere keuze is er niet. >

De auteur, Robert Scherder, is principal consultant bij Atos Consulting™.