

Hoe 'e' is uw HR?

Een onderzoek naar de ontwikkelingen op het gebied van HRM in Nederland

Hoe 'e' is uw HR?

© ARINSO Nederland 2007

Alle rechten voorbehouden. Niets in deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van ARINSO Nederland B.V.

Inhoud

Hoe 'e' is uw HR?	04
Management samenvatting	06
Employee Self Service	08
HR Shared Services	15
HR Outsourcing (HRO)	17
Conclusies & aanbevelingen	20
Methodiek	26
ARINSO	28
P&Oactueel	29

Hoe 'e' is uw HR?

Hoe 'e' is uw HR?

Het internet heeft nieuwe ontwikkelingen mogelijk gemaakt in het contact tussen bedrijven en klanten en andere vormen van dienstverlening geïntroduceerd. Organisaties hebben websites gebouwd en bieden de klant informatie aan, waarmee deze zichzelf kan informeren. Klanten kunnen online orders invoeren en de orderstatus bijhouden, en deze informatie koppelen aan de website van de vervoersmaatschappij, zodat bekend is wanneer de order wordt afgeleverd. Allemaal introducties die vallen onder de noemer 'het bieden van gemak' en cruciaal zijn voor het instandhouden van de relatie en bijdragen aan de klanttevredenheid.

Deze technische ontwikkelingen hebben ook hun weerslag op de dienstverlening in bedrijven, waaronder die van HR. Verlofaanvragen, inschrijven voor cursussen, online assessments, zelfs consultaties met hulpverleners kunnen via het web aangeboden worden. De realiteit gebiedt echter te zeggen dat bedrijven aanzienlijk sneller en verder zijn met het bieden van zelfbediening aan klanten dan aan hun eigen medewerkers. Een veel gehoorde opmerking is dat de medewerkers op het gebied van HR behoefte hebben aan persoonlijk contact of dat medewerkers nog niet zo handig zijn in het gebruik van online tools. Diezelfde medewerkers boeken echter 's avonds hun zomervakantie via de website van de touroperator en bestellen online boeken en CD's bij multimedia shops. Geen reden dus om terughoudend te zijn met de introductie van e-HR. En als extra incentive: de nieuwe generatie medewerkers die nu op de arbeidsmarkt komt, is opgegroeid met internet. Zij verwachten van een goede werkgever de technische ondersteuning om hun eigen zaken te regelen.

Hoogste tijd dus voor een inventarisatie van het e-aspect van HR. Welke plaats heeft e-HR in uw HR-dienstverleningsmodel? Is uw organisatie al zover dat alle medewerkers de belangrijkste HR-informatie zelf kunnen opzoeken? Kunnen ze vervolgens online actie ondernemen of vullen ze een formulier in? En loopt de verwerking automatisch, zonder controleslag door HR, of bent u nog wel gewend om de gemaakte keuzes te toetsen?

Om de bovenstaande vragen te beantwoorden heeft ARINSO in samenwerking met P&Oactueel in november 2006 een onderzoek gehouden naar de stand van zaken in Nederland. Ruim 400 respondenten hebben het online enquêteformulier volledig ingevuld. In dit document vindt u de resultaten van het onderzoek en de belangrijkste conclusies en aanbevelingen.

Management samenvatting

De vragen van het onderzoek concentreerden zich op het thema e-HR. In het onderzoek komt onder andere aan bod:

- o het gebruik van e-HR in de organisatie
- o de meest gebruikte ESS & MSS scenario's
- o de technische invulling van e-HR
- o aspecten die een rol spelen bij de introductie en het gebruik van e-HR
- o obstakels en succesfactoren

In 2006 organiseerden wij voor het derde jaar het online HR-onderzoek. Elk onderzoek kent een eigen thematisch zwaartepunt, maar in alle onderzoeken komen vragen op het gebied van employee self service, shared services en outsourcing terug. Om de ontwikkeling van deze thema's te volgen, zijn in alle onderzoeken een aantal identieke vragen opgenomen. Vragen naar de huidige status worden afgewisseld met vragen naar plannen voor de toekomst. Op basis van de antwoorden stellen we vast dat het gebruik van employee en manager self service toeneemt, maar vooral bij bedrijven die al self service geïntroduceerd hebben. Het aandeel van bedrijven dat Shared Services en HR outsourcing toepast in hun HR-dienstverleningsmodel blijft ongeveer gelijk. In Nederland is de traditionele, centrale HR-afdeling nog steeds de belangrijkste organisatievorm.

De belangrijkste conclusies van het onderzoek zijn:

- 1** De adoptie van ESS en MSS groeit langzamer dan verwacht. Het aantal organisaties dat zelfbedieningsscenario's aanbiedt blijft ongeveer gelijk.
- 2** Bedrijven die al langer ESS en MSS gebruiken introduceren steeds meer verschillende scenario's. De meeste bedrijven beginnen met een beperkt aantal (financieel gerelateerde) scenario's, en vullen die al snel aan met de meer HR gerelateerde scenario's.

- 3** ESS en MSS zijn bijna altijd toegankelijk via een webbrowser. Andere media worden door de respondenten nauwelijks gebruikt, met uitzondering van de gezondheidszorg, waar ook PDA's ingezet worden.
- 4** Een kwart van de respondenten is van mening dat het gebruik van ESS & MSS succesvol is. Organisaties die al langer ESS & MSS gebruiken zijn een stuk optimistischer, daar antwoordt 50% dat het succesvol is. Het lijkt erop dat gewenning een belangrijke rol speelt bij de beoordeling van het succes. Het feit dat organisaties meer scenario's introduceren duidt erop dat het succes toeneemt naarmate gewenning intreedt.
- 5** Slechts 8% van de organisaties heeft voorafgaand aan de introductie van ESS/MSS een business case opgesteld. Meer dan 30% heeft geen business case opgesteld. In grote organisaties (1500+ medewerkers) is een business case gebruikelijker, maar nog steeds beperkt tot 20%. Omdat volgens veel respondenten het hoofddoel van self service kostenbesparing is, is de vraag relevant hoe een organisatie zonder business case kan aantonen dat de geprognosticeerde kostenbesparingen bereikt zijn.
- 6** De grootste obstakels bij de invoering van ESS/MSS zijn de totale kosten van het project, en het feit dat andere HR projecten voorrang hebben. Dit laatste antwoord is tegelijk ook de verklaring voor de conclusie dat het aantal organisaties dat e-HR inzet gelijk blijft.
- 7** De belangrijkste succesfactoren zijn 'toegang voor alle medewerkers' en 'procesoptimalisatie'. Opvallend is dat 'sponsorship van het topmanagement', volgens het boekje een cruciale succesfactor, door minder dan 10% van de respondenten als succesfactor wordt genoemd.
- 8** De toenemende krapte op de arbeidsmarkt weerspiegelt zich in de keuzes voor e-HR scenario's. Het gebruik van de scenario's 'vacatures plaatsen' en 'online solliciteren' neemt aanzienlijk toe.

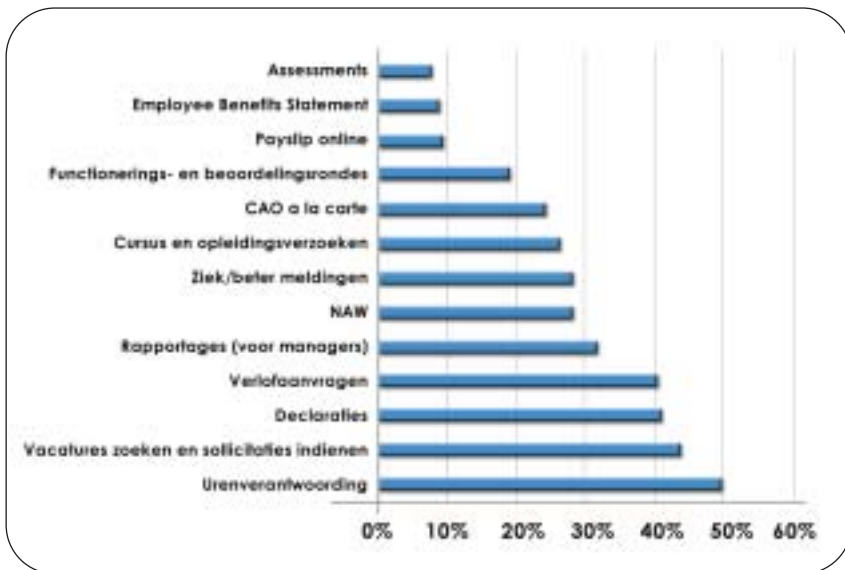
Employee Self Service

Ten opzichte van de voorgaande onderzoeken blijft het aantal respondenten dat antwoordt zelfbediening (ESS en/of MSS) aan te bieden stabiel op ongeveer 45%. De andere helft van de respondenten zegt momenteel geen ESS aan te bieden en dat ook in de toekomst niet van plan te zijn. De toename in het gebruik van self service komt vooral voor rekening van organisaties die het al inzetten: uit de cijfers blijkt een toename in het aantal zelfbedieningsscenario's. Waar respondenten in het verleden aangaven slechts 1 of 2 scenario's aan te bieden, biedt nu ruim eenderde van de respondenten 5 of meer scenario's aan.

Scenario's

De financieel-gerelateerde scenario's (uren, declaraties, verlof) gaan, net als in de vorige jaren, onverminderd aan kop. Dit zijn de scenario's die organisaties als eerste hebben geïntroduceerd en waarop zij in veel gevallen de business case voor de introductie van self service hebben gebaseerd. Nu men ervaring heeft opgedaan met deze scenario's kan aanvullende functionaliteit geïntroduceerd worden die meer HR-gerelateerd is, zoals Werving & Selectie, Opleidingen en Functioneren & Belonen.

Opvallend is de stijging die het scenario 'Vacatures en Sollicitaties' doormaakt: Waar dit onderdeel in de vorige onderzoeken nog onder de verzamelrubriek *Anders* geschaard werd, antwoordt dit jaar meer dan 40% van de respondenten dat zij dit scenario aanbieden. Dit zal ongetwijfeld te maken hebben met voorbereidingen ten aanzien van de toenemende krapte op de arbeidsmarkt en het feit dat veel organisaties bezig zijn met hun externe imago. e-HR functionaliteit op het gebied van Werving & Selectie is al jarenlang beschikbaar op de markt in de vorm van ASP-oplossingen, waardoor het ook relatief weinig inspanning kost om deze functionaliteit beschikbaar te stellen.



Figuur 1. Aanbod Self Service Scenario's

Managementrapportages worden steeds belangrijker. In de afgelopen jaren hebben organisaties veel tijd en aandacht besteed aan het op orde krijgen van de basispersoneelsadministratie. Dit resulteert in de mogelijkheid om in (near) realtime managers te voorzien van rapportages op het gebied van personeelsgegevens. Dit is tevens het scenario waar managers het meeste belang aan hechten.

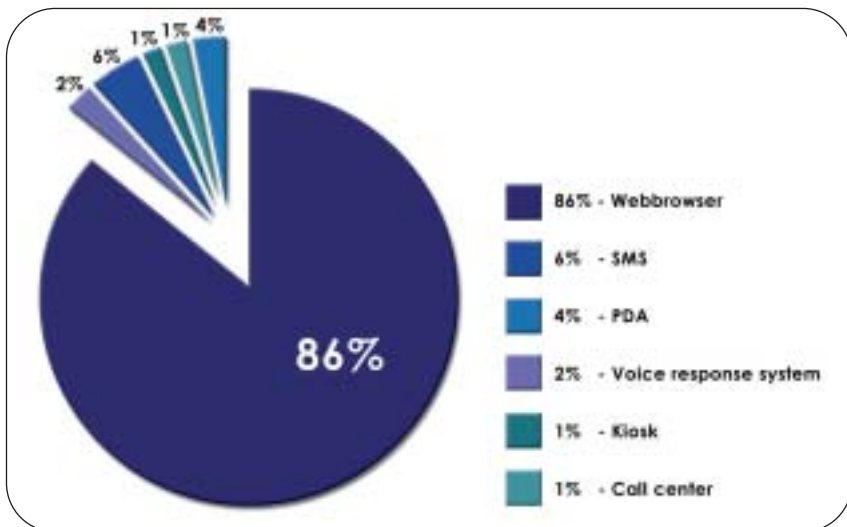
Technische ontwikkelingen

Als we kijken naar de oplossingen die organisaties introduceren voor self service, dan zijn er een aantal mogelijkheden, variërend van zelf bouwen (maatwerk) tot het gebruiken van de intrinsieke self service functionaliteit van het HR-informatiesysteem of het inkopen van web services. Uit de enquête blijkt dat bedrijven de voorkeur geven aan maatwerk: 22% aan maatwerk van de eigen IT-afdeling en 21% aan

Hoe 'e' is uw HR?

maatwerk van een externe partij. Vooral de middelgrote bedrijven (500-1499 medewerkers) zetten maatwerkoplossingen in. Self service behorend bij een HRIS zoals SAP of Oracle wordt door 18% van de respondenten toegepast. In meerderheid zijn dit bedrijven met meer dan 1500 medewerkers.

Ruim eenderde van de organisaties biedt self service alleen binnen het bedrijfsnetwerk aan. Generieke internettoegang is slechts door 13% geregeld. Ten aanzien van de meest gebruikte technologie kunnen we kort zijn: self service wordt aangeboden via het bedrijfsintranet en is toegankelijk met behulp van een browser. Het resultaat is dat de overgrote meerderheid van de medewerkers alleen self service kan gebruiken tijdens kantooruren, als ze op het werk zijn. Met name issues op het gebied van beveiliging en data privacy maken bedrijven huiverig voor het aanbieden van self service scenario's via het internet.



Figuur 2. Toegepaste media voor self service

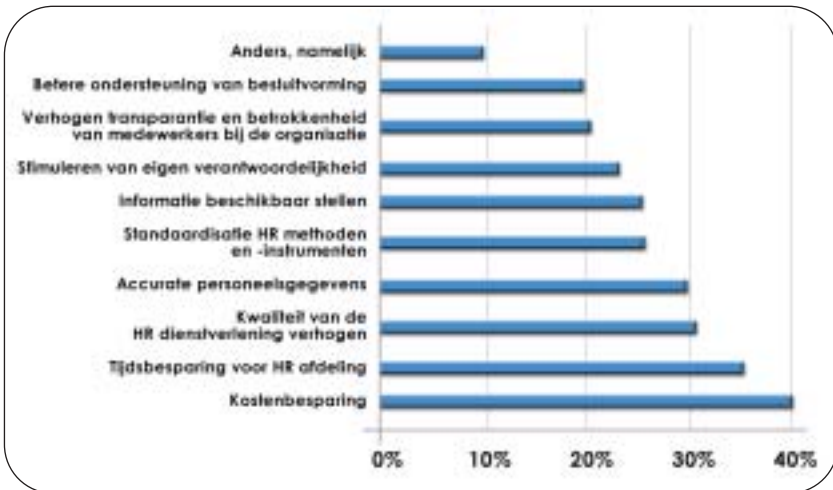
De overige media worden slechts mondjesmaat toegepast, waarbij de PDA het meest populair is. Binnen de gezondheidszorgbranche is het gebruik van PDA's het meest geaccepteerd. Deze sector kent veel ambulante medewerkers, die bijv. hun dienstroosters onderweg toegestuurd krijgen. Met name in de grote organisaties (1500+) en de publieke sector neemt het gebruik van call centers toe: dit stijgt naar 12%.

Doelstellingen

In de doelstellingen die de organisatie nastreeft met self service zijn ten opzichte van vorige jaren geen significante wijzigingen te bespeuren. Het belangrijkste doel was en blijft kostenbesparing, gevolgd door tijdsbesparing. Het is echter onduidelijk hoe organisaties bepalen dat de gewenste besparingen bereikt zijn. Nog geen 10% van de respondenten meldt dat de organisatie voor introductie van self service een business case heeft opgesteld en dat de besparing geheel of gedeeltelijk gerealiseerd is. In dit kader is het tevens interessant op te merken dat de meer financieel gerelateerde onderzoeksvragen (naar omzet of budgetten) vaak beantwoord werden met de opmerking "weet niet". We leiden hieruit af dat de HR professionals nog steeds niet comfortabel zijn met de meer financiële aspecten van hun vak.

De respondenten kiezen dit jaar voor het eerst 'het hebben van accurate personeelsgegevens' als één van de doelstellingen van self service. Door allerlei projecten op het gebied van wet- en regelgeving hebben organisaties in de afgelopen jaren de informatie in hun HR-systemen moeten beoordelen. Vaak zijn vervolgens opschoningacties gestart, met als doel de personeelsgegevens te actualiseren. Uit het onderzoek blijkt nadrukkelijker dan in vorige jaren dat

Hoe 'e' is uw HR?



Figuur 3. Doelstellingen self service

managementrapportages verlangd worden. Het wordt steeds duidelijker dat accurate personeelsgegevens cruciaal zijn voor de informatievoorziening binnen organisaties. e-HR kan daar een belangrijke bijdrage aan leveren, omdat de medewerkers er zelf belang bij hebben dat hun gegevens accuraat geregistreerd staan. Ook de standaardisatie van HR-methoden en -processen wordt genoemd als belangrijke doelstelling.

Obstakels en succesfactoren

De respondenten zien de volgende obstakels bij de invoering van self service:

- o Andere HR projecten hebben voorrang (13%);
- o Totale kosten (13%);
- o Beveiligings- of privacy issues (12%).

Beveiligings- of privacy-issues spelen bij de overheid een belangrijke rol: een kwart van de respondenten uit de overheidssector noemt dit onderwerp het belangrijkste obstakel.

Naast deze obstakels wordt door een aanzienlijk aantal respondenten in vrije tekstvorm aangegeven dat in hun organisatie de cultuur bij HR en het ontbreken van voldoende technische expertise bij HR-medewerkers een groot obstakel is voor de invoering van zelfbediening.

Als succesfactor worden de volgende aandachtspunten gehanteerd:

- o Toegang voor alle medewerkers;
- o Procesoptimalisatie en vermijden van overbodige handelingen;
- o Business case.

Vooral in bedrijven waar niet iedere medewerker over een PC beschikt, kan toegang voor alle medewerkers een kostbare component van de introductie van zelfbediening zijn. Medewerkers zonder PC hebben geen netwerk-ID en emailadres, waardoor ook een IT project opgestart moet worden om de basisvoorzieningen voor deze medewerkers te regelen. De kosten voor deze voorzieningen vallen op het IT-budget, waardoor het HR project aanzienlijk duurder uitvalt dan gepland.

Het is duidelijk dat de introductie van e-HR alleen kan slagen indien er ook procesoptimalisatie plaats vindt, waarbij overbodige handelingen weggesneden worden. In een e-HR proces kan veel beter afgedwongen worden dat medewerkers de juiste gegevens invoeren, of geen keuzes maken die niet bij elkaar passen. Dit kan afgevangen worden door logica in het e-HR systeem wat leidt tot een aanzienlijke tijds winst voor de HR organisatie. De business case is een belangrijke succesfactor omdat HR hiermee de "verzakelijking" kan bewijzen: de introductie van e-HR levert voldoende besparingen op om de kosten die ermee gemoeid zijn te compenseren. HR kan dit

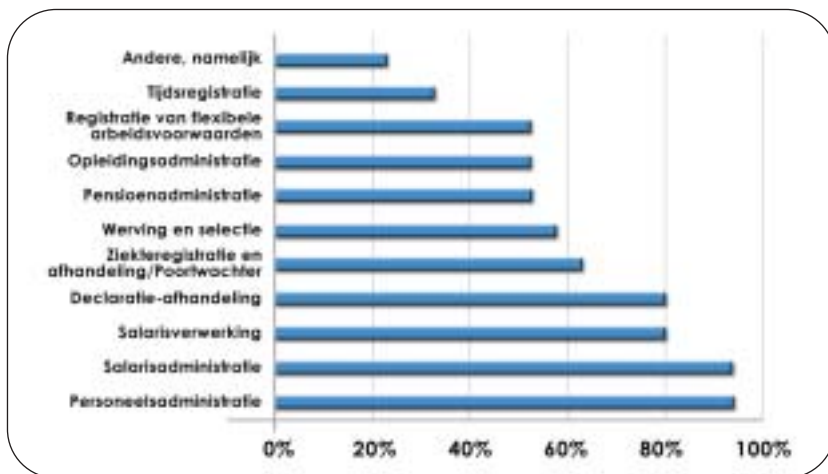
Hoe 'e' is uw HR?

succes goed gebruiken om zich te profileren als afdeling die waarde toevoegt aan de onderneming.

Het is opmerkelijk dat 'sponsorship van het topmanagement', volgens het boekje één van de belangrijkste succesfactoren, door de respondenten op nummer 5 gezet wordt. Het lijkt erop dat het topmanagement geen rol van betekenis speelt bij de introductie van self service in de organisatie. Zou dat zijn omdat self service steeds meer als 'business as usual' wordt ervaren?

HR Shared Services

Het aantal organisaties dat gebruik maakt van een shared service centrum (SSC) voor HR ligt al sinds het begin van het onderzoek rond de 12%. 3% van de respondenten (2% in 2005) is bezig met de inrichting van een HR SSC, De meeste van deze centra gaan in de loop van 2007 of 2008 live. Veel van de bestaande HR SSC's zijn in 2005 of 2006 operationeel geworden. Als het HR SSC onderdeel uitmaakt van een groter geheel aan service centra in de organisatie, dan bestaan ze over het algemeen al langer, vaak sinds 2000.



Figuur 4. HR SSC Processen

In het dienstenaanbod van HR service centra zijn geen grote verschuivingen te bekennen. Wat opvalt is dat ook hier, net als bij self service, het proces Werving en Selectie aan invloed wint. Waar in het eerste onderzoek iets meer dan 40% van de respondenten dit

Hoe 'e' is uw HR?

proces onderbracht in het service centrum, kiest nu bijna 60% van de respondenten ervoor om het uit te laten voeren door het HR SSC. We zien hier een interessante beweging: waar in de voorgaande jaren HR SSC's vooral ingezet werden om de zogenaamde HR-basisprocessen als personeels- en salarisadministratie uit te voeren, zien we een toenemende beweging om ook de transactionele en administratieve component van een aantal 'value' processen zoals werving & selectie naar het service centrum toe te brengen. Een voorzichtige conclusie luidt dat de HR SSC hun waarde hebben bewezen voor de basisprocessen en dat organisaties nu bereid zijn om dit succes uit te breiden naar nieuwe processen. De verwachting is dat in de toekomst meer organisaties de dienstverlening van het HR service center zullen uitbreiden met betrekking tot het aantal processen.

HR Outsourcing (HRO)

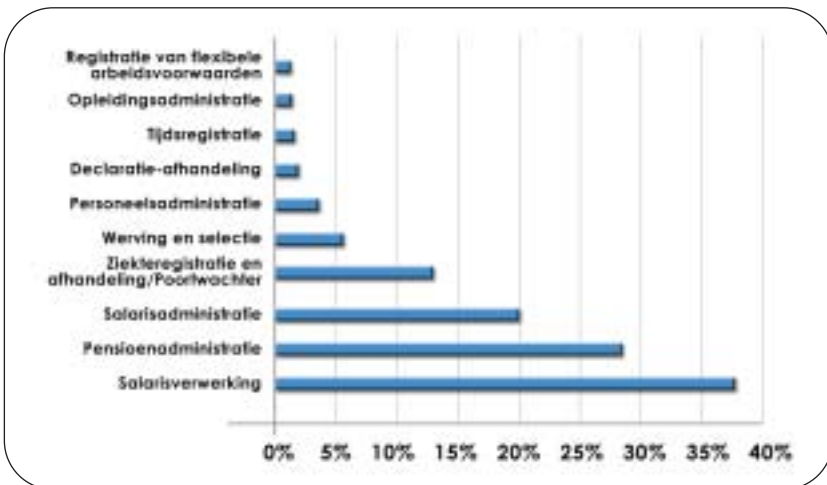
Selectieve uitbesteding is altijd een belangrijk onderdeel van de HR-dienstverlening geweest. Veel HR-organisaties laten activiteiten uitvoeren door derde partijen (zie ook het onderzoek van 2005). De eindverantwoordelijkheid voor het proces berust in deze gevallen altijd bij de eigen organisatie. Bij HRO is dat anders: de eindverantwoordelijkheid voor het proces berust bij de dienstverlener, die via de SLA (Service Level Agreement) in het contract verantwoording aflegt aan de organisatie.

HR-professionals kijken nog steeds op een zeer conventionele manier naar HRO: het overplaatsen van een proces, met mensen en systemen, naar een externe partij, die vanaf dat moment verantwoordelijk is voor de uitvoering. Het belangrijkste doel is kostenbesparing en het afgeleide doel vaak kwaliteitsverbetering. De focus ligt daarbij op de processen die onderhevig zijn aan outsourcing en daar wordt alle aandacht aan besteed. De externe dienstverlener wordt als een separate partij behandeld, en niet als een partner. Zolang de partij overeenkomstig de SLA presteert, is er geen reden om het proces te veranderen. In dit proces verliest de organisatie de mogelijkheid om aan innovatie te doen: immers, er is weinig transparantie in de relatie tussen organisatie en externe partij, en de externe partij kan geen bedrage leveren aan de organisatie.

De HR-uitbestedingsmarkt in Nederland komt op gang. Het aantal aanvragen voor informatie (RFI en RFP) neemt toe, desalniettemin kijken de meeste organisaties afwachtend naar de resultaten die geboekt worden door de voorlopers. In Nederland zijn inmiddels twee HRO cases (ISS en Delta Lloyd, totaal bijna 30.000 medewerkers) gerealiseerd waar de complete HR-processen en de medewerkers zijn overgegaan naar het HR service centrum van ARINSO.

Hoe 'e' is uw HR?

Het aantal organisaties dat (delen van) HR-processen uitbesteedt blijft langzaam, maar gestaag toenemen. Met name op het gebied van salarisadministratie en -verwerking en personeelsadministratie zien we bewegingen bij bedrijven om deze taken bij een derde partij neer te leggen. Gevraagd naar toekomstige intenties geeft driekwart van de respondenten aan geen uitbesteding te overwegen. Indien men dit wel overweegt, gaat het in eerste instantie om de personeels- en salarisadministratie met ziektereregistratie op de derde plaats. Uitbesteding van HR-processen met veel adviestaken lijkt nog niet door de respondenten in overweging genomen te worden.



Figuur 5. Uitbesteding van HR processen

De belangrijkste doelen van de uitbesteding blijven kostenreductie en kwaliteitsverbetering. Inmiddels ziet 8% van de respondenten 'meer flexibiliteit' als belangrijk doel, bij de grote bedrijven (meer dan 1500 medewerkers) is dit zelfs 15%. Gezien de toenemende krapte op de arbeidsmarkt zullen ook de organisaties die nu aangeven geen uitbesteding te overwegen de komende jaren gedwongen worden kritisch naar de zogenaamde 'sourcing mix' te kijken: wie neemt welke delen van de HR-dienstverlening voor zijn rekening en welke rol is daarin weggelegd voor medewerkers en managers?

Conclusies & aanbevelingen

De functie van HR in de organisatie is de afgelopen jaar drastisch gewijzigd: was HR een jaar of 10 geleden nog een functie die zich voornamelijk bezig hield met de personeels- en salarisadministratie, inmiddels zijn er nieuwe inzichten en wordt van HR verlangd dat zij in toenemende mate een strategische rol in de organisatie inneemt. Alvares¹ (1997) definieert dit als volgt: “the bottom-line business of human resources must be the delivery and/or development of human capital that enable the enterprise to become more competitive, to operate for maximum effectiveness and to execute its business strategies successfully.”

Om deze rol op de juiste manier te kunnen invullen voert HR diepgaande transformatietrajecten uit, waarbij de complete HR-organisatie ingrijpend gewijzigd wordt. Tegelijkertijd moet HR ervoor zorgen dat de kwaliteit en uitvoering van de administratieve en transactionele dienstverlening gewaarborgd blijft, en dat de organisatie weinig last heeft van de overgang naar de (nieuwe) strategische rol.

HR kan e-HR benutten om vorm te geven aan een volwaardig HR-dienstverleningsmodel zodat zij meer inhoud kan geven aan de business-partner-rol. In het dienstverleningsmodel vindt een duidelijke taakscheiding plaats tussen HR en medewerker, waarbij de medewerker zelf verantwoordelijk wordt gesteld voor het bijhouden van bijvoorbeeld de personeelsgegevens. Als HR via een website of intranet HR-informatie en transacties aan medewerkers gaat aanbieden, kan dit aanzienlijk bijdragen aan kosten- en tijdsbesparing. Een belangrijk aandachtspunt in de HR-dienstverlening is het bieden van 'toegevoegde waarde'. De economische opleving zorgt ervoor dat organisaties in toenemende mate verwickeld raken in de 'war for talent'. Organisaties onderschatten hoe e-HR als belangrijk middel in

¹Alvares, K.M. (1997) The business of human resources. Human Resource Management 36(1), 9-17

deze strijd benut kan worden. Met e-HR kan een organisatie zich als toekomstgericht bedrijf op de arbeidsmarkt profileren, door nieuwe medewerkers online te benaderen en een eerste indruk van het bedrijf te verschaffen. De nieuwe generatie, die is opgegroeid met internet en gericht is op zelfontplooiing, verwacht dat zij de meeste zaken zelf kunnen regelen, online, waar en wanneer zij dat willen. Zij zitten niet te wachten op papieren formulieren. Bedrijven die op een passende wijze aansluiten bij de behoeften van deze generatie kunnen in deze strijd een belangrijke voorsprong behalen.

Analoog aan het feit dat de meeste organisaties e-HR niet inzetten als integraal onderdeel van het HR-dienstverleningsmodel is de e-HR oplossing ook geen integraal onderdeel van de IT architectuur. Vaak worden intern of extern maatwerkapplicaties ontwikkeld, waarvan de vraag is of ze aansluiten bij de IT-architectuur dan wel -strategie van het bedrijf. Dat brengt twee gevaren met zich mee: de maatwerkoplossingen zijn losse modules, zonder onderlinge integratie, en de oplossingen maken geen deel uit van de overkoepelende bedrijfsstrategie. Als gevolg hiervan zijn de oplossingen ook geen onderdeel van de lange termijn visie van HR, en ontstaat zo een geïsoleerd (e-)HR systeem, dat niet geïntegreerd is met andere informatiesystemen.

Wereldwijd zijn er 3 technologieën die voornamelijk ingezet worden: Weboplossingen, call centers en IVR (Interactive Voice Response). Uit het onderzoek blijkt dat in Nederland de eerste twee veelvuldig ingezet worden en de derde, IVR, geen rol van betekenis speelt. IVR wordt vooral toegepast in de VS, waar het gebruik van de telefoon met keuzemenu's meer geaccepteerd is. Ook als ze e-HR aanbieden, kiezen veel Nederlandse organisaties ervoor complexe

Hoe 'e' is uw HR?

transacties bij voorkeur met ondersteuning van een HR-medewerker te laten uitvoeren. Dit geldt ook voor veel zogenaamde Value-processen (Learning, Recruitment etc). Hier kan nog veel gewonnen worden door beter gebruik te maken van de integrale e-HR mogelijkheden en meer verantwoordelijkheid bij de medewerker zelf neer te leggen.

Uit de antwoorden van de respondenten wordt duidelijk dat e-HR vooral ingezet wordt als middel om een doel te bereiken. De belangrijkste doelen zijn kostenbesparing, tijdsbesparing en kwaliteitsverbetering. De doelstellingen zijn met name gericht op de verbetering van de HR-dienstverlening. Dat is niet onverwacht in een onderzoek gericht op HR-professionals. Echter, uit de antwoorden komt nauwelijks een focus op de medewerker van de organisatie naar voren. De doelgroep van e-HR zijn de medewerkers en managers in de organisatie en daarvoor zou de doelstelling afgestemd moeten zijn op de doelgroep: verbetering van de informatievoorziening, en meer zelfredzaamheid op het gebied van HR. e-HR wordt zo een onderdeel van de HR-dienstverleningsstrategie van de organisatie. Voor het welslagen van e-HR is daarom een belangrijke aanbeveling medewerkers meer en vaker te betrekken bij de introductie.

e-HR en de sourcing-mix

De voordelen van het aanbieden van e-HR zijn bekend: 24x7-toegang, real-time dynamische informatie, betere betrouwbaarheid van de gegevens en een collaboratieve werkomgeving. Medewerkers hebben toegang tot een uitgebreide schat aan informatie zonder dat zij van anderen afhankelijk zijn. Zij kunnen hun salarisstrook en verlofsaldo bekijken en zich online oriënteren op een nieuwe functie. Zij kunnen samen aan projecten werken, documenten opslaan en via de cv-bank profielen bekijken om teams samen te stellen.

Het gebruik van e-HR kan belangrijk bijdragen aan de snelheid en kwaliteit van de HR-dienstverlening. Voorwaarde daarvoor is dat HR e-HR gaat zien als onderdeel van de sourcing-strategie van de HR-afdeling en niet als middel tot een doel. De sourcing-strategie betekent dat elke HR-dienst (of elk HR-proces) geëvalueerd wordt op een aantal criteria, waaronder hoogste kwaliteit, beste uitvoering, laagste kosten en beste dienstverlener. De HR-dienst wordt vervolgens uitgevoerd door de interne (of externe) dienstverlener die de meeste waarde voor het geld levert. Het integrale aanbod aan diensten en aanbieders dat zo ontstaat wordt ook wel de sourcing-mix genoemd. Veel HR-afdelingen passen al jaren een gedeeltelijke sourcing-mix toe zonder dat ze zich daarvan bewust zijn, ze zijn alleen niet gewend om alle HR-dienstverlening vanuit een integraal oogpunt te beschouwen: ze schakelen bijvoorbeeld externe partijen in voor zaken als assessments, omdat zij zelf niet over de capaciteiten beschikken om dit te doen, en het bovendien te duur is om zelf een assessment center in te richten.

e-HR wordt op deze manier een integraal onderdeel van de HR-dienstverlening, en biedt toegevoegde waarde in die processen waar het meest behoefte aan is. Daarvoor is het nodig dat elke HR-afdeling zich de volgende vragen stelt:

- o Wat is de strategische richting en kerncompetentie van de organisatie?
- o Hoe belangrijk is elk HR-proces voor deze richting?
- o Hoe innovatief is HR in deze processen?
- o Hoe kosteneffectief opereert HR en wat vindt de klant van de toegevoegde waarde van de processen?

Hoe 'e' is uw HR?

De antwoorden op deze vragen leiden tot een overzicht van kerncompetenties van HR: de kennis die nodig is om je te onderscheiden en als organisatie te overleven. Aangezien elke HR-afdeling moet woekeren met schaarse resources, lijkt het verstandig om tijd en geld te besteden aan processen die maximaal bijdragen aan toegevoegde waarde en niet aan basisprocessen, die noodzakelijk zijn voor het functioneren van de organisatie, maar geen aanvullende toegevoegde waarde leveren.

Op basis van het overzicht met HR-kerncompetenties kun je een lijst opstellen met 4 categorieën: optimaliseren, herinrichten, uitbesteden en offshoren. Vervolgens bepaalt de sourcing-strategie hoe en door wie deze HR processen wordt uitgevoerd: dit leidt tot de sourcing-mix.

Onderdeel van een goede sourcing-mix is het in kaart brengen van de onderliggende technologie: deze moet flexibel zijn én innovatie brengen. Immers, dat je via de sourcing-mix het aanbod van diverse aanbieders combineert mag niet zichtbaar zijn voor de afnemer van de HR-diensten: de medewerkers en managers van de organisatie. Via e-HR kan de externe dienstverlener onderdeel worden van het interne proces: immers, de medewerker kan via het HR-portaal gebruik maken van de dienst, en heeft geen weet door welke partij deze dienst wordt uitgevoerd. Hier is tevens een omgekeerde beweging zichtbaar: de externe partij biedt in het dienstenaanbod een portaal-service aan, die de organisatie kan gebruiken voorzien van de eigen look & feel, en waarin HR diensten van diverse partijen kunnen worden samengevoegd. Dit heet een HR Ecosysteem: een bedrijfsportaal, waarbij de organisatie zelf kan aanvinken welke e-HR diensten wel en welke niet worden aangeboden en waarbij het gebruik wordt afgerekend op basis van het aantal transacties. Omdat de achterliggende dienstverlening is gebaseerd op web services,

heeft dit als groot voordeel dat de introductie van e-HR geen omvangrijk IT project meer is, maar beperkt wordt tot een communicatietraject, waarin de medewerkers op de nieuwe mogelijkheden worden gewezen.

Door het inzetten van de sourcing-mix kunnen bedrijven hun medewerkers en managers ondersteunen met de meest optimale, kwalitatief hoogwaardige HR dienstverlening. Op deze manier wordt de keuze voor e-HR een strategische keuze en leidt dit tot een HR-afdeling die zich kan ontdoen van de traditionele, administratieve insteek en een meer strategische richting kan inzetten.

Hoe 'e' is uw HR?

Methodiek

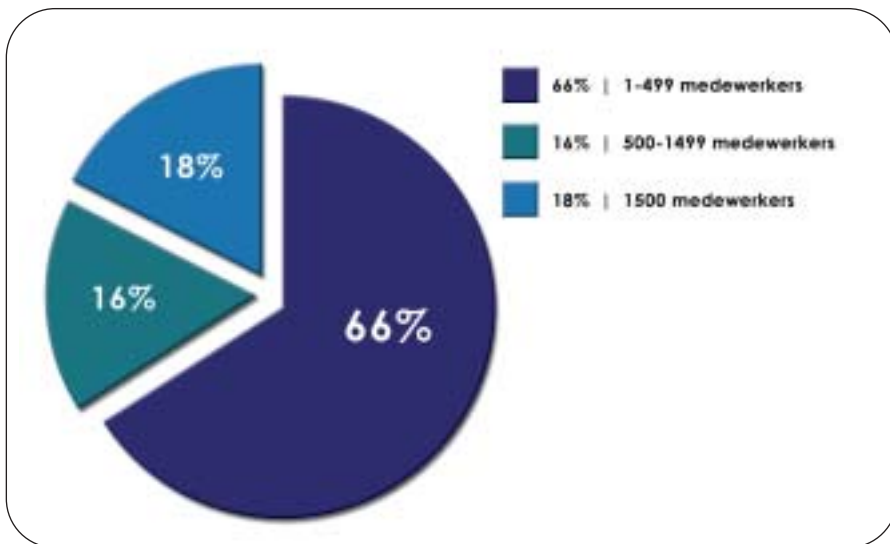
De enquête is gehouden via een online webformulier. De uitnodiging om aan de enquête deel te nemen is verstuurd naar het emailadres van 12.500 P&O functionarissen afkomstig uit de abonneebestanden van Reed Business Human Resources en ARINSO Nederland. In november 2006 hebben 412 respondenten de enquête volledig ingevuld.

Tweederde van de respondenten aan het onderzoek werkt bij bedrijven tot 1500 medewerkers. De middelgrote en grote organisaties zijn met 34% in de resultaten vertegenwoordigd. (zie figuur 6.)

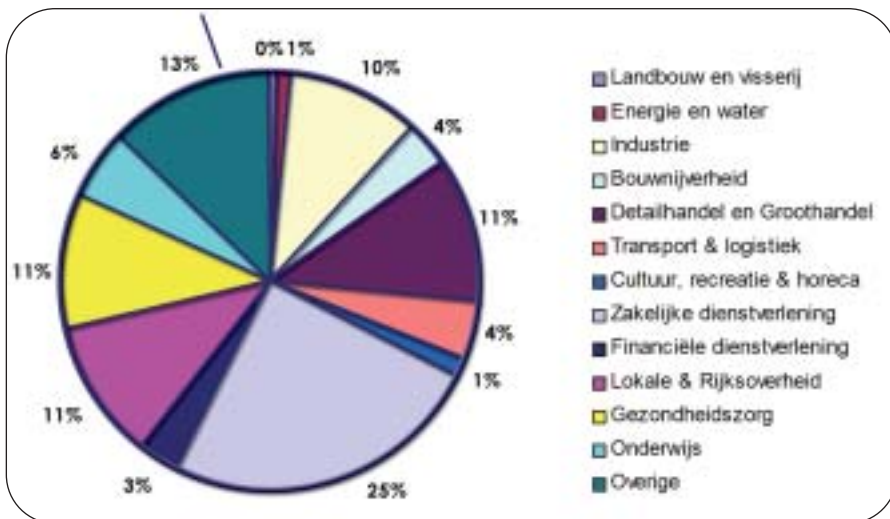
Het onderzoek is gericht op HR-afdelingen. Figuur 7 geeft de vertegenwoordiging aan van de verschillende branches waarin de deelnemende bedrijven actief zijn.

Naast de primaire gegevens resulterend uit de enquête, zijn de volgende secundaire gegevens gebruikt bij de samenstelling van dit rapport:

- o ARINSO HR Quick Scan database
- o CBS gegevens
- o Eurostat
- o Onderzoeksrapporten (SHRM)
- o 'Op weg naar innovatief HRM' ARINSO & RBI 2004
- o 'HR in beweging; Wat beweegt HR? ARINSO & RBI 2005



Figuur 6. Omvang Bedrijven



Figuur 7. Verdeling over branches

Hoe 'e' is uw HR?



ARINSO

ARINSO International (Euronext Brussels: ARIN) is een wereldwijde HR Services partner die oplossingen levert aan 's werelds grootste werkgevers.

ARINSO biedt strategisch advies inzake HR, waarbij wij onze klanten helpen hun interne HR processen te analyseren – en hen uiteindelijk bij te staan bij het verbeteren en het transformeren van de HR dienstverlening. Deze HR Business Transformatie stelt onze klanten in staat om op snelle wijze inzicht te krijgen in de optimalisatiemogelijkheden van HR, altijd gericht op het verhogen van zowel de kwaliteit als de efficiency van de HR dienstverlening.

Gekoppeld aan onze jarenlange ervaring op het gebied van integratie van HR Management Informatie Systemen, van ERP tot bedrijfsportalen en in combinatie met de uitbesteding van HR taken, oftewel HR Outsourcing, bieden wij u het hele spectrum aan HR diensten om uw HR dienstverlening te optimaliseren. Inzake HR Outsourcing zet ARINSO haar strategie in praktijk om: naast het opzetten van HR Service Centers en het voorzien van Application Maintenance Ondersteuning (AMO), bieden we ook Business Process Outsourcing (BPO).

Meer weten?

Bezoek ons op www.arinso.nl of mail info.nl@arinso.com voor meer informatie.



P&Oactueel

Met P&Oactueel is de P&O-professional op de hoogte van de laatste ontwikkelingen; op alle P&O- vakgebieden; met handvatten voor het inbedden van veranderingen in de organisatie; of een route naar de oplossing. P&Oactueel gebruikt verschillende media om de P&O'er te informeren.

Vakblad P&Oactueel

Het grootste, onafhankelijke P&O-vakblad van Nederland. 20 keer per jaar brengt het de achtergronden bij het nieuws. Het vakblad is gratis voor P&O'ers.

Website en E-mailnieuwsbrief P&Oactueel

www.PenOactueel.nl houdt de P&O'er op de hoogte van de laatste stand van zaken. De site wordt dagelijks voorzien van nieuwe P&O-actualiteiten. En het biedt uitgebreide achtergrondinformatie. De e-mailnieuwsbrief bezorgt het nieuws in de mailbox.

Kennisbank P&Oactueel

De P&Oactueel kennisbank levert de P&O'er snel een oplossing voor een probleem. Het biedt diepgaande en praktische informatie. De kennisbank gaat dieper dan de website P&Oactueel en staat dichterbij de werkprocessen.

Overige producten

P&Oactueel geeft boeken en cd-roms uit en organiseert congressen.

Reed Business HR

P&Oactueel is onderdeel van Reed Business Human Resources. De uitgeefgroep is verantwoordelijk voor uitgaven over P&O, Arbeidsvoorwaarden, Medezeggenschap, Arbo, HRD en Flexmarkt.

Hoe 'e' is uw HR?

Notities

Hoe 'e' is uw HR?

Notities

