

HR Shared Service Centres: aandachtspunten voor de IT-auditor

Veronie Boonk

Als organisaties besluiten een HR Shared Service Centres in te richten, heeft niet alleen consequenties voor de HR-organisatie en -processen, maar ook een grote impact op de IT-toepassingen die door HR worden gebruikt. Naast het traditionele HR/Payroll informatie-systeem, komen principes als medewerker- en Manager Self Service (Employee Self Service of ESS en MSS), digitale personeelsdossiers en case management tools om de hoek kijken.



V.M. (Veronie) Boonk RE is sinds 2004 werkzaam bij NorthgateArinso. Tot voor kort werkte zij als Business Consultant, waarbij zij bedrijven adviseerde over het efficiënt en effectief inrichten van de HR-organisatie, processen en ondersteunende technologie. Momenteel is Veronie als Practice Manager verantwoordelijk voor een team dat zich bezighoudt met procesontwerp, training en change management. Voor haar komst naar NorthgateArinso heeft Veronie zes jaar als IT-auditor gewerkt bij Ernst & Young EDP Audit.

Als een IT-auditor bij de uitvoering van zijn werkzaamheden te maken krijgt met een HR SSC, kan dit consequenties hebben voor de reikwijdte van de werkzaamheden en zijn er enkele specifieke inhoudelijke aspecten waar rekening mee gehouden moet worden.

Wat is een Shared Service Centre?

SSC's hebben in korte tijd grote bekendheid gekregen. Vooral de laatste jaren zijn SSC's in Nederland als middel om kosten te reduceren sterk in opkomst. Maar wat is nu precies een SSC?

In de literatuur zijn diverse definities te vinden, bijvoorbeeld:

- Een SSC is een gespecialiseerd dienstencentrum dat zich toelegt op het verwerken van dagelijkse transacties voor meerdere bedrijfseenheden. Hierbij worden gelijksoortige activiteiten, die verspreid zijn over de divisies, gebundeld in een nieuwe eenheid. [DELM05]
- Een SSC is een resultaat-verantwoordelijke eenheid (RVE) in de interne organisatie van een onderneming, overheidsinstelling of non-profit instelling, die tot taak heeft het leveren van diensten op een specifieke specialisatie (zoals administratie, personeelszaken, informatietechnologie, inkoop e.d.), aan de operationele eenheden van die onderneming (zoals business units, divisies of werkmaatschappijen), op basis van een overeenkomst tegen een vaste verrekenningsprijs. [STRI04]

Deze definities nader beschouwend, zijn er een aantal elementen te benoemen die een SSC kenmerken. Zo levert een SSC diensten op een specifieke specialisatie. SSC's kunnen bijvoorbeeld diensten leveren met betrekking tot financiën, IT en logistiek. De activiteiten die door een SSC kunnen worden uitgevoerd zijn, met name daar waar het gaat om administratieve dienstverlening, ongelimiteerd. Een SSC vormt over het algemeen een afdeling binnen de eigen organisatie en verwerkt transacties voor meerdere bedrijfseenheden of zelfs voor meerdere bedrijven en is een resultaat-verantwoordelijke eenheid. Activiteiten die door een SSC worden verricht worden doorbelast aan de onderdelen binnen de organisatie die gebruik maken van de diensten van het SSC. Afspraken hierover worden vastgelegd in de vorm van een Service Level Agreement (SLA). Tot slot ontstaat met de introductie van een SSC een (interne) klant-

Tabel 1: Redenen om een HR SSC in te richten

Drijfveren	Belangrijke tot zeer belangrijke rol	Onbelangrijke tot zeer onbelangrijke rol	Neutraal
Realiseren van schaalvoordelen	86%	9%	5%
Verbeteren van kwaliteit	77%	9%	14%
Verbeteren van HR-efficiency	77%	18%	5%
Reduceren van kosten	73%	14%	13%
Standaardiseren HR-dienstverlening naar klanten	73%	9%	18%
Concentreren op kerncompetenties	62%	19%	19%
Verbeteren inzet technologie	62%	24%	14%
Verbeteren HR-advisering aan de lijn	62%	14%	24%
Creëren van flexibiliteit	43%	19%	38%
Succesverhalen andere organisaties	37%	36%	27%
Reduceren van HR-personeel	36%	23%	41%

leverancierrelatie; het SCC is de leverancier en de afnemende partijen zijn de afnemers.

Wat zijn nu redenen voor een organisatie om een HR SSC in te richten? Onderzoek dat NorthgateArinso in 2007 heeft uitgevoerd, wijst uit dat het realiseren van schaalvoordelen, verbeteren van efficiency en het reduceren van kosten de belangrijkste drijfveren zijn [ARIN07].

Organisatie van HR

Voordat daadwerkelijk wordt ingegaan op de organisatie van een HR SSC, is het belangrijk eerst de HR-organisatie als geheel te schetsen. Hiermee wordt een normatief kader geschetst voor een logische opzet van het HR SSC en wordt duidelijk wat de verantwoordelijkheid is van ieder afzonderlijk onderdeel.

HR kan worden georganiseerd volgens drie 'lines of business', te weten:

- HR Centre of Expertise;
- HR Business Partner;
- HR Shared Service Centre.

HR Centre of Expertise

Het HR Centre of Expertise biedt specialistische kennis op diverse deelgebieden van HR, zoals beoordelingsmanagement, personeelsplanning of organisatieontwikkeling. Daarnaast is kennis op het gebied van wet- en regelgeving geclusterd in dit organisatieonderdeel. Het HR Centre of Expertise is verantwoordelijk voor het bepalen van HR-beleid op basis van de organisatiestrategie. Hierin is er een sterke verbinding met de HR Business Partner, welke de lokale uitdagingen van een organisatieonderdeel kent. Tot slot houdt het HR Centre of Expertise zich bezig met het continue evalu-

eren en verbeteren van het HR-beleid en de HR-processen. Dit betekent dat alle HR-proces-eigenaren bijeen zijn gebracht in het Centre of Expertise.

De HR Business Partner

Een HR Business Partner waarborgt dat de strategische richting van HR wordt gevolgd ten behoeve van de organisatie. Zij dient zorg te dragen dat het beleid en hoogwaardige HR-processen worden geïmplementeerd. De HR Business Partner is in feite het gezicht van HR in de lijn; zij voorzien het management van adviezen met betrekking tot personele en organisatorische kwesties.

HR Shared Service Centre

Het HR Shared Service Centre is verantwoordelijk voor transactionele en gestandaardiseerde activiteiten en het leveren van HR-gerelateerde informatie. Klanten komen met deze activiteiten in contact met HR via het HR Shared Service Centre. Naast de administratieve verwerking en vraagafhandeling, is dit organisatieonderdeel verantwoordelijk voor het leveren van de noodzakelijke infrastructuur en technologie.

In de matrix zijn de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, die de verschillende rollen hebben, op hoofdlijnen weergegeven.

Een HR SSC

HR SSC's zijn volledig gefocust op het efficiënt afhandelen van allerhande vragen en verzoeken van klanten van HR. Een HR SSC kan uit een viertal 'niveaus' bestaan, waarbij ieder niveau verschillende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden heeft.

Tabel 2: Verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden

HR Business Partner	Center of Expertise	HR SSC
Generalisten die de strategische relatie tussen HR en (lijn)managers onderhouden.	Specialisten die verantwoordelijk zijn voor het ontwikkelen van HR strategie en beleid eventueel in samenspraak met de HR Business Partner en het HR SSC.	1-Loketfunctie voor het afhandelen van de HR-dienstverlening en geven van advies op gespecificeerde deelgebieden.
Tezamen met het Center of Expertise geïntegreerde, strategische en klantgerichte programma's aanbieden (bijvoorbeeld management development programma's).	Ontwerpen van best practice processen die voldoen aan de eisen en wensen van de organisatie.	Administratieve functie verantwoordelijke voor het afhandelen van alle HR transacties, vragen en verzoeken. Vragen die niet door het HR SSC kunnen worden afgehandeld, worden doorgezet naar het Center of Expertise.
Tezamen met het Center of Expertise definiëren van projecten en deze uitvoeren in samenwerking met het Center of Expertise en het HR SSC.	Zeker stellen dat HR-oplossingen de huidige best practices weerspiegelen en strategisch voordeel opleveren.	Zorgdragen voor een betrouwbare gegevensverwerking en leveren van rapportages.
Managen van en tegemoet komen aan de klantverwachtingen.	Expertise bieden op onderwerpen als arbeidsvoorwaarden, beloning, medezeggenschap en organisatieontwikkeling.	Diensten verlenen volgens afgesproken service levels.
De organisatie ondersteunen bij de ontwikkeling van medewerkers, leidend tot strategisch voordeel.	De HR-kolom in staat stellen om relevante, innovatieve producten en diensten aan te bieden door op te treden als adviseur en coach.	Onderhouden van relevante informatie voor klanten, zoals FAQ's en intranet.
Het ondersteunen van de organisatie bij het opnemen van de HR-component in organisatiebrede strategische planning en ontwikkeling.	Maatwerkoplossing aan de organisatie leveren om specifieke (eenmalige) trajecten te ondersteunen.	Mogelijke verbeterpunten in de dienstverlening identificeren en tezamen met het Center of Expertise geschikte oplossingen implementeren.
Optreden als schakel tussen de lijn en het HR SSC teneinde problemen van managers en medewerkers op te lossen.-		

Een manager, medewerker of HR Business Partner zal een vraag of verzoek die hij/zij heeft in eerste instantie zelf proberen te beantwoorden of af te handelen. Dit kan via diverse self-service principes (niveau 0). Als de vraag niet op deze wijze kan worden beantwoord, zal de betreffende klant contact opnemen met een servicemedewerker van het Contact Centre (niveau 1). In het geval het verzoek ook niet kan worden afgehandeld door de servicemedewerker, worden vragen en verzoeken automatisch doorgezet naar case-medewerkers en/of subject matter experts (niveau 2) of het Centre of Expertise (niveau 3).

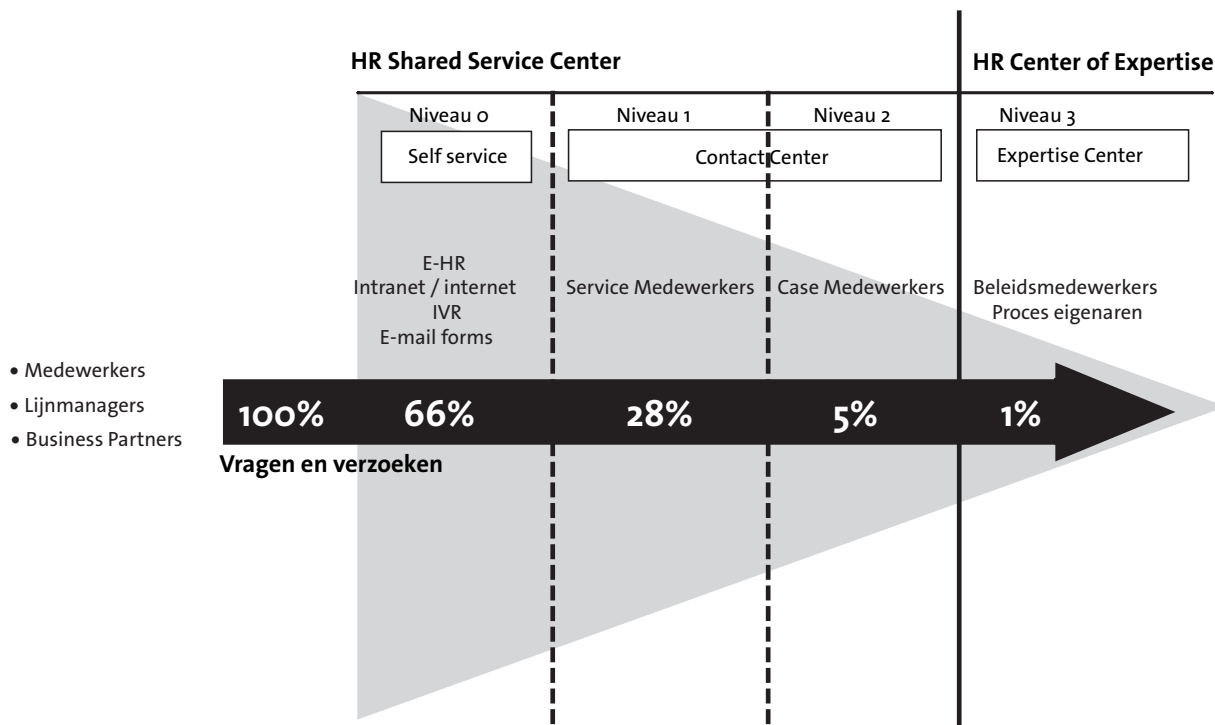
Niveau 0 – selfservice

Met behulp van diverse vormen van selfservice-technologie kunnen managers, medewerkers en HR Business Partners vragen die zij hebben voor HR zelf beantwoorden of mutaties die voorheen door HR werden verricht zelf invoeren. De verschillende technologische aspecten komen aan bod in de paragraaf 'technologie'.

Niveau 1 – servicemedewerkers

Servicemedewerkers vormen als het ware de helpdesk van het Contact Centre. Op het moment dat een medewerker, manager of HR Business Partner niet via selfservice kan worden geholpen, kunnen zij contact opnemen met de servicemedewerkers via intranet/internet, post, e-mail en telefoon. Daarnaast hebben veel organisaties een balie ingericht, waar klanten 'face-to-face' contact kunnen hebben met servicemedewerkers.

Servicemedewerkers houden zich over het algemeen bezig met vraagafhandeling en het terugkoppelen van de status van service-aanvragen en van verwerking van mutaties aan de klant. Vanuit deze rol beheren zij ook de informatie voor klanten, zoals de FAQ's en de arbeidsvoorwaarden op intranet. Daarnaast zijn zij verantwoordelijk voor het categoriseren en prioriteren van alle service-aanvragen en zetten zij deze eventueel door naar volgende niveaus (van eenvoudige vragen tot complexe mutaties en eventuele issues). Servicemedewerkers hebben beperkte toegang tot de HR-gege-



Figuur 1: de HR-dienstverleningstrechter

vens. Zo hebben zij over het algemeen de mogelijkheid om eenvoudige mutaties te verrichten. Daarbij hebben zij leesrechten op alle personeels- en salarisgegevens van medewerkers.

Niveau 2 – case-medewerkers

Op niveau 2 bevinden zich de case-medewerkers en subject matter experts die specifieke kennis hebben van arbeidsvoorwaardelijke regelingen en HR-processen als tijdregistratie en -verwerking, primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden en salarisverwerking. Vragen en opdrachten tot het uitvoeren van complexe mutaties worden door de servicemedewerkers doorgezet naar de case-medewerkers, die de werkzaamheden één voor één en, met het oog op de afgesproken SLA's, bij voorkeur op volgorde van binnenkomst afwerken. Case-medewerkers hebben mutatierechten op allerhande personeels- en salarisgegevens.

Niveau 3 – beleidsmedewerkers en proceseigenaren

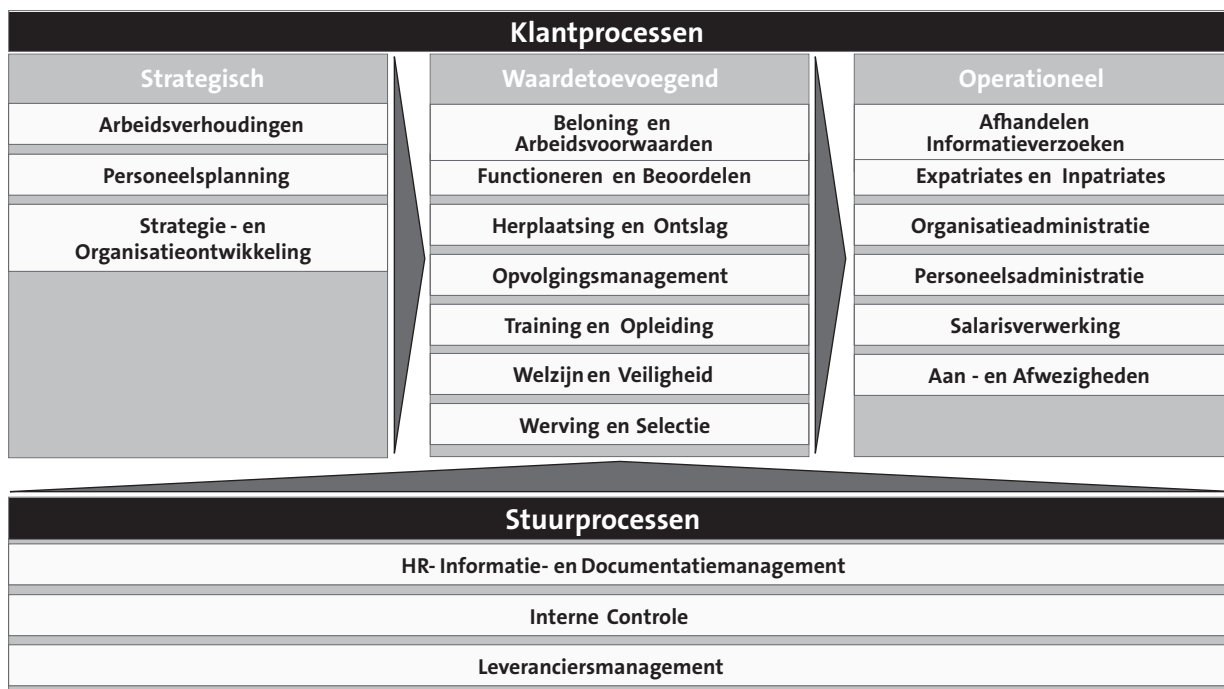
Beleidsmedewerkers en proceseigenaren die in het HR Centre of Expertise zijn ondergebracht en dus geen onderdeel uitmaken van het HR SSC, vormen niveau 3 van de HR-dienstverlening. Alleen als de niveaus 0 tot en met 2 vraagstukken niet kunnen afhandelen, zullen deze worden doorgezet naar de beleidsmedewerkers en proceseigenaren. De werkzaamheden die door dit niveau worden uitgevoerd, zijn benoemd in de paragraaf 'HR Centre of Expertise'.

Aandachtspunten gerelateerd aan functiescheiding

Daar waar in een traditionele HR-organisatie de personeelsadviseur zich onder meer bezighield met het doorgeven van

mutaties aan HR zal, vanuit het principe dat de HR Business Partner strategisch partner wordt voor de organisatie, deze verantwoordelijkheid worden belegd bij de manager. Dit heeft consequenties voor de manier waarop de functiescheiding is opgezet. Zo krijgt de manager nu zowel de beschikbare als de uitvoerende functie toegewezen. Managers die op deze manier verantwoordelijk worden voor het rechtstreeks muteren van financiële gegevens, dienen ook verantwoordelijk te worden gemaakt voor de kostenplaats ten laste waarvan deze kosten zullen komen. Voor zover dat nog niet het geval is, zal de manager budgethouder gemaakt moeten worden. Om te beoordelen of deze manager niet ten onrechte gebruik maakt van zijn extra bevoegdheden, dient bewaakt te worden of de kosten zijn budget niet te boven gaan. Daarnaast kan gedacht worden aan extra maatregelen of het verscherpen van maatregelen om excepties te kunnen monitoren. Hierbij dient gedacht te worden aan uitzonderingsrapportages van salarisverhogingen boven een bepaald percentage en het hanteren van een normaalverdeling op afdelingsniveau ten aanzien van deze salarisverhogingen.

Een ander aspect is de functiescheiding tussen personeels- en salarisadministratie; deze wordt in een HR SSC over het algemeen doorbroken. Het opheffen van de functiescheiding betekent ook hier dat aanvullende maatregelen van interne controle uitgevoerd moeten worden. Hierbij kan worden gedacht aan het controleren van de indiensttredingen en uitdiensttredingen door de manager van het HR SSC en het controleren van alle mutaties die zijn ingevoerd door medewerkers van het HR SSC op hun eigen personeels- en salarisgegevens.



Figuur 2: het HR-procesmodel

HR-dienstverlening

Met de introductie van een HR SSC, inclusief de gewijzigde rollen met hun specifieke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en de implementatie van nieuwe technologische oplossingen, zal de wijze waarop de HR-diensten worden geleverd, wijzigen. Dit heeft zijn weerslag op de wijze waarop HR-processen zijn opgezet en betekent dat deze moeten worden gherdefinieerd en geoptimaliseerd. Het is van belang om voordat hiermee wordt begonnen een aantal uitgangspunten te hanteren. Zo moeten de processen de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de managers, medewerkers, HR Business Partners, het Centre of Expertise en het HR SSC reflecteren. Dit betekent, dat de werkzaamheden per rol op hoofdlijnen duidelijk moeten zijn alvorens wordt gestart met het procesontwerp. Hetzelfde geldt in feite voor de technologische oplossingen die worden toegepast. Deze oplossingen bepalen immers voor een deel de wijze waarop activiteiten moeten worden uitgevoerd.

Processen dienen zoveel mogelijk te worden gestandaardiseerd. Dit betekent dat de aan HR gerelateerde activiteiten binnen de gehele (internationale) organisatie op eenduidige wijze worden uitgevoerd. Over het algemeen geldt dat 80% van alle werkzaamheden in een standaard proces te vatten is. Verder zijn efficiëntie, effectiviteit en betrouwbaarheid sleutelwoorden bij het opzetten van de processen. Dit betekent dat dubbele en onlogische activiteiten worden geëlimineerd, zonder in te boeten op het behalen van de doelstellingen en een betrouwbare gegevensverwerking. Omdat in een HR SSC de werkzaamheden conform afspraken gemaakt in SLA's worden uitgevoerd, dienen processen zodanig te worden opgezet, dat ze meetbaar zijn.

HR-procesmodel

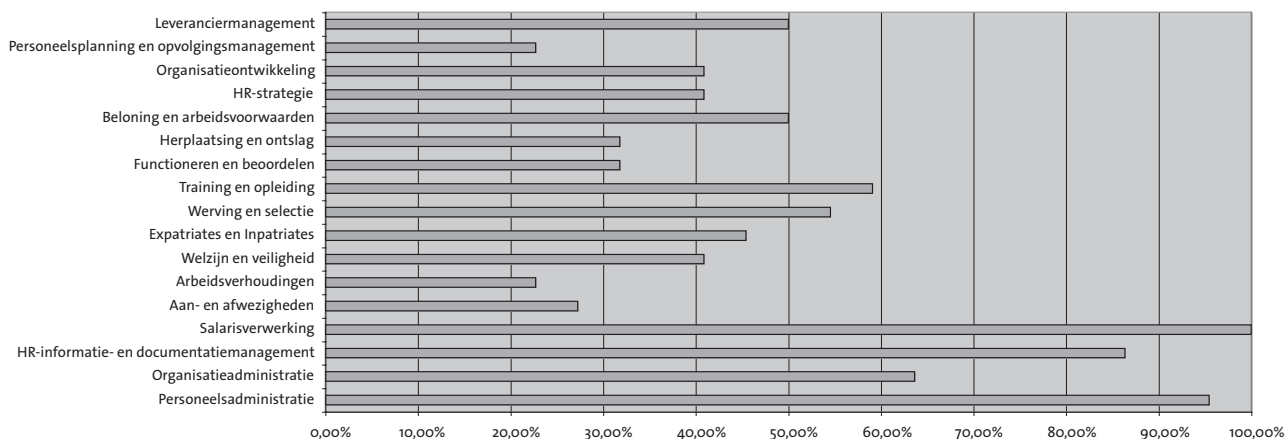
Figuur 2 geeft inzicht in de HR-processen die een organisatie kan onderkennen. Dit procesmodel, dat door Northgate-Arinsol is ontwikkeld, kan als raamwerk gebruikt worden bij het optimaliseren van de HR-processen.

HR-processen kunnen op de volgende, logische wijze, worden gegroepeerd:

Klantprocessen

Klantprocessen zijn processen die gericht zijn op het leveren van een product of dienst aan de (interne) klant. De klantprocessen kunnen worden onderverdeeld in:

- **Strategische processen.** Dit betreft de processen die gericht zijn op het definiëren van de koers van de organisatie, ze hebben een richtinggevend karakter en worden uitgevoerd door het HR Centre of Expertise in samenwerking met de HR Business Partners. Deze processen lenen zich over het algemeen niet voor opname in een HR SSC.
- **Waardetoevoegende processen.** Dit zijn de processen die gericht zijn op het toevoegen van waarde aan (managers en medewerkers van) de organisatie. Vragen als: 'hoe kan ik mij ontwikkelen binnen de organisatie', worden beantwoord door het inrichten van deze processen. De HR Business Partner is over het algemeen belast met het uitvoeren van deze processen. De randvoorwaarden die noodzakelijk zijn om deze processen te kunnen uitvoeren, worden geschapen door de beleidsmedewerkers en proceseigenaren uit het HR Centre of Expertise. Het HR SSC heeft over het algemeen een ondersteunende rol bij het uitvoeren van deze processen.
- **Operationele processen.** Dit zijn 'noodzakelijke' processen, die bij de meeste organisaties in meer of mindere



Figuur 3: processen in een HR SSC

mate voorkomen. Deze processen worden dagelijks, wekelijks, maandelijks of jaarlijks uitgevoerd en kennen hoge volumes, in de zin dat ze voor alle medewerkers in de organisatie moeten worden uitgevoerd. Deze processen zijn, vanwege hun administratieve aard, zeer geschikt om onder te brengen in een HR SSC.

Stuurprocessen

Stuurprocessen zorgen ervoor dat de HR-organisatie presteert en blijft presteren zoals gepland. Deze processen zijn gericht op het beheer en monitoren van de dienstverlening door middel van management- en controlerapportages en het besturen van de klantprocessen door middel van correctieve acties.

De afzonderlijke procesclusters beïnvloeden ieder een ander cluster. De stuurprocessen borgen dat de klantprocessen kwalitatief goed worden uitgevoerd, de strategische processen scheppen de kaders voor de waardetoevoegende processen. De operationele processen vloeien op hun beurt voort uit de waardetoevoegende processen.

Processen in een HR SSC

In figuur 3 zijn de HR-processen te zien die organisaties over het algemeen uitvoeren in een HR SSC [ARIN07]. Vooral de operationele HR-processen worden vanuit een HR SSC geleverd. Naast deze processen worden ook (delen van) de waardetoevoegende HR-processen in een HR SSC uitgevoerd. Het betreft in dit geval de transactionele en administratieve componenten van de waardetoevoegende processen. Opvallend is, dat een aantal respondenten (delen van) strategische HR-processen, zoals de HR-strategie en organisatieontwikkeling verlenen vanuit een HR SSC. Een argument hiervoor kan zijn, dat organisaties een HR Centre of Expertise hebben dat deel uitmaakt van het HR SSC.

Aandachtspunten gerelateerd aan HR-dienstverlening

Op het moment dat de IT-auditor bij de uitwerking van zijn/haar auditwerkzaamheden te maken krijgt met een HR

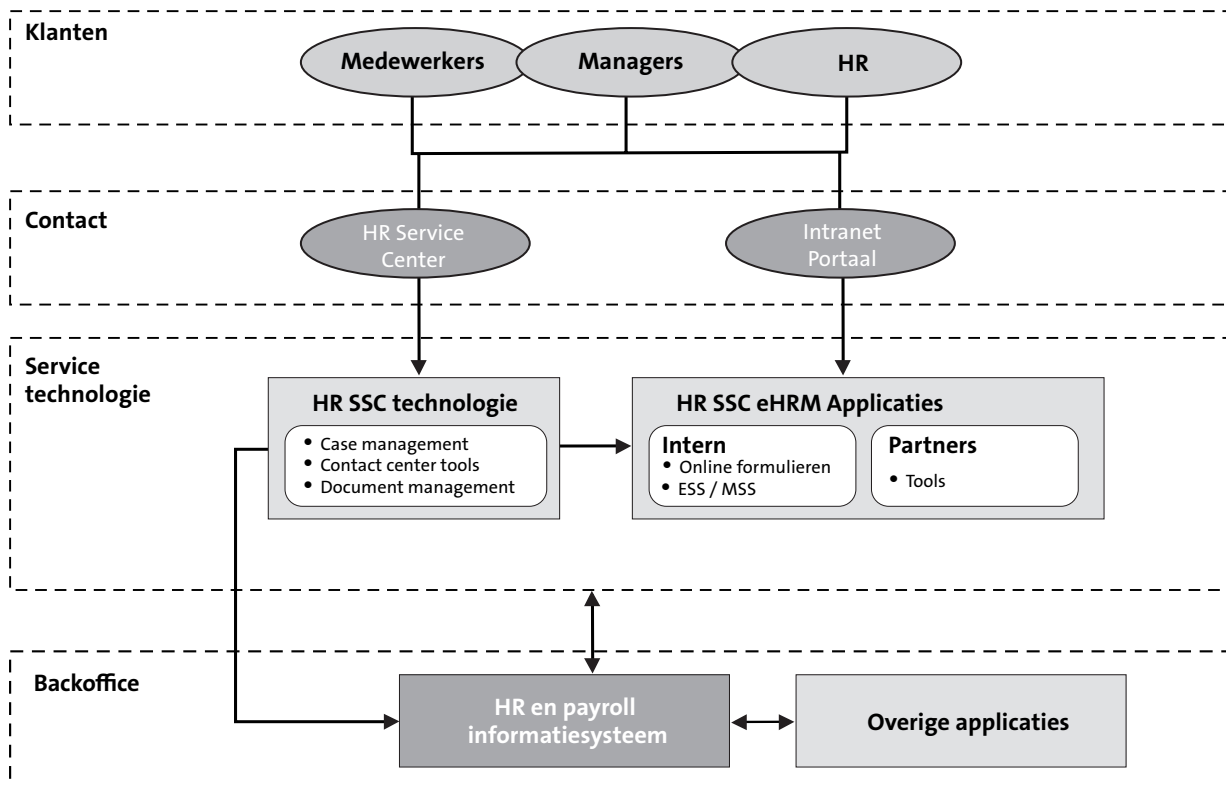
SSC, kan dit consequenties hebben voor de reikwijdte van de audit. Naast de traditionele HR-processen kan bijvoorbeeld ook de logistiek in het HR SSC object van onderzoek zijn. Het betreft hier het registreren en monitoren van werkzaamheden en het verwerken van documenten in een (digitaal) personeelsdossier. De kwaliteit van de dienstverlening van het HR SSC is sterk afhankelijk van de wijze waarop de logistieke processen in het HR SSC zijn opgezet. Indien dit niet van een adequaat niveau is, zal het HR SSC niet succesvol zijn.

Ten aanzien van de logistiek in een HR SSC zijn, vanuit procesmatig perspectief en buiten de meer traditionele HR audit aspecten om, een aantal zaken van belang. Zo moet de juiste, tijdige en volledige registratie van alle binnenkomende vragen en verzoeken tot mutaties inclusief de afhandeling van deze werkzaamheden, worden vastgesteld. Hierbij is ook de wijze waarop de werkzaamheden worden verdeeld over de verschillende diensten die het HR SSC levert een aandachtspunt. De SLA afspraken worden immers op dienstniveau vastgelegd en een incorrecte verdeling van diensten kan leiden tot een onjuiste en onvolledige SLA-meting. In het verlengde van de SLA-meting is het ook relevant de relatie tussen de diensten en de SLA's te toetsen.

Een laatste aandachtspunt betreft de wijze waarop werkzaamheden worden gedistribueerd binnen het HR SSC. De overdracht van activiteiten van de servicemedewerkers naar de case-medewerkers en eventueel naar beleidsmedewerkers en proceseigenaren moet goed zijn ingebed en de naleving van gemaakte afspraken moet worden getoetst.

Technologie

Om de echte voordelen van flexibiliteit en efficiency van een HR SSC te benutten, zijn krachtige, flexibele en geïntegreerde automatiseringsoplossingen nodig. Dit betekent, dat naast het welbekende HR/Payroll-informatiesysteem oplossingen nodig zijn om de werkzaamheden die binnen het HR SSC worden uitgevoerd te registreren en te bewaken, een zogenaamd case management tool. Bovendien is de



Figuur 4: techniek in een HR SSC

introductie van een documentmanagementsysteem geen overbodige luxe. Met een dergelijk systeem kunnen dossierstukken op eenvoudige wijze toegankelijk worden gemaakt voor medewerkers, managers en HR Business Partners en uiteraard voor de medewerkers van het HR SSC. Beide systemen kunnen worden geïntegreerd met systemen voor telefonie, e-mail en het HR/Payroll-informatiesysteem.

Contactmogelijkheden

De klanten van HR hebben diverse contactmogelijkheden, die worden vastgelegd in het HR-dienstverleningsmodel. Klanten kunnen het HR SSC benaderen via de volgende opties:

- Telefoon: via een vast telefoonnummer.
- Post: met een centraal postadres.
- e-Mail: met een vast e-mail adres.
- Intranet/internet.
- Een balie of spreekuur, waardoor persoonlijk contact mogelijk wordt.

HR-SSC-technologie

Ter ondersteuning van de HR-dienstverlening en het online brengen van diverse HR-diensten kan gebruikt gemaakt worden van meerdere technologische oplossingen. De eerste categorie betreft de zogenaamde e-HRM oplossingen. De HR-processen kunnen worden ondersteund met behulp van online formulieren en/of selfservice-principes. Hierdoor worden medewerkers en managers in staat gesteld zelf muta-

ties in te voeren in het HR/Payroll-informatiesysteem, waardoor medewerkers van het HR SSC worden ontlast.

Daarnaast biedt een case management tool de mogelijkheid om alle handelingen die verricht zijn voor of alle vragen die gesteld zijn door een specifieke medewerker vast te leggen. Hierdoor kan iedere medewerker van het HR SSC een totaalbeeld krijgen van de werkzaamheden eventueel gespecificeerd per medewerker. Bijkomend voordeel is dat de servicemedewerker in staat is activiteiten over te nemen van andere medewerkers binnen het SSC. Ook worden dergelijke tools gebruikt voor het monitoren en beheren van de SLA's.

Een derde categorie betreft de contact centre tools die bestaan uit oplossingen die het telefoonverkeer tussen het HR SSC en de klant en binnen het HR SSC in goede banen leidt. Deze software maakt het mogelijk metingen te verrichten van het aantal telefoontjes, de gespreksduur en de responstijd en kan deze toewijzen aan de service medewerkers die zijn ingelogd om telefonische oproepen te ontvangen.

De laatste categorie zijn de document management systemen. Hierin kunnen stukken uit personeelsdossiers en correspondentie digitaal worden opgeslagen waardoor geautoriseerde gebruikers binnen en buiten het HR SCC toegang hebben tot relevante informatie in de digitale personeelsdossiers.

De genoemde tools bieden ondersteuning in het efficiënt inrichten van de processen binnen het HR SSC. Het zijn geen absolute randvoorwaarden om een HR SSC in te richten. Er kunnen alternatieve oplossingen gekozen worden in de vorm van een ‘eenvoudige’ SLA-meting-tool ondersteund door een database.

HR/Payroll-informatiesysteem

Het HR/Payroll-informatiesysteem wordt gebruikt ter ondersteuning van allerhande HR-processen. Er zijn belangrijke interfaces met andere systemen, zoals bijvoorbeeld het financiële informatiesysteem. Tegelijkertijd maken de verschillende e-HRM-applicaties en de HR SSC-technologie gebruik van de gegevens in het HR/Payroll-informatiesysteem.

De verregaande integratie tussen en de toepassing van de softwareoplossingen wordt nader toegelicht aan de hand van de volgende case. Stel, een medewerker constateert dat een bonus die hij toegekend heeft gekregen niet op zijn salarisstrook staat. De medewerker logt in op het intranet en zoekt op welke wijze de bonus verwerkt wordt binnen het HR SSC. De medewerker vindt het antwoord echter niet op het intranet en hij besluit contact op te nemen met het HR SSC. De medewerker belt het nummer van het HR SSC en wordt gevraagd zijn personeelsnummer en de reden waarvoor hij belt aan te geven via het daarvoor opgezette keuzemenu. De servicemedewerker binnen het HR SSC ziet in de case management tool direct welke medewerker belt en een werkopdracht (ticket) wordt automatisch aangemaakt. De servicemedewerker kan via de case management tool toegang krijgen tot de gegevens van de betreffende medewerker in het HR/Payroll-informatiesysteem, maar kan het antwoord niet geven. De servicemedewerker zet het ticket door naar de case-medewerkers, die automatisch zien dat er een vraag beantwoord moet worden. De case-medewerker ziet in het HR/Payroll-informatiesysteem, dat de bonus nooit is opgevoerd. Na controle in de case management tool blijkt, dat het verzoek tot het opvoeren van een bonus nooit is binnengekomen bij het HR SSC. De case-medewerker verwittigt de medewerker hiervan met de mededeling, dat deze contact moet opnemen met zijn manager.

Na overleg met zijn manager, blijkt dat deze heeft verzuimd de bonus te melden. De manager vult via het intranet een online formulier in en verstuurt dit aan het HR SSC. Daar komt het verzoek direct binnen via de case management tool en de gegevens worden geautomatiseerd verwerkt in het documentmanagementsysteem. De case-medewerker ziet de nieuwe werkopdracht en kan via de case management tool, dat is gekoppeld aan het documentmanagementsysteem direct zien welke mutatie moet worden ingevoerd. De case-medewerker gaat via de case management tool naar het HR/Payroll-informatiesysteem waar de bonus kan worden verwerkt. Na verwerking van het verzoek, wordt het ticket afgesloten.

Aandachtspunten gerelateerd aan HR SSC technologie

De volgende aspecten kunnen, vanuit technologisch perspectief, van belang zijn:

- De authenticiteit van klanten van het HR SSC wordt ingeval van e-HRM-applicaties gewaarborgd door een adequaat opgezette logische toegangsbeveiliging. Op het moment dat een verzoek tot wijziging binnenkomt via de mail, zou het call-registratiesysteem de identiteit van de aanvrager moeten herkennen aan de hand van het e-mailadres. Ingeval een aanvraag telefonisch wordt ontvangen, wordt de klant herkend door het intoetsen van zijn personeelsnummer. Om fraude te voorkomen, moeten in de case management tool controlevragen opgenomen worden, die de servicemedewerker kan stellen ter verificatie. Bijvoorbeeld: ‘wat is de meisjesnaam van je moeder’.
- Op het moment dat een verzoek wordt geregistreerd in de case management tool wordt, afhankelijk van de soort dienst die geleverd moet worden, automatisch de vervaldatum die in de SLA zijn vastgelegd, aan het verzoek gekoppeld. De case management tool geeft automatisch inzicht in die werkzaamheden die uit SLA lopen. Het is noodzakelijk om vast te stellen dat de SLA-afspraken die in de tool zijn opgenomen overeenkomen met de afspraken zoals die op papier zijn vastgelegd.
- Digitale personeelsdossiers zijn alleen voor geautoriseerde functionarissen toegankelijk. Toegang is in bepaalde gevallen tot op documentniveau geregeld.
- De integriteit van de veelal verregaande integratie tussen e-HRM-applicaties, case management tools, documentmanagement systemen, contact centre tools en het HR/Payroll-systeem moet zijn geborgd.

Tot slot

De organisatorische, procesmatige en systeemtechnische veranderingen die een organisatie bij de oprichting van een HR SSC ondergaat, hebben ook invloed op de werkzaamheden van de IT-auditor. In geval het een audit betreft in het kader van de jaarrekeningcontrole, zal de auditor zich beperken tot eventuele e-HRM-applicaties en het HR/Payroll-informatiesysteem. Dit verandert op het moment dat bijvoorbeeld een beveiligingsaudit moet worden uitgevoerd; de scope van de audit zal op dat moment ook betrekking moeten hebben op de HR SSC technologie. Zeker is wel, dat de introductie van een HR SSC veel nieuwe mogelijkheden schept voor zowel de klant als de IT-auditor. ■

Literatuurlijst

- [DELMo5] J. Delmotte & L. Sels, HR-outsourcing: kans of bedreiging?, 2005.
- [STRIo4] J. Strikwerda, Shared Service Centers, 4e gewijzigde druk, Koninklijke van Gorcum, 2004.
- [ARINo7] NorthgateArisso, Strategische veranderingen in HR Dienstverlening, 2007.