



ORACLE®

HR Optimalisatie bij KPN

Henk van Tilborg, Manager HR Services 0.2

24-01-08



Welke onderwerpen komen aan de orde?

- Achtergrond en ontwikkelingen
- Het HR SSC dienstverleningsmodel
- Toelichting HaRvest
 - De opdracht
 - Het keuze traject
 - Het contract en de transitie fase
 - De regievoering
 - Vervolgstappen
 - Persoonlijke ervaringen
- Vragen en afsluiting



Achtergrond en ontwikkelingen

De HR functie binnen KPN heeft tot 2007 een enorme professionalisatieslag gemaakt door:

- Invoering eHRM/ Self Service HR
- Her-inrichting volledige HR functie
- Invoering van het HR Shared Service Center (best in class – benchmark Berenschot)

Ambitie

KPN wil zijn HR functie optimaal flexibel inrichten waardoor het mogelijk wordt om de krimp en groei van het bedrijf te volgen.

Belangrijke parameters:

- Behoud van kwaliteit en continuïteit van de dienstverlening
- Geen stijging van de operationele kosten
- Reductie van de omvang van de bezetting
- Perspectief voor medewerkers

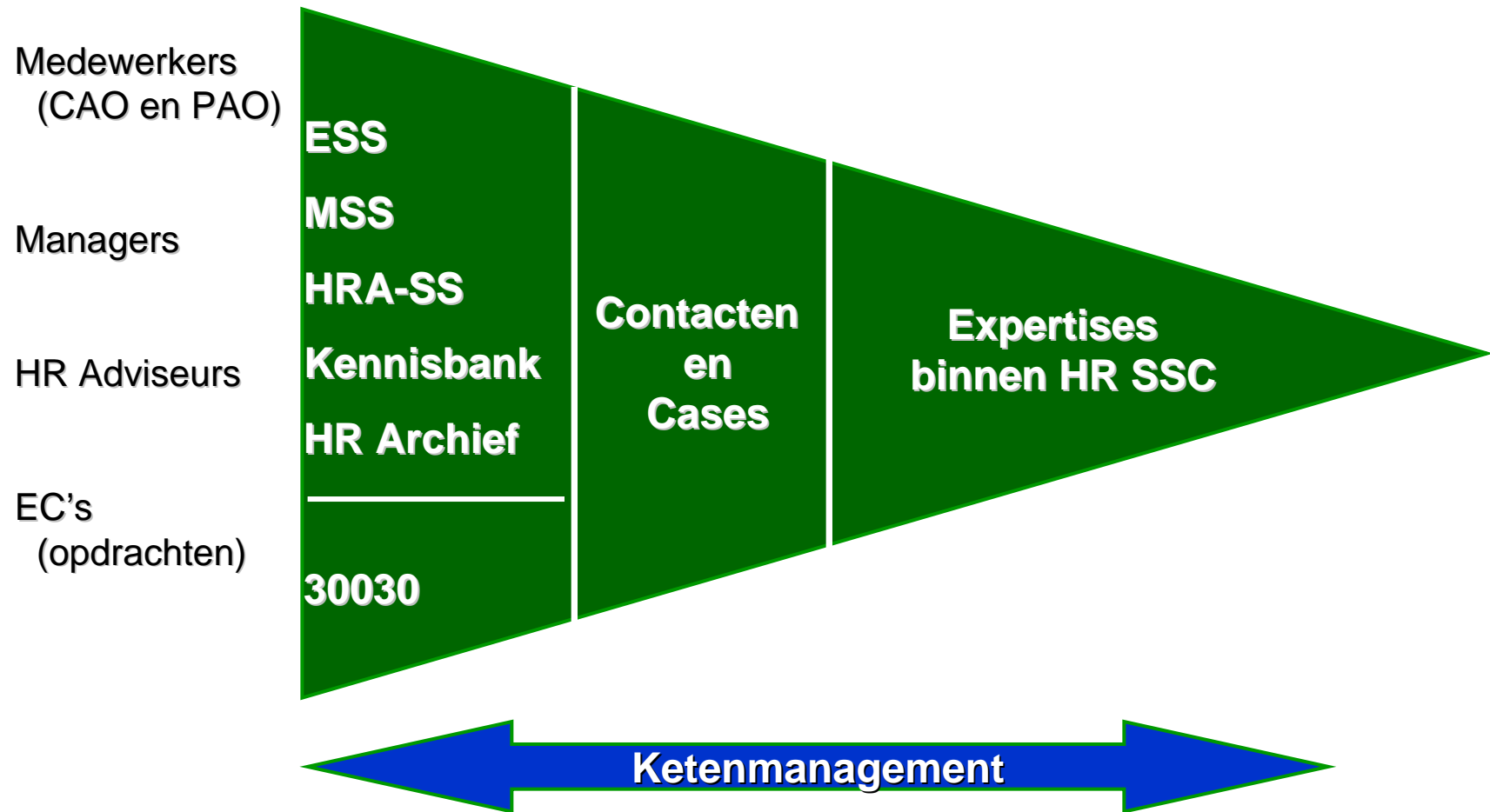


HR SSC Dienstverleningsmodel

Atrium

Agents

Experts





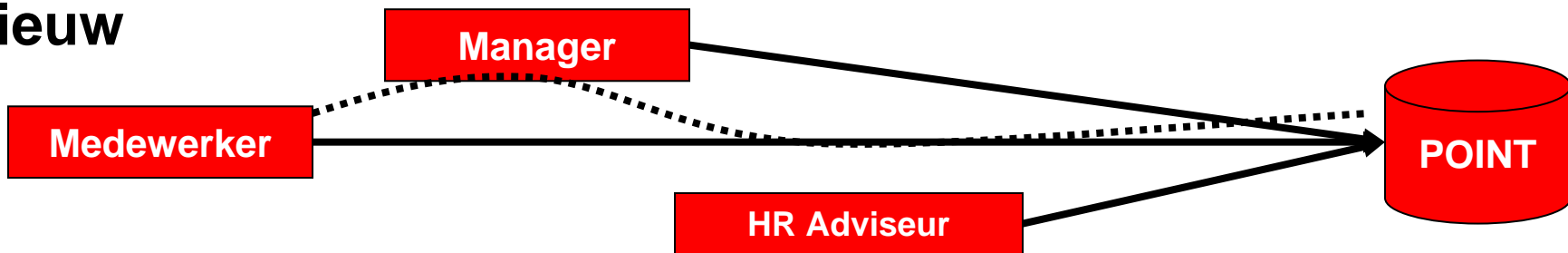
HR SSC Dienstverleningsmodel

Oude werkwijze



kosten per transactie gemiddeld > €75

Nieuw



kosten per transactie gemiddeld < €10



Samenvattend

- IT als hoeksteen van de dienstverlening
 - Sterk doorgevoerde selfservice voor managers en medewerkers
 - Veel functionaliteiten
 - HR advies niet meer in de administratieve processen
 - Maximale besparing van administratieve kosten
 - Expertise is gebundeld en wordt gericht ingezet
 - Eenvoud
 - Perfecte mix van IT en HR expertise
 - Concept en implementatie zijn een succes
- Kortom, volwassen én aantrekkelijke dienstverlening voor uitbesteding



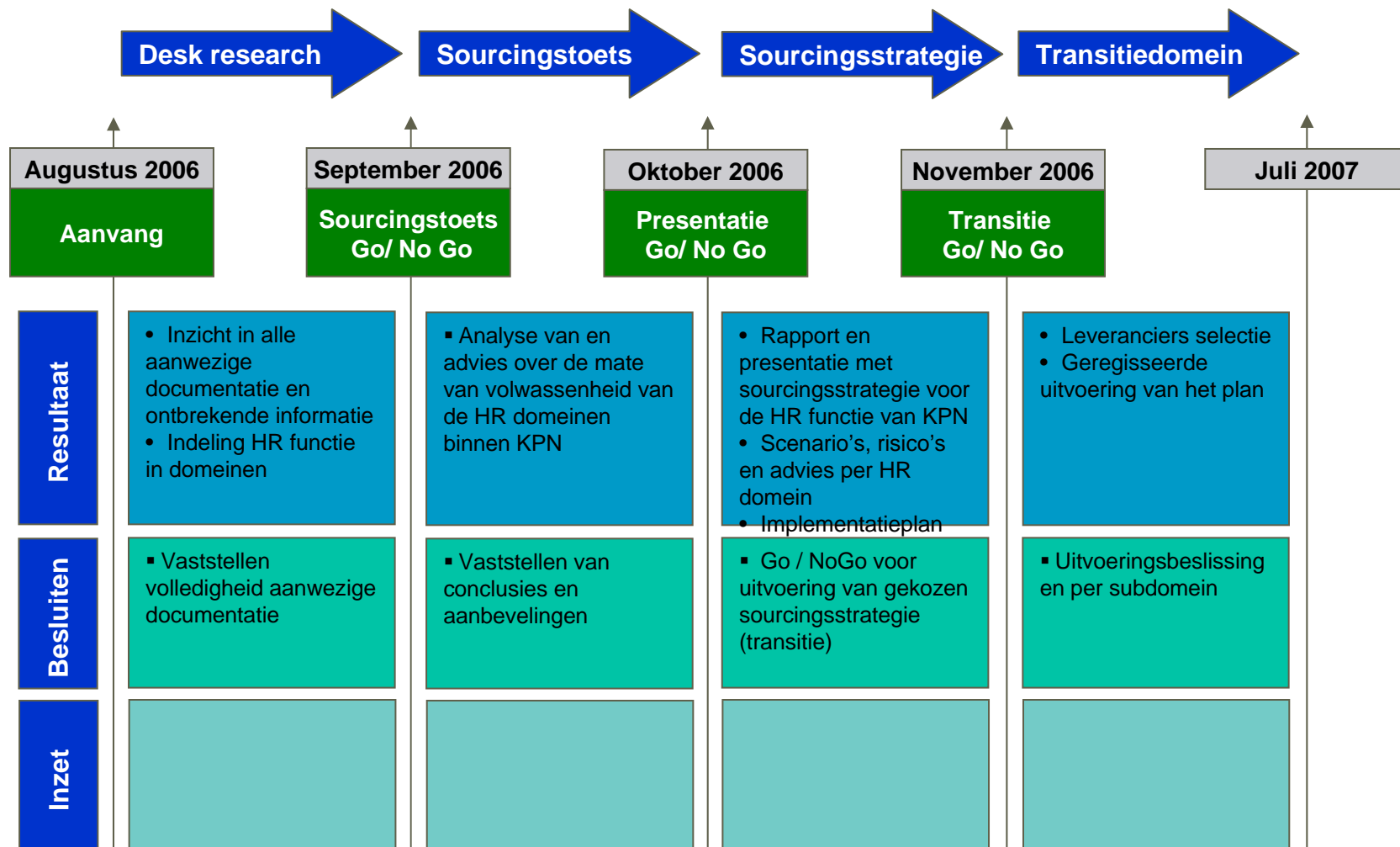
Project HaRvest

Het gewas is rijp dus ...





Aanpak advies Sourcingstrategie HR KPN





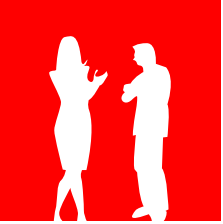
Opdracht HaRvest

Opdracht HaRvest

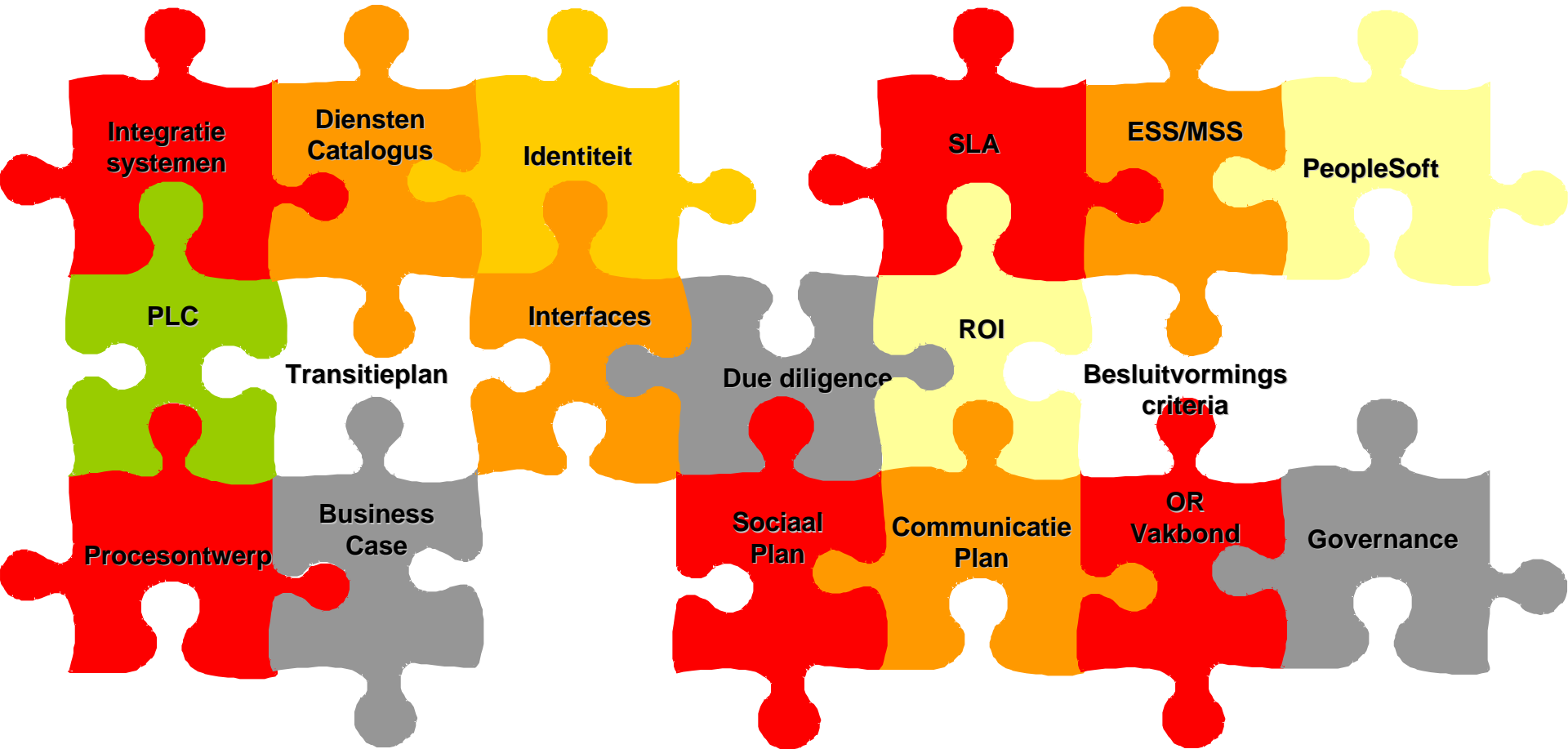
- Het optimale sourcingsscenario bepalen voor de HR onderdelen die volwassen genoeg zijn om extern te sourcen en het vervolgens uitvoeren van het gekozen scenario
- Het inrichten van een HR Regieorganisatie, waarmee de HR functie in staat is de vraag van de interne klantkant en het aanbod van de interne- en externe leverancierskant te managen

In deze fase in scope (HR SSC onderdelen, 60 FTE):

- Salarisverwerking
- HR Helpdesk
- Personeelsadministratie
- HR IT



Outsourcing vraagt veel kennis van verschillende onderwerpen





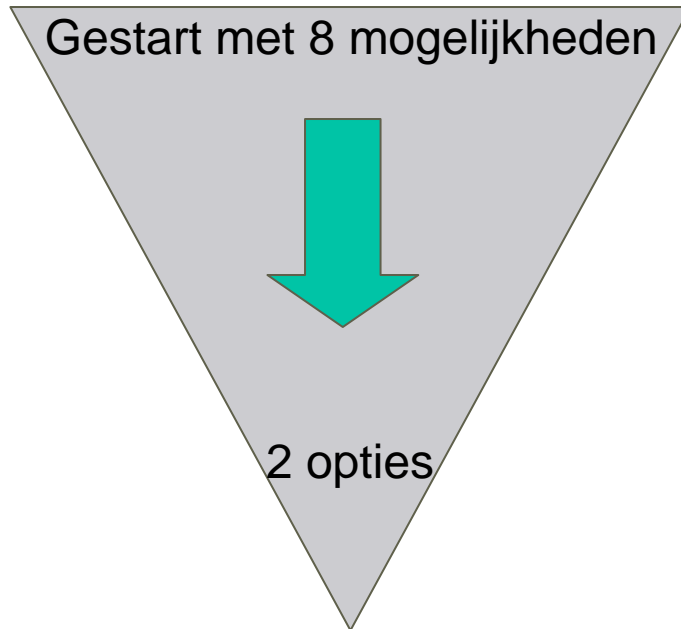
Het keuzetraject

- Vaststellen optimale sourcingsscenario
 - Gebaseerd op business case en risico-analyse
- Vaststellen van shortlist potentiële leveranciers
 - Gebaseerd op Request for Information



Het keuzetraject – reductie aantal leveranciers

Scenario's



- Samenwerking met leveranciers
- Klassieke outsourcing

Leveranciers



- Accounting Plaza
- Arinso
- Conclusion
- LogicaCMG
- Randstad

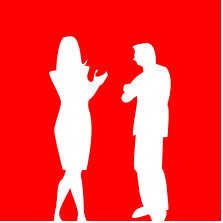


Het keuze traject

Advies: Sourcing plus

	samenwerken	uitbesteden	
assets verkopen	<ul style="list-style-type: none">• Waarde van HR onderdelen wordt vergoed op langere termijn in de vorm van omzetvergoeding	<ul style="list-style-type: none">• Outsourcing met vergoeding (eenmalig of verdisconteerd in exploitatie etc.)	Outsourcing plus
geen assets verkopen	<ul style="list-style-type: none">• Gelijke inbreng KPN en leverancier.	<ul style="list-style-type: none">• Klassieke outsourcing	

Wanneer de partner op basis van de selectiecriteria geselecteerd is, kan tijdens de onderhandelingsfase gekeken worden naar additionele business voor KPN (dacom en applications online)



Het keuze traject - Advies aan de RvB

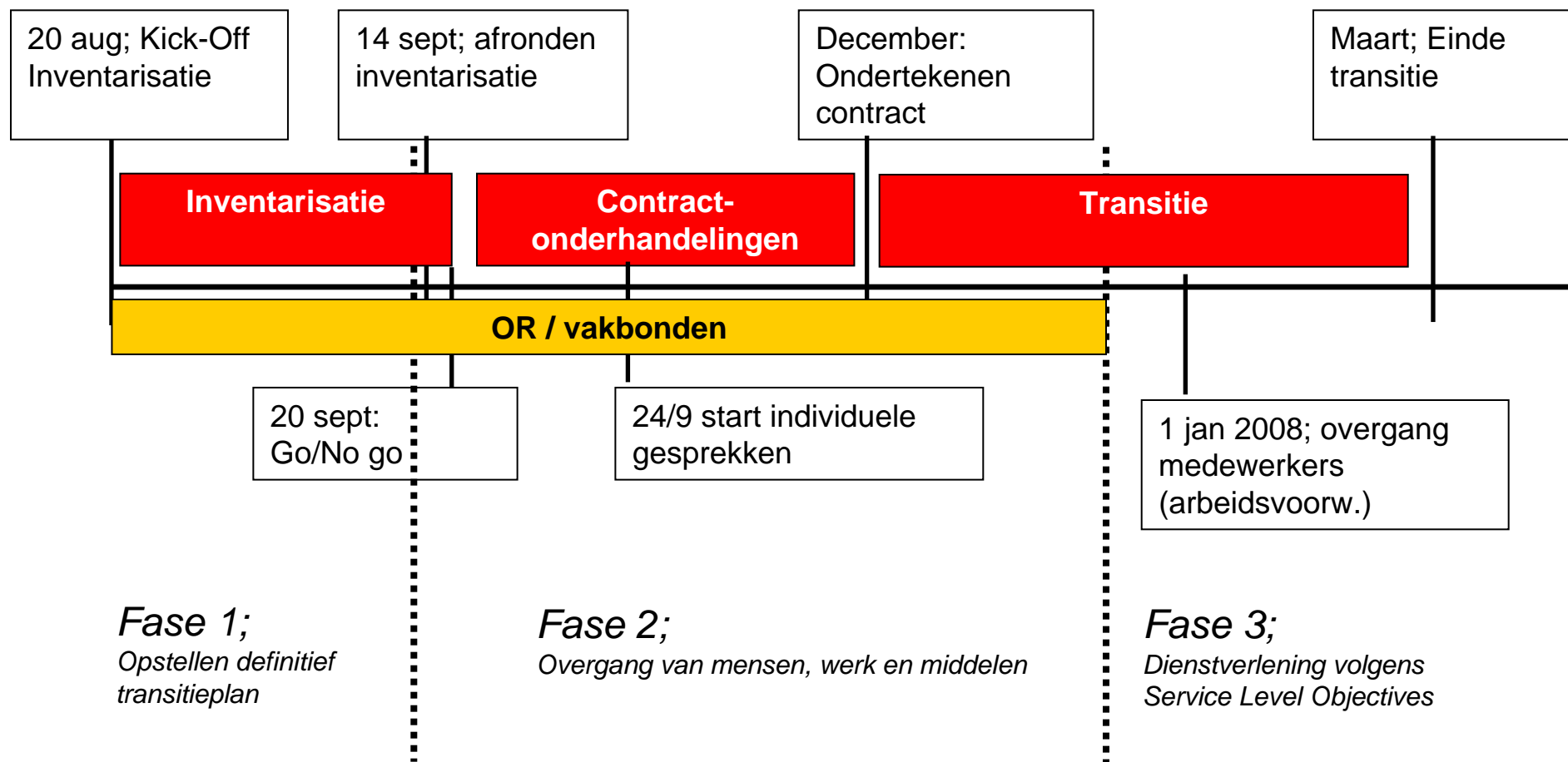
- Op basis van een Request for Proposal het volgende aan de Raad van Bestuur geadviseerd:

Het proces met LogicaCMG te vervolgen door de due diligence fase te starten en te komen tot een contract

Waarom gekozen voor LogicaCMG?



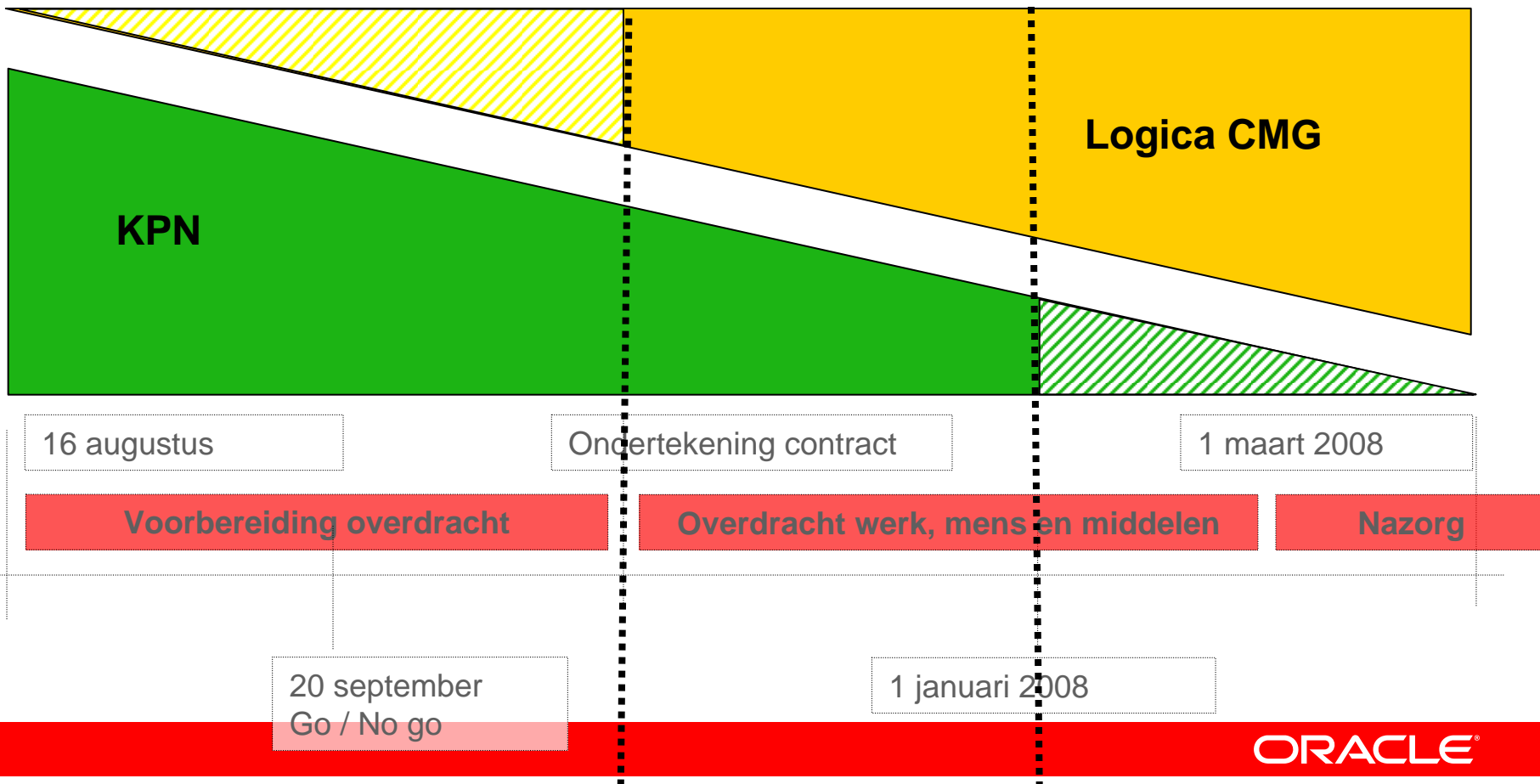
Het contract en de transitie

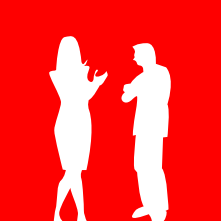




De regie voering

Verantwoordelijkheidsverdeling KPN – Logica CMG





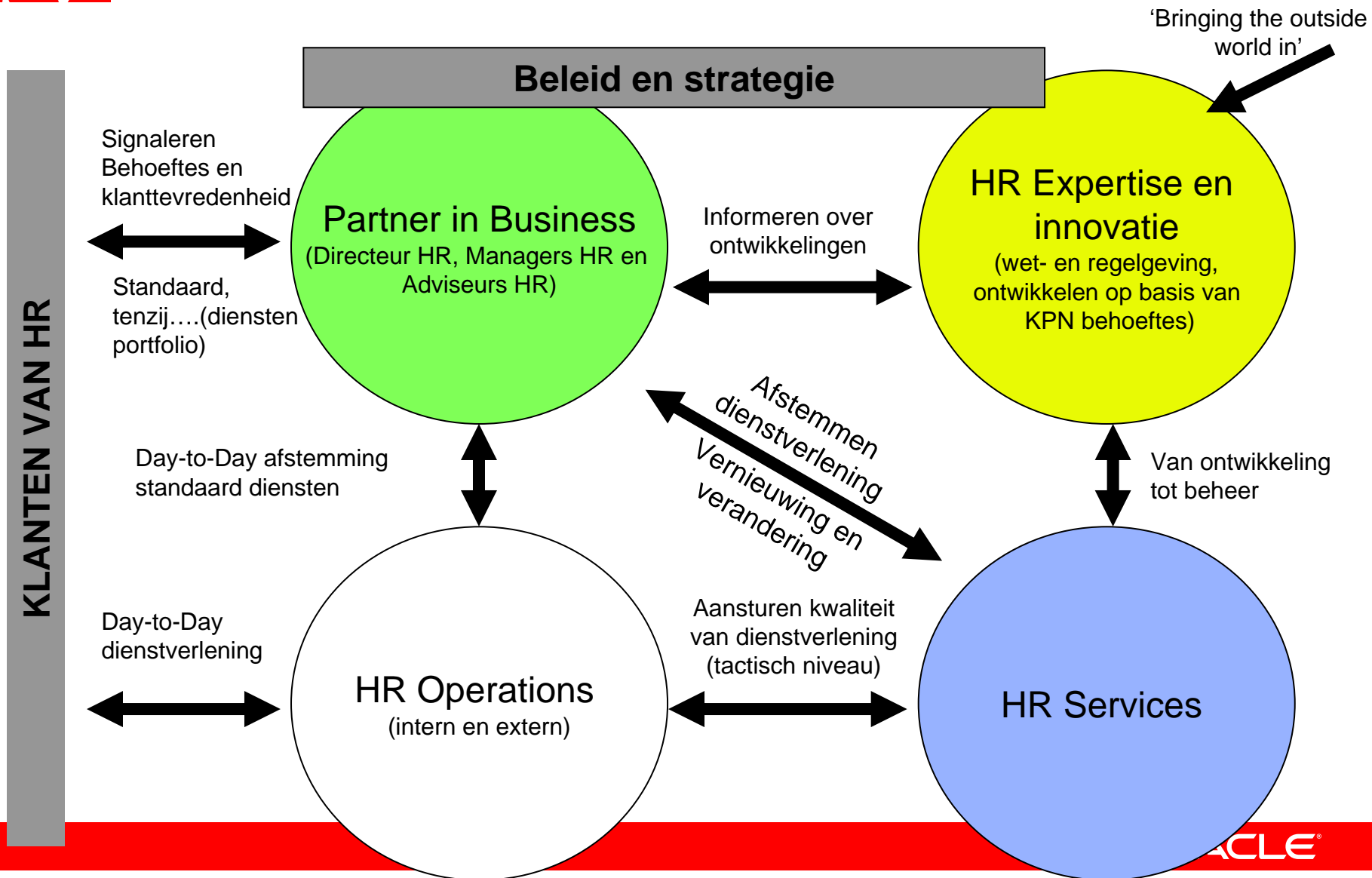
De regievoering - HR Services

HR Services dient te waarborgen dat er 'grip en control' is op deze keten van HR diensten. Niet alleen financieel, als wel op het:

- Integraal sturing op de continuïteit en kwaliteit van HR diensten (aansturen van leveranciers en uitvoeren van keten- / dienstenmanagement naar de eigen organisatie)
- Succesvol doorvoeren en borgen van veranderingen op HR dienstverlening



Het model van HR KPN





De regievoering

HR Services stuurt operationele dienstverlening aan:

- HR Services is de spil tussen de interne klanten die HR-diensten (willen) afnemen en wat de externe- en interne leveranciers (kunnen) leveren
- HR Services is verantwoordelijk voor het monitoren en evalueren voor de standaard dienstverlening
- Ook operationele dienstverlening zoals informatievoorziening en PVKPN valt onder HR Services

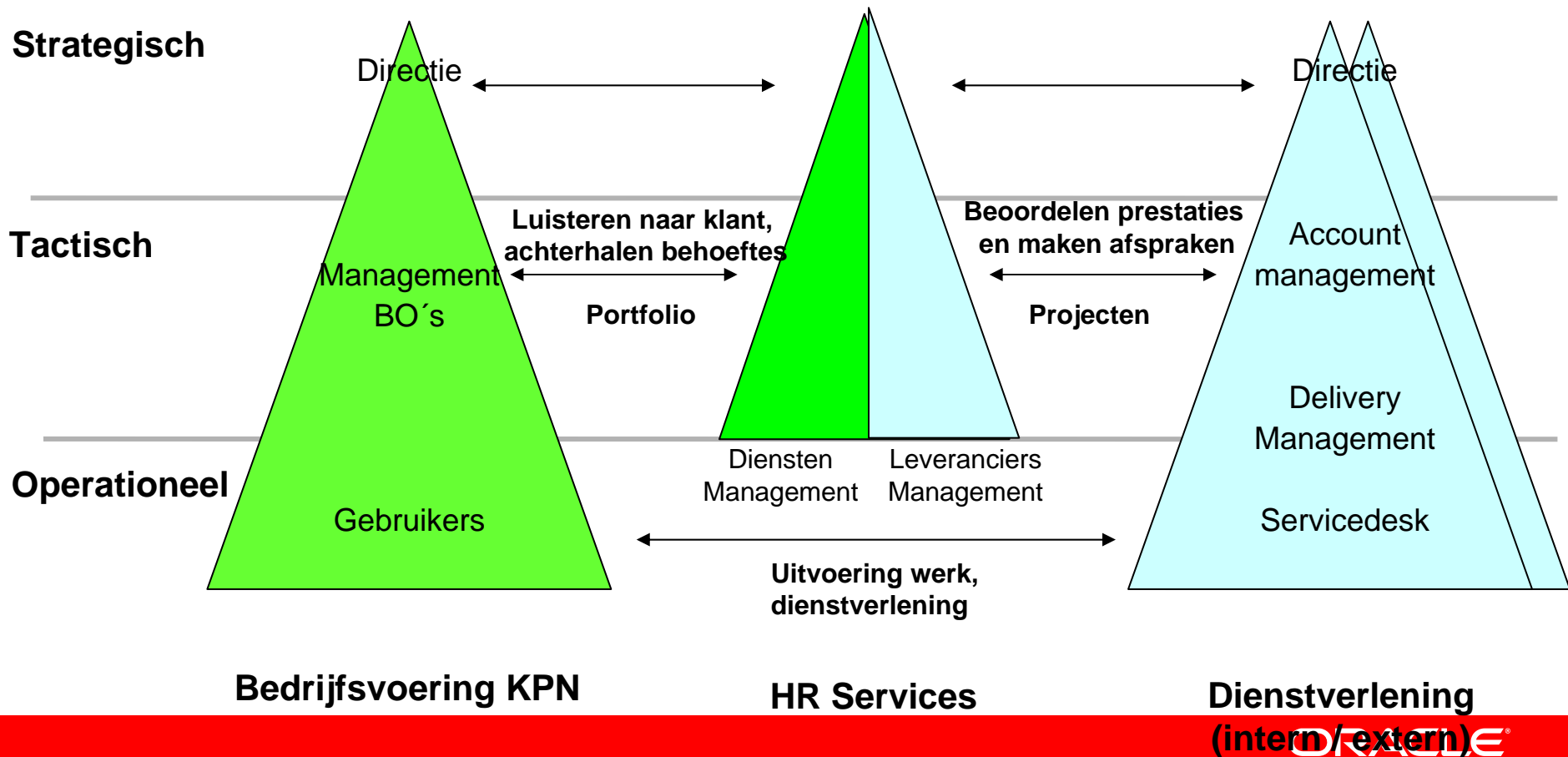


De regievoering

- HR Services implementeert en borgt vernieuwingen en veranderingen
 - HR Services selecteert en contracteert leveranciers (samen met inkoop)
- HR Services treedt op bij structurele incidenten en calamiteiten in de dienstverlening
- HR Services stuurt op ‘best in class’ als het gaat op de prijs/kwaliteit verhouding van HR diensten



De regievoering





De regievoering

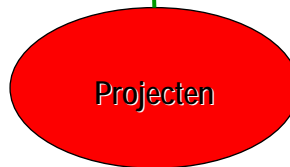
Strategisch

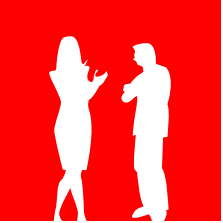


Tactisch

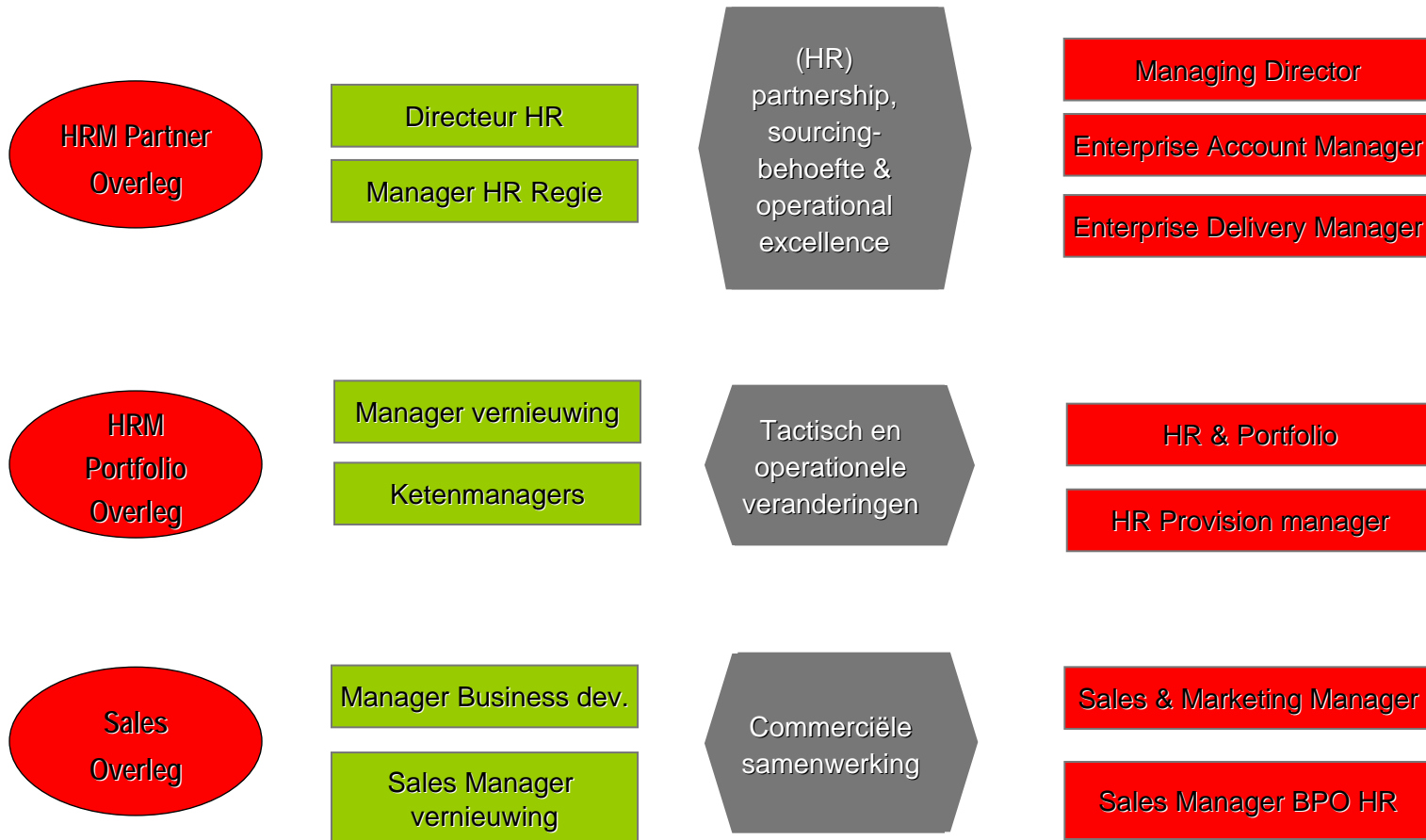


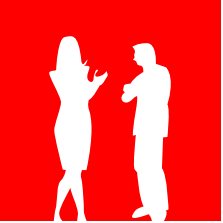
Operationeel



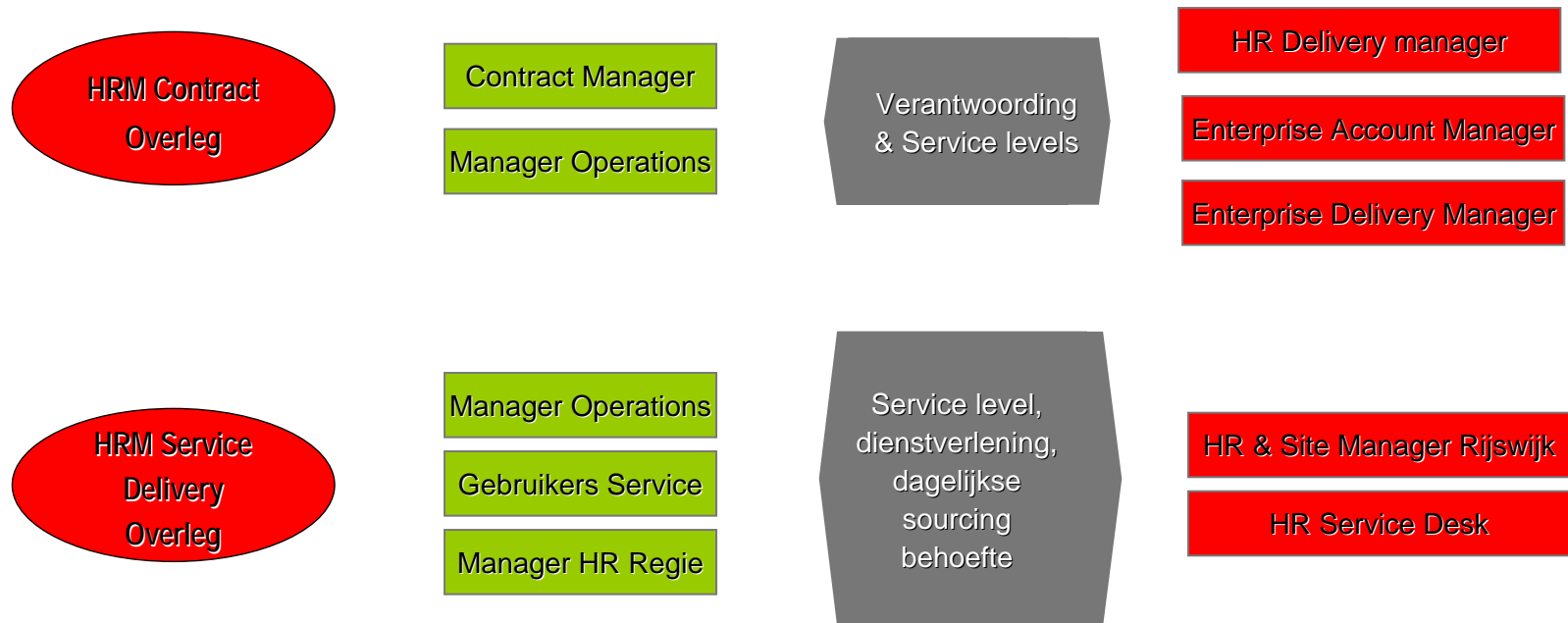


Regievoering





Regievoering





Vervolgstappen

- Wat zijn de vervolgstappen?
 - Flexibiliteit ingebouwd in het contract?
 - Welke concrete stappen voor optimalisatie van de dienstverlening?



Persoonlijk ervaringen

- Peoplemanagement en rol lijnmanagement is cruciaal
- Verminder de complexiteit voor de klant, voeg geen onnodige complexiteit toe
- Plannen is goed, maar geen doel op zich
- Een goede dienstenomschrijving is a joy forever
- Expertise van buitenaf voegt waarde toe
- Creëer een teamgevoel en zorg voor lol

Vragen??