

ICT Update

HET MANAGEMENTBLAD IN IT EN TELECOM



CIO's over 2013

Pieter Schoehuijs, Akzo Nobel:

“Medewerkers krijgen meer opties op ICT-gebied”

KPN automatiseert 'flexibele schil'

"HET IS VOORTAAN MEEDOGENLOOS TRANSPARANT"

Het Nederlandse telecomconcern KPN zet zowel in- als externe medewerkers in om zijn doelstellingen te realiseren. Op zichzelf is dat geen noviteit. Wel nieuwswaardig is het feit dat het gehele 'administratieve' proces achter de zogenoemde 'flexibele schil' vergaand geautomatiseerd is en ook buiten de deur is geplaatst bij zakelijke en technologische dienstverlener CGI (voorheen Logica Nederland). ICT Update tekent de voordelen op.

Tekst & fotografie: Paul Teixeira

In het Haagse hoofdkantoor van operator en ICT-dienstverlener KPN zitten drie mensen met zichtbare voldoening aan de vergadertafel. Guus Dijkstra (manager HR Systemen en Innovatie), Marieke Kruidhof (manager FlexConnect, de KPN-afdeling die alle aanvragen voor de inhuur van personeel coördineert en vervult) en Hilde Vossen (delivery manager Outsourcing Services bij CGI) hebben alle reden om tevreden te zijn: zij hebben een omvangrijk en voor de business ingrijpend automatiseringsproject tot een goed einde weten te brengen.

Net als veel andere grote ondernemingen heeft KPN te maken met eigen en externe medewerkers. De automatiseringscomponent van het eigen personeelsbestand is door het concern reeds jaren geleden met succes aan CGI (destijds nog Logica geheten) uitbesteed.

OVER KPN

De Nederlandse telecomconcern KPN heeft zich door de jaren heen ontwikkeld tot een volwaardig ICT-bedrijf met zowel diensten en producten op data- en telecommunicatiegebied als in het IT-domein.

Per einde 2011 werkten er in totaal 31.084 FTE's bij KPN. Het bedrijf behaalde in datzelfde jaar een omzet van 13,1 miljard euro en een winst (voor belastingen en afschrijvingen) van 5,1 miljard euro.

De administratieve processen die bij het inhuren van externe medewerkers spelen, werden echter nog volledig binnen de bedrijfsmuren afgehandeld. Om het een en ander zowel efficiënter en kosteneffectiever te maken, was uitbesteding voor deze processen een goede optie, zo concludeerde KPN. Het gaf in juli 2011 het startsein om samen met partner CGI de automatisering van de processen rond de flexibele schil in te richten.

NIEUWE VISIE HUMAN RESOURCES

Aan de KPN-kant waren Guus Dijkstra en Marieke Kruidhof de mensen die het project 'trokken'. Bij CGI stond Hilde Vossen aan het hoofd van het projectteam. "Wij hadden al ervaring met voorheen Logica, aangezien alles rond de interne HR-administratie en de -systemen (bijvoorbeeld de salarisadministratie) daarvoor al jaren geleden aan hen was uitbesteed. En die ervaring was goed. Vandaar dat wij ook voor het inhuurstuk bij hen zijn uitgekomen", zegt Dijkstra. "In 2010 hadden wij bij KPN een groot project waarin alle financiële systemen opnieuw werden geïmplementeerd in standaardomgevingen van softwareproducent Oracle. Tijdens dat proces kwam naar voren dat de inhuur van externe medewerkers nog in een systeem van de financiële afdeling werd afgehandeld. Dat paste eigenlijk niet meer in de nieuwe systeemomgeving die zij aan het opzetten waren. En dat kwam weer mooi samen met de nieuwe visie die de humanresourcesafdeling van KPN aan het vormen was, waarbij er niet louter op de eigen werknemers werd gefocust. In



V.l.n.r.: Marieke Kruidhof (manager FlexConnect, de KPN-afdeling die alle aanvragen voor de inhuur van personeel coördineert en vervult), Hilde Vossen (delivery manager Outsourcing Services bij CGI), Guus Dijkstra (manager HR Systemen en Innovatie).

plaats daarvan praat je over 'workforcemanagement: het totaal aan mensen dat voor KPN werkt, ongeacht of het eigen werknemers of ingehuurde medewerkers zijn. In die visie past dat ook het inhuren van externen, van consultants tot uitzendkrachten, zowel wat betreft de advisering, de werving en selectie als de automatisering een HR-proces is."

"Dat betekende concreet dat wij het inkoopproces dat in de financiële systemen zat, wilden integreren in de systemen waar ook alles van het 'eigen' personeel in zit", vult Marieke Kruidhof aan. "Daarnaast wilden wij ook alle andere zaken rond het inhuren van externe medewerkers, tot aan de noodzakelijke contracten met de leveranciers en de betaling aan toe, tot een HR-activiteit maken. Er liepen twee zaken parallel: de automatiseringskant en de HR-inhoudelijke kant. Die twee zijn uiteindelijk goed bij elkaar gekomen."

JUISTE TALENT

De business is de uiteindelijke grote winnaar als gevolg van de nieuwe visie en invulling, zo zegt Dijkstra. "Het

maakt een lijnmanager in principe niet uit of iemand wel of niet in eigen dienst is. Het gaat erom dat hij of zij het juiste talent kan inzetten. De lijnmanager verwacht van ons, de HR-mensen, dat wij hem of haar daarbij helpen. Tot dusver moest de lijnmanager veel van de bijkomende zaken rond het inhuurproces zelf zien te doen. Dat hoeft nu niet meer. Dat wordt nu slimmer gedaan, zowel wat betreft het inzetten van tijd en middelen als de manier waarop je externe partijen aanstuurt. Let wel, bij KPN worden er continu tussen de 3500 en 4000 flexkrachten per maand ingezet. Het gaat om een aardig volume en grote bedragen."

Kruidhof verduidelijkt: "Vroeger lag bijvoorbeeld ook de werving en selectie van in te huren medewerkers bij onze managers. Hij was zelf verantwoordelijk voor het verkrijgen van de juiste cv's en kandidaten van de diverse leveranciers. Arbeidsintensief en het kostte vooral veel tijd. Dat ligt nu bij FlexConnect, de KPN-afdeling die alle aanvragen voor de inhuur van personeel coördineert en vervult. Zowel het uitzetten van de aanvraag, als de voorselectie van cv's voor de manager, ongeacht het type

‘Op papier gaat een integratieproject als dit helemaal foutloos; in de praktijk blijkt dat weerbarstiger te zijn’



en aantal in te huren medewerkers wordt door ons gedaan. Als de manager eenmaal de keuze heeft gemaakt, wordt de verdere afwikkeling tevens door FlexConnect gedaan. Dat gaat zelfs tot aan het regelen van een toegangspas tot aan het inrichten van een werkplek. Wij maken het leven van de manager hiermee makkelijker. Dat heeft voor sommige van hen wel wat gewinning gevraagd.”

Dijkstra: “Met behulp van het nieuwe systeem (van softwareproducent Beeline, -redactie) dat bij CGI draait, hebben wij nu ook meer inzicht in de integrale omvang van arbeid en de kosten ervan gekregen. Je zou kunnen zeggen dat het nu meedogenloos transparant is.” Kruidhof: “Er is geen facturenstroom meer die bij KPN binnenkomt. Door toepassing van *Reversed Billing* maakt KPN de facturen zelf en betaalt deze automatisch. We maken hiervoor gebruik van de SETU-standaard van de uitzendbureaus die we in goede samenwerking met hen hebben geoperationaliseerd. Zij kunnen ze automatisch verwerken in hun administratie. Dat is niet alleen voor ons prettig, maar uiteindelijk ook voor de leveranciers een goede zaak. Het is wel even wennen, aangezien zij zich in de eerste instantie naar ons moeten schikken,

maar uiteindelijk winnen zij ook aan meer inzicht en zijn de mogelijkheden voor hen groter geworden. Ook is er veel minder discussie over de facturen.”

SOFTWARE AS A SERVICE

Het resultaat is mooi. De weg daar naartoe is wat ingewikkelder geweest, stelt het drietal vast. CGI ging op het verzoek van KPN in en startte een zoektocht naar de juiste software en bijbehorende hulpmiddelen. Volgens Hilde Vossen werd heel bewust gekozen voor het vinden van een reeds gemaakt product, in plaats van het zelf bouwen van een applicatie: “Wij zijn een system integrator en dan is een dergelijke aanpak een logische.”

LOGICA IS NU CGI

Zakelijke en technologische dienstverlener Logica heeft zijn naam ingeruild voor die van zijn nieuwe eigenaar; het Canadese *Conseillers en Gestion et Informatique* (CGI.) Logica is medio 2012 door de branchegeenoot overgenomen.

Met de nieuwe naam komt er een einde aan het zelfstandige Logica, dat in 1969 in Groot-Brittannië is opgericht. Het bedrijf fuseerde eind 2002 met branchegeenoot CMG. Het Canadese CGI heeft in mei 2012 een succesvol bod gedaan op Logica. Voor circa 2,1 miljard euro is de Britse dienstverlener in Canadese handen gekomen. De nieuwe onderneming beschikt over vestigingen in 40 landen en heeft nu nog ongeveer 71.000 werknemers in dienst. CGI biedt drie type diensten aan: consulting, systeemintegratie en outsourceing (zowel ICT als Business Processes). De laatst gerapporteerde, geconsolideerde, omzet bedraagt 10,4 miljard Amerikaanse dollars.



Een in het HR-veld gespecialiseerd softwarepakket met de nodige aanpassingsmogelijkheden bleek in deze situatie geschikt en sneller in te zetten. Na een uitgebreid selectieproces viel de keuze op het Amerikaanse Beeline, een Software as a Service-pakket dat speciaal bedoeld is voor dit soort HR-processen. Bij die selectie was al rekening gehouden met het feit dat het moest worden geïntegreerd in de reeds bestaande Business Process Outsourcing-propositie die reeds bij CGI werkte op het gebied van de interne HR-automatisering.

“Op papier gaat een integratieproject als dit helemaal foutloos. In de praktijk blijkt dat weerbarstiger te zijn. Dat weet je beiden van tevoren. Dit heeft dan ten tijde van het traject ook wel wat discussies opgeleverd. Het belangrijkste is dat je samen ervoor zorgt dat alle hindernissen op een goede manier worden genomen en dat je de lessen eruit haalt voor een volgend traject”, zegt Guus Dijkstra. Op 1 juli 2012 ging het systeem ‘live’. “Het verliep allemaal goed”, zegt Marieke Kruidhof. “Onze nachtmerrie dat op die dag door een falend systeem

enkele duizenden mensen niet zouden kunnen werken, is gelukkig geen werkelijkheid geworden. Daar heb je achter de schermen heel veel voor moeten doen, maar de business heeft er niets van gemerkt. Zij moesten alleen wat zaken op een andere manier doen, maar alles werkte verder prima. We kunnen niet onderkennen dat er kinderziektes zijn die om een oplossing vragen en dat er nog diverse releases nodig zijn om het proces optimaal te laten werken. Hier wordt zeer regelmatig over gesproken en vraagt om intensieve aandacht.” •

**‘Er is geen facturenstroom
meer die bij KPN
binnenkomt’**