

“Externalisering HR-dienst speerpunt in groeistrategie”

Groep S (Brussel), dat in de voorbije jaren van sociaal secretariaat tot een multi-dienstverlener in personeelszaken uitgroeide, trekt voor zijn toekomstige groei de kaart van de externalisering van de HR-diensten. Gedelegeerd bestuurder Gonzales Stubbe verstaat daaronder het detacheren, on-site bij de klant, van eigen HR-medewerkers, die ter plaatse de rol van personeelsdienst in al zijn facetten opnemen. Om die ambitie hard te maken zijn een honderdtal bijkomende medewerkers vereist. Het management van Groep S ziet die externe HR-diensten als een logisch verlengstuk van zijn core-business, met name het sociaal secretariaat. Groep S lijkt overigens één van de weinige HR-dienstengroepen die zonder noemenswaardige kleerscheuren uit de diepe crisis van 2009 is gekomen. “Dat is omdat we niet afhankelijk zijn van onze financiële inkomsten om het bedrijfsresultaat op zijn minst in evenwicht te brengen,” aldus Gonzales.



Gonzales Stubbe, gedelegeerd bestuurder Groep S, rekent voor verdere groei op het nieuwe concept van geëxternaliseerde HR-diensten. (Foto W & F)

Gonzales Stubbe staat dit jaar tien jaar aan het roer van Groep S, dat in 1939 ontstond op initiatief van een aantal kleine Brusselse bouwondernemers. Onder zijn impuls evolueerde de HR-dienstengroep van een zuiver sociaal secretariaat tot een volwaardige aanbieder van een breed spectrum HR-diensten. Stubbe, die na zijn studies rechten in de jaren '70 zijn loopbaan

aanvatte in de verzekerings- en aanverwante sociale dienstensector, leidde Groep S, dat zich bij zijn aantreden niet meteen in een comfortabele situatie bevond, doorheen die moeilijke periode. Eerst werd intern orde op zaken gesteld, vervolgens werden de kassen voor kinderbijslag en voor zelfstandigen, die tot de invloedssfeer van de Confederatie Bouw hoorden, geïn-

tegreerd. Zodoende werd de basis gelegd voor de verdere uitbouw tot een volwaardige multi-dienstenverstrekker. Exponent voor de nieuwe episode in de historie van Groep S, dat eerder als Sociale Samenwerking en Groep S - Sociale Dienst door het leven ging, was de ingebruikname van een prestigieus nieuw bedrijfspand in 2007 langsheen de Brusselse Fonsnylaan, in de schaduw van het Brusselse Zuidstation.

▲ ▲ ▲
**“De bouwsector
vertegenwoordigt nog zowat
20% in het klantenbestand
van Groep S. Wat niet belet
dat we er met een marktaandeel
van ongeveer 50% nog steeds
dominant aanwezig
en absolute marktleider zijn”**

▼ ▼ ▼

“Vandaag telt het sociaal secretariaat 23.000 aangesloten bedrijven en werkgevers (ruim 480.000 loonberekeningen op maandbasis). Over de groep schommelt het totaal aantal klanten (d.i. met inbegrip van zelfstandigen en werknemers, nvdr.) rond de 80.000,” aldus de gedelegeerd bestuurder. In de voorbije jaren verbreedde de HR-groep niet alleen zijn dienstenaanbod, ook het klantenspectrum werd duidelijk gediversifieerd. “In het klantenbestand van Groep S vertegenwoordigt de bouwsector nog zowat 20%. Wat niet belet dat we er met een marktaandeel van ongeveer 50% nog steeds

"Externalisering HR-dienst speerpunt in groeistrategie"

dominant aanwezig zijn en absoluut marktleider zijn," benadrukt onze gesprekspartner.

Multi-service concept externaliseren

Als HR-groep met een multi-dienstverlening dekt Groep S het behoeftenpatroon van een onderneming tijdens zijn volledige levenscyclus af, gaande van de oprichting (ondernemingsloket Formalis, een gezamenlijk initiatief met de Confederatie Bouw en sociaal statuut van zelfstandigen) over tewerkstelling (sociaal secretariaat, kinderbijslagfondsen, management-services) tot en met ondersteuning bij controle, problemen of conflicten (sociale audit, collectieve onderhandelingen, conflictbeheer en rechtsbijstand).

▲ ▲ ▲
"De automatisering van de data-flow is slechts één aspect binnen de werking van een sociaal secretariaat"
▼ ▼ ▼

Gonzales Stubbe: "Twee jaar terug zijn we behoedzaam van start gegaan met de externalisatie van HR-diensten. Behoedzaam omwille van de bijkomende organisatorische eisen die aan de back-office worden opgelegd. In de tweede jaarhelft willen we de nieuwe diensten echter breed in de markt uitrollen. Wellicht zal een en ander een uitbreiding van het personeelsbestand met een honderdtal personen vergen".

Onder externalisering van de HR-dienst verstaat de gedelegeerd bestuurder het detacheren, on-site bij de klant, van Groep S-medewerkers die ter plaatse de rol van personeelsdienst voor de klant opnemen. Dit alles in aanvulling op de achterliggende sociaal secretariaatsdiensten. De externe dienst tekent niet alleen voor het verzamelen van de relevante data voor de loonberekening, die via de ASP-applicatie Presta naar de centrale diensten worden doorgevoerd, maar fungeert tevens als aanspreekpunt voor de werkgever en de betrokken werknemers.

▲ ▲ ▲
"Om de kwaliteit van de dienstverlening voor de klant ten allen tijde te vrijwaren, sluiten we nooit partnerships in exclusiviteit af"
▼ ▼ ▼

"De automatisering van de data-flow is slechts één aspect binnen de werking van een sociaal secretariaat. Het hele traject heeft ook nood aan een menselijke inbreng om in die administratieve



"Om het concept van de externe HR-diensten op kwaliteitsvolle wijze uit te rollen, heeft Groep S nood aan een honderdtal bijkomende medewerkers," aldus gedelegeerd bestuurder Gonzales Stubbe. (Foto W & F)

ondersteuning te voorzien. Met de externe HR-dienst ontlasten we het klant-bedrijf niet enkel van zijn HR-besognes, maar nemen we een aantal bijkomende taken op, zoals het gebeurlijk individueel verstrekken van toelichtingen rond de verloning over een bepaalde periode, het bemiddelen bij de praktische uitwerking van bevorderingsscenario's, het verduidelijken van de impact bij de toekenning van een gebeurlijke premie of van een nieuwe CAO-toepassing," verduidelijkt Gonzales Stubbe. Ook HR-consultancy, werving & selectie, outplacement, assessment en dies meer horen mogelijk tot het activiteitspectrum. Net zoals het voeren van mogelijke onderhandelingen met de werknemersorganisaties voor rekening van de werkgever. "Als contractant neemt Groep S de eindverantwoordelijkheid op over de totaliteit van de nieuwe dienst. Bepaalde expertises brengen we evenwel in partnership in. Groep S hoedt zich er immers voor met de eigen klanten in concurrentie te gaan," aldus onze gesprekspartner, in een niet mis te verstane allusie op de praktijken van bepaalde branchegenoten die zelf activiteiten opzetten rond bijvoorbeeld werving & selectie, dienstencheque-activiteiten of outplacement. "Om de kwaliteit van de dienstverlening voor de klanten ten allen tijde te vrijwaren, sluiten we nooit partnerships in exclu-

siviteit af," zo luidt het.

▲ ▲ ▲
"Groep S hoedt er zich voor met de eigen klanten in concurrentie te gaan"
▼ ▼ ▼

Hoewel Groep S met de nieuwe dienst mikt op zijn natuurlijke biotoop, met name KMO's met 10 tot 250 werknemers, blijken ook grotere ondernemingen interesse te betonen voor het externaliseringsconcept. Carrefour Belgium is bijvoorbeeld een referentie. Met de brede introductie van het concept van externe HR-diensten speelt Groep S in op een concrete marktbehoefte, wordt aangegeven. In eerste instantie ontstond de dienst binnen het netwerk van de 32 regionale kantoren, met als bedoeling op een concrete klantenvraag in te spelen. "In de komende brede roll-out hangen we de dienstverlening op aan vastgelegde kwaliteitsnormen en dito procedures om de kostenbesparing voor de klanten-bedrijven zo groot mogelijk te maken," weet Stubbe.

Schaalvergroting

Recente evoluties in de markt tonen aan dat in de sector van de sociaal secretariaatsdiensten consolidatie nog steeds aan de orde is. "Ook in de komende jaren zal de sectorconsolidatie zich

“Externalisering HR-dienst speerpunt in groeistrategie”

doorzetten,” voorspelt onze gesprekspartner. Hoewel Groep S traditioneel de voorkeur geeft aan natuurlijke groei, integreerde de dienstengroep eind 2008 Groep Arenberg. “Door de integratie van Arenberg, dat o.m. als marktleider in de binnenscheepvaart bekend stond, versterkten we onze regionale positie in Antwerpen, waar we voorheen relatief zwak stonden,” erkent Gonzales Stubbe. De gedelegeerd bestuurder is overigens niet te beroerd toe te geven dat het integratieproces een moeizaam verloop kende. Net zoals alle integraties tussen sociale dienstengroepen geen evidentie zijn, klinkt het. Alleen al uit kostprijs-overwegingen acht de gedelegeerd bestuurder de mogelijke toenadering tussen de aanbieders in het koppelson weinig waarschijnlijk. Dat heeft te maken met twee factoren, enerzijds de financiële situatie waarin bepaalde spelers zich bevinden, anderzijds de achterliggende IT-platformen.

▲ ▲ ▲
“Ook in de komende jaren zal de sectorconsolidatie zich doorzetten”
▼ ▼ ▼

“Voor HR-dienstengroepen is IT van strategisch belang. Dienstverleners die voor de ontwikkeling van hun informaticaplatform met een externe IT-dienstenleverancier in zee gingen, zijn in een heel kwetsbare positie aanbeland”, luidt de analyse van Gonzales Stubbe. Van de zowat 900 medewerkers van Groep S, zijn er een zeventigtal bedrijvig in het eigen IT-departement. Alleen dit jaar investeert de groep opnieuw ongeveer 2 miljoen euro in de verdere ontwikkeling van zijn IT-instrumentarium. Om en bij de helft van dat bedrag wordt aangewend om Presta van een ASP-applicatie naar een volwaardige web-applicatie te migreren.

Omzichtige strategie

Groep S heeft zich vorig jaar voor het eerst binnen de Top 3 van de sociale dienstensector gewurmd, stelt Stubbe. Dat heeft, naar verluidt, vooral te maken met de moeilijkheden die bepaalde aanbieders momenteel kennen en die een nefaste invloed op de kwaliteit van hun dienstverlening hebben gehad.



Gonzales Stubbe: “Groep S is één van de weinige HR-dienstenleveranciers die de crisis zonder noemenswaardige kleerscheuren doorkwam omwille van een bijzonder behoedzaam beleid”. (Foto W & F)

Gonzales Stubbe: “Bepaalde grote aanbieders bevinden zich vandaag in woelige wateren. Net als andere spelers is Groep S niet immuun gebleven voor de crisis. Toch kwamen we die zonder noemenswaardige kleerscheuren door omdat we, binnen de sector, de ietwat aparte strategie hanteren om onze exploitatieresultaten niet van onze financiële inkomsten afhankelijk te maken”.

Groeien in binnen- en buitenland

Ook in de toekomst focussen Gonzales Stubbe en zijn team op een behoedzame groei van zowat 5% op jaarbasis. Niet alleen in eigen land, maar ook in het buitenland. In januari 2004 zette Groep S in Parijs Globalis op, dat het bestaande dienstenconcept op de Franse markt overent. Een eerdere soortgelijke poging mislukte omdat, aldus Stubbe, men de zaken meer vanuit IT-oogpunt benaderde. “Thans ligt de focus in Frankrijk op de uitbouw van het service-concept als dusdanig. Onlangs introduceerden we er ook het model van externe HR-dienst,” wordt aangegeven.

▲ ▲ ▲
“Integraties tussen sociale dienstengroepen zijn geen evidentie”
▼ ▼ ▼

In eigen land moet het multi-dienstbe-
toon voor verdere groei zorgen. “De externalisatie van de HR-dienst is geen doel op zich, wel een verlengstuk van onze core-business die het sociaal secretariaat is,” geeft Stubbe aan. In het voorbije jaar ontsnapte Groep S evenmin aan een erosie van zijn klantenbestand omwille van het hoge aantal falingen. In het eerste kwartaal van 2010 noteerde Groep S echter een recordaantal nieuwe toetredingen. Dat heeft te maken met enerzijds het bijzonder brede dienstenassortiment, dat tot het eventueel verdedigen van de werkgever voor de rechtbank gaat ingeval van een sociaal geschil, anderzijds de instroom van klanten op zoek naar een nieuwe partner uit onvrede met de kwaliteit van de dienstverlening bij hun sociaal secretariaat, besluit de gedelegeerd bestuurder.