

WHITE PAPER

HET WERKNEMERSPORTAAL: MODERN E-HRM™ BELEID IN DE PRAKTIJK



WAAROM EEN WERKNEMERSPORTAAL?

Zo langzamerhand wordt, in navolging van CRM, ook ERM (employee relationship management) een begrip. Gezien de krapte op de arbeidsmarkt doen werkgevers veel moeite werknemers in dienst te houden en te krijgen. Werkgevers willen zich onderscheiden ten opzichte van andere werkgevers en proberen zo veel mogelijk tegemoet te komen aan de wensen van de werknemer op het gebied van werken en privé-leven en de combinatie daarvan. Anderzijds worden werknemers steeds veeleisender ten aanzien van arbeidsvoorwaarden en verwachten een persoonlijke, op de eigen actuele situatie toegesneden HR-dienstverlening. Veel werkgevers introduceren derhalve flexibele arbeidsvoorwaarden en stellen een bedrag beschikbaar, waarbinnen de werknemer zelf keuzes kan maken op het gebied van de zog. Employee Benefits, bijvoorbeeld een lager salaris in ruil voor een hogere pensioenafdracht of meer vakantiedagen. Het standaardpakket aan arbeidsvoorwaarden dat voor alle werknemers geldt, is daarmee verleden tijd. Echter, door tegemoet te komen aan de wensen van de werknemer, neemt de administratie toe: de individuele keuzes van de werknemers moeten geregistreerd worden en verwerkt in de backoffice systemen. Dit betekent dat het beroep dat op de HR-afdeling gedaan wordt toeneemt, terwijl zij ook de verantwoordelijkheid krijgt voor de uitvoering van de ERM-activiteiten.

Het takenpakket van de HR-specialist omvat strategische advisering omtrent de positionering van het bedrijf op de arbeidsmarkt, advieswerkzaamheden richting de medewerkers op loopbaangebied, en administratieve handelingen zoals het wijzigen van NAW-gegevens of salarisspecificaties. Met name de administratie vormt een probleem. Meestal vullen werknemers wijzigingen op een formulier in, waarna deze handmatig door HR-medewerkers in de backoffice systemen worden ingevoerd. Dit is een tijdrovend en foutgevoelig proces, waaraan volgens onderzoeken HR-medewerkers echter het merendeel van hun tijd (onderzoek Coopers & Lybrand in 2000: 75%-80% van de tijd) besteden. In de perceptie van de werknemers ligt de toegevoegde waarde van de HR-medewerkers vooral op het gebied van strategie en advisering, bijvoorbeeld over cursussen of loopbaanontwikkeling en besteden HR-specialisten te weinig tijd en aandacht aan deze "echte" HR-werkzaamheden. Daarnaast is bij bedrijven de ratio HR-specialist/aantal medewerkers veel te hoog, en krijgen de HR-specialisten de opdracht zich te concentreren op hun eigenlijke taak en beleid te maken. Om dit te kunnen realiseren moet het takenpakket gereduceerd worden: het ligt voor de hand allereerst de werkzaamheden met weinig toegevoegde waarde, zoals administratieve werkzaamheden, te reduceren.

Een werknemersportaal biedt een oplossing voor beide problemen: het reduceren van de administratieve werkzaamheden van de HR-afdeling en het behouden van werknemers door het aanbieden van employee self-service. Het werknemersportaal kan een zelfstandig portaal zijn, bereikbaar via het intranet van een bedrijf, maar is ook vaak een onderdeel van het enterprise portaal. In het werknemersportaal komt alle informatie op het gebied van Employee Benefits en Persoonlijke Ontwikkeling samen. Werknemers krijgen gepersonaliseerd toegang tot het portaal en vinden daar een overzicht van de arbeidsvoorwaarden die op hen van toepassing zijn. Naast algemene bedrijfsinformatie kan de werkgever ook transacties via het portaal laten plaatsvinden in de vorm van Work/Life events: het registreren van een geboorte of een verhuizing, het ruilen van tijd voor geld, het aanvragen van vakantiedagen. In het portaal zijn formulieren aanwezig waarmee de werknemer deze transacties kan invoeren.

Vervolgens vindt een autorisatieslag plaats, de manager keurt bijvoorbeeld de vakantieaanvraag goed, waarna de transactie automatisch in de backoffice wordt geregistreerd en verwerkt. Bij Work/Life events vinden vaak nog meer transacties plaats: externe partners, zoals verzekeringsmaatschappijen moet ook op de hoogte worden gesteld van de veranderingen.

Na introductie van een werknemersportaal kan een groot deel van de administratieve handelingen, die voorheen door de HR-afdeling verwerkt werden, worden uitgevoerd door werknemers en managers. Werknemers kunnen via het portaal zelf hun NAW-gegevens bijhouden en indien nodig wijzigen. Managers kunnen toezeggingen op het gebied van salarissen direct via het portaal registreren. Omdat medewerkers verantwoordelijk worden voor het wijzigen van de eigen gegevens, verkleint dit de kans op fouten, neemt de verwerking minder tijd in beslag en reduceert dit tegelijkertijd het aantal administratieve handelingen dat door HR-specialisten verricht wordt. Daarnaast wordt de medewerker de mogelijkheid geboden via zelfbediening vorm te geven aan de arbeidsvoorwaarden en zodoende een pakket samen te stellen dat voor hem optimaal is.

e-HRM™-DOELSTELLINGEN

Uiteraard is de implementatie van een werknemersportaal een project dat een gedegen voorbereiding vereist. Allereerst moet bepaald worden wat men met het portaal wil bereiken.

Over het algemeen hebben bedrijven de volgende doelstellingen voor ogen:

- De kwaliteit, de effectiviteit en de efficiency van de HR-dienstverlening vergroten
- Self-service (24/7) realiseren voor werknemers en managers teneinde de tevredenheid te verhogen
- De totale kosten van de HR-dienstverlening reduceren
- De toegang tot HR-informatie verbeteren en de kwaliteit van deze gegevens verhogen

Om deze doelstellingen te realiseren, moet een uitgebreid projectplan worden opgesteld, waarin met name gekeken moet worden naar de volgende aandachtsgebieden:

- Gebruikersacceptatie
- HR-processen en activiteiten
- Technische realisatie: ASP en backoffice systemen

GEBRUIKERSACCEPTATIE

Vooraf moet vastgesteld worden wie de klant eigenlijk is en moet men alle activiteiten toetsen aan de vraag: wat wil de klant? Dit is de benadering zoals die bij CRM-oplossingen gehanteerd wordt, en die ook in een HR-omgeving (als ERM) uitstekend toepasbaar is. In de meeste gevallen geeft de werkgever in samenwerking met de HR-afdeling de aanzet tot de implementatie van een werknemersportaal. Het gevaar dreigt daardoor, dat het werknemersportaal uiteindelijk alle functionaliteit biedt die de HR-afdeling voor ogen heeft, maar men over het hoofd ziet, dat de werknemers het portaal moeten gaan gebruiken. In lang niet alle gevallen worden werknemers vanaf het eerste stadium betrokken bij de inrichting van het portaal. Echter, als het portaal niet voldoet aan de eisen van de werknemers, zullen ze geen gebruik maken van de geboden functionaliteit en zal de administratieve druk op de HR-afdeling niet verminderen, maar toenemen door het extra aantal vragen dat beantwoord moet worden. Het is daarom belangrijk de "klant" c.q. de werknemer vanaf het begin te vragen, wat

het portaal aan oplossingen moet bieden, welke informatie toegankelijk moet zijn en welke transacties men wil kunnen verrichten. Het is in alle gevallen raadzaam een groep werknemers nauw bij de portaalontwikkeling te betrekken, omdat de acceptatie van het portaal staat of valt bij de betrokkenheid van de werknemers.

In het portaal moet men de balans vinden tussen wat de werknemer wil en de werkgever biedt. De inrichting van het portaal moet een afspiegeling zijn van het feit dat de werkgever geluisterd heeft naar wat de werknemer wil, en datgene aanbieden waar deze om vraagt. Het opnemen van een reisplanner kan handig zijn, maar als het personeel beschikt over een lease-auto is het zinvol tevens een applicatie aan te bieden voor registratie van de privé-kilometers. Anderzijds zal het portaal ook informatie bevatten die de werkgever noodzakelijk vindt, zoals bijvoorbeeld persberichten of CAO-teksten. Het aanbieden van een uitputtende schat aan informatie of applicaties is echter niet het antwoord op de vraag van de werknemer. Deze wil op een snelle manier de persoonlijk relevante informatie kunnen opvragen. Een gepersonaliseerd portaal waarin op basis van de rol van de werknemer keuzes worden gemaakt en informatie wordt aangeboden, biedt hier de oplossing en voorkomt dat een werknemer voortdurend wordt geconfronteerd met informatie die niet relevant is. De werkgever kan dan op basis van de rol van de werknemer bepalen welke informatie relevant is en naar de werknemer “gepushed” moet worden. Daarbij kan men onderscheiden tussen “verplichte” informatie, die altijd in het portaal zichtbaar is, en additionele informatie, waaruit de werknemer zelf een keuze kan maken, en waarmee hij een “eigen” portaal kan inrichten.

HR-PROCESSEN EN ACTIVITEITEN

De HR-afdeling is in bijna alle gevallen initiatiefnemer van het werknemersportaal en zodoende intensief betrokken bij de voorbereiding: zij drukt een belangrijk stempel op de invulling en vormgeving van het portaal. Daarbij verliest men nogal eens uit het oog dat het portaal ingericht wordt voor de medewerkers (en daarmee de organisatie als geheel) en niet bedoeld is als automatiseringstool voor de HR-afdeling. De bestaande HR-processen moeten geëvalueerd worden op geldigheid in een geautomatiseerde omgeving, waar de werknemer via zelfbediening zelf taken kan uitvoeren. Waar bijvoorbeeld vroeger de HR-afdeling vacatures onder de aandacht van de werknemer bracht, kan deze nu zelf zijn cv invoeren, via de vacaturebank in het portaal de openstaande vacatures bekijken en vervolgens contact opnemen met de HR-afdeling om de sollicitatieprocedure te bespreken. Het bovenstaande voorbeeld illustreert dat bij de invoering van het portaal de bestaande business processen nader bekeken moeten worden, en eventueel gewijzigd met het oog op de zelfbedieningsmogelijkheden van de medewerker. De overgang naar geautomatiseerde standaardprocessen vergroot tevens de consistentie van het HR-beleid, omdat regelingen niet meer door HR-medewerkers op verschillende manieren toegepast kunnen worden. Deze veranderingen hebben direct invloed op de werkwijze van de HR-afdeling en moeten goed begeleid worden. Het is belangrijk om vooraf duidelijkheid te verkrijgen over de vraag: wat is leidend? Het antwoord zal in de meeste gevallen niet het huidige proces zijn, maar het uiteindelijke resultaat, namelijk: zelfbediening voor de medewerker.

Veel werkgevers hebben behoefte aan kengetallen over de activiteiten van de HR-afdeling en de resultaten daarvan. Tot op heden verloopt het overzicht van deze gegevens vaak moeizaam, omdat deze via een handmatig proces verzameld worden, en zodoende alleen individuele processen gemeten kunnen worden. Hoe meer HR-activiteiten via het portaal

worden aangeboden, hoe eenvoudiger het is om rapportages uit te draaien over deze gegevens, bijvoorbeeld over het aantal medewerkers dat gebruik maakt van een bepaalde regeling. Omdat iedere wijziging door de medewerkers via het portaal in de backoffice geregistreerd wordt, kunnen deze gegevens op eenvoudige wijze gebruikt worden voor het opstellen van rapportages, waarmee inzicht verkregen kan worden in de aantrekkelijkheid of toepasbaarheid van regelingen voor werknemers, maar ook bijvoorbeeld in het aantal vrije dagen dat de werknemers gezamenlijk gekocht of verkocht hebben.

TECHNISCHE REALISATIE: ASP EN BACKOFFICE SYSTEMEN

Bij veel bedrijven is de tendens waar te nemen dat men zich concentreert op de kernactiviteiten en voor de overige activiteiten oplossingen inhuurt of aankoopt. Dit geldt in hoge mate voor een werknemersportaal: slechts weinig bedrijven zullen het ontwikkelen van HR-oplossingen tot de kernactiviteiten rekenen. Legacy-systemen zijn vaak duur in onderhoud, en kunnen niet altijd via nieuwe technieken als XML ontsloten worden. De informatie die is opgeslagen in deze systemen is daarmee niet via het portaal beschikbaar te stellen, laat staan dat er transacties mee uitgevoerd kunnen worden. De introductie van een werknemersportaal biedt zo de gelegenheid om te kijken naar de vervanging van deze systemen.

Het gevolg is dat voor verschillende onderdelen van het portaal, zoals bijvoorbeeld personeelsregistratie, een vacaturebank of opleidingenregistratie, externe oplossingen worden ingezet. Op het gebied van HR-oplossingen bieden steeds meer leveranciers hun programma's aan in ASP-vorm. Hierbij ontwikkelt de externe leverancier de software en biedt deze via internettechnologie aan, waarbij de klant betaalt voor het gebruik van de oplossing en de bandbreedte op het netwerk. De externe partij houdt het beheer en onderhoud in handen. Dit heeft als voordeel dat de klant voortdurend kan beschikken over de nieuwste versie van de software en dat deze software over het algemeen ingericht is op basis van "best practices" omdat de leverancier als specialist op de hoogte is van de nieuwste technieken. Het instandhouden van een maatwerksysteem is daarmee verleden tijd. Nadeel kan zijn dat men gebruik gaat maken van een "algemene" oplossing, waar men voorheen een pakket gebruikte dat specifiek op de eigen situatie was toegesneden.

ASP-oplossingen zijn uitermate geschikt om via een portaal aan te bieden, omdat men via een link de oplossing in het portaal beschikbaar kan stellen. Gezien de recente introductie van ASP, wordt een bedrijf geconfronteerd met een aantal nieuwe zaken, waar aandacht aan geschonken moet worden. ICT-afdelingen zijn meestal nog niet voorbereid op het inzetten van ASP-oplossingen. Waar men voorheen alle systemen binnen het bedrijf beheerde, moet men nu zaken gaan regelen op het gebied van aansluiting (leased-line, VPN) en beveiliging richting de leverancier. De ASP-oplossing moet vanuit het portaal via single sign-on te benaderen zijn, en bij de keuze van het product moet hiermee rekening gehouden worden, om niet in een later stadium voor verrassingen te komen staan. Ook de juridische afdeling moet aan het werk: de standaardcontracten die bedrijven hanteren voor het inkopen van ICT-oplossingen zijn geschreven voor client/server toepassingen en "inhouse" gebruik, en daardoor niet geschikt voor ASP-oplossingen. Met ASP-leveranciers moeten namelijk contractueel afspraken gemaakt worden over wie bijv. verantwoordelijk is voor het niet-beschikbaar zijn van de toepassing, of wat er met de programma's en data gebeurt, mocht de leverancier failliet gaan. Tot slot is het van belang zich te realiseren dat ASP-leveranciers eisen en wensen met betrekking tot nieuwe functionaliteit altijd evalueren op basis van

relevantie voor andere klanten, en alleen nieuwe functionaliteit introduceren, als dit een verbetering van het productaanbod voor alle klanten betekent.

Naast nieuwe applicaties die in het portaal geïntegreerd moeten worden, moet ook de bestaande HR-informatie die in backoffice systemen opgeslagen is, aangeboden worden, zoals bijvoorbeeld salarisinformatie. De meeste bedrijven gebruiken diverse systemen, die informatie bevatten die in het werknemersportaal moet worden aangeboden: vaak staat het telefoonboek in een database, voert men de salarisadministratie in een ERP-systeem uit en staan de personeelsgegevens weer ergens anders geregistreerd. Om werknemers toegang te verschaffen tot hun persoonlijke informatie en transacties te laten verrichten, moeten connecties met deze backoffice systemen gemaakt worden. Echter, op het gebied van gegevensuitwisseling bestaat nauwelijks standaardisatie. Hier kan het gebruik van XML een oplossing bieden. Met XML kunnen systemen informatie uitwisselen in de vorm van berichten. Op het gebied van informatie-uitwisseling tussen HR-systemen is het HR-XML Consortium verantwoordelijk voor standaardisatie. Deze standaardisatie zorgt ervoor, dat uitwisseling van gegevens tussen HR-systemen op een gestructureerde manier kan verlopen, mits de betrokken partijen zich confirmeren aan de HR-XML standaard. Zo zijn er inmiddels standaarden ontwikkeld en goedgekeurd op het gebied van naam- en adresgegevens en vacaturebeschrijvingen. Voordeel van de laatste is dat een HR-afdeling eenmalig een vacature opstelt en die vervolgens automatisch kan plaatsen op vacature-sites, immers, door het gebruik van HR-XML kunnen het interne HR-systeem en de vacaturebanken via een zog. middleware connectie deze informatie uitwisselen. Zodra een kandidaat voor de vacature gekozen is, kunnen de cv-gegevens van die kandidaat uit de vacaturebank in het backoffice systeem van de werkgever ingelezen worden. Analog aan deze externe koppelingen kan het werknemersportaal via middleware ook connecties met de backoffice systemen tot stand brengen, waarbij gegevens op andere gebieden via XML-berichten uitgewisseld worden. Aangezien het aantal officiële standaarden nog beperkt is, zal een bedrijf voor het definiëren van koppelingen tussen portaal en backoffices ook "interne" standaarden moeten bepalen. Omdat een aantal belangrijke leveranciers van HR-systemen zich inmiddels bij het HR-XML Consortium hebben aangesloten en deze standaarden in hun systemen opnemen, is het raadzaam zich als bedrijf ook intern waar mogelijk aan deze standaarden te confirmeren.

TOEGEVOEGDE WAARDE

Om de introductie van het portaal te laten slagen, moet het in de ogen van de werknemer vanaf de eerste dag toegevoegde waarde bieden. Dat betekent niet dat het portaal vanaf de eerste dag alle geplande functionaliteit moet aanbieden, maar wel dat niet uitsluitend reeds voorhanden informatie online gezet wordt. Als het eerste bezoek tegenvalt, is de kans groot dat de werknemer het portaal niet meer bezoekt.

Voor de introductie hanteren we het principe: "Think big, start smart". Dat betekent, dat vooraf een inventarisatie gemaakt wordt van alle informatie en applicaties die via het portaal aangeboden gaan worden. Uit dit overzicht wordt een zog. "killer-applicatie" gekozen, die relatief eenvoudig te implementeren is, maar een hoge toegevoegde waarde heeft voor de werknemer, zoals het online aanvragen van vakantiedagen of het invullen van onkostennota's. Deze applicatie zorgt ervoor dat werknemers regelmatig het portaal bezoeken, mits men tegelijkertijd het gebruik van de "oude" methode afbouwt: zodra de digitale afhandeling geïntroduceerd is, is dit het enige proces dat werknemers mogen

gebruiken. Dit bevordert de acceptatie van het portaal door de werknemers. Vervolgens kan stap voor stap, bijvoorbeeld maandelijks, nieuwe functionaliteit geïntroduceerd worden.

De inrichting van een werknemersportaal is een proces dat zorgvuldig overwogen moet worden en waarbij veel partijen, zowel intern als extern, betrokken zijn. Het welslagen van de implementatie van een werknemersportaal vereist een projectmatige, strakke, gefaseerde aanpak en een totaal commitment van het bedrijfsmanagement. Een portaal kan een succesvol hulpmiddel zijn om het personeelsbeleid (ERM) gestalte te geven en biedt een bedrijf de mogelijkheid zich te onderscheiden op het gebied van interactie met het personeel. Daarnaast zorgt het portaal voor standaardisering van de werkzaamheden van de HR-afdeling en verhoging van de efficiency, waardoor men aanzienlijke kostenbesparingen kan realiseren.

e-HRM™ is een geregistreerd trademark van Arinso International
Arinso is lid van het HR-XML consortium

Contactpersoon voor dit white paper:

- Anita Lettink
- Projectleider ARINSO eHR
- Beursplein 37 – Postbus 30184
- 3001 DD Rotterdam
- Telefoon: 010-205 25 33
- Mobiel: 06-51132974
- Fax : 010-205 53 79
- Anita.Lettink@arinso.com