



## MEDEWERKERSPORTAAL: E-HRM IN DE PRAKTIJK

Veel bedrijven spelen met het idee een medewerkersportaal te introduceren. In de meeste gevallen speelt de HR afdeling een voortrekkersrol bij invoering van een portaal. Niet verrassend, want momenteel vindt een heroriëntatie op de rol van de HR afdeling plaats. HR professionals moeten een actievere en strategische rol gaan spelen en minder tijd besteden aan administratieve zaken. Het is daarom van groot belang dat de HR dienstverlening geëvalueerd wordt. HR-professionals moeten programma's ontwikkelen die in overeenstemming zijn met de bedrijfsstrategie en activiteiten meetbaar maken: HR evolueert naar Employee Relationship Management (ERM). Twee andere belangrijke aandachtspunten zijn Return on Investment (ROI) en integratie. Voor de eerste keer moet de HR afdeling de toegevoegde waarde aan het ondernemingsresultaat kunnen aantonen. Hiertoe moeten systemen gekoppeld worden, zodat samengestelde informatie en cijfers gedistilleerd kunnen worden. Tenslotte zien we een tendens naar *Employee Empowerment*, waarbij werknemers alle informatie krijgen zodat zij meer kennis kunnen vergaren, om de klanten beter van dienst te kunnen zijn en zo concurrentievoordeel te behalen.

### Strategische rol

Het takenpakket van de HR-specialist omvat strategische advisering omtrent de positionering van het bedrijf op de arbeidsmarkt, advieswerk richting management, begeleiding van 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 HR-medewerkers te veel tijd besteden.

In de perceptie van de werknemers ligt de toegevoegde waarde van de HR vooral op het gebied van strategie en advisering, bijvoorbeeld in het vertalen van de bedrijfsstrategie of advies over loopbaanontwikkeling. HR-specialisten besteden te weinig tijd en aandacht aan deze "echte" HR-werkzaamheden. Daarnaast is bij veel bedrijven de ratio HR-specialist/aantal medewerkers veel te hoog, en moeten HR-medewerkers opdracht zich concentreren op hun eigenlijke taak en beleid te maken. Om dit te kunnen realiseren moet het takenpakket aangepast worden: het ligt voor de hand allereerst de werkzaamheden met weinig toegevoegde waarde, zoals administratieve werkzaamheden, te reduceren.

### Betere dienstverlening door self-service

Een medewerkersportaal biedt een oplossing voor de beschreven problemen: het reduceren van de administratieve werkzaamheden van de HR-afdeling en het vergroten van werknemerstevredenheid door het aanbieden van employee self-service. Het portaal kan een zelfstandig portaal zijn, bereikbaar via het intranet van een bedrijf, of een onderdeel van het enterprise portaal. In het medewerkersportaal 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 indien nodig 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 verzekerings-maatschappijen moet ook op de hoogte worden gesteld van de veranderingen.



Na introductie van een portaal 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 persoonlijk ontwikkelingsplan 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 zich te informeren en via zelfbediening vorm te geven aan de arbeidsvoorwaarden en zodoende een pakket samen te stellen dat voor hem optimaal is.

## Doelstellingen

Uiteraard is de implementatie van een portaal 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
- De arbeidsproductiviteit 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 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 portaal. Het gevaar dreigt, dat het portaal 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.

## Balans

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 is het portaal een uitstekend medium voor het aanbieden van informatie die de werkgever noodzakelijk vindt voor de bedrijfsvoering, zoals bijvoorbeeld algemene mededelingen en persberichten. Het aanbieden van een uitputtende hoeveelheid 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 informatie en diensten worden aangeboden, voorkomt dat een werknemer overvoerd wordt met niet-relevante informatie. De rol van de werknemer bepaald welke informatie belangrijk 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" portaalpagina kan inrichten.

## HR-processen en activiteiten

De HR-afdeling is in bijna alle gevallen initiatiefnemer van het medewerkersportaal en zodoende intensief betrokken bij de voorbereiding: zij drukt een belangrijk stempel op invulling en vormgeving. Daarbij verliest men nogal eens uit het oog dat het portaal ingericht wordt voor managers en medewerkers (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 processen geëvalueerd moeten worden, en gewijzigd op basis van zelfbediening voor 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 manager en medewerker.

## Kengetallen

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 via het portaal in de backoffice geregistreerd wordt, kunnen deze gegevens op eenvoudige wijze gebruikt worden voor het opstellen van rapportages. Op deze manier kan inzicht verkregen 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.

## Backoffice integratie: HR-XML

Een belangrijk deel van de portaalinhoud bestaat uit bestaande HR-informatie die in backoffice systemen opgeslagen is, zoals bijvoorbeeld salarisinformatie. De meeste bedrijven



gebruiken diverse systemen die geïntegreerd moeten worden: vaak staat het telefoonboek in een database, voert men de salarisadministratie in een ERP-systeem uit en zijn 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 middleware en XML een oplossing bieden. Met XML kunnen systemen informatie uitwisselen in de vorm van berichten. Op het gebied van informatie-uitwisseling tussen HR-systemen biedt HR-XML 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 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. 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. De meeste leveranciers van HR-systemen hebben zich inmiddels bij het HR-XML Consortium aangesloten en gebruiken deze standaarden in hun systemen.

### **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 portaal 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 portaal vereist een projectmatige, strakke, gefaseerde aanpak en, uitermate belangrijk, volledige ondersteuning 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.



## Introduceer een succesvol portaal met ARINSO

De introductie van self-service in combinatie met een portaal betekent dat HR-professionals minder administratief werk verrichten en zich kunnen concentreren op activiteiten die de bedrijfsstrategie ondersteunen, zoals het aantrekken, ontwikkelen en behouden van getalenteerde medewerkers. Employee Relationship Management wordt de kernactiviteit van HR, wat de resultaten van het bedrijf direct zal beïnvloeden.

Om deze nieuwe manier van HR-dienstverlening te kunnen verwezenlijken, heeft u specialistische kennis van self-service, HR-systemen, portalen en integratie nodig. U moet een overzicht maken van alle benodigde elementen om een dienstverleningsmodel te ontwerpen dat voldoet aan de unieke eisen van uw bedrijf. En hoewel de introductie van gestroomlijnde processen in de meeste gevallen direct bijdraagt aan de verhoging van de arbeidsproductiviteit, vinden veel bedrijven het moeilijk om de vereiste investeringen te rechtvaardigen.

ARINSO International heeft ruime ervaring met het introduceren van een nieuw model voor HR-dienstverlening en het maken van functionele en technische ontwerpen, zodat u een geïntegreerd model kunt realiseren, ondersteund door technologie. We kunnen u adviseren bij het bepalen van de doelstelling, het in kaart brengen van de ROI en het opstellen van de business case. ARINSO gebruikt beproefde technologie en gestroomlijnde procesontwerpen om de dienstverlening op het gebied van bijvoorbeeld payroll, arbeidsvoorwaarden, recruitment en training te optimaliseren. Wij kunnen het gehele project begeleiden, van strategiebepaling en procesoptimalisatie tot opstellen van RFI's voor pakketleveranciers en implementatie van het systeem, inclusief communicatie en opleidingen. Met de door ons ontwikkelde Quicksan kunnen we de mogelijkheden voor uw bedrijf snel inventariseren en voor u in kaart brengen, zodat u inzicht krijgt in de toegevoegde waarde van portalen en self-service. ARINSO combineert diepgaande IT-kennis met een innovatieve aanpak die u in staat stelt strategisch Employee Relationship Management te realiseren.



The ARINSO Mission:

**MAXIMIZE HUMAN CAPITAL**  
BY  
**DESIGNING, INTEGRATING & OPERATING**  
**HR BUSINESS SOLUTIONS**

Auteur:

- Anita Lettink
- Business Consultant
- ARINSO International
- Postbus 30184
- 3001 DD Rotterdam
- Nederland
- Tel: 010-205 25 33
- Fax: 010-205 53 79
- Email: [anita.lettink@arinso.com](mailto:anita.lettink@arinso.com)
- Web: <http://www.arinso.com>

ARINSO International (Euronext BXL: ARIN) is een wereldwijd HR consulting bedrijf met vestigingen in Europa, Noord-Amerika, Latijns-Amerika, Azië en Afrika. ARINSO biedt vele HR-oplossingen aan een aantal van 's werelds grootste werkgevers door middel van het leveren van consulting services op het gebied van **HR, ERP en eHR-integratie en HR operations**.