

ARINSO WHITE PAPER

## Modern eHRM beleid IN DE PRAKTIJK



## INLEIDING: EEN PRAKTIJKVOORBEELD

Aan het einde van de middag komt Miranda Janssen terug van een bezoek aan haar belangrijkste opdrachtgever. De vergadering is succesvol verlopen, de klant is tevreden over de voortgang van het project en heeft Miranda gevraagd het project uit te breiden. Hiervoor heeft Miranda 2 nieuwe teamleden nodig. Na thuiskomst start ze haar laptop en logt ze aan op het intranet van haar bedrijf. Ze bezoekt eerst haar persoonlijke home page, waar ze over alle mogelijkheden beschikt om snel een aantal van haar leidinggevende taken uit te voeren. De lijst met ziekmeldingen is gelukkig leeg. Tevens ziet ze op deze pagina een overzicht van de werktijden van haar teamleden. Het valt haar op dat één van hen de laatste week veel overuren heeft gemaakt, en ze maakt een notitie om hem daar even over aan te spreken om achter de reden voor de overuren te komen. Via haar Inbox ontvangt ze een herinnering aan de verjaardag van Nicole de Bruin (niet vergeten morgen te bellen) en de vakantieaanvraag van Ryan Willems. Miranda vergelijkt het verzoek met de online inzetoverzicht van de overige teamleden en ziet dat dit geen problemen oplevert, dus ze keurt de aanvraag goed.

Vervolgens vult ze een vacature-aanvraag in voor de twee nieuwe projectmedewerkers. Ze kiest uit de lijst met standaardprofielen het meest passende, selecteert de gewenste vaardigheden en vergelijkt de aanvraag met de cv-database. Ze ontvangt een overzicht met vijf beschikbare kandidaten, die overeenkomen met de aanvraag en vraagt hun cv's online op. Twee van hen passen bij de beschrijving, dus Miranda mailt hen een vergaderverzoek om de volgende dag bij elkaar te komen en hun projectinzet te bespreken.

Tenslotte klikt ze op de link naar haar onkostenoverzicht en voert alle kosten in die ze tijdens haar reis heeft gemaakt. Zodra ze klaar is, stuurt ze het overzicht naar haar manager, zodat deze het goed kan keuren en het geld snel overgemaakt wordt. Nadat ze nog even haar mail doorkijkt, logt ze uit en sluit ze haar werkdag af.

## WAAROM EHRM?

Zo langzamerhand wordt, in navolging van CRM, ook ERM (employee relationship management) een begrip. Gezien de toenemende krapte op de arbeidsmarkt kost het werkgevers veel moeite medewerkers 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 medewerker op het gebied van werken en privé-leven en de combinatie daarvan. Anderzijds worden medewerkers steeds veeleisender ten aanzien van arbeidsvoorwaarden en verwachten een persoonlijke, op de eigen actuele situatie toegesneden HR-dienstverlening.

Werkgevers introduceren derhalve flexibele arbeidsvoorwaarden en stellen een bedrag beschikbaar, waarbinnen de medewerker zelf keuzes kan maken, bijvoorbeeld een lager salaris in ruil voor een hogere pensioenafdracht of meer vakantiedagen. Het standaardpakket aan arbeidsvoorwaarden dat voor alle medewerkers geldt, is daarmee verleden tijd. Echter, door tegemoet te komen aan de wensen van de medewerker, neemt de administratie toe: de individuele keuzes van de medewerkers 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 medewerkers 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 ARINSO in 2003-2006: 60%-75% van de tijd) besteden.

In de perceptie van de medewerkers ligt de toegevoegde waarde van de HR-medewerkers vooral op het gebied van strategie en advisering, bijvoorbeeld over cursussen of loopbaanontwikkeling. De perceptie is dat HR-specialisten te weinig tijd en aandacht aan deze "echte" HR-werkzaamheden besteden. Daarnaast is bij bedrijven de ratio HR-specialist/aantal medewerkers veel te laag, 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 eHRM portaal biedt een oplossing voor beide problemen: het reduceren van de administratieve werkzaamheden van de HR-afdeling en het behouden van medewerkers door het aanbieden van zelfbedieningsmogelijkheden (employee self-service). Het eHRM portaal kan een zelfstandig portaal zijn, bereikbaar via het intranet van een bedrijf, maar is ook vaak een onderdeel van het bedrijfsportaal. In het portaal komt alle informatie op het gebied van Arbeidsvoorwaarden en Persoonlijke Ontwikkeling samen. Medewerkers 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 medewerker 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 eHRM portaal vervalt een groot deel van de administratieve handelingen, die voorheen door de HR-afdeling verwerkt werden, doordat medewerkers en managers zelf toegang hebben tot hun gegevens. Medewerkers 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-medewerkers 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 haar optimaal is.

## eHRM-DOELSTELLINGEN

Uiteraard is de implementatie van eHRM een project dat een gedegen voorbereiding vereist. Allereerst moet bepaald worden wat men wil bereiken. Onze klanten hebben de volgende doelstellingen voor ogen:

- Zelfbediening (24/7) realiseren voor medewerkers en managers teneinde de tevredenheid te verhogen
- De kwaliteit, de effectiviteit en de efficiency van de HR-dienstverlening vergroten
- De totale kosten van de HR-dienstverlening reduceren
- De toegang tot HR-informatie verbeteren en de kwaliteit van deze gegevens verhogen
- Invulling geven aan modern werkgeverschap

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

- Gebruikersacceptatie
- HR-processen en activiteiten
- Technische realisatie: Web services 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 uitstekend toepasbaar is. In de meeste gevallen geeft de werkgever in samenwerking met de HR-afdeling de aanzet tot de implementatie van eHRM. De kans bestaat, dat het medewerkersportaal uiteindelijk alle functionaliteit biedt die de HR-afdeling voor ogen heeft, maar men over het hoofd ziet, dat de medewerkers en managers het portaal moeten gaan gebruiken. In lang niet alle gevallen worden medewerkers vanaf het eerste stadium betrokken bij de inrichting van het portaal. Echter, als het portaal niet voldoet aan de eisen van de medewerkers, 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" vanaf het begin te betrekken en 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 medewerkers nauw bij de portaalontwikkeling te betrekken, omdat de acceptatie van eHRM staat of valt bij de betrokkenheid.

In het portaal moet men de balans vinden tussen wat de medewerker 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 medewerker 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 medewerker. Deze wil op een snelle manier de persoonlijk relevante informatie kunnen opvragen. Een gepersonaliseerd portaal waarin op basis van de rol van de medewerker

keuzes worden gemaakt en informatie wordt aangeboden, biedt hier de oplossing en voorkomt dat een medewerker voortdurend wordt geconfronteerd met informatie die niet relevant is. De werkgever kan dan op basis van de rol van de medewerker bepalen welke informatie relevant is en naar de medewerker “gepushed” moet worden. Daarbij kan men onderscheiden tussen “verplichte” informatie, die altijd in het portaal zichtbaar is, en additionele informatie, waaruit de medewerker 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 de eHRM oplossing en zodoende intensief betrokken bij de voorbereiding: zij drukt een belangrijk stempel op de invulling en vormgeving van het portaal. Soms verliest men 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 medewerker via zelfbediening zelf taken kan uitvoeren. Waar bijvoorbeeld vroeger de HR-afdeling vacatures onder de aandacht van de medewerker 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 HR processen geëvalueerd moeten worden, en aangepast 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 medewerkers, maar ook bijvoorbeeld in het aantal vrije dagen dat de medewerkers gezamenlijk gekocht of verkocht hebben.

## **TECHNISCHE REALISATIE: WEB SERVICES EN BACKOFFICE SYSTEMEN**

Bij veel bedrijven is de tendens om zich te concentreren op de kernactiviteiten en voor de overige activiteiten oplossingen te kopen. Dit geldt zeker voor een medewerkersportaal: 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

interfacetechnieken 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 medewerkersportaal 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 als web service. Hierbij ontwikkelt de externe leverancier de software en biedt deze via internettechnologie aan, waarbij de klant betaalt voor het gebruik van de oplossing (aantal transacties). 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.

Web services zijn uitermate geschikt om via een link in een portaal aan te bieden. Op deze manier kan snel toegang geboden worden tot nieuwe functionaliteit. Gezien de recente introductie van web services, 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 web services. 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 web services moet vanuit het portaal via single sign-on te benaderen zijn, en bij de keuze van de service 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 web services. Met service 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 leveranciers van web services 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 medewerkersportaal moet worden aangeboden: vaak staat het telefoonboek in een database, laat men de salarisadministratie extern uitvoeren en staan de personeelsgegevens weer ergens anders geregistreerd. Om medewerkers toegang te verschaffen tot hun persoonlijke informatie en transacties te laten verrichten, moeten connecties met deze backoffice systemen gemaakt worden. Op het gebied van gegevensuitwisseling wordt de standaardisatie steeds groter. Met XML kunnen systemen informatie uitwisselen in de vorm van berichten. 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. Analoog aan deze externe koppelingen kan het medewerkersportaal 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.

## EFFICIENCY EN ROI

Bij het introduceren van eHRM ziet ARINSO dat efficiency (en ROI) met name bereikt wordt door toepassing van:

- Self-service: in plaats dat de HR afdeling alle vragen beantwoordt, krijgen managers en medewerkers consistente antwoorden en gestroomlijnde processen in het portal. Dit reduceert de belasting van HR en verhoogt de medewerkers tevredenheid.
- Elimineren van overbodige handmatige activiteiten (zoals informatie kopiëren en op papier verspreiden of gegevens meermaals invoeren) reduceert doorlooptijd.
- Enterprise Application Integration (EAI): de integratie van back-office systemen binnen en buiten de organisatie. De meeste bedrijven gebruiken nog legacy systemen die niet makkelijk geupgrade kunnen worden naar nieuwe, meer open systemen. EAI zorgt ervoor dat deze gegevens toegankelijk gemaakt kunnen worden en op geïntegreerde wijze getoond aan werknemers – zekerstellen van optimale efficiency en data-integriteit.
- Business Intelligence: de mogelijkheid om HR werkzaamheden te meten en inzicht te verkrijgen in key metrics ondersteunt het management bij het nemen van beslissingen over werknemerszaken en het bepalen van strategische prioriteiten.

## TOEGEVOEGDE WAARDE

Om de introductie van het portaal te laten slagen, moet het in de ogen van de medewerker 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 de eerste functionaliteit goed moet werken en moet voorzien in een behoefte. Als het eerste bezoek tegenvalt, is de kans groot dat de medewerker 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 medewerker, zoals het online aanvragen van vakantiedagen of het invullen van onkostendeclaraties. Deze applicatie zorgt ervoor dat medewerkers 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 medewerkers mogen gebruiken. Dit bevordert de acceptatie van het portaal door de medewerkers. Vervolgens kan stap voor stap, bijvoorbeeld maandelijks, nieuwe functionaliteit geïntroduceerd worden.

De inrichting van een medewerkersportaal 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 medewerkersportaal 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.

## ARINSO DIENSTVERLENING

De ARINSO dienstverlening start met een evaluatie van uw HR afdeling en processen. Wij bepalen de AS-IS situatie en stellen samen met u een visie voor de toekomst op, gebaseerd op uw HR strategie. Deze visie nemen we vervolgens als uitgangspunt voor het opstellen van de eHRM Roadmap. Welke eHRM oplossingen moet u eerst implementeren, wat zijn de “quick wins” en welke “nice-to-have’s” kunnen wachten tot later? Op basis van deze informatie kan een business case worden opgesteld en kunt u beginnen met het opstellen van de RFP.

Het functionele traject geeft u een analyse van uw bestaande HR processen. ARINSO consultants verzorgen workshops om samen met uw HR professionals de optimale HR processen vast te stellen en de workflow te bepalen. Hiervoor maken we gebruik van het ARINSO Process Framework, een beproefde set “best practices”.

Het implementatieplan beschrijft de infrastructuur en architectuur om de gewenste oplossing te realiseren. We helpen u te bepalen hoe u uw huidige systemen in de oplossing kunt integreren.

De consultants van ARINSO Nederland hebben ruime ervaring in het uitvoeren van eHRM trajecten. Zij helpen u graag bij het:

- organiseren van de visie workshops
- opstellen van functionele en technische eisen
- maken van roadmap en business case
- begeleiden van RFP en toolselectie
- HR procesoptimalisatie
- implementeren van de oplossing (functioneel en technisch)
- opleiden van uw medewerkers
- change management
- bepalen van ROI

Heeft u vragen over eHRM? Graag organiseren wij voor u een workshop waarin u vrijblijvend kennis kunt maken met alle facetten van eHRM aan de hand van presentaties, onze ervaringen en demo's.



Contactpersoon:

- Anita Lettink
- Unit Manager I&S
- Beursplein 37 – Postbus 30184
- 3001 DD Rotterdam
- Telefoon: 010-206 7000
- Mobiel: 06-51132974
- Fax : 010-206 7000
- [Anita.Lettink@arinsocom](mailto:Anita.Lettink@arinsocom)

## EHRM: EEN CASE STUDIE

*Profiel:* Een Nederlands bedrijf, actief in de chemische industrie, heeft vastgesteld dat de komende 5 jaar ruim een derde van de werknemers uitstroomt wegens het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. De HR-afdeling moet zich met name concentreren op het selecteren en opleiden van nieuwe medewerkers. Het bedrijf wil zich profileren als aantrekkelijke werkgever voor jonge HBO-ers en academici en zoveel mogelijk diensten via internet toegankelijk maken om aan te sluiten bij hun leefwereld.

*Aanpak:* De resultaten van de ARINSO HR QuickScan tonen aan dat P&O 70% van de tijd besteedt aan 4 HR processen, en dat met name het bijhouden van de personeels- en salarisadministratie veel tijd vergt. De matrixstructuur van de P&O-organisatie werkt versnippering in de hand. Op basis van de QuickScan worden nieuwe profielen gedefinieerd, afkomstig uit het shared service model en krijgen de P&O-ers een nieuwe functie. De nieuwe HR organisatie wordt centraal aangestuurd en elke HR professional wordt eindverantwoordelijk voor enkele processen. De administratieve dienstverlening wordt gecentraliseerd en via het HR portaal wordt informatie in combinatie met self service scenario's aangeboden, waaronder CAO à la carte en een online beoordelingssysteem. De eHRM oplossing is gekoppeld aan het bestaande backoffice systeem. Door gebruikmaking van de ARINSO eHR templates is de implementatietijd aanzienlijk bekort.

### *Voordelen:*

- De administratieve, transactionele processen zijn gestroomlijnd
- HR heeft tijd voor adviesdiensten richting lijnmanagers
- Werknemers kunnen zelfstandig via het portaal van de HR dienstverlening gebruik maken, ook vanaf thuis
- Door de nieuwe rolverdeling kan men flexibel inspelen op pieken en dalen in de HR dienstverlening
- De HR dienstverlening is meetbaar