

INTRANET TOEPASSING EMPLAZA IN VIJF JAAR VOLWASSEN

Self service is voorwaarde voor succes shared services

Vijf jaar geleden begon de HRM-portal Emplaza bij het ministerie van Economische Zaken. Het groeide uit tot een volwassen intranettoepassing voor medewerker en management self service. Diverse departementen en organisaties gebruiken het naar tevredenheid.

door Tom Horn

De filosofie achter Emplaza van het ministerie van Economische Zaken (EZ) is in 1999 het realiseren van een *Employability Plaza* dat medewerkers op een moderne en aantrekkelijke wijze een virtuele hulp biedt bij hun persoonlijke ontwikkeling. Er komt ook een fysiek Emplaza waarin gecertificeerde loopbaanadviseurs tweedelijns hulp bieden. De functionaliteiten zijn gebaseerd op de invoering van competentie management. Alle functies worden beschreven in competentieprofielen en de medewerkers kunnen hun talenten hiertegen afzetten via een 360°-feedbackscan. Ook kunnen zij een Persoonlijk OntwikkelingsPlan (POP) opstellen en bijhouden.

De organisatie biedt de medewerkers in 2001 meer personele processen aan zoals een cafetariamodel voor arbeidsvoorwaarden (zie figuur 1) en Emplaza groeit uit tot een *Employee Plaza*. Later komt de vraag naar specifieke ondersteuning van de managers en volgt een doelstelling voor efficiency in de administratie.

Het aanbod van diensten wordt in rap tempo verbreed met digitale formulieren, on line afhandeling van de functioneringscyclus en gedigitaliseerde personeelsdossiers. Een personeelsmutatieformulier helpt managers de juiste berekeningen te maken en besluiten te nemen. Gedigitaliseerde verlofaanvragen bieden inzicht in de beschikbaarheid van medewerkers op de afdeling en reisdeclaraties worden getoetst op fiscale en bedrijfsinterne regels. Dat is een forse verbetering van de efficiency van personele werkprocessen. Managers en p-functionarissen krijgen daardoor meer tijd voor hun overige taken.

HRM-werkomgeving

Onder aanvoering van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), dat inmiddels met EZ samenwerkt aan de verdere ontwikkeling van Emplaza, is veel geïnvesteerd in het beschikbaar maken van managementinformatie. Medewerker, manager en p-functionaris krijgen een eigen 'cockpit', een beeldscherm met alle relevante informatie over werkprocessen, besluiten, signalen en achtergrondinformatie. Zo komen ziekmeldingen

elke ochtend binnen een halfuur bij de manager in zijn 'cockpit' aan. Actuele overzichten over formatie, bezetting en budgetuitputting ondersteunen de manager effectief bij zijn uitvoerende personele taken.

Emplaza is uitgegroeid tot een complete werkomgeving voor HRM, gebaseerd op de drie basisrollen: medewerker, manager en P&O'er. Een slim systeem van autorisatie zorgt dat iedereen functionaliteiten en informatie - voor hem relevant - beschikbaar krijgt, zoals informatie over de eigen afdeling, te nemen besluiten en wijzigingen. Niemand krijgt overbodige informatie, maar kan wel - mits daartoe gerechtigd - overige informatie in het systeem opzoeken.

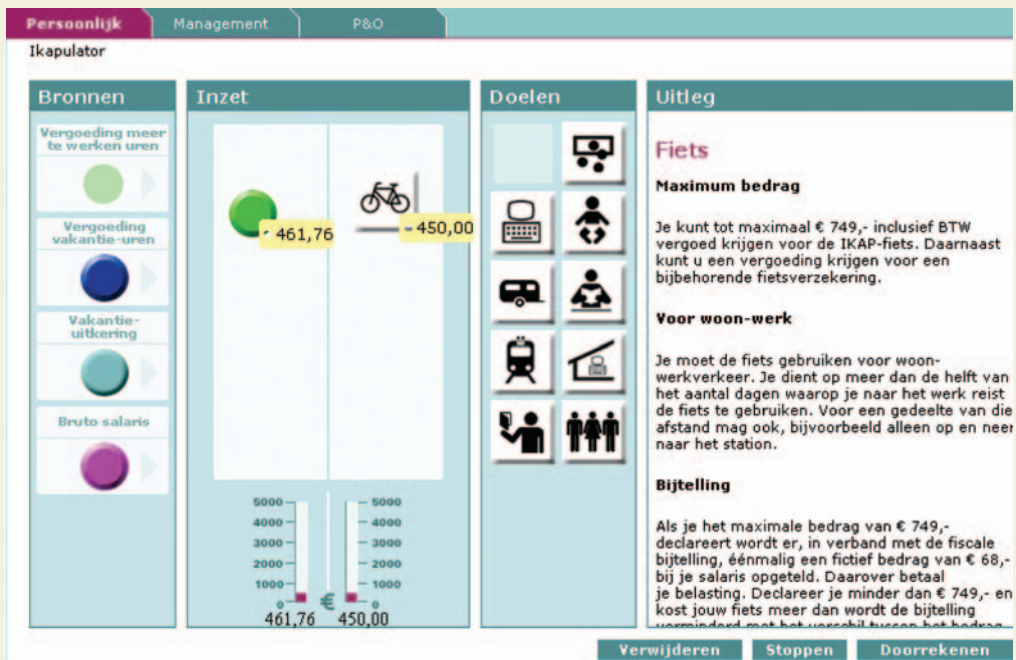
Shared services center

De discussie over shared services neemt ondertussen een enorme vlucht. Het doel van een gemeenschappelijke dienst is om centraal tegen minder kosten (procesoptimalisatie) en meer consistent (standaardisatie, uniformering) een kwalitatief hoogwaardig HR-product aan te bieden voor een grotere organisatie. Sleutelwoorden daarbij zijn efficiëntie en effectiviteit.

Maar bij een goed georganiseerde *backoffice* hoort ook een toegankelijke *frontoffice*. Dat kan een *call center* zijn, maar dat is duur (menskracht), minder toegankelijk (openingstijden) en niet voor alle functionaliteiten geschikt (bijvoorbeeld vanwege privacy). Een frontoffice dat niet op deze bezwaren stuit, is het concept van *self services*: minder kostbaar, altijd toegankelijk (ook vanaf huis) en geschikt voor privacygevoelige zaken. Vooral de laatste twee klantgerichte aspecten bepalen in hoge mate het succes van die gemeenschappelijke diensten.

Self services zijn daarnaast bepalend voor het succes van de shared services. De organisatie van de backoffice wordt *top-down* bepaald, voornamelijk vanuit wet- en regelgeving en werkprocessen waar de medewerker geen weet van heeft. Het gebruik en daarmee het succes van de gemeenschappelijke diensten wordt echter bepaald door de klantgerichtheid en de klantvriendelijkheid

Fig. 1 Cafetariamodel voor arbeidsvoorwaarden



De kracht van internettechnologie zit in de interface tussen het systeem en de gebruiker. Hoe eenvoudiger de communicatie, hoe effectiever de toepassing. Een mooi voorbeeld daarvan is de interface voor het aanvragen van flexibele arbeidsvoorwaarden, waarbij de gebruiker grafisch wordt ondersteund bij het maken van zijn keuze. De gebruiker kan bronnen en doelen selecteren en inzetten op het digitale speelveld. Achter elke bron en doel zit een dialoogvenster in de vorm van een prijskaartje, waarbij de medewerker de benodigde gegevens kan invullen, bijvoorbeeld het aantal in te zetten vakantiedagen. Uiteraard zijn de bedragen en de rechten al op de persoon zelf

toegesplitst: het systeem kent de gebruiker en haalt de juiste (salaris)gegevens op. Alle regels en beperkingen worden automatisch toegepast. Zo kan de gebruiker intuïtief met deze module aan de slag zonder cursus of handleiding. Vervolgens geven de leidinggevende en P&O hun digitale goedkeuring in Emplaza en volgt de terugkoppeling naar het salarissysteem. De meeste medewerkers vinden het leuk om dit te doen en het biedt hen meer ondersteuning. Daarbij zijn er minder fouten in de administratie en heeft de manager die de aanvraag moet goedkeuren er minder werk aan.

van de *frontoffice*. Voor het ontwerpen van self services is dan ook geen blauwdruk geschikt, maar moet een zorgvuldige *bottom-up* procedure worden gevolgd. Bij Emplaza zijn per module interactieve workshops gehouden zodat - samen met de gebruikers (medewerkers, managers en/of P&O-deskundigen) - kon worden bepaald wat er moest worden ontworpen. Regelmatig zijn daaruit als bijproduct verbeteringen van de werkprocessen voortgekomen.

Kans op succes

De benaderingswijze van de twee componenten vullen elkaar dus aan: voor de shared services *top-down* en voor de employee en management self services *bottom-up*. In de praktijk blijkt dat deze complementariteit de kans op succes aanzienlijk vergroot, zeker als het gaat om acceptatie bij de gebruiker en dus om het uiteindelijke gebruik. Daarnaast kan self services veel verder gaan dan de administratieve processen binnen de shared services: bijvoorbeeld ook modules rondom competentie management en employability, waarmee Emplaza indertijd is begonnen.

Invoering van een shared services center moet volgens Commissaris en Van Abbema (2004) goed worden overdacht: het vergt

veel tijd en aandacht en heeft aanzienlijke organisatorische consequenties. Je kunt *employee self services* echter beginnen zonder gemeenschappelijke diensten en zonder stevige organisatorische gevolgen. Daarmee werk je aan gewinning en bereid je de organisatie voor op het instellen van shared services.

Medewerkers en managers raken er door de zelfwerkzaamheid van self services ook meer bij betrokken en gaan het vanzelf meer gebruiken. Een voorbeeld hiervan is het vrijgeven van de personeelskaart (gedigitaliseerd dossier) bij één van de departementen. Veel medewerkers ontdekten toen pas fouten in hun dossier, die P&O vervolgens kon herstellen. Dit maakte een jarenlang gewenste opschoning van de personeelsbestanden in één keer een feit.

Beoogde doelen

Het belang van een toepassing als Emplaza moet verankerd zijn bij het topmanagement. De doelen die ermee worden nagestreefd, moeten helder zijn. Het kan bij integraal management een krachtig instrument zijn om de manager zijn rol uit te laten voeren. Gaat het om efficiency, dan kan het zorgen voor een vlotte en foutloze afhandeling van mutaties, besluiten en verzoeken. Is het

Fig. 2 De basisgegevens van de medewerker in Emplaza

Personalia

Gegevens in de witte velden hieronder kun je zelf wijzigen.
 Vul de gegevens naar waarheid in.
 Met 'Bewaren' geef je de wijzigingen door.
 Wijzigingen krijgen tot doorvoer in de personeelsadministratie een paars kader. Klik hierboven op 'Gewijzigd' voor een overzicht van wijzigingen.
 Overige wijzigingen in personalia geef je door aan je personeelsadviseur.

foto

Personalia Gewijzigd | Contact | Pri

Titels	DRS	Achtervoegsel	
Voorletters	M.P.	Roepnaam	Marc
Voornamen	Marc Pieter		
Achternaam	Manager	Voorvoegsel(s)	
Geboortedatum	10-12-1957	Geslacht	Man
Sofi-nummer	919191911	Telefoon intern	8867
Email intern	test@intern.nl		
Bank rekening nr.	99876656		
Woonadres ?			
Straat	WELEVELD	Nr	6
Postcode	2151JR	Plaats	
Privé telefoon	0123112311		
Mobiele telefoon	06-12345678		

bedoeld ter ondersteuning van persoonlijke ontwikkeling, dan kan de medewerker het instrumentarium op een plezierige en praktische wijze gebruiken. Die doelen komen meestal in combinatie voor.

Bij Emplaza is in de loop der jaren ontdekt dat gezamenlijke trots ook een belangrijke rol kan spelen, omdat het om een gezichts-bepalende dienstverlening gaat. Minister De Graaf bij de introductie binnen BZK: "Als minister voor Bestuurlijke Vernieuwing sta ik voor de modernisering van de rijksoverheid. De organisatie van de rijksoverheid moet worden verbeterd en Emplaza is een mooi voorbeeld van wat ik voor ogen heb. Een systeem waarbij efficiency en kwaliteitsverbetering op HRM-gebied hand in hand gaan en bovendien tot stand gekomen in goede interdepartementale samenwerking."

Kritische randvoorwaarden

In de afgelopen jaren is er in de praktijk veel geleerd over de randvoorwaarden voor een succesvolle introductie en gebruik van self

services. De belangrijkste leerpunten zijn vertaald in kritische succesfactoren:

- De techniek moet robuust, toekomstvast en toch flexibel zijn. Bij een e-HRM-toepassing is de onderlinge relatie tussen de P&O- en de ICT-afdeling bepalend. Zij moeten er beide voor zorgen dat het een succes wordt en kunnen – als de grondhouding positief is – als hulp daarvoor afspraken maken over de onderlinge dienstverlening in *service level agreements*.
- De toepassing moet bestand zijn tegen snelle veranderingen in IT-technische, organisatorische en HR-technische zin. De technische infrastructuur, de inrichting van de organisatie en de HR-regels en procedures veranderen nu in rap tempo. Het systeem moet dit vrij eenvoudig kunnen verwerken. De self service toepassing moet voldoende flexibel zijn om snel en tegen geringe kosten te kunnen worden aangepast.
- Om een dergelijke veelomvattende toepassing in de lucht te krij-

Menselijk contact

De moderne medewerker wil serieus worden genomen en hij wil worden aangesproken op zijn zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid. Maar wat is het effect van self service toepassingen op de medewerkers nu het menselijk contact steeds verder wordt beperkt?

De medewerker verwacht goede voorzieningen zoals een snelle toegang tot relevante en actuele informatie en adequate mogelijkheden om zelf de eigen (werk)processen te kunnen sturen. Administratieve handelingen zoals een adreswijziging doorvoeren, kan hij zelf doen zonder tussenkomst

van anderen, zodat de kans op fouten afneemt. Wel is daarvoor een goede informatievoorziening nodig via de self service en ook moet de applicatie goed zijn getest zodat de toepassing zelf foutloos functioneert.

Maar kijken we naar zaken rondom persoonlijke ontwikkeling, dan blijkt het self service concept alleen niet voldoende. De geboden digitale eerstelijns-hulp wordt weliswaar gewaardeerd, maar moet worden aangevuld met een menselijke tweedelijns-hulp voor meer complexe vragen en situaties en overige hulp op dit vlak.

Opbouw van Emplaza

Emplaza is geschikt voor organisaties vanaf vijfhonderd werkbare personen, met een kleine P&O-staf. De applicatie is modulair opgebouwd, waardoor alle opdrachtgevers zelf het bij hun organisatie passende pakket kunnen kiezen. Zo is de ene organisatie verder met competentie management dan de andere of worden de reiskosten nog op een andere wijze verwerkt.

Emplaza is technisch te koppelen met alle personeelsinformatiesystemen, zoals PerCC, SAP en Oracle HR. Ook allerhande

koppelingen met financieel-economische processen en systemen zijn mogelijk.

Zelfs wat betreft de lay-out is Emplaza flexibel. In een handomdraai is die aan te passen aan de huisstijl van de gebruiker. En door een verdere harmonisatie van de regelgeving over de arbeidsvoorwaarden binnen het Rijk, wordt de inzet van Emplaza nog efficiënter. Op deze wijze kunnen de initiële kosten lager blijven en dus sneller worden terugverdiend. Voor meer informatie: www.emplaza.nl.

gen is een goede invoeringsstrategie nodig. De functionele kant, de technische (on)mogelijkheden en de organisatorische consequenties moeten worden onderzocht. In de praktijk voerde een multidisciplinair samengesteld team steeds voor elke nieuwe organisatie een *implementatiescan* uit, waarbij deze aspecten en de kosten voor invoering en exploitatie werden onderzocht. Dat was de basis voor het besluit van het topmanagement.

- Voor Emplaza is een groeistrategie voorwaarde voor succes geweest, waarvan de modulaire opbouw het resultaat is. Daarmee kan de invoering geleidelijk gaan en elke module kan afzonderlijk aan of uit worden gezet. Door klein te beginnen met een beperkte functionaliteit kun je de techniek en de koppeling met de achterliggende systemen fijnslipen en de organisatie langzaam laten wennen. Dit groeimodel is succesvol geweest. Emplaza is na vijf jaar doorontwikkeling volwassen geworden. Vijf departementen, twee Hoge Colleges van Staat en één overheidsdienst maken er naar tevredenheid gebruik van.
- De privacy van de medewerkers moet worden beschermd. Het systeem maakt veel persoonlijke gegevens toegankelijk en dat

maakt het kwetsbaar voor verkeerd gebruik of misbruik. Om te voorkomen dat persoonlijke gegevens - gewild of ongewild - in verkeerde handen komen, is een adequate beveiliging heel belangrijk. Een goede samenwerking met de ondernemingsraad is aan te bevelen, zodat de OR-leden kunnen constateren dat het systeem aan de privacyregels voldoet.

Opdrachtgevers aan het woord

Het is niet moeilijk om vanuit de aanbodkant een juichend verhaal over Emplaza te vertellen. Belangrijker is of de klanten ook tevreden zijn. Ab Warffemius, plaatsvervangend directeur P&O van het ministerie van BZK zegt daarover: "Met de introductie van Emplaza binnen ons ministerie hebben we meerdere doelen bereikt. Het belangrijkste is dat we medewerkers en managers hebben kunnen laten wennen aan de concepten van employee self service en management self service. Daarmee is BZK goed voorbereid op de migratie naar P-Direkt, het shared services center voor het rijk. Daarnaast heeft Emplaza processen gestroomlijnd en verkort waardoor nu al efficiencywinst zichtbaar

Fig. 3 De cockpit



is en tegelijkertijd de kwaliteit van de dienstverlening is toegenomen. Tenslotte is de kwaliteit van de managementinformatie sterk verbeterd en meer op maat van de individuele manager toegesneden. BZK scoort in het recente onderzoek 'Kwaliteit van het personeelsbeleid in de sector rijk' (juni 2004) op dit thema dan ook zeer positief."

Floris Ingen Housz, projectleider invoering Emplaza bij het ministerie van VROM: "Wij merken dat Emplaza vooral het gewenningstraject naar het shared services center voor het rijk faciliteert: medewerkers en managers wennen aan het concept van self service. De weerstanden tegen een dergelijke verandering komen nu al naar boven, zodat we daarop kunnen inspelen. Bovendien dwingt het ons om de organisatie verder op orde te krijgen, zodat de aansluiting bij het shared services center straks soepeler zal verlopen."

Een nieuwe fase

Conclusie is dat Emplaza als self service concept na vijf jaar van ontwikkeling volwassen is geworden. Deze uitgebreide e-HRM toepassing is gereed om de koppeling met het shared services center van het Rijk te maken. De departementen, die Emplaza al gebruiken, konden eraan wennen dat medewerkers en managers zelf een belangrijk deel van de HR-taken uitvoeren. Daardoor zijn zij beter voorbereid op de komst van het shared services center in 2006.

Op veel fronten is de ervaring met Emplaza verwerkt in de opzet van het shared services center van het Rijk, een belangrijke voorwaarde voor succes van de gemeenschappelijke diensten.

In juli 2004 is Emplaza een nieuwe fase in gegaan. Er was en is veel belangstelling voor buiten het Rijk, vooral bij gemeenten, onderwijsinstellingen en ziekenhuizen. Daarom hebben de departementen BZK en EZ deze e-HRM toepassing in licentie uitgegeven, zodat Emplaza voor de markt beschikbaar is gekomen. Dit biedt de gelegenheid om de potentie van de self service toepassing verder uit te bouwen. Meer klanten betekent immers ook meer mogelijkheden tot doorontwikkeling. Er is er zelfs interesse vanuit het buitenland.

Dr. T.C.M. Horn heeft een bureau voor organisatieontwikkeling en is redactielid van de *Gids voor Personeelsmanagement*. th@hornmc.nl

Literatuur

- Commissaris. E. en H. van Abbema, *Het shared services center: geen hype maar een kwestie van Ief*, in: *Gids voor Personeelsmanagement*, oktober 2004.
- Diekmeijer J. en B. Vleugel, *Het HR-Servicescenter als hoeksteen van e-HRM*, in: *Gids voor Personeelsmanagement*, oktober 2002.
- Hop, M., C. van der Giesen en H. Richmond, *Bouwen aan een P&O-Service Centrum*, in: *Gids voor Personeelsmanagement*, februari 2004.
- Horn. T. en C. Gorter, *Emplaza: winkelcentrum voor employability*, in: *Gids voor Personeelsmanagement*, december 2000.