



NIEUW HRM-ELAN BIJ GEMEENTE ROTTERDAM

Van onbespreekbaar naar vanzelfsprekend

Bij de gemeente Rotterdam is recentelijk het project 'Mensen met Pit' afgerond, dat de concernbrede implementatie van een nieuw HRM-systeem behelst. Het project laat zien hoe de HRM-kolom de andere kolommen binnen de organisatie raakt, waardoor er een dynamiek ontstaat waarop de HRM'er slechts beperkt greep heeft.

door Jaap de Mare et al

De gemeente Rotterdam gebruikte tot voor kort een zelfontwikkeld HRM-systeem dat sinds de jaren tachtig door alle diensten, deelgemeentes en bedrijven werd gebruikt. Het einde hiervan kwam in zicht toen de leverancier die het van de gemeente Rotterdam had gekocht,

aangaf het onderhoud te zullen beëindigen. Tegelijkertijd had de gemeente behoefte aan meer HRM-functionaliteit dan het systeem kon bieden.

Geen expliciete voorkeur

Daarom startte in 2003 een aanbestedings-

traject voor een nieuw HRM-systeem, een salarisverwerkingdienst, een inrichtingspartner en een exploitatiepartner. Bij de aanbesteding bestond vooraf geen expliciete voorkeur voor een specifiek HRM-systeem of een module van een ERP-systeem. Het bleek echter dat de HRM modules van de ERP-systemen op functionaliteit beter scoorden dan de specifieke HRM-systemen, vooral op de gebieden werving en selectie, opleidingen en rapportages. De keuze viel uiteindelijk op de HRM-module van de Oracle E-business suite, in combinatie met de op PASO gebaseerde salarisverwerking van LogicaCMG.

DE FUNCTIONALITEIT BLEEF EEN JAAR LANG BEVROREN; DAT KWEEKTE VEEL WEERSTAND

Tegelijk waren er ontwikkelingen op het gebied van de financiële systemen. Die waren binnen de gemeente Rotterdam een decentrale verantwoordelijkheid, en er waren bij de verschillende organisatieonderdelen dan ook zo'n 14 verschillende systemen in gebruik waarvan vijf eveneens aan vervanging toe waren. Er werd besloten om deze vijf financiële systemen gezamenlijk aan te besteden – zonder de intentie om naar één financieel systeem te gaan, laat staan om de vervanging van de financiële systemen te combineren met het nieuwe HRM-systeem. De aanbesteding had tot doel te komen tot een keuze voor in totaal circa drie systemen, waaruit deze vijf diensten zelf een keuze konden maken. Teneinde de variatie aan financiële systemen binnen de gemeente terug te dringen, moesten ook de andere diensten in de toekomst uit deze drie systemen gaan kiezen. In termen van uniformering en integratie waren de ambities dus erg bescheiden.

Focus op doelmatigheid

Maar het liep anders. Een reorganisatie binnen de bestuursdienst leidde ertoe dat de directies P&O en Financiën samen kwamen in de directie Middelen en Control (DMC), waardoor de beide stuurgroepen van de vervangingstrajecten onder leiding kwamen te staan van één directeur. Binnen het College en de top van de Bestuursdienst was de visie op bedrijfsvoering bovendien aan het verschuiven in de richting van een sterkere rol voor het concern (ook op ICT-gebied). Dit was mede het gevolg van de verkiezingsoverwinning van Leefbaar Rotterdam en de daaropvolgende focus op doelmatige uitvoering. Op ICT-gebied in het bijzonder kwam het adagium 'we doen het als concern, tenzij...' opzetten. Alhoewel dit nog geen vastgesteld beleid was, sprak de stuurgroep de voorkeur uit om één financieel pakket te selecteren, waarvan de financiële module voor iedere dienst separaat zou worden geïmplementeerd. Dat de

keuze daarbij op Oracle E-business viel, kwam goed uit gezien de ontwikkelingen op HRM-gebied. Eén van de vijf betrokken diensten onttrok zich echter aan deze algemene keuze en koos in eerste instantie voor een ander financieel pakket. Het vooruitzicht van vijf afzonderlijke implementaties van hetzelfde systeem (één keer HRM en vier keer FIN) riep bij DMC de vraag op of het eerdere uitgangspunt van een separate implementatie en exploitatie van het (financiële) systeem per dienst wel doelmatig was. Dit lijkt misschien voor de hand liggend, maar alleen al het ter discussie stellen van dit uitgangspunt lag zeer gevoelig binnen gemeente Rotterdam. Eigenlijk, zo bleek, zagen ook de vier betrokken diensten en DMC meer voordelen dan nadelen van het onderbrengen van HRM en Financiën in één gemeenschappelijk ingericht en geëxploiteerd systeem. Besloten werd een concernbrede inrichting te ontwikkelen die bruikbaar zou zijn voor alle diensten.

ERP en HRM

ERP ('Enterprise Resource Planning') systemen omvatten verschillende disciplines binnen een organisatie (financieel, HRM, commercieel, logistiek) en zijn dan ook uiterst complex. Echter, het aantal raakvlakken tussen HRM en de andere onderdelen is beperkt. Het is dan ook zeer wel mogelijk om ERP-pakketten te implementeren zonder de HRM-module, en de HRM-software van een andere leverancier te nemen. Maar de belangrijkste ERP-pakketten (SAP, Oracle/Peoplesoft) hebben goede HRM-modules, dus in de praktijk gebeurt dat niet zo vaak. In Rotterdam was de keuze voor één ERP-systeem in feite een toevaligheid. Als uit de selectie voor het HRM-systeem een gespecialiseerd HRM-pakket als beste uit de bus was gekomen, was er nooit een overkoepelend ERP-systeem gekomen. En ook de keuze voor Oracle als financieel systeem werd onafhankelijk gemaakt – hoewel het daar denkbaar was dat er bij een andere uitkomst een nieuw aanbestedingstraject zou zijn gestart.

Het belang van 1 januari

HRM-systemen zijn behoorlijk complex, met name vanwege de vaak ingewikkelde salariscomponent, en implementaties luisteren derhalve nauw. Het feit dat salarissystemen met grote voorkeur per 1 januari moeten worden geïmplementeerd legt een behoorlijke druk op de planning en uitvoering van implementatietrajecten. Het uitlopen in de planning met meer dan een maand heeft veelal tot gevolg dat de implementatie een jaar moet worden uitgesteld. Daarnaast is er vaak extra aandacht nodig voor de juistheid van de salarisbetalingen in de eerste maanden dat een nieuw salarissysteem operationeel is. Afwijken in de salarissen tussen het oude en nieuwe systeem van zelfs geringe bedragen leiden vrijwel gegarandeerd tot een stormloop van (geïrriteerde) vragen, nog afgezien van de reacties die door de overgang vertraagde betaling van salarissen oproept. Een implementatie van enige omvang verdient daarom grondige voorbereiding, waarbij het enkele maanden 'schaduwdraaien' van de salarisberekeningen cruciaal is.

Functionaliteit bevroren

Voor de HRM-implementatie gold dat de aangeschafte functionaliteit breder was dan de in gebruik zijnde functionaliteit. Door de scope te beperken tot een vervangingsvraag ('nieuw voor oud') konden inrichtingsvraagstukken snel *top down* worden opgelost vanuit de bestaande organisatie en vanuit bestaand beleid. Hiermee werd het risico beperkt dat inrichtingsvragen en vooral de daarmee samenhangende organisatie- en beleidswijzigingen de voortgang zouden belemmeren. Door de uitrol te faseren (zeven diensten en circa 7500 medewerkers *live* per 1-1-2005, de overige diensten per 1-1-2006) werden de risico's van invoering beperkt: enerzijds omdat het maar een deel van het werknemersbestand betrof en anderzijds omdat *fall back* mogelijk zou zijn op een nog operationeel systeem. Maar deze opzet bracht ook belangrijke nadelen met zich mee. Zo werden de extra mogelijkheden van de nieuwe applicatie nauwelijks gebruikt omdat dit de scope zou oprekken. Een separaat project dat de mogelijke verbeteringen zou realiseren, kwam niet van de grond omdat de wensen van de verschillende diensten toch te weinig gemeenschappelijke elementen hadden. Het gevolg was dat eenvoudige verbeteringen niet gerealiseerd werden. Dit was vooral vervelend voor de groep van zeven diensten die per 1-1-2005 *live* gingen met het nieuwe systeem: ze hadden allerlei gerechtvaardigde wensen die vrij eenvoudig vervuld konden worden, maar de functionaliteit bleef een jaar lang bevroren totdat ook de overige diensten per 1-1-2006 overgingen. Dat kweekte een hoop weerstand en deed het draagvlak voor het project geen goed.

Dienstverlening centraal

Rotterdam maakt een verandering door van een orgaan dat georganiseerd is rond gemeentelijke diensten naar een instelling die de dienstverlening aan de burger centraal stelt, met één dienst Publiekszaken en één contact center voor telefonische en internet-dienstverlening. De invoering van centrale bedrijfsvoeringssystemen speelt een belangrijke rol in deze verandering, waarbij overigens de causaliteit twee kanten op loopt: de kanteling van de organisatie is een autonome trend die vanuit de politiek is ingezet, maar die versterkt wordt door de ontwikkelingen op ICT-gebied. Zaken die enkele jaren geleden nog nauwelijks bespreekbaar waren, zijn daardoor vanzelfsprekend geworden. Een voor de hand liggende stap in deze ontwikkeling was ook de inrichting van een *shared service centre* dat deze centrale systemen beheert. Ook een volgende stap, het onderbrengen van HRM in één *shared service centre*, wordt nu onderzocht. Het inrichten van het centrale HRM-systeem is daarvoor een voorwaarde.

Bord spaghetti

Achteraf gezien zijn de keuzes zoals die door Rotterdam zijn gemaakt – één centraal HRM- en financieel systeem dat in een *shared service centre* wordt beheerd – niet meer dan logisch. Maar wie in 2003 had gezegd dat dit zou gebeuren, zou verbast worden aangekeken. Het introduceren van nieuwe bedrijfsvoeringssystemen (in dit geval HRM en financiën) brengt echter een dynamiek op gang die tot onverwachtse uitkomsten kan leiden en waar de efficiency in de uitvoering – speerpunt van de politiek – zeer mee is gediend.

De gemeente Rotterdam

De gemeente Rotterdam kent een concernorganisatie: de gemeentelijke diensten, deelgemeenten en bedrijven zijn afzonderlijke, (groten)deels autonome organisaties. Gemeentelijke diensten hebben de beleidsvoorbereiding en beleidsuitvoering tot taak. De bestuursdienst ondersteunt het College door middel van beleidscoördinatie en de controlfunctie. Bij de 36 diensten, deelgemeenten en bedrijven werken zo'n 16.000 ambtenaren.

HRM'ers die hun systemen op de schop willen nemen doen er goed aan met deze dynamiek rekening te houden. Op een bord spaghetti komt soms nu eenmaal de hele kluit mee als je aan één sliertje trekt. Het voorstel om het HRM-systeem te vervangen kan ook een hoop andere zaken in beweging brengen. Anticipeer daarop en plan dus niet te scherp.

Drs. ing. W. Herckenrath is senior adviseur bij M&I/Partners, adviseurs voor management & informatie te Amersfoort. Ir. B. Hotho is adviseur bij M&I/Partners. Drs. J. de Mare MBA is senior adviseur bij M&I/Partners.

willem-jan.herckenrath@mxi.nl;
bob.hotho@mxi.nl; jaap.de.mare@mxi.nl

Een samenvatting van dit artikel is te vinden op www.gidsonline.nl / rubriek HR Professie

HET INTRODUCEREN VAN NIEUWE SYSTEMEN BRENGT EEN DYNAMIEK OP GANG