

Evaluatie e-HRM



Managementsamenvatting

Het Waterschapshuis (hWh) heeft in opdracht van 15 waterschappen en de Unie van Waterschappen (UvW) het project e-HRM uitgevoerd. In 2015 hebben de waterschappen een standaardpakket aangekocht voor human resource management-processen. De basis van de functionaliteit bestaat uit faciliteiten voor administratieve processen en de salarisadministratie. Uitbreiding met specifieke modules is mogelijk. hWh verzorgde de rol van penvoerder in het verwervingstraject, was coördinator voor het implementatieproject en is coördinator functioneel beheer.

De formele insteek voor evaluatie is het Dienstverleningshandvest hWh. Op basis daarvan is de evaluatie geïnitieerd door Gerard Smits, secretaris-directeur hWh, in nauwe samenspraak met de Stuurgroep e-HRM. Een evaluatieteam voerde de opdracht in de maanden februari tot en met juni 2021 uit.

Het evaluatieteam stond onder leiding van Marianne van der Veen. Als onderzoeksmethode is de documentstudie en enquête gekozen. Een enquête waarvoor stakeholders zijn geselecteerd van managementniveau tot meerdere rollen in de uitvoering. De enquêtevragen waren opgehangen aan acht aandachtsgebieden: **Samenwerking, Eigenaarschap e-HRM/HR-beleid, Uniformering, Project, Beheer, Financiën, Contract en hWh.**

In de enquête welke anoniem is verwerkt, is vooral naar de mening van de stakeholders gevraagd met vaak een vervolgvraag voor een onderbouwing van die mening. Veel geënquêteerden hebben die onderbouwing ook gegeven en dat levert vele bruikbare stellingen en tips voor het vervolg. Aan de hand van de rode draad in de beantwoording is de presentatie voor het UO van 19 mei over de eerste conclusies, en het eindrapport opgesteld.

Middels de rode draad door elk aandachtsgebied wordt in het rapport een beeld geschetst van het project, de gevolgde aanpak, en heeft deze aanpak ook goed gewerkt? Met betrekking tot hWh kan de vraag worden gesteld: heeft hWh voldaan aan de opdracht die ze heeft aangenomen en in welke mate?

Als resultaat van de documentstudie en de rode draad in de responses van de enquête kan gesteld worden dat hWh de uitvoering van de dienst e-HRM Beheer volgens afspraken heeft uitgevoerd. Complicerende factor is dat er gedurende een lange periode projectfase en beheer-fase door elkaar hebben gelopen.

Leer en verbeterpunten per aandachtsgebied

Samenwerking

- De samenwerking moet doorgaan, vrijwel alle antwoorden uit de enquête wijzen in die richting, een samenwerking waarvoor een nieuwe business case, in korte tijd met beperkte diepgang, wordt opgesteld.
- De governance van het project kan worden versterkt, organiseer het nieuwe project vanuit die versterkte governance op kort cyclische basis met heldere mijlpalen.
- Op een dergelijke wijze:
 - wordt het project opgeknipt in overzichtelijke stappen en is van meet af aan duidelijk wat zal worden opgeleverd en wanneer en wie daarvoor verantwoordelijk is.
 - worden in samenhang met de afgestemde besluitvorming op het juiste niveau beleid en uitvoering meer gestroomlijnd waardoor vertraging kan worden voorkomen.
 - ligt de eindverantwoordelijkheid bij de stuurgroep/UO en in dat gremium worden alle beslissingen in het project genomen.
 - zal er van tevoren dienen te worden afgesproken wat de deelnemende waterschappen willen bereiken in de samenwerking waardoor het voor eenieder duidelijk zal zijn wat eenieder moet doen en laten.
 - wordt een commitment vastgesteld en periodiek geherwaardeerd in de stuurgroep/UO. Hetgeen kan leiden tot minder overleg en afstemming.

Eigenaarschap e-HRM/HR-beleid

- Het begrip van eigenaarschap is in samenwerking erg belangrijk. De HR-managers hebben in de samenwerking e-HRM een spilfunctie.
- Voor de verdere ontwikkeling van e-HRM is een gezamenlijke visie onontbeerlijk. De visie uit de businesscase van 2013 is in de afgelopen jaren te ambitieus gebleken. Aangeraden wordt om de HR-visie op hoofdlijnen opnieuw op te stellen en deze door alle deelnemers te laten accorderen. Als een gezamenlijke visie ontbreekt, zal het ook niet lukken gezamenlijke doelstellingen te bereiken, zal er geen gezamenlijke doorontwikkeling en innovatie plaatsvinden. Als fundering van een volgende aanbesteding zal er een visie, hoe basaal ook, moeten komen. Een visie waar ieder zich in kan vinden en aan committeert.
- Veranker vanaf het begin van de verdere ontwikkeling van e-HRM het eigenaarschap goed passend in het project. Maak dat in de governance ook helder opdat het proces van check & balance kan plaatsvinden. Laat alle besluiten in de stuurgroep plaatsvinden of accorderen. Stel de producteigenaren of eigenaar persoonlijk verantwoordelijk voor het op te stellen beleid en de uitvoering ervan. Maak daarmee van het begin af melding aan alle deelnemers waardoor het eigenaarschap ook kan worden erkend door alle partijen

Uniformering

- Voor het vervolg van e-HRM wordt naar aanleiding van de antwoorden in de enquête, geadviseerd om de uniformering te heroverwegen en in het goede perspectief van standaardisatie te plaatsen. Neem in dit spoor mee dat de keuze voor een standaardpakket inhoudt dat je de organisatie/processen dient aan te passen aan het pakket en niet andersom. Een werkwijze waardoor onnodige kosten, denk daarbij aan maatwerk in de software, kan worden voorkomen.
- Uniformeer alleen daar waar gezamenlijke visie en beleid is vastgesteld zodat er geen discussie ontstaat over resultaat.
- De vraag die opkomt na de enquête is wat de uniformering van de werkprocessen oplevert als er over de waterschappen heen geen uitwisseling van gegevens en/of uitwisseling van personeel plaatsvindt. Staan de inspanningen op het vlak van uniformering wel in verhouding tot resultaat? Uniformering was een uitgangspunt in de businesscase maar werd in de loop der tijd minder belangrijk omdat noodzaak tot samenwerking minder werd.
- Houdt gedurende de projectuitvoering de doelstellingen van businesscase in de gaten en durf deze bij te stellen als omstandigheden wijzigen.
- Maak voor het volgen c.q. accorderen van die doelstellingen een verankering in de governance van het vervolgtraject van e-HRM.

Project

- Stel voor het vervolgproject één methode van projectaansturing vast, een methode waarin integrale, heldere afspraken worden gemaakt over rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van opdrachtgever, opdrachtnemer en leverancier, om als basis te fungeren voor de aangescherpte governance. Daarin worden de voortgangsrapportages gestroomlijnd en op elkaar afgestemd opdat de timing en cadans over het gehele project dezelfde worden.
- Het directeurenoverleg heeft in de afgelopen jaren heldere en duidelijk onderbouwde go/no go besluiten genomen, dat werkte goed, een plaats voor inruimen in de nieuwe governance is aan te bevelen.
- Wees duidelijk richting de waterschappen welke capaciteit met bijbehorende competenties en tijdsbesteding, nodig zijn om samenwerking succesvol te laten verlopen.
- Besteed veel aandacht aan de communicatie m.b.t. het vervolgproject om het draagvlak onder deelnemers te vergroten en het accepteren van gezamenlijke afspraken te verbeteren.
- Werk scenario's uit in de business case voor een de toekomstige samenwerking/ gezamenlijke aanbesteding waarbij onderscheid wordt gemaakt in alleen functionaliteit voor de basis en een apart traject voor de functionaliteit van plus- en top. Maak daarin ruimte voor een scenario waarin waterschappen separaat aanbesteden opdat de kosten/batenanalyse op een dergelijke wijze goed vergeleken kan worden.

- De respons op de verdiepvragen van de enquête bieden een schat aan tips voor het opstellen van de business case.

Beheer

- Maak bij start van het implementatietraject, na gunning, helder welke de keuze wordt voor de beheerorganisatie, inclusief taken, bevoegdheden verantwoordelijkheden [TBV's].
- Beschrijf deze TBV's niet alleen voor de centraal opgestelde rollen maar ook voor de decentrale rollen.
- Maak expliciet duidelijk dat de gekozen oplossing een SaaS-oplossing is hetgeen de relatie met de leverancier bijzonder maakt.
- Hecht voldoende belang aan de functie functioneel beheerder en maak een reële inschatting van impact van het werk en daarmee gemoeide tijd. Functioneel beheerders moeten zelfde basisniveau hebben
- Het verbeterplan 2018 zette ook in op de 'zachte kant' van samenwerken; blijf hier aandacht voor houden zodat stakeholders de intrinsieke motivatie hebben om samen te werken; samenwerken is leuk, samen resultaten halen is nog leuker, zeker als je er zelf door ontwikkelt.

Financiën

- Ga uit van een eenvoudige toerekening van kosten, waarbij de waterschappen inzicht geven in kosten en bepaal van daaruit de eventuele besparing.
- Zet bij het vervolg van het project in op reëel batenmanagement en maak dat onderdeel van de voortgangsrapportages en governance.
- Maak check&balance bouwsteen van het batenmanagement gedurende het project en houd eventueel financiële audits mocht dit batenmanagement achterblijven bij de verwachtingen.

Contract

- Benut kracht van centraal contractmanagement zodat de leverancier met één partij spreekt, zet deze kracht ook in voor het vervolg
- Heroverweeg het huidige decentraal contractmanagement en overweeg contracten daarmee onder één noemer te brengen.
- Versterk contact tussen contractmanagement waterschap en hWh zodat optimaal voordeel wordt behaald uit het managen van het contract.
- Versterk kennis decentraal contractmanagement, optimaliseer verbinding met centraal. Vermijd bij de leverancier het werken met onderaannemers.

hWh

- Overweeg een compacte businesscase, focus daarbij op inkoop van de functionaliteit van Basis, zet uitbreiding de functionaliteit van Plus&Top apart, werk in de scenario's tevens het scenario uit waarbij de waterschappen separaat de markt op gaan en de schaalvoordelen van samenwerken verliezen. Dat maakt keuzes helder en versterkt het commitment.
- In de projectfase moet de archivering sterk verbeterd worden opdat beslisdocumenten vindbaar zijn t.b.v. uitvoering en evaluatie! Stel een projectsecretaris aan en houdt periodiek audits over het nakomen van de afspraken.
- Een versterkte governance zal aan kracht winnen als er één chain of command bestaat. Centrale sturing hoort daarbij, neem dat ook op in de vernieuwde structuur.