Telecommerce 31/07/2012

OCTANE

P-DIREKT: EFFICIËNTER, GEVARIEERDER, RONDUIT BETER

"WE LEREN MET DE DAG"

Dat is vragen om problemen, zou je zeggen. Medewerkers zonder enige contactcenterervaring van kleine PZ-afdelingen weghalen om ze vervolgens in een groot HR-servicecenter te trakteren op gevarieerder werk. En ze dan voor het eerst ook nog aansturen op aantallen. Maar het werkt! 130.000 ambtenaren plukken dagelijks de zoete vruchten van het centrale contactcenter dat de digitale dienstverlening ondersteunt.

Probleem

De organisatie van de personeelsdienstverlening binnen de Rijksoverheid kon efficienter. In totaal 10 ministeries hadden elk een eigen, gedecentraliseerde HR-afdeling. Daardoor kregen ambtenaren te maken met kwalitatief uiteenlopende dienstverlening én was er sprake van een grote kostenpost.

Doelstelling

Vorm een veelvoud van aparte HR-afdelingen om tot één rijksbreed HR-contactcenter. Een organisatie die voorziet in een meer efficiënte en kwalitatief betere en uniforme personeelsdienstverlening voor alle rijksambtenaren. Kenmerkend aan deze dienstverlening is het selfservicekarakter: ambtenaren regelen voortaan zelf hun personeelszaken, uiterst eenvoudig via een begrijpelijke site met up-to-date informatie. Hierdoor is uniformiteit van regelgeving gewaarborgd én zijn minder medewerkers betrokken bij de uitvoering ervan.

Aanpak

Nu 5 jaar geleden is het nieuwe HR Shared Service Center vanaf de grond opgebouwd. Eind 2011 is het 10e en tevens laatste ministerie aangesloten. Er wordt gebruikgemaakt van één webportaal, toegankelijk voor iedereen die binnen het Rijk werkt. Een portaal waar alle mutaties via selfservice zijn door te voeren.

P-Direkt is de naam van het HR Shared Service Center. Daarvandaan vindt de administratieve afhandeling plaats van de meeste HR-processen, met als kenmerk een betrouwbare, efficiënte moderne en gestandaardiseerde werkwijze. Concreet verrichten de 130.000 eindgebruikers hun HR- zaken via een modern webportaal, het P-Direktportaal. Daarin kunnen alle rijksambtenaren informatie opvragen, zoals hun digitaal personeelsdossier. Maar ook kunnen ze via selfservice een groot aantal mutaties geautomatiseerd doorvoeren. En voor vragen en informatie staan goed ingevoerde medewerkers op het contactcenter klaar. Deze servicemedewerkers verwerken eveneens allerlei mutaties en voeren uiteenlopende taken uit tot en met de payroll. Hoofd contactcenter en plaatsvervangend directeur Ed Smit : "We wilden boven alles stoppen met papier en snelheid in de processen bevorderen. Daarom kozen we voor digitale dienstverlening. Om vragen en problemen af te vangen moesten we ook voorzien in een contactcenter, voor hulp en informatie. In totaal zijn we erin geslaagd 200 processen te automatiseren. Je hebt het dan over de top

25 van alle HR-processen. Omgerekend beslaat dat 90 procent van het HR-werk. Denk aan veelvoorkomende zaken als een aanstelling, ontslag, reiskosten, verlof. Dat zijn in 9 van de 10 gevallen de HR-onderwerpen die spelen." In 2011 zijn ruim 10 miljoen mutaties volledig geautomatiseerd verwerkt.

Ondanks dat het gros van de werkzaamheden voortaan digitaal verloopt, valt een deel van de processen nog immer te omschrijven als 'modern handwerk': tal van gegevens moeten nu eenmaal worden verwerkt of gecontroleerd. "We leren met de dag, weten op voorhand niet hoe ervaren collega's zijn in het werken met het zelfbedieningskanaal."
Ed Smit: "Een belangrijk punt bij de inrichting was ook dat we het hebben opgebouwd met de mensen die dit werk vanouds al deden. Dit gaf wel een extra uitdaging Mensen waren niet gewend aan een productiegerichte manier van werken. Dienstbaarheid met name voor het eigen decentrale onderdeel was veel meer de werkcultuur. Ook was de kennis vaak beperkt tot een aspect van het HR-domein en veelal in de praktijk geleerd. De uitdaging was dus om de hele doelgroep, in hoge mate bestaande uit vrouwen met parttime functies die een administratieve functie vervulden voor uiteenlopende ministeries, te begeleiden en om te vormen tot professionele klantadviseurs. We hebben ze door elkaar heen op een afdeling geplaatst. Daarnaast is veel geïnvesteerd in opleiding en het bereiken van de juiste cultuur. Iedereen moest een MBO-diploma behalen, wekelijks een inhoudelijke training volgen. Maar ook de uitwerking van elke handeling in productiviteitsnormen was een hele operatie, waar nu ook dagelijks op gestuurd wordt. Hoelang duurt een call, hoe lang duurt een salarisaanpassing, et cetera. In totaal is van circa tweehonderd processen geanalyseerd hoeveel tijd de afhandeling ervan beslaat."
Marije Westra, projectmanager bij P-Direkt, was verantwoordelijk voor de inrichting van het telefonieplatform, het CRM-systeem en de rapportages. Ze heeft eerst in kaart gebracht wat er zoal binnenkomt aan telefoontjes, e-mails en mutaties. Per dag zijn dat zo'n 2000 telefoontjes, 600 e-mails en meer dan 500 mutaties om handmatig te verwerken. Met deze informatie is de basis gelegd voor de rapportages op medewerkerniveau. Genesys levert assistentie op dat vlak, richt zich momenteel op verbetering van de kwaliteit en de efficiency. Volgens Olav Wilke, account executive bij Genesys, is er geen betere voorbeeldcase denkbaar die de waarde van het contactcenter voor een organisatie onderschrijft."Medewerkers verruilden een kleine afdeling voor een grote, werken met gelijkgestemden aan gevarieerdere taken ten dienste van 130.000 ambtenaren. Het effect van zo'n contactcenter? Het is beter voor de efficiency van het bedrijf, medewerkers vinden de variatie in werk prettiger en klanten worden er beter door geholpen."

"DIENSTBAARHEID MET NAME VOOR HET EIGEN DECENTRALE ONDERDEEL WAS **VEEL MEER DE WERKCULTUUR**"

Maar die weg daarnaartoe, dat is wel even wennen voor iedereen. Met de nodige uitleg en uitgebreide opleidingstrajecten is meer inzicht in de finesses van het werk ontstaan. Waarom duurt die ene call langer dan de andere, waarin schuilt het verschil? Dat inzicht groeit met de dag.
Marije: "Ik weet dat je niet meteen hard op rapportages kunt gaan sturen. Daarom hebben we spiegelteams samengesteld, zodat iedereen kan zien wat de performance van de ander is. We zijn niet dol op 'de medewerker van de maand', nemen medewerkers aan de hand en werken uiteraard toe naar individuele performancebeoordeling in functioneringsgesprekken. Iedereen is er nu wel van doordrongen dat contactcenteragent een vak apart is."
Zowel het werk van de klantadviseurs als het werken met de portal kan nog op tal van punten worden verbeterd. Enkele voorbeelden: contactcentermedewerkers dienen sneller de personeelsgegevens in beeld te krijgen om de klant beter van dienst te kunnen zijn. Een routering van taken naar contactcentermedewerkers dient te zorgen voor een gelijkmatige verdeling van de werkstroom. Het gebruik van het portaal moet resulteren in meer kwaliteitsbeleving. Door persoonsgebonden informatie centraal op te slaan, hoeft de gebruiker die informatie niet telkens opnieuw in te vullen en valt irritatie te voorkomen. Is een nog te ontwikkelen app hiervoor een oplossing? Wensen zijn er nog te over.
Positief bijeffect van het bouwen van P-Direkt zijn de loopbaanmogelijkheden die zich ontvouwen. Mensen met ambitie kunnen een loopbaantraject ingaan, zich doorontwikkelen tot HR-expert op HBO-niveau, of tot arbeidsjurist bijvoorbeeld. Nu nog zijn er 300 fte's werkzaam, waaronder veel parttimers. Dat aantal blijkt te groot. "We kunnen nog aanmerkelijk efficiënter worden."

Knelpunten

Leunen op een PZ-medewerker is er voor de 130.000 ambtenaren niet meer bij. Iedere rijksambtenaar moet nu zelf taken verrichten die eerder een ander voor hem of haar uitvoerde. Ook dat was en is wennen. Want primair heeft geen enkeling veel behoefte om met een zelfbedieningsconcept aan de slag te gaan. Bovendien blijkt nog steeds niet iedereen gewend om met een computer te werken: 'Waar zit de enter-toets?'
Tijd heelt ook hier alle wonden: inmiddels is er een groeiend aantal ambassadeurs van het P-Direktportaal actief. De snelheid van handelen is hier mede debet aan: 'Als ik voor de 10e een mutatie doorvoer, is het dezelfde maand al in mijn salaris verwerkt. Dat is sneller dan voorheen!'

Conclusie

P-Direkt werkt, maar het kan nog beter, sneller en handiger, benadrukt Ed. De medewerkerstevredenheid is een 7. Gebruikers van P-Direktportaal zijn nog niet razend enthousiast over het zelfbedieningsconcept, getuige de 6 die ze ervoor geven. Het hoofd contactcenter wil volgend jaar een 7 behalen voor de totale dienstverlening. "Een 8 verwacht ik niet; we werken immers met arbeidsvoorwaarden. De uitvoering van tal van regelingen is en blijft ingewikkeld. Dat beïnvloedt de perceptie van onze gebruikers." Vanaf volgend jaar hoopt hij nog meer services naar de afdeling toe te kunnen trekken. Te denken valt aan service op locatie en identity managementservices. ■