

# In 9 stappen naar de juiste HRM-software

*Zelf de regie houden over het selectieproces*



Het kiezen van een nieuw eHRM-pakket is een verantwoordelijke taak. De software moet rekening houden met ieders wensen, snel presteren en er aantrekkelijk uitzien. Hoe selecteert u de juiste software? Dat proces start met het goed in kaart brengen van de behoeftes van de organisatie. Ook het stellen van prioriteiten is belangrijk. Maar misschien nog het belangrijkste is om te allen tijde zelf de regie te houden over het proces. In deze whitepaper geven twee onafhankelijke eHRM-experts hiervoor waardevolle tips. In negen stappen komt u tot een afgewogen keuze voor het pakket dat voor uw organisatie het beste is.

## Samenvatting

Het is verleidelijk om bij de selectie van een HRM-systeem simpelweg te kiezen voor de software met de meest uitgebreide functionaliteit. Toch is het verstandiger om vooraf heel precies te formuleren aan welke software-eigenschappen exact behoefte bestaat. Daarbij is de vraag essentieel welke organisatiedoelstellingen de software vooral moet ondersteunen. Door die vraag te beantwoorden kan de organisatie niet alleen op kosten besparen. Ook kan software worden geselecteerd die een maximale bijdrage levert aan de organisatiebehoefte en daardoor waarde toevoegt. Dit selectieproces vraagt van alle deelnemers een aardige tijdsinvestering, maar voorkomt veel discussies achteraf. Softwaresucces staat of valt immers met acceptatie. Tijdens het selectieproces wordt hiervoor de basis gelegd. Een gedegen voorbereiding komt de kwaliteit van de software ten goede en daarmee het succes van de invoering ervan.

## Inhoud

**Stap 1** Formuleer het centrale probleem waarvoor de software een oplossing moet bieden

**Stap 2** Stel een programma van eisen en wensen op

**Stap 3** Formuleer eisen en wensen voor de registratie van gegevens

**Stap 4** Formuleer eisen en wensen op het gebied van personeelsplanning

**Stap 5** Formuleer eisen en wensen op het gebied van HR-instrumenten

**Stap 6** Formuleer eisen en wensen op het gebied van HR-analyse

**Stap 7** Formuleer eisen aan de architectuur

**Stap 8** Formuleer eisen en wensen aan de leverancier

**Stap 9** Nodig leveranciers uit om een offerte te brengen

## Stap 1 Formuleer het centrale probleem waarvoor de software een oplossing moet bieden

“Welk probleem moet de software vooral oplossen?”, zegt interim-manager, adviseur en eHRM-projectmanager Matthijs van den Bos van UmanID. Ook al ligt deze vraag voor de hand, toch vergeten organisaties er vaak antwoord op te geven. Wanneer eensgezindheid bestaat over de belangrijkste focus die de organisatie heeft bij de invoering van eHRM vergroot dat niet alleen de slagkracht van het projectteam, maar kan bovendien op kosten worden bespaard. “Natuurlijk, het is verleidelijk om het meeste uitgebreide pakket te kiezen. Maar waarom zou een organisatie dat doen als nu al voorspeld kan worden dat de helft van de modules de eerste drie jaar niet gebruikt worden?” Behalve de kosten, spelen ook tactische redenen mee. “Het is beter om eerst een deel van de software te implementeren en daarbij naar honderd procent succes te streven, dan alle modules tegelijk, met de kans dat de organisatie dat niet aankan. De techniek is neutraal, maar de manier waarop die wordt ingezet bepaalt of mensen het systeem al dan niet gaan gebruiken.”

Daarnaast moet het projectteam een duidelijk fiat hebben vanuit de organisatie. Start daarom met het formuleren van een duidelijke businesscase, liefst gekoppeld aan bestaande organisatiedoelstellingen. Leg deze businesscase voor aan relevante personen. Begin pas met de softwareselectie wanneer het team zich volledig verzekerd weet van steun vanuit de directie. Alleen wanneer consensus bestaat over de zakelijke voordelen die de invoering van eHRM oplevert, heeft het selectieteam de slagkracht om de juiste beslissingen te nemen.

## Stap 2 Stel een programma van eisen en wensen op

Wanneer het centrale probleem bekend is waarvoor de software een oplossing moet brengen, kan het projectteam beginnen met het opstellen van de software-eisen en -wensen. Van den Bos: “De kwaliteit van het programma van eisen en wensen moet hoog zijn, omdat alle stappen die erop volgen van dit programma zijn afgeleid.” Dat betekent niet dat het programma moet bestaan uit een wetenschappelijke verhandeling. Het is vooral van belang om inzicht te krijgen in de sleutelcriteria.

Ook is het goed om van elke functionaliteit op de lijst te weten hoeveel waarde er binnen de organisatie aan wordt gehecht. Dat toekennen van een prioriteit kan bijvoorbeeld door de projectleden te vragen waarderingscijfers te geven aan elke mogelijke functionaliteit. Zo kan de organisatie in een later stadium van het selectieproces gestructureerd controleren of de software voldoet aan de belangrijkste eisen en welke extra's eventueel geschrapt kunnen worden, mocht dat belangrijke kostenvoordelen opleveren.

Voorkomen moet worden dat de invoering van een nieuw HRM-systeem enkel een feestje van de HR-, salaris- of ICT-afdeling is. Betrek daarom verschillende disciplines

bij het opstellen van de sleutelcriteria. Zo ontstaat niet alleen een compleet beeld, maar ook alvast draagvlak voor de invoering van het systeem. Tijdens de implementatiefase moet namelijk opnieuw een beroep worden gedaan op de medewerking van alle betrokken gebruikersgroepen. Het is goed om in een vroeg stadium al afspraken te maken over de tijdsinvestering die van hen gevraagd wordt gedurende de implementatiefase van het systeem.

### **Stap 3 Formuleer eisen en wensen voor de registratie van gegevens**

Eisen en wensen aan software zijn op te delen in groepen, van heel basaal tot allerlei extra's. Het meest basale functieniveau bestaat uit het puur opslaan van personeelsgegevens. Welke eisen kunnen hieraan gesteld worden? eHRM-expert Peter Ambagtsheer van Mentaspex geeft een aantal voorbeelden: "De kerngegevens moeten altijd beschikbaar zijn, toegankelijk zijn voor de juiste mensen, goed beveiligd worden en de interne samenhang ervan moet kloppen." Dat laatste kan bijvoorbeeld gecontroleerd worden door de opgeslagen gegevens met elkaar te vergelijken. "Zo mag het aantal jaren werkervaring niet groter zijn dan iemands leeftijd." En sommige gegevens worden daarnaast bij voorkeur afgeleid uit andere. "Om er zeker van te zijn de leeftijd die het systeem weergeeft correct is, kan die het beste worden berekend op basis van de geboortedatum."

### **Stap 4 Formuleer eisen en wensen op het gebied van personeelsplanning**

De meeste organisaties vragen meer van een HRM-systeem dan het puur opslaan van persoonsgegevens. Wanneer de software daarnaast gebruikt wordt voor het maken van personeelsplanningen, moet het programma van eisen en wensen hier rekening mee houden. Ambagtsheer: "Stel dat er volgend jaar een nieuw project start waarvoor driehonderd werknemers worden ingezet. Dan moet de organisatie zich daarop kunnen voorbereiden: hoe moet het project worden bemenst? Welke werknemers gaan er aan deelnemen? Welke taken en functies moeten daardoor ingevuld worden door andere werknemers?" De mogelijkheid om dit soort vragen te kunnen beantwoorden kan onderdeel uitmaken van het programma van eisen en wensen.

Ook het bijhouden van de competenties van werknemers kan van invloed zijn op het maken van een goede personeelsplanning. "Welke ervaring doet elk van de projectleden op binnen toekomstige projecten? Wat betekent dit voor hun competentieniveau? Kunnen zij bij een volgend project nu een meer verantwoordelijke functie krijgen?"

## Stap 5 Formuleer eisen en wensen op het gebied van HR-instrumenten

Behalve registratie van gegevens en personeelsplanning kunnen ook allerlei HR-instrumenten van belang zijn. Welke eisen en wensen leven op het gebied van werving en selectie? Hierbij kan het bijvoorbeeld gaan om het geautomatiseerd stellen van selectie-eisen tijdens het sollicitatieproces en de mogelijkheid om verschillende workflows in het systeem in te stellen voor interne en externe kandidaten. Wanneer organisaties willen werken aan de opbouw van talentpools moeten de resultaten van assessments gestructureerd kunnen worden opgeslagen. Ook competentie-management is een HR-instrument waaraan veel organisaties waarde hechten. Wanneer een werknemer zich in een bepaalde richting wil ontwikkelen, kan de software een opleidingsplan genereren waarmee de werknemer zijn of haar ontwikkeldoelen kan behalen?

## Stap 6 Formuleer eisen en wensen op het gebied van HR-analyse

Tools om op grote schaal gegevens te analyseren worden sneller, goedkoper en beter beschikbaar. Het doen van 'big data analyses' is dan ook een belangrijke trend. Hoe zorgt een organisatie ervoor dat een toekomstig HRM-systeem geschikt is voor grootschalige gegevensanalyse? Ambagtsheer: "Dat heeft voornamelijk te maken met de vorm waarin de gegevens worden opgeslagen. Wanneer die een zogeheten opendataformaat hebben, kunnen meer analysetools er probleemloos gebruik van maken. En wanneer organisaties grote hoeveelheden data willen analyseren, is daarnaast zowel de omvang als de toegangssnelheid tot de achterliggende database van belang."

## Stap 7 Formuleer eisen aan de architectuur

Functionele eisen aan de software kunnen ingrijpende gevolgen hebben voor de achterliggende architectuur. Zonder technische opleiding is het echter moeilijk dit soort consequenties te overzien. Het kan daardoor zeker de moeite lonen de hulp van een systeemarchitect in te roepen. Die kan er bijvoorbeeld voor zorgen dat gegevens niet dubbel worden opgeslagen en op alle relevante plekken in de organisatie in de juiste vorm beschikbaar zijn. Ambagtsheer: "HR-afdelingen en management weten vaak wel hoe de schermen eruit moeten zien. Maar het is essentieel om ook de achterliggende architectuur te definiëren: op welke systemen moet de software aansluiten? Welke data zijn daarin opgeslagen? Staan die systemen lokaal of zijn ze in de cloud onder gebracht? Hoe is de toegang tot die systemen geregeld?' Daarbij kan ook worden gelet op de mogelijkheid om te kiezen voor een hybride cloudoplossing, waarbij gegevens deels *on premise* worden opgeslagen en deels in de cloud worden ondergebracht. Wanneer dit een belangrijke eis is, moet zeker gecontroleerd worden of systemen daaraan voldoen.

Van den Bos: “De complexiteit van een nieuw HRM-systeem wordt door een aantal factoren bepaald: gaat het alleen om software voor een bepaald HR-proces? Of is er een overkoepelend systeem nodig waarin allerlei HR-processen geïntegreerd worden? Daarnaast wordt de softwarekeuze ingewikkelder naarmate het systeem door meer afdelingen moet worden gebruikt. Ook de grootte van de organisatie is van invloed op de complexiteit: vraagstukken op het gebied van inrichting van de software en het gebruik ervan zijn dan over het algemeen ingewikkelder.”

Daarnaast is het belangrijk om te bepalen hoeveel tijd en budget de organisatie wil reserveren voor het beheren en onderhouden van het systeem. Verschillende architecturen vergen meer of minder onderhoud en vereisen hogere of lagere kennisniveaus bij het ICT-personeel. Wanneer wordt gekozen voor een SaaS-oplossing, is dit onderhoud overigens nihil. Door hierover vooraf te overleggen met de ICT-afdeling, kunnen op dit vlak tijdig de juiste randvoorwaarden worden geformuleerd.

## Stap 8 Formuleer eisen en wensen aan de leverancier

Ook de leverancier moet aan bepaalde eisen voldoen. Van den Bos: “Relevante vragen zijn bijvoorbeeld: Welke rol gaat de leverancier spelen bij de implementatie? Kan deze desgewenst ondersteuning geven bij het aanbieden van interne trainingen? Is er een telefonische helpdesk waarvan eindgebruikers gebruik kunnen maken? Als er nieuwe functionaliteiten worden toegevoegd aan de software na afloop van de implementatie is dat dan bij de prijs inbegrepen of niet? Kan de organisatie meeprofiteren van functionaliteit die voor andere organisaties wordt ontwikkeld?”

Daarnaast is het essentieel in zee te gaan met een solide leverancier. Welke continuïteit kan deze bieden? Hoe ziet de leverancier de productontwikkeling op de lange termijn? Wordt doorontwikkeld aan nieuwe functionaliteiten? Wordt daarbij vastgehouden aan de bestaande structuur van de software? Of zijn er plannen voor ingrijpende wijzigingen, zoals verandering van platform?

Welke garanties zijn er daarnaast dat het bedrijf financieel gezond is? Laat bij twijfel hiernaar onderzoek doen door financieel deskundigen. Informeer daarnaast naar procedures in geval van calamiteiten, contractopzegging en faillissement van de leverancier.

## Stap 9 Nodig leveranciers uit om een offerte te brengen

Wanneer het programma van eisen en wensen duidelijk is, kan begonnen worden met het benaderen van leveranciers. Tijdens deze fase is het belangrijker dan ooit om zelf de regie in handen te houden, aldus Van den Bos. Om ervoor te zorgen dat de beoordeling van verschillende pakketten objectief verloopt, bestaan allerlei hulpmiddelen: “De offerte-aanvraag moet helder zijn. Om te voorkomen dat appels

met peren moeten worden vergeleken, kan dezelfde standaardlijst aan alle leveranciers worden opgestuurd. Die lijst geeft een overzicht van onderdelen van het programma van eisen en wensen. Leveranciers kan gevraagd worden per onderdeel aan te geven of de software hiervoor mogelijkheden biedt. Zo kan exacte duidelijkheid worden verkregen over de mate waarin de software voldoet aan de eisen en wensen. Daarnaast kan de organisatie een tabel ontwerpen waarin de leveranciers gedetailleerd hun prijzen dienen in te vullen. Deze methode garandeert dat het aanbod van verschillende leveranciers gestructureerd met elkaar kan worden vergeleken. Leveranciers kunnen niet volstaan met het simpelweg opsturen van productbrochures.” Ook is het raadzaam van elke leverancier te vragen om een gedetailleerd implementatieplan.

Volgens Van den Bos is het verstandig om in dit stadium al te investeren in het opbouwen van een goede relatie met de toekomstige leverancier. “Wees niet bang om open te zijn. Juist omdat je het best mogelijke systeem wil, moet je goed laten weten wat je wil. Vertel welke voordelen worden verwacht en zoek samen naar een oplossing. Goedgelovigheid is slecht, maar met geslotenheid bereikt een organisatie in dit geval weinig. Geef goed inzicht in prioriteiten. Laat bijvoorbeeld bij het programma van eisen en wensen voor elk onderdeel zien hoe belangrijk het is, op een schaal van 1 tot 10. Die weging kan de leverancier helpen om suggesties te doen en om een offerte te doen die zo laag mogelijk is maar toch rekening houdt met de gewenste functionaliteit. Wees daarnaast voldoende specifiek. Neem de tijd om uit te leggen hoe HR-processen binnen de organisatie verlopen en hoe processen samenhangen. Geef leveranciers daarnaast de mogelijkheid om mee te denken. Als het goed is, gebruikt de organisatie het HRM-systeem nog jaren en heeft daarbij de leverancier hard nodig. Verstrek daarom juiste en volledige informatie. Sta open voor eventuele toelichtingen van de leverancier over de offerte en de manier waarop de software in elkaar zit.”

Wanneer alle offertes binnen zijn, begint het echte selectieproces. Ook nu is het essentieel de touwtjes in handen te blijven houden. Om die reden moet de selectie volgens Van den Bos zeker niet alleen op papier plaatsvinden: “Om een goede keuze te kunnen maken is het heel belangrijk om elk van de leveranciers voor wie serieuze interesse bestaat apart uit te nodigen voor een interactieve productpresentatie. Aan deze bijeenkomst kunnen alle relevante eindgebruikersgroepen participeren: elk van hen kan worden gevraagd een casus voor te bereiden waarin kritische stappen van een belangrijk HR-proces aan bod komen.”

Van den Bos geeft een aantal voorbeelden: “Vraag bijvoorbeeld iemand van de salarisadministratie om een mutatie uit te voeren. Laat een leidinggevende een rapportage maken. Stel een financieel verantwoordelijke voor om bepaalde cijfers uit het systeem te voorschijn te halen. En vraag, naast de eindgebruikers zelf, ook een professional om de gebruikersvriendelijkheid te bekijken. Dit kan een usability-expert zijn of iemand van de afdeling communicatie.” Deze opzet vraagt van alle

deelnemers een aardige tijdsinvestering, maar voorkomt volgens Van den Bos veel discussies achteraf. “Alle relevante partijen hebben immers de kans gekregen om hun oordeel te geven.” Tijdens de bijeenkomst moet vervolgens gestructureerd feedback worden verzameld. Ook nu is het belangrijk een strakke regie te voeren: “Maak een standaardbeoordelingsformulier en laat dit door elk van de interne testers zelf invullen.” Op deze manier kunnen organisaties pakketten op een gestructureerde en objectieve manier met elkaar vergelijken.

## Conclusie

Aan de basis van het succes van elk HRM-systeem ligt een intelligent selectieproces. Daarbij kan de hulp worden ingeroepen van verschillende gebruikersgroepen, zowel binnen als buiten de organisatie. Ook onafhankelijke experts kunnen ondersteuning bieden bij het opstellen van een volledig programma van eisen en wensen, zowel op functioneel als technisch vlak. Het allerbelangrijkste is echter om te allen tijde zelf de eindregie in handen te houden. Hiervoor kunnen allerlei hulpmiddelen worden ingezet, van het laten invullen van dezelfde standaardtabel door elke leverancier tot het betrekken van verschillende eindgebruikers bij het testen van concurrerende pakketten. Zo ontstaat een afgewogen eindoordeel, dat breed gedragen wordt binnen de organisatie.



## Over Visma

Visma publiceert regelmatig informatie over het vakgebied Human Resource Management en salarisverwerking met als doel u te informeren over de ontwikkelingen die er binnen deze vakgebieden plaatsvinden en u te helpen uw doelstellingen mede te realiseren.

Visma Software levert volledig geïntegreerde softwareoplossingen voor Human Resource Management en salarisverwerking. Het stelt het lijnmanagement en de werknemers zelf in staat om taken die voorheen bij HRM lagen uit te voeren.

## *Meer informatie*

Visma Software, Rob van Loenen, telefoonnummer: 033-4545111.



## Op de hoogte blijven?



[www.vismasoftware.nl](http://www.vismasoftware.nl)  
[info-amersfoort@visma.com](mailto:info-amersfoort@visma.com)

Maandelijks verstuurt Elsa Breeland de nieuwsbrief **Elsa vertelt...** met antwoorden op HRM-vragen. [Klik hier om u in te schrijven.](#)