

## De 4 pijlers voor succesvol e-HRM



### Systemselectie; het fundament van succes

Het **e-HRM systeem** dat de organisatie gebruikt, bepaalt voor een groot gedeelte de toegevoegde waarde van HR als interne dienstverlener voor de organisatie. Hiermee leg je het fundament voor succes; dit is het vertrekpunt voor de realisatie van de HR-strategie en visie op e-HRM. Een goede oplossing kan hierbij ondersteunen of zelfs nieuwe mogelijkheden bieden. De keuze voor het beste e-HRM systeem vraagt inzicht in de eigen (HR-) organisatie, strategie en visie. Er is inzicht nodig in de behoefte van de mensen in de organisatie en kennis over de (technologische) mogelijkheden. En dan de fundamentele keuze bij **systemselectie**: kiezen voor een allround systeem of kiezen voor een mix van een basissysteem met daaraan gekoppelde expertsystemen. Na het maken van deze keuze, zijn er nog vele systemen en oplossingen waarin men moet selecteren. Allen met mogelijkheden en beperkingen.

Kortom; complexe vraagstukken maar met deze keuzes wordt de basis gelegd voor de uitvoering van de HR-strategie op korte en middellange termijn. In dit artikel helpen we u bij het selecteren van de beste oplossing.

Dit artikel is er één in een reeks van vier om e-HRM tot een succes te maken.  
Lees ook de andere artikelen:

- 'Verandermanagement; maatgevend voor het succes van e-HRM' [Lezen](#)
- '10 ontwerpprincipes voor een goede HR-strategie' [Lezen](#)
- 'De gevolgen van HR-selfservice voor de HR-organisatie' [Lezen](#)

## Neem je systeem én contract regelmatig onder de loep

De aanleiding om te komen tot een heroriëntatie op de huidige e-HRM oplossing en de uiteindelijke selectie kan divers zijn. Enerzijds kan dit gedreven zijn vanuit ontevredenheid over de huidige oplossing en/of over het partnerschap met uw leverancier. Anderzijds kan dit ook contractueel gedreven zijn; de huidige overeenkomst loopt af. Zeker als de organisatie een aanbestedingsplicht heeft, is het noodzakelijk de markt te onderzoeken en kenbaar te maken wat de eisen en wensen zijn, waarop de diverse aanbieders vervolgens in kunnen schrijven.

## **“Het kan financieel interessant zijn om voor een nieuw contract en/of een nieuw systeem te kiezen: nieuwe contractonderhandeling kan leiden tot een aanzienlijke kostenreductie”**

Sowieso is het voor iedere organisatie aan te bevelen om de huidige systemen en werkwijzen met regelmaat onder de loep te nemen. In hoeverre sluiten de ondersteunende systemen nog aan op de verandering en groei in uw organisatie? Door het herformuleren van strategische organisatiedoelen, is er direct invloed op de HR-dienstverlening en op het e-HRM systeem. En net als uw organisatie staan de leveranciers van e-HRM systemen niet stil. Het opnieuw op de markt oriënteren kan vaak tot verrassende inzichten leiden, waarbij blijkt dat workarounds of ingesleten olifantenpaadjes inmiddels veel beter ondersteund kunnen worden. Tot slot is er ook een financiële prikkel om voor een nieuw contract en/of een nieuw systeem te kiezen: nieuwe contractonderhandeling kan leiden tot een aanzienlijke kostenreductie.

## De 10 succesfactoren bij systeemselectie

- Gedegen voorbereiding
- Systeem en organisatiedoelen aan elkaar verbinden
- Integrale aanpak; samenspel van directie, HR, ICT, bedrijfsvoering, inkoop en overige stakeholders
- Zorgen dat de marktkennis actueel is
- Vooraf een keuze maken tussen allround systeem of expertsysteem
- Eisen, wensen en casusbeschrijving een product laten zijn van de gehele organisatie
- Gezamenlijke beoordeling door stakeholders en gebruikers
- Aandacht voor proof-of-concept en referentiebezoeken
- Inzet op partnership tussen klant en leverancier
- Inzet van juridische expertise e-HRM bij de selectie van systemen

## Een goede voorbereiding...

...is het halve werk. De selectie van een e-HRM systeem, heeft een uitgebreide voorbereiding nodig. Vertrekpunt daarbij zijn de organisatiedoelstellingen en -ambities ten aanzien van het HR-beleid. Een integrale aanpak is hierbij essentieel. Het systeem heeft immers rechtsreeks invloed op de dienstverlening van HR en de inzet daarbij van e-HRM voor de gehele organisatie. Dit is ook de fase waarin dromen nog steeds mag. Hoe kan het e-HRM systeem op de meest ideale manier invulling geven aan de organisatiebehoefte; zowel op de korte als middellange termijn? Hoe wil ik de relatie met de leverancier vormgeven? Organisatie-brede doelstellingen vragen ook om sponsorship. De stuwende kracht hierbij is de top van de organisatie. Deze dient in iedere fase aangesloten te zijn en commitment aan het proces moet zichtbaar en merkbaar zijn.

## **“De gekozen oplossing mag nooit een beperkende factor worden voor de organisatie-ambities”**

Vervolgens worden de organisatiedoelstellingen en -ambities vertaald naar het HR-beleid, de rol van het management en de medewerkers en naar de gewenste ondersteuning en verwachtingen van het e-HRM systeem. Dit alles komt ook terug in een business case. De kunst van de juiste keuze maken, zit in het oog hebben voor organisatie-ambities en de ondersteuning die het e-HRM systeem kan bieden om die te bereiken. Bij de systeemselectie moet je hier al rekening mee houden. De gekozen oplossing mag hier nooit een beperkende factor voor worden.

## Draagvlak creëren én behouden



Op basis van de business case worden keuzes gemaakt voor de te volgen strategie om te komen tot de gewenste oplossing. Ook hier is de integrale aanpak het sleutelwoord. Concretiseer als HR het niet voor de organisatie, maar samen mét de organisatie. Door vanaf de voorbereiding te starten met toekomstige gebruikers en proceseigenaren, zorgt dit voor betrokkenheid en draagvlak. e-HRM implementaties zijn geen HR- of ICT-project, maar een businessproject. Draagvlak vanuit de lijnorganisatie is daarom cruciaal. Bij voorkeur blijft het projectteam de gehele voorbereiding, selectie en ook implementatie verbonden. Hiermee blijven doelen, uitgangspunten en prioriteiten zoveel mogelijk overeind.

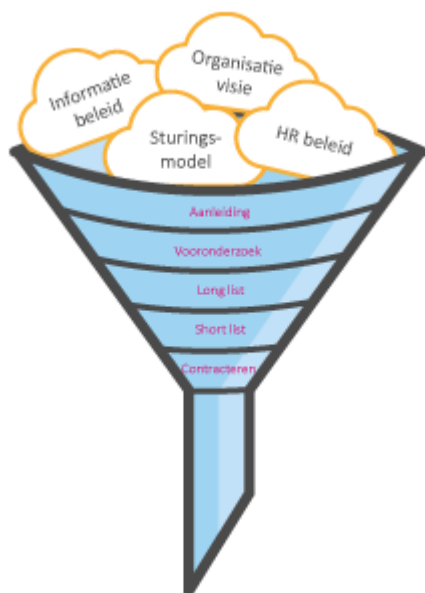
## Allround systeem versus expertsysteem

Als de vertrekpunten helder zijn, is dit het moment om je te laten informeren over de mogelijkheden. Start met de vaste groep stakeholders de marktoriëntatie. Bevestig collega-bedrijven over de door hen gekozen oplossingen en gebruikte systemen. Laat je door de verschillende leveranciers informeren over de huidige en toekomstige mogelijkheden. Wat is de visie van de marktpartijen op de voor de organisatie relevante thema's? Kortom, dit is de fase waarin een beeld wordt gevormd over de mogelijkheden in de markt. Hoewel systemen niet leidend mogen zijn in het organisatiebeleid, kunnen systemen uiteindelijk wel een beperkende factor zijn. Dit kan vragen om een basale keuze voordat je je gaat voorbereiden op de daadwerkelijke systeemselectie. Namelijk de keuze voor een allround e-HRM systeem of de noodzaak tot inzetten van expertsystemen. Allround systemen bevatten vaak alle facetten van e-HRM met daarnaast HR-instrumenten in zich. Expertsystemen specialiseren zich vergaand op één specifiek onderdeel. Met als voordeel dat expertsystemen vaak uitgebreide functionaliteiten bieden. Denk hierbij bijvoorbeeld aan ATS-systemen, HR-Analytics of L&D systemen.

## Belang van een goede klik

Zodra de voorbereidingen afgerond zijn en de doelstellingen geformuleerd, is het tijd voor het traject van de daadwerkelijke selectie. Binnen een selectieproces is het cruciaal om de gebruikers in de organisatie mee te nemen in het opstellen van het programma van eisen en wensen en de casusbeschrijvingen. Besteed ook specifiek aandacht aan de techniek en ICT-architectuur waar het e-HRM systeem op moet aansluiten. Ook hier is de groep van stakeholders essentieel. Tevens is het van belang de verwachtingen ten aanzien van de leverancier en de samenwerking te formuleren. Een goede klik op zakelijk maar liefst ook persoonlijk gebied, resulteert in een duurzame en succesvolle samenwerking.

## Fases in een selectieproces



Tijdens het selectieproces worden verschillende fases doorlopen. Het selectietraject is in het algemeen vrij gestandaardiseerd, waarbij men uiteindelijk komt tot contracteren van de gewenste oplossing. Het meest belangrijke onderdeel is het daadwerkelijk overtuigd raken van de

mogelijkheden van de oplossing. De 'proof-of-concept' en ook de referentiebezoeken kunnen hierbij belangrijke input geven. Aandachtspunten hierbij zijn de integrale aanpak (het team van stakeholders) en een gedegen voorbereiding waardoor je in staat bent om de essentiële onderdelen juist te kunnen beoordelen.

### Bijkomende aspecten bij een Europese aanbesteding

Een complicerende factor bij systeemselecties is de wet- en regelgeving bij Europese aanbestedingen. Deze specifieke vorm van selecteren vraagt om het kunnen beschikken over aanvullende juridische expertise. In een Europese aanbesteding is het noodzakelijk om de juiste procedure te volgen en om de juiste vertaling te maken van de behoeftes van de organisatie, naar de selectiecriteria van het e-HRM systeem. De grotere organisaties die aanbestedingsplichtig zijn, hebben in de meeste gevallen de benodigde juridische expertise in huis (of uitbesteed). Het is hierbij van belang de inkooprichtlijnen goed af te stemmen op de organisatiedoelstellingen en op de eisen ten aanzien van het e-HRM systeem. Dit dient vervolgens wel in lijn te zijn met de opgedane marktkennis. Een Europese aanbesteding hoeft je niet in de weg te staan om te komen tot de best passende oplossing. Het vraagt wel specifieke aandacht voor het verwoorden en concretiseren van de organisatiebehoeftes naar objectief beoordeelbare selectiecriteria voor de keuze van het juiste systeem en de juiste leverancier. Voor meer informatie over [Europese aanbestedingen en de expertise hierin van Bonte Bij](#), hebben wij een apart artikel geschreven.

### Toegevoegde waarde Bonte Bij

De inzet van expertise kan een e-HRM selectietraject aanzienlijk bespoedigen. De experts van Bonte Bij zijn onafhankelijk en hebben een brede marktkennis. Bonte Bij legt de verbinding met de e-HRM leveranciers en draagt er zorg voor dat de organisatie de juiste selectie kan maken. Dit is ons dagelijks werk. Ook op het specifieke gebied van Europese e-HRM aanbestedingen zijn de experts van Bonte Bij zeer ervaren en beschikken over de juiste specialistische kennis. Dit gecombineerd met onze unieke integrale aanpak, legt Bonte Bij hiermee de basis voor een bewezen succesvolle systeemselectie.

Bonte Bij: Pragmatisch. Actief betrokken. Resultaatgericht. Verantwoordelijk.



### Hans Hoogendoorn

Klanten ondersteunen om succesvol te zijn met HRM en HR systemen.  
Dat is zijn motto.

*"Ik werk al ruim 20 jaar op het snijvlak van HRM & ICT, met als voorbeelden van mijn expertise; aan de ene kant van het spectrum advisering, selectie en implementatie van HR & Payroll oplossing, advisering rondom e-HRM trajecten tot de implementatie van Vlootshouw en Succession Planning bij organisaties in Nederland."*



06-12450860



Hanshoogendoorn@bontebij.nl



Bekijk [hier](#) al onze artikelen en whitepapers.