



U WORDT OVERBODIG

en acht andere vooroordelen over e-HRM

De ontwikkeling van e-HRM vertoont grote overeenkomsten met de opmars van internetbankieren. Werd het elektronisch bankieren aanvankelijk met argwaan tegemoet getreden, nu is het een must voor bank en klant. Zover is het bij elektronisch personeelsbeleid nog niet helemaal, want de beren op de weg zijn voor veel organisaties nog te talrijk om het roer om te gooien. Terecht of niet? De negen grootste vooroordelen over e-HRM nader bekeken.

1 Te duur

“Nee, dat is niet waar,” zegt Nico op de Laak, manager Consultancy bij Driessen HRM Payroll, stellig. “Er zijn wel investeringen mee gemoeid maar de winst die er geboekt wordt doordat je een aantal dingen niet meer zelf hoeft te doen is vele malen groter.” Volgens hem kunnen de kosten onnodig oplopen doordat dure e-HRM onderdelen worden aangeschaft die later niet gebruikt worden. “Laat je niet gek maken. Analyseer eerst goed wat je echt nodig hebt. Een klein, eenvoudig en goedkoper pakket is al gauw genoeg. En voor een webbased oplossing heb je alleen een pc en een internetverbinding nodig.”

Of de invoering van e-HRM een kostbare zaak wordt, is ook afhankelijk van de systeemtechnische eisen, betoogt Erwin Spreeuw, e-HRM adviseur bij Driessen. “Kun je met de bestaande infrastructuur door of zijn bepaalde doelstellingen met het huidige pakket niet haalbaar en moet je een nieuwe leverancier kiezen? In het laatste geval zitten daar kosten voor softwarelicenties, conversie, opleiding en contracten aan vast.”

Maatwerk is aanvankelijk duurder, maar op de lange termijn weer voordeliger, benadrukt hij. Zoals die digitale declaratieprocedure. Die moet immers bedacht, gemaakt en getest worden. Wanneer de administratiekosten, doorlooptijden en overhead op den duur drastisch teruglopen, blijkt het de investering waard.

Door het opstellen van een business case is met harde cijfers aan te tonen wat welk gedigitaliseerd HR-onderdeel gaat opleveren. Vooral bij urenverantwoording, declaraties en ziekte en verlof blijken snelle

besparingen te realiseren, ervaart Tonke Hulshuizen, Senior Business Consultant bij HR-adviseur NorthgateArinso. “Het eerste jaar betekent altijd investeren maar over een periode van één tot drie jaar zie je gewoon besparingen.” Daarnaast wijst hij op de ‘impliciete opbrengsten’ van e-HRM, zoals de modernere uitstraling van de organisatie.

Michael van den Brand, directeur Marketing & Strategie van ADP, acht bij positieve business cases terugverdientijden van minder dan één jaar niet ongewoon. “Voor enkele euro’s per medewerker per maand kun je al een behoorlijk complete e-HRM oplossing hebben, gehost en wel.”





2 Te ingewikkeld

Hulshuizen ziet heel duidelijk de overeenkomst met internetbankieren. “Daar bestond in de beginfase ook veel argwaan tegen. Maar nu neemt iedereen graag het invoerwerk van de bank over. Want je krijgt er wel wat voor terug: vierentwintig uur per dag toegang en direct je zelf-gemaakte mutaties in kunnen zien. Ook met e-HRM wordt het alleen maar toegankelijker en gemakkelijker.”

Een verlofaanvraag doen, een declaratie indienen, je personalia bijhouden en uren schrijven is allemaal geen raketwetenschap, benadrukt Van den Brand.

Toch kun je het jezelf heel ingewikkeld maken bij de aanschaf van e-HRM, weet Spreeuw. “Een leverancier wil je laten zien wat het pakket allemaal kan. Daardoor raak je overdonderd en zie je door de bomen het bos niet meer.” Daarnaast komt het het gebruiksgemak ten goede om schoon schip te maken. “Het converteren van bestaande deelsystemen naar een nieuw systeem maakt het ingewikkeld. Je kunt het beter opnieuw doen in een nieuw systeem, het werkproces eromheen aanpassen en het oude systeem loslaten.”

Oplossingen bedenken, dat zou de rode draad moeten zijn volgens Op de Laak. En daarbij vooruitkijken. “Wat voor een organisatie wil ik in 2015 zijn en welke hulpmiddelen heb ik daarbij nodig? Vanuit die visie ga je terugwerken naar strategie en uiteindelijk beland je op operationeel niveau. Dan weet je welke keuzes je in 2009 moet maken.”

3 Te tijdrovende implementatie

Implementeren kost tijd, laat daar geen misverstand over bestaan. Maar als je het goede systeem invoert, leidt dat juist tot tijdsbesparing. “Soms mislukken projecten omdat er in de aanloopfase te gemakkelijk naar is gekeken. Dan komen de kinderziektes later naar boven,” weet Op de Laak.

“Je moet in de beginfase heel goed nadenken,” vult Spreeuw aan. “Stel voor elke doelgroep in je organisatie een programma van eisen en wensen op. Ga daar zeer selectief mee om en begin klein om het gefaseerd uit te bouwen. Maak een goed onderscheid tussen wat je direct moet doen en wat later kan.”

Van den Brand wijst op het belang van ‘een goed samenspel tussen opdrachtgever en implementator, om samen de juiste afwegingen te maken’. Als dat het geval is, duurt een implementatie volgens hem gemiddeld enkele dagen in het MKB tot enkele weken voor een grotere organisatie.

De tijdsduur van de invoering van e-HRM hangt ook af van de acceptatie van het project door het personeel, merkt Hulshuizen. “E-HRM wordt meestal aangevlogen als een ICT-project waarbij de organisatorische effecten ervan te weinig aandacht krijgen. Hoe gaat de leidinggevende bijvoorbeeld met zijn nieuwe mogelijkheden en verantwoordelijkheden om?”

Als de gevolgen voor de medewerkers van begin af aan duidelijk zijn, en het topmanagement volmondig met de veranderingen instemt, verloopt de implementatie volgens hem sneller.



4 Mijn medewerkers kunnen er toch niet mee omgaan!

“We zijn thuis in staat van alles te doen op de computer, zouden we dan op kantoor niet een eigen adreswijziging kunnen doorvoeren?” Hoe retorisch deze vraag van Op de Laak ook is, de realiteit wijst uit dat nog veel leidinggevenden hun medewerkers niet capabel achten om met e-HRM om te gaan. “En dat zegt meer over de baas dan over de medewerkers.” Mocht het in de praktijk niet vlotten met de digitale oplossingen, dan is er ‘vaak een systeem bedacht zonder de werkvloer erbij te betrekken.’ Een paar bijeenkomsten om de voorkeuren te inventariseren, na implementatie een aantal dagen het systeem testen met de medewerkers en nadien een toegankelijke helpdesk zijn eenvoudige maatregelen om de complexiteit weg te nemen.

“Voor bepaalde doelgroepen is het wel lastig,” nuanceert Hulshuizen. “Een senior-leidinggevende heeft er meer moeite mee dan een schoolverlater, dat moet je onderkennen.” Hij ziet dat sommige organisaties een tweesparentraject hanteren. “En dan gaat de traditionele groep vanzelf merken dat het papieren traject minder interessant is.”

Door de voordelen van e-HRM voor de medewerkers goed over te brengen, prikkel je ze en gaan ze zich verdiepen in de materie, is de overtuiging van Spreeuw. “Om draagvlak te creëren moet er iets in zitten voor ze, zoals het zelf indienen van de verlofaanvraag.”

Goede communicatie en verandermanagement zijn ook volgens Van den Brand cruciaal. “Onderschat overigens de online kwaliteiten van uw medewerkers niet,” voegt hij daaraan toe. “De aanstormende generatie Y is reeds opgegroeid met computers en internet en kan zich de wereld niet meer voorstellen zonder.”

5 Digitalisering verhoogt de onveiligheid

“Uit de praktijk blijkt dat de meeste incidenten ontstaan door menselijk handelen en veel minder door de techniek,” is de ervaring van Van den Brand. “Dat vraagt om een breed scala aan beveiligingsmaatregelen en procescertificering van de leverancier. Daarbij kan goedkoop wel eens duurkoop blijken.”

Dit vooroordeel lijkt ook door de actualiteit ingehaald te zijn. Staatssecretaris De Jager van Financiën bepaalde immers begin februari dat de digitale factuur evenzo rechtsgeldig is als de papieren rekening. Deze versoepeling van de wet levert het bedrijfsleven naar verwachting jaarlijks 600 miljoen euro op.

“Als de belastingdienst de stap zet om dat toe te staan, dan is het wel duizendmaal getest op veiligheid en betrouwbaarheid,” stelt Op de Laak. “Natuurlijk crasht een pc eens in de paar jaar maar met back ups kun je toch voorkomen dat je wat kwijtraakt. En als iemand echt kwaad wil, kan dat overall. Zoals die beleggingsmaatschappij die letterlijk met knippen en plakken fysieke loonstroken vervalste.”

De veiligheid neemt eerder toe in het digitale tijdperk, betoogt hij. “Alles is zo gemakkelijk opzoekbaar dat het ook eenvoudig terug te vinden is. Zo zijn belastingformulieren al voor tachtig procent ingevuld met de standaardgegevens. De borging is dusdanig dat er ergens wel een origineel bestand is waaruit blijkt dat iemand gefraudeerd heeft.” Ook Spreeuw denkt dat de voortschrijdende techniek de veiligheid alleen maar bevordert. “Een bedreigende e-mail is bijvoorbeeld op te sporen via het IP-adres van de computer.”

Hulshuizen erkent dat ‘veiligheid’ een zorg is bij organisaties die e-HRM

willen invoeren. “Maar dit is weer een inrichtingsvraagstuk. Een kwestie van goed beveiligen, uitgebreid testen en zorgvuldig met autorisaties en toegangscode omgaan. En een salarisstroom kun je ook laten slingeren.”

6 Beter even wachten op een nieuwe versie

“Laten we nu maar niet aan de invoering van e-HRM beginnen want over een jaar is het beoogde systeem al weer verouderd.” Dit veelgehoorde excuus om digitalisering vooruit te schuiven berust deels op waarheid, geeft Hulshuis toe. “Verandering is een constante factor. Maar je moet gewoon instappen, de vinger aan de pols houden wat betreft veranderingen en blijven ontwikkelen en verbeteren.”

Van den Brand ziet het als “een continue organische ontwikkeling van functionaliteiten en gebruiksgemak. En daar profiteert de gebruiker dus van begin af aan van mee.” Hij wijst hierbij op het voordeel van webbased systemen. De eenvoudige implementatie van nieuwe ontwikkelingen vraagt immers niet om lokale installatie en aanpassing van software.

“Als je het nu niet doet moet je iets anders doen om het op te vangen,” reageert Op de Laak. “Als je bovendien werkt vanuit een toekomstvisie, dan weet je wat nu wel nodig is en wat je uit kunt stellen.”

Uitstel betekent stilstand en dat is achteruitgang. Maar waar mensen thuis bereid zijn risico's te nemen, door een auto aan te schaffen, een relatie aan te gaan of een huis te kopen, zijn ze volgens hem geneigd op het werk overdreven behoedzaam te zijn.

7 Het systeem gaat alles bepalen

We verworden tot marionetten van het allesbepalende, onpersoonlijke computersysteem. De e-HRM module beslist straks voor mij. Deze angst voor een onttovering van de menselijke maat op de werkvloer zit er bij sommigen in. Onterecht, vindt Op de Laak. “Een e-HRM systeem is ondersteunend. De echte beslissingen moet je nog steeds zelf nemen.” Zo zal over de opleidingsbehoefte en de verlofaanvraag van de medewerker de manager een beslissing moeten nemen. Theoretisch kan hij zich echter wel verschuilen achter bepaalde routines in het computersysteem. Bijvoorbeeld nooit meer dan twintig dagen verlof achter elkaar of een opleidingsbudget dat niet boven de duizend euro mag komen. “Diegenen die het systeem besluiten laten nemen, zijn niet geschikt voor hun functie. Het systeem moet jou helpen keuzes te maken, het is een middel, geen doel,” stelt Op de Laak. “Misschien haal je uit een cursus van 1001 euro wel het meeste rendement.”



Rvdb
HR Interim & HR Recruitment

0294 49 23 33 | www.rvdb.nl | www.pzinz.nl

RaymakersvdBruggen is marktleider, specialist en toonaangevend in HR. Ons hart ligt bij Human Resources: Recruitment en Interim.

100 % HR voor professionals

E-HRM ondersteunt niet alleen maar empowert de medewerker ook, benadrukt Van den Brand. “Juist de veel betere beschikbaarheid en toegankelijkheid van informatie en de automatisering van achterliggende processen geven de gebruiker inzicht voor eigen beslissingen en controle over hun processen.”

Dankzij de digitalisering wordt het werk van de P&O'er ook naar een hoger niveau getild, denkt Hulshuizen. “HR is van oorsprong een vakgebied met veel persoonlijk contact, en dat moet zo blijven. Om meer ruimte te creëren voor gesprekken over belangrijke onderwerpen moet je wel de administratieve rompslomp opvangen door e-HRM. Liefst veertig procent van de tijd van een HR-afdeling wordt immers besteed aan administratie.”

8 Mijn medewerkers hebben niet allemaal een pc

De self service systemen voor medewerkers en managers, ESS en MSS, worden steeds populairder. Als onderdeel van een overkoepelend ERP-systeem of als goedkopere webbased oplossing met een portaal-service. ‘Probleem’: de medewerkers hebben niet allemaal een computer. “Als je weet dat een pc niet noodzakelijk is in het bedrijf, dan ondersteun je je medewerkers door ze ermee te faciliteren,” raadt Op de Laak aan. Hij denkt daarbij aan flexplekken met een eenvoudig computersysteem waar bijvoorbeeld de ambtenaren van de gemeentelijke groenvoorziening hun uren kunnen registreren en vakantiedagen aanvragen.

En dan is er nog de computer thuis. Nederland staat al jaren aan de wereldtop wat betreft aantal en kwaliteit van internetverbindingen. “En sommige zaken lenen zich er juist voor om thuis te bespreken en te regelen, zoals de vakantieplanning of een flexibel arbeidsvoorwaardenpakket,” zegt Van den Brand.

Er is geen houden meer aan wat zelfbediening betreft, denkt Spreeuw. “Vooral de koppelingen met derde partijen, zoals zorgverzekeraars, pensioenfondsen en de bevolkingsadministratie, nemen toe.” Bij Driessen is ESS in ieder geval helemaal ingeburgerd. Op de Laak: “Wij bestellen onze broodjes via e-HRM. Dat kan allemaal maar het hoeft gelukkig niet.”

9 De HR-medewerker wordt overbodig

“Absoluut niet,” verwerpt Van den Brand dit vooroordeel direct naar de prullenmand. “Juist door te stroomlijnen, automatiseren en uitbesteden kan men de slag maken van administrateur naar adviseur en employee champion. De administratieve taken die veel tijd kosten, maar beperkte toegevoegde waarde leveren, worden efficiënter opgelost. De HR-professional kan zo een veel belangrijkere bijdrage aan de organisatie leveren op het gebied van HR-beleid, services en coaching.”

Het leitmotiv voor de invoering van e-HRM mag dan meestal een kwaliteitsverbetering zijn, het is ook de bedoeling dat het kostenvoordeel gaat opleveren. “En dat laatste zit voor een deel in de mensen,” merkt Hulshuizen op.

De spoeling wordt dus wel wat dunner op de HR-afdeling. Maar ook Hulshuizen denkt dat door de digitalisering vooral het accent van de werkzaamheden gaat verschuiven: minder administratie en meer strategie, meedenken met het management. “Het totale niveau van de HR-dienstverlening gaat daardoor omhoog.”



Ingeburgerde e-HRM

- Digitale salarisstroom
- Digitaal verlof en declaraties
- Signaleringen en workflowprocessen
- Koppelingen met deelsystemen en derde partijen
- Digitaal solliciteren
- Digitale voortgangs-, functionerings- en beoordelingsgesprekken
- Managementinformatieportal

Online kennisbank Personeelspraktijk

Als personeelsfunctionaris komt u dagelijks in aanraking met vraagstukken, variërend van arbeidsovereenkomst en proeftijd tot fiscaalvriendelijk belonen, verzuimbeleid en arboreggeving. Deze vragen doen een direct beroep op uw parate P&O-kennis. De Kennisbank Personeelspraktijk is een generieke en betrouwbare informatiebron die u hierin ondersteunt! Inclusief praktische tools, zoals bewerkbare modellen.

Ga voor meer informatie naar www.hrpraktijk.nl/magazine