



Selectie van nieuw HRM systeem

Welke criteria zijn doorslaggevend aan het eind?

Bachelor Thesis

Christian Bos



Selectie van nieuw HRM systeem

Welke criteria zijn doorslaggevend aan het eind?

Bachelor Thesis

Juni 2011

Bachelor Technische Bedrijfskunde

Christian Bos

s0024929

c.j.bos@student.utwente.nl

Begeleider universiteit:

Meelezer universiteit:

Externe begeleider:

Externe begeleider(2):

Dr. Ir. A.A.M Spil

Dr. Ir. C.P. Katsma

Ir. R.J. Beers

R.R. Siderius

Kennis, Marketing & Media Groep

Pascallaan 68

8218 NJ Lelystad

T: 0320 - 286969

www.kmmgroep.nl

Universiteit Twente

Postbus 217

7500 AE Enschede

T: 053 - 4899111

www.utwente.nl

Management Samenvatting

De KMM Groep heeft de afgelopen jaren een explosieve groei meegemaakt, wat tot gevolg heeft dat de personeelsadministratie uitgebreid en verbeterd moet worden. Het huidige HRM systeem voldoet niet meer en uitbreiden lijkt geen optie. De directie van de KMM Groep bekijkt de mogelijkheid tot de aanschaf van een softwarepakket om zo de personeelsinformatie netjes te kunnen verwerken en te bewaren. De KMM Groep bestaat uit veel kleine bedrijven, die allemaal verschillende achtergronden hebben. De keuze voor een softwarepakket zal daarom ook proberen deze achtergronden en eisen te combineren, zodat iedereen hetzelfde pakket in gebruik kan nemen.

In dit onderzoek is ook gekeken naar de mogelijkheid tot doorontwikkelen van het eigen systeem en de mogelijkheid van de “nul” alternatief. Beide alternatieven blijken in verband met de toekomstige plannen tot uitbreiding van de KMM Groep niet te voldoen.

De keuze tot aanschaf van een geheel nieuw systeem moet dus onderzocht worden. Er zijn veel softwarepakketten op de markt met allerlei verschillende functies en mogelijkheden. In dit onderzoek zijn 31 softwarepakketten onderzocht op de mogelijkheden. De keuze van het pakket hangt uiteindelijk af van de eisen die de KMM Groep stelt aan het pakket.

Tijdens het onderzoek is er met deze probleemstelling gewerkt:

“Welk personeelsinformatiesysteem past het beste binnen de KMM Groep gelet op de eisen die aan een personeelsinformatiesysteem worden gesteld?”

Een enquête is gebruikt om tot een definitie van eisen te komen. De meeste eisen gaven geen problemen in de softwarepakketten. Door de verscheidenheid in bedrijven bleken er enkele knelpunten te zijn:

- De KMM Groep gebruikt een eigen CAO.
- Het gebruik van Microsoft MySQL.
- De noodzakelijke trainingen voor het gebruik van het nieuwe systeem.
- Ongeveer de helft van de stakeholders ziet ESS zitten.
- Sollicitanten in aparte database is gewenst voor klein deel van de KMM Groep.
- Koppelingen met bestaande systemen.

Uit de analyse bleek een vijftal systemen prima te voldoen aan de eisen van de KMM Groep. Echter de systemen maakten onderling weinig verschil met elkaar. De uiteindelijke keuze zal dus afhangen van andere criteria. Uiteindelijk is er gekozen voor het pakket “synergy” van Exact. Het pakket van Exact stond in top 5 van de analyse.

Conclusies:

- Aanschaffen nieuw systeem is de beste keuze.
- De softwarepakketten in de top 5 voldoen allemaal aan de eisen van de KMM Groep.
- Uiteindelijke keuze gemaakt op volgende criteria:
 - Kosten
 - Ervaring met bedrijf
 - De mogelijkheid tot maatwerk

Inhoudsopgave

Management Samenvatting	3
Inhoudsopgave	4
Afkortingen	6
1. Inleiding	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Het bedrijf	7
1.3 Probleemaanpak	8
1.4 Opbouw van het verslag	9
2. Probleem identificatie	10
2.1 Huidige situatie	10
2.2 Gewenste situatie	10
2.3 Stakeholders	11
2.4 Doelstelling	11
2.5 Onderzoeksvraag	11
2.6 Deelvragen	11
2.7 Onderzoeksaanpak	12
3. Theoretisch kader	13
3.1 Volere methode	13
3.2 Stakeholders	14
3.3 e-HRM en “Employee Self Service” (ESS)	14
3.4 Procesmodel HRM	14
3.5 Project types & implementatiemethodes	15
3.6 Multi-Criteria Analyse	15
3.7 Selectie van het softwarepakket	15
3.8 Kosten van het softwarepakket	16
3.9 Doorontwikkelen van eigen systeem	17
4. Definitie van eisen	18
4.1 Stakeholders	18
4.2 Definitie van eisen (verfijning)	18
4.3 Knelpunten en Conflicten	20
5. Analyse	21
5.1 Beschikbare systemen	21
5.2 Geschikte personeelsinformatiesystemen (SMART Analyse)	22
5.3 Software analyse 2	24
5.4 Kosten van nieuw personeelsinformatiesysteem	25
6. Alternatieven	26
6.1 De “nul” alternatief	26
6.2 Doorontwikkelen eigen systeem	26
6.3 Aanschaffen softwarepakket	26
7. Implementatie	27
7.1 Projectleider	27
7.2 Implementatieplan	27
7.3 Trainingen/opleidingen	27
7.4 Project plan	28
7.5 Reflectie: Hoe is de situatie na 3 jaar	28
8. Conclusie	29
9. Aanbevelingen	30
9.1 Houdt rekening met de risico's die veranderingen meebrengen	30
9.2 Invoering systeem met ESS	30
9.3 Salarisadministratie	30
9.4 Competentiemanagement	30
10. Referenties	31
Bijlagen	34

Bijlage 1: Organisatiestructuur	35
Bijlage 2: Beschrijving van bedrijven.....	36
Bijlage 3: Requirements.....	39
Bijlage 4: Lijst van figuren	42
Bijlage 5: Lijst van tabellen	43
Bijlage 6: Enquêtevragen	44
Bijlage 7: Enquête, die via http://www.thesistools.com is verspreid.....	46
Bijlage 8: Resultaten Enquête	47
Bijlage 9: Eerste versie van definitie van eisen	58
Bijlage 10: Analyse van beschikbare systemen(concept)	62
Bijlage 11: Argumentatie van genomen keuzes bij het opstellen van de matrix (tabel 7)	65
Bijlage 12: Vergroting tabel 7.....	68
Bijlage 13: Voorbeeld van berekening in tabel 7.....	70
Bijlage 14: Mogelijke scenario's demonstraties	71
Bijlage 15: Selectie van referenties geschikte softwarepakketten	72

Afkortingen

KMM	- Kennis, Marketing & Media
SQL	- Structured Query Language
HRM	- Human Resource Management
ESS	- Employee Self Service
MSS	- Manager Self Service
HRIS	- Human Resource Information Systems
HR	- Human Resource
COTS	- Commercial, off the shelf
ASP	- Application Service Provider
SaaS	- Software as a Service
ITO	- IT Outsourcing
BPO	- Business Process Outsourcing
TCO	- Total Cost of Ownership
FTE	- Fulltime equivalent
POP	- Personeelsontwikkelingsplan
CAO	- Collectieve Arbeidsovereenkomst

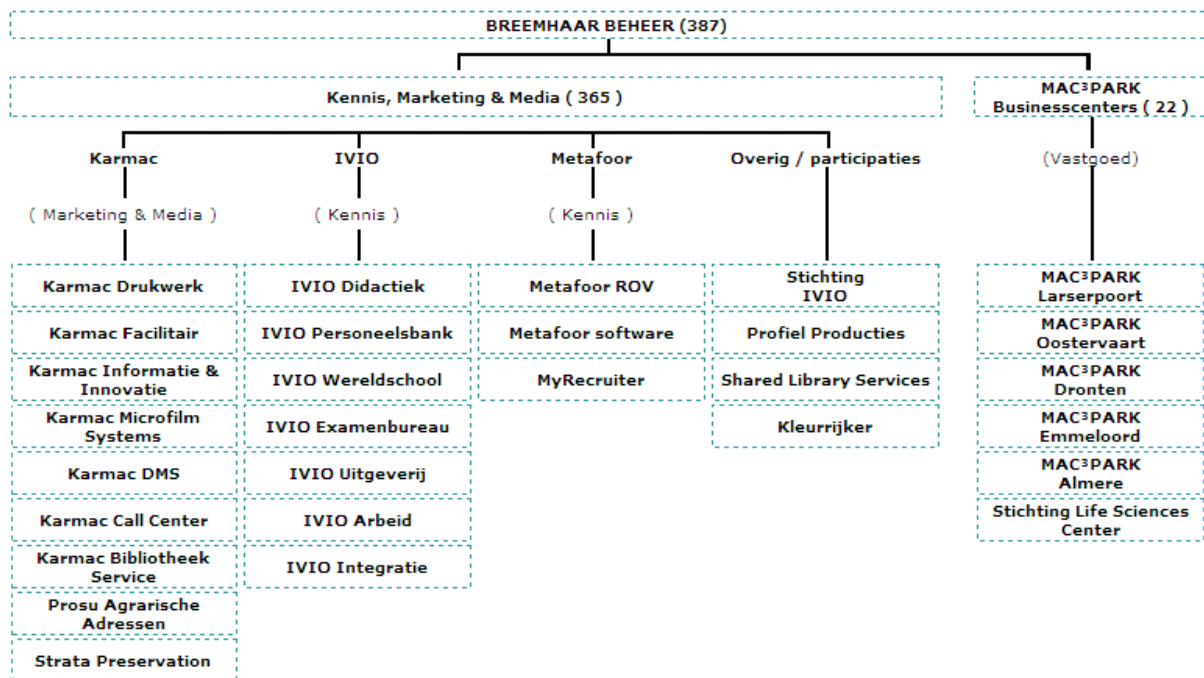
1. Inleiding

1.1 Aanleiding

De KMM Groep heeft de afgelopen jaren een explosieve groei meegemaakt, wat tot gevolg heeft dat de personeelsadministratie uitgebreid en verbeterd moet worden. Het huidige personeelsinformatiesysteem voldoet niet meer aan de eisen en daarom moet er gezocht worden naar een nieuw systeem die wel aan de eisen kan voldoen. Welke eisen stelt een bedrijf als de KMM Groep aan een nieuw systeem? Welke criteria zijn er uiteindelijk doorslaggevend in het maken van de keuze?

1.2 Het bedrijf

De KMM Groep is, samen met MAC³Park Businesscenters, onderdeel van Broomhaar Beheer. De KMM Groep is een holding en bestaat dit jaar al tien jaar. In die periode is de organisatie gegroeid naar de huidige bijna 400 medewerkers, een kleine 20 bedrijven en diverse minderheidsbelangen in andere ondernemingen. De omzet van de KMM Groep ligt boven de 10 miljoen euro. Zie bijlage 1 voor een vergrote versie van het organigram. (KMM Groep, 2008)



Figuur 1: Organisatiestructuur (bron: www.kmmgroep.nl)

KMM Groep werkt met een diverse en innovatieve organisatie met zes dynamische bedrijfsgroepen blijvend aan een gezonde bedrijfscultuur. De ontwikkeling van organisatie en werknemers dient af te stralen op de dienstverlening en ontzorging bij een kritische en tevreden klant. Elk van de groepen bouwt met het management en de medewerkers vanuit een hechte organisatie, grote zelfstandigheid en een eigen visie aan nieuwe oplossingen. Het streven is gericht op een nieuw, aansprekend aanbod, een open en bewuste klant- en marktgerichte houding en het besef dat bedrijven voor hun innovatie, werkgelegenheid en oplossingspotentie - kortom hun voortbestaan - winst georiënteerd moeten zijn. (KMM Groep, 2011)

Omdat de KMM Groep uit verschillende onderdelen bestaat, heeft het bedrijf ook per bedrijfstak (label) verschillende visies en missies. Enkele visies en missies zijn hieronder weergegeven.

Voor het label KARMAC (marketing & media):

Visie KARMAC

Organisaties willen zich in toenemende mate richten op hun kernactiviteiten. Het management en de uitvoering van informatie is daarbij van cruciaal belang. Het ontzorgen van bedrijven en overheden op het gebied van de interne en externe informatiestromen ziet de Karmac Groep als haar kernactiviteit.(KARMAC, 2008)

Missie KARMAC

De KARMAC Groep wil een organisatie zijn die optimaal gebruik maakt van haar kwaliteiten om lange termijndoelstellingen te behalen en continu haar concurrenten te overtreffen. Dit doet de organisatie met meerdere bedrijven, die ieder zich gespecialiseerd heeft in een of meerdere onderdelen in het informatie proces, en die samen een totaaloplossing kunnen verzorgen. Hiervoor wil KARMAC niet alleen werkzaamheden uit handen nemen, maar ook meedenken over het businessproces zodat de klant een competitief voordeel kan verkrijgen in haar marktgebied door uitbesteding van (delen van) haar informatieproces. (KARMAC, 2008)

Voor het label IVIO (kennis):

Visie IVIO

Overdracht van kennis en vaardigheden is essentieel voor het voortbestaan van de beschaving. Mensen laten deelnemen aan de maatschappij kan alleen als zij beschikken over deze bagage. Daarom is IVIO (Instituut Voor Individuele Ontwikkeling) opgericht in 1936, namelijk om iedereen die mogelijkheid te bieden. (IVIO, 2008)

Missie IVIO

De filosofie van de oprichter van IVIO, prof. Kohnstamm, blijft nog altijd een belangrijke basis, namelijk het verzorgen van goed onderwijs voor de minder kansrijken in deze samenleving. Als IVIO die filosofie een actuele vorm geeft, dan komen ze uit bij ondernemend onderwijs. Daarbij gaat het er niet alleen om het onderwijs inhoudelijk te veranderen. Het gaat er ook om te werken aan beter onderwijs tegen minder kosten. (IVIO, 2008)

Voor het label Metafoor (kennis):

Missie Metafoor Software

Metafoor Software wil met computerprogramma's zorgen voor efficiëntere en effectievere werkprocessen bij haar klanten. Doel is om minder kosten te maken door efficiency, of effectiever te zijn bij het uitvoeren van het werk. De programma's die Metafoor Software ontwikkelt om dat doel te bereiken zijn webbased en ontwikkeld met de nieuwste Microsoft technologie.(Metafoor, 2008)

Voor het bedrijfsonderdeel MAC³Park, wat niet onder de KMM Groep valt, maar wel onder Breemhaar Beheer (ze zullen tevens gebruik gaan maken van hetzelfde personeelsinformatiesysteem) is de visie:

Visie MAC³Park

De juiste ruimte bieden aan ondernemingen.(MAC³Park, 2008)

Door de verschillende visies en missies van de onderdelen, is te zien dat de KMM Groep, behalve een rijke historie, ook een sterke ambitie heeft om uit te groeien tot een belangrijke dienstverlener op gebieden waarin kennisoverdracht, marketing & media en advies kunnen worden gecombineerd. (KMM Groep, 2008)

1.3 Probleemaanpak

Op dit moment zijn er plannen voor vervanging van het personeelsinformatiesysteem. Het selecteren van een nieuw personeelsinformatiesysteem kent vijf fases:

- Definitiefase/vooronderzoek & longlist: Opstellen Programma van eisen.
- Selectiefase/shortlist: Uitnodigen van leveranciers voor een “verkooppraatje”.
- Contractfase: contact opstellen over te leveren software, hardware en implementatie- en beheerdiensten.
- Implementatiefase: het systeem wordt ingericht, er wordt getest, getraind en er vindt conversie van gegevens plaats van het oude naar het nieuwe systeem.
- Beheersfase: ondersteuning van gebruikers door de beheerorganisatie. (ehrmplein, 2008)

Het systeem moet aan verschillende eisen voldoen. Daarom moet er goed gekeken worden naar het programma van eisen. Er zijn verschillende softwarepakketten op de markt, waaruit een keuze gemaakt kan worden. In dit onderzoek wordt er voornamelijk gekeken naar Nederlandse softwareleveranciers. De KMM Groep is hoofdzakelijk gericht op de Nederlandse markt en de bedrijven zijn allemaal in Nederland gevestigd.

Is er geen softwarepakket te vinden, wat aan de eisen voldoet en/of niet past bij de bedrijfsprocessen van de KMM Groep, kan er nog gekeken worden naar de ontwikkeling/uitbreiding van een eigen systeem.

Allereerst moet dus duidelijk worden wie de stakeholders zijn, wat de stakeholders voor eisen en wensen hebben voor een nieuw systeem en er moet een inventarisatie worden gemaakt van de beschikbare systemen.

Als dat eenmaal allemaal duidelijk is, dan zal er een keuze moeten worden gemaakt. Dan komen de contractonderhandelingen, waarna het systeem geïmplementeerd moet worden.

In dit onderzoek zal de focus liggen op de definitiefase en de selectiefase.

1.4 Opbouw van het verslag

In hoofdstuk twee zal verder ingegaan worden op het probleem en zal een diagnose worden gesteld. Hieruit komt een doelstelling en een onderzoeksvraag, waardoor het duidelijk zal zijn waar het onderzoek zich precies op zal richten. Het derde hoofdstuk richt zich op de theorie die in het verdere verslag gebruikt zal worden bij de verschillende analyses. In hoofdstuk vier zal het verkrijgen van het programma van eisen worden beschreven, waarna in het vijfde hoofdstuk een analyse zal worden gedaan om geschikte personeelsinformatiepakketten te selecteren. Na het selecteren van geschikte pakketten, zal er in het zesde hoofdstuk ingegaan worden op de implementatie van de systemen en gekeken worden naar het veranderingstraject. De conclusie zal gegeven worden in het zevende hoofdstuk. Ten slotte zullen in het achtste hoofdstuk nog enkele aanbevelingen gedaan.

2. Probleem identificatie

2.1 Huidige situatie

In de huidige situatie werkt KMM Groep met een zelf ontwikkeld personeelsinformatiesysteem. Het systeem is ooit ontworpen als verlofregistratie. Toen er drie jaar geleden onderzoek is gedaan naar eventuele aanschaf van een nieuw systeem, is er uiteindelijk gekozen voor een uitbreiding van de functie verlofregistraties. Zo is het uiteindelijke personeelsinformatiesysteem ontstaan. Het huidige systeem heeft geen salaris functie. Het beheer van de salarissen is uitbesteed aan een accountantsbureau.

Het huidige programma is ontwikkeld in een taal, waarin de fouten moeilijk te ontdekken zijn. Daarom is een verdere uitbreiding haast onmogelijk, iedere uitbreiding/verandering kan fouten in andere functies tot gevolg hebben, wat daarna weer moeilijk op te sporen/lossen is. Ook past het systeem qua uitstraling niet meer bij de KMM Groep.

Het huidige systeem

Het intranet van de KMM Groep is het personeelsinformatiesysteem. Hier zijn de gegevens van collega's, verlof en/of ziektemeldingen, vacatures, verjaardagen en verdere informatie te vinden. Het beheersysteem is geïntegreerd in het intranet. Als iemand de juiste rechten heeft, kan er, doormiddel van het klikken op een desbetreffende persoon, de gegevens ophalen. Het systeem start met een basis scherm, waar de persoonsgegevens te vinden zijn. Door middel van tabbladen is er de keuze om verder te gaan. (Zie figuur 3.)

Basis	Verhaal	Verlof	Contract	Pensioen	Loon	Auto	Opleidingen	Ziekteverzuim	Inventarisatie
-------	---------	--------	----------	----------	------	------	-------------	---------------	----------------

Figuur 3: Tabbladen beheergedeelte personeelsinformatiesysteem

Op de verschillende tabbladen is er de mogelijkheid om de gegevens te bekijken en/of te wijzigen. Elk tabblad staat los van de andere. Het tabblad *Contract* is gekoppeld aan een dossiermap. Bij het tabblad *Loon* staan enkel de loongegevens en de informatie die nodig is voor het accountantsbureau.

Verder is er nog een aparte functie *Saldi Verlof Administratie*. Bij deze functie wordt het aantal verlofuren ingevuld, die de werknemer voor de betreffende tijd heeft. Ook kunnen hier totaaloverzichten gevonden worden, van ziekteverzuim, verlofdagen, overuren, etc. Daar worden ook de verlofaanvragen geregistreerd en goedgekeurd. Echter de rapportage functie wordt zelden gebruikt, omdat er veel fouten inzitten en niet altijd even betrouwbaar is.

De KMM Groep heeft als beleid besloten dat ze Microsoft™ als ondersteunende software gebruiken. Ze werken dan ook met Microsoft XP en SQL Server.

2.2 Gewenste situatie

Het wordt tijd voor een nieuw personeelsinformatiesysteem. Nu KMM Groep een grote personele groei heeft doorgemaakt, is het in de toekomst waarschijnlijk efficiënter om het salarisbeheer in eigen beheer te hebben. Dit betekent dat het nieuwe systeem, de salarisverwerking geïntegreerd moet hebben, als module erbij en/of volledige integratie bieden met andere softwarepakketten.

De KMM Groep bestaat uit een grote groep bedrijven met een grote verscheidenheid. Het nieuwe systeem moet bij elk bedrijf geïmplementeerd kunnen worden.

Verbeterpunten

Als er gekeken wordt naar de huidige situatie en die wordt vergeleken met de gewenste situatie, komen kort samengevat de volgende verbeterpunten naar voren:

- De salarisadministratie komt in de toekomst waarschijnlijk in eigen beheer.
- Uitbreiding huidige systeem moeilijk, i.v.m. mogelijke fouten in andere functies en tijd/kosten die het met zich meebrengt. De uitstraling en achterliggende code zijn niet goed en past niet bij de KMM Groep.
- Het nieuwe systeem moet voor elk bedrijf hetzelfde zijn, en voor ieder bedrijf toegankelijk.

2.3 Stakeholders

Met het nieuwe personeelsinformatiesysteem krijgt iedereen in het bedrijf te maken. Maar niet iedereen heeft dezelfde rechten in het systeem. De één is beheerder, een ander directeur en er zijn natuurlijk ook gewone werknemers. Bij de KMM Groep is het ook onderverdeeld in bedrijven. Elk bedrijf krijgt met het systeem te maken. Binnen de bedrijven zijn er weer verschillende niveaus aangewezen aan de werknemers. Daarom zal er een duidelijke keuze moeten worden gemaakt, wie de belangrijkste stakeholders zijn.

2.4 Doelstelling

De KMM Groep heeft plannen voor de aanschaf van een nieuw personeelsinformatiesysteem. Echter, er zijn verscheidene pakketten op de markt aanwezig. Daarom moet er eerst onderzoek worden gedaan naar de eisen die het bedrijf stelt aan het nieuwe personeelsinformatiesysteem. De doelstelling van dit onderzoek is daarom:

“Het in kaart brengen van de eisen binnen de KMM Groep aan een personeelsinformatiesysteem, het kritisch te analyseren en daarna advies te geven over het aanschaffen van een nieuw personeelsinformatiesysteem.”

Om de doelstelling te behalen, zal een vraag geformuleerd moeten worden. Hiermee wordt het onderzoek geconcretiseerd en is er een realiseerbaar onderzoek mogelijk. Dit wordt in de volgende paragraaf behandeld.

2.5 Onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag die uit de doelstelling is voortgekomen luidt als volgt:

“Welk personeelsinformatiesysteem past het beste binnen de KMM Groep gelet op de eisen die aan een personeelsinformatiesysteem worden gesteld?”

2.6 Deelvragen

Uit de onderzoeksvraag zijn deelvragen voortgekomen. Deze deelvragen zijn verdeeld in vragen over de huidige situatie, vragen over de eisen en wensen aan het nieuwe systeem en als laatste vragen over de keuze en implementatie van het nieuwe systeem.

Huidige situatie:

- Wat is de huidige situatie bij KMM Groep?
- Welk informatiesysteem gebruiken ze op dit moment?
- Wat zijn de kosten van het huidige systeem?
- Waar moet op gelet worden bij het doorontwikkelen van het eigen systeem?
- Wie zijn de stakeholders van het personeelsinformatiesysteem?

Eisen en wensen aan het nieuwe systeem:

- Wat voor eisen zijn er allemaal te onderscheiden?
- Waaruit bestaat een HRM functie?
- Hoe wordt een personeelsinformatiesysteem geselecteerd?
- Welke eisen stelt de KMM Groep aan het nieuwe personeelsinformatiesysteem?
- Welke personeelsinformatie moet het systeem leveren?
- Welke eisen stelt de theorie aan personeelsinformatiesystemen?
- Wat voor kosten zijn er aan een nieuw personeelsinformatiesysteem verbonden?

Keuze & implementatie van het personeelsinformatiesysteem:

- Naar de eisen kijkend, is er een personeelsinformatiesysteem beschikbaar?
- Welke implementatiemethodes zijn er te onderscheiden?
- Waar moet op gelet worden bij de invoering van het nieuwe systeem?

De bovenstaande vragen moeten leiden tot de beantwoording van de genoemde onderzoeksvraag.

2.7 Onderzoeksaanpak

Het onderzoek bestaat uit het versturen van een enquête naar de stakeholders en vanuit de resultaten van deze enquête zal een definitie van eisen worden gemaakt. De vragen die gesteld worden in de enquête zijn vermeld in bijlage 6.

De voorselectie van pakketten worden door middel van de eisen met elkaar vergeleken om zo tot een keuze van een aantal pakketten te komen, welke uitgenodigd zullen worden voor demonstraties en verdere besprekingen.

3. Theoretisch kader

Voor het verkrijgen van het programma van eisen, wordt er in grote lijnen gebruik gemaakt van de volere methode. De eisen die daar genoemd worden, zullen een leidraad zijn in de enquêtevragen. Verder moet er gekeken worden naar de achtergrond van het selectieproces en wat voor een aanpak er nodig is. Ook moet er nog wat achtergrond informatie worden gevonden over e-HRM, etc.

Ten slotte zal de implementatie van het nieuwe systeem veranderingen met zich meebrengen, wat natuurlijk ook theoretisch onderbouwd moet worden.

3.1 Volere methode

- *Functional requirements* zijn de grondslag of het essentieel thema van het product. Zij beschrijven wat het product moet doen of wat voor acties het moet nemen. Elke functionele vereisten zou een *fit criterion* of *test case* moeten hebben.
- *Non-functional requirements* zijn de eigenschappen die het systeem moet hebben, zoals prestaties en bruikbaarheid. Deze vereisten zijn net zo belangrijk als de functionele vereisten voor het succes van het product. De *non-functional requirements* worden voornamelijk bepaald door *constraints*:
- *Project constraints* zijn beperkingen op het product ten gevolge van het budget of de tijd die beschikbaar is om het product te maken.
- *Design constraints* leggen beperkingen op over hoe het ontwerp van het product.
- *Project drivers* zijn de zaakverwante machten, het doel van het project is bijvoorbeeld een projectbestuurder, net als alle stakeholders—elk voor verschillende redenen.
- *Project issues* definiëren de voorwaarden waaronder het project zal worden gedaan.
- *Fit criterion* is het criterium dat de tester toestaat om te kijken of het systeem aan de eisen voldoet. (Robertson & Robertson [R&R], 2006)

Beperkingen op het uiteindelijke ontwerp:

- De *solution constraints* zijn alleen de beperkingen die niet onderhandelbaar zijn. Deze moeten in acht genomen worden, anders in de oplossing niet acceptabel.
- De implementatieomgeving van het systeem moet duidelijk weergegeven worden. Als het een belangrijk systeem is moet ook het organigram van het bedrijf daarin verwerkt worden.
- De systemen waarmee het nieuwe systeem mee gaat samenwerken en/of mee te maken gaat krijgen moeten ook gebruikt worden om ontwerpbeperkingen op te sporen. Ook off-the-shell software, die gebruikt wordt tijdens de implementatiefase, moet in de analyse meegenomen worden.
- Ook *schedule constraints* en *budget constraints* moeten in de analyse worden opgenomen. (R&R, 2006)

Alle genoemde “requirements” staan vermeld in bijlage 2.

Nieuwe Problemen:

- Er moet ook rekening gehouden worden met de gevolgen van op de huidige software omgeving.
- De oude systemen moeten geen problemen ondervinden nu er interactie ontstaat met het nieuwe systeem.
- De gebruikers van het nieuwe systeem moeten geen problemen ondervinden.
- Het nieuwe systeem moet niet gelimiteerd worden door de interactie met de oude systemen. (R&R, 2006)

3.2 Stakeholders

Voor de stakeholders zijn de volgende gegevens nodig:

- Naam en functie.
- Verantwoordelijkheden van de gebruiker.
- Kennis van de business.
- Technologische ervaring.

De stakeholders zullen daarna een prioriteit toegewezen krijgen. Ze worden onderverdeeld in de volgende groepen: hoofdgebruikers, tweederangs gebruikers en onbelangrijke gebruikers. Het percentage van de groepen, zal gebruikt worden voor het gewicht dat iedere groep krijgt bij de uiteindelijke beslissing. (R&R, 2006)

3.3 e-HRM en “Employee Self Service” (ESS)

Het bedrijf is op zoek naar een nieuw HRM systeem. Echter de trend die nu op de markt voor HRM software te zien is, is het gebruik van e-HRM en ESS. Er zijn vele soorten namen voor e-HRM, maar Human Resource Information Systems (HRIS) is een e-HRM wat alleen door de afdeling HR wordt gebruikt. Het verschil tussen e-HRM en HRIS is, dat HRIS een geautomatiseerde manier van de HR afdeling is en e-HRM is een technische ondersteuning van informatie voor HR services. (Ruël, Bondarouk & Looise, 2004)

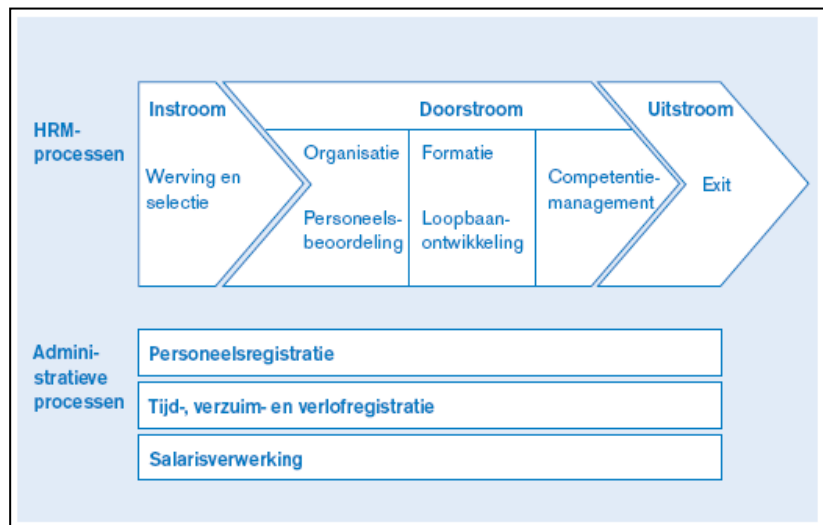
Een ESS systeem, geeft de gelegenheid aan werknemers eigen gegevens in te zien en zonodig aan te vullen of te wijzigen. Een informatiesysteem op het internet dat de HRM regelt combineert twee functies: De eerste is het gebruik van elektronische media, terwijl de tweede, het actief meewerken van werknemers inhoud.

Na de implementatiefase worden de voordelen van dit soort systemen zichtbaar. (Hawking, Stein & Foster, 2004) De grootste voordelen zijn een vermindering van de administratieve kosten, verbeterde diensten naar werknemer en managers, verhoogde informatie toegankelijkheid, eliminatie van processtappen, verbetering van “Manager Access for Improved Decision Making” en de gelegenheid voor de HR afdeling om meer strategisch te dienen. (Cedar 2002 Human Resources Self Service/Portal Survey).

Volgens de case studie van Ruël, Bondarouk & Looise, uit 2004, zijn de uitkomsten van de invoering van e-HRM, kostenreductie en reductie van de administratieve last, de effecten die het meest naar voren komen. Echter de reductie van het HRM personeel is de enige concrete uitkomst. Het meest belangrijke e-HRM effect is toch de strategische integratie van HRM met de bedrijfsstrategie. Voor de werknemers, geeft de introductie van e-HRM een ervaringsverandering met zich mee. Ze krijgen de kans om zelf met HRM bezig te zijn. (Ruël, Bondarouk & Looise, 2004)

3.4 Procesmodel HRM

Het HRM proces is op te delen in twee delen: HRM-processen en administratieve processen. De HRM processen zijn globaal in te delen in de volgende processen: instroom, doorstroom en uitstroom. De administratieve processen, die binnen het HRM gebied kunnen worden geïdentificeerd zijn in te delen in de volgende processen: personeelsregistratie, tijd-, verzuim- en verlof- registratie en salarisverwerking. (Hoogstra, J.P. & Gillon, C.M., 2004)



Figuur 4: Procesmodel HRM (bron: Hoogstra, J.P. & Gillon, C.M., 2004)

3.5 Project types & implementatiemethodes

Er zijn verschillende manieren om aan het gewenste informatiesysteem te komen. Voor het project bij de KMM Groep, wordt er voornamelijk gekeken naar het project type “*off the shelf*”. Als klant wordt er een softwarepakket gekocht. Hierbij is het bedrijf de klant en het pakket wordt geleverd door een softwareleverancier.
(Lauesen, 2002)

Het softwarepakket kan door middel van verschillende methodes geïmplementeerd worden. Er moet bij het implementeren een keuze worden gemaakt tussen die verschillende soorten van implementatie.

ASP	Application Service Provider, het softwarepakket draait op de server van de leverancier en is via een portal te gebruiken door de klant. Er kunnen dus geen hardware restricties optreden voor de klant.
Web-based	Het softwarepakket is via het internet/intranet via een HRM portal te gebruiken.
Lokaal (in-house)	Het softwarepakket wordt lokaal op de server geïnstalleerd en het bedrijf heeft zelf het beheer in eigen hand.
ITO (IT outsourcing)	Niet alleen software, maar ook hardware wordt uitbesteed en beheerd door derden.
SaaS	Software as a Service, de standaard software is online toegankelijk.
BPO	Business Process Outsourcing, het bedrijf (klant) draagt haar HR-taken over aan de BPO-leverancier die op zijn beurt zorgt voor uitvoering van het businessproces.

Tabel 1: Implementatiemethodes (bron: www.allshare.nl)

3.6 Multi-Criteria Analyse

Bij het analyseren van de verschillende personeelsinformatiesystemen met behulp van verscheidene criteria zal er gebruik worden gemaakt van een multi-criteria analyse. De analyse die in dit onderzoek wordt gebruikt is een *simple multi-attribute rating technique*, ofwel SMART. (Goodwin & Wright, 1998)

3.7 Selectie van het softwarepakket

De selectie van het softwarepakket, gaat aan de hand van een aantal uiteindelijke criteria. Deze criteria zijn: functionaliteit, gebruiksvriendelijkheid, prestaties en aanpassingsgemak. Onder functionaliteit worden verstaan de functies in zijn algemeen; interface, mogelijkheden, uitbreidingen met modules, etc. Bij gebruiksvriendelijkheid wordt gekeken naar de mate waarin het systeem te gebruiken is; zijn er cursussen nodig, veel documentatie, etc. Het criterium prestaties, gaan voornamelijk over het pakket in zijn algemeen, snelheid, rapportages, nut van het systeem, etc. Het laatste criterium is van groot belang om conflicten te vermijden. Het systeem moet in zekere mate aangepast kunnen worden aan het bedrijf en haar processen.

De demonstraties worden gegeven met behulp van de standaard (stock) softwarepakketten. Als een bedrijf al met een “*custom made*” aankomt, moet daar in de beoordeling wel rekening meegehouden worden.

Vooraf zullen er een aantal scenario's worden omschreven. Het personeelsinformatiesysteem moet aan de hand van deze scenario's een demonstratie geven wat de mogelijkheden van het systeem zijn. De scenario's die bij de demonstraties gebruikt kunnen worden, zijn terug te vinden in bijlage 13. Deze scenario's zijn met behulp van de definitie van eisen samengesteld.

Er moet ook gekeken worden naar de leverancier zelf. Als het zoals een personeelsinformatiesysteem om een belangrijk bedrijfsproces is, zal een lange termijn relatie met het bedrijf worden aangegaan. Er moet gekeken worden naar de andere klanten van de leverancier, een documentatie review/analyse en er moet gekeken worden naar de professionaliteit van de leverancier. (Sandia National Laboratories

[SNL], 2006) In de korte beschrijvingen van de softwarepakketten zijn al wat referenties opgenoemd. (bijlage 10)

3.8 Kosten van het softwarepakket

Bij de selectie moeten de kosten van de verschillende softwarepakketten niet over het hoofd worden gezien. Bij dit onderzoek wordt er gekeken naar de “*Total Cost of Ownership*” (TCO). De kosten bestaan uit:

- Software licentie
- Eventuele hardware- en softwarekosten
- Implementatiekosten
- Kosten voor eventueel maatwerk
- Onderhoud en support
- Trainingen

Software licentie

Computersoftware is in principe auteursrechtelijk beschermd. Deze regels verschillen van land tot land. Het installeren en gebruiken van de software mag alleen maar met toestemming van de rechthebbende. Hieraan zitten meestal kosten aan verbonden.

Eventuele hardware- en softwarekosten

Er kunnen kosten aan een eventuele hardware upgrade verbonden zijn. Ook moet er rekening gehouden worden met de integratie/koppeling met ander software.

Implementatiekosten

Implementatiekosten zullen altijd gemaakt worden. Deze hangen samen met de tijd die nodig is om de software geheel in het bedrijf te implementeren. Hierin zijn veelal ook de kosten voor procesveranderingen in het bedrijf opgenomen.

Kosten voor eventueel maatwerk

Standaard pakketten kunnen bijna nooit voor 100 procent aansluiten op de huidige situatie/gewenste situatie. Daarom zal er, waar mogelijk, aanpassingen aan het pakket moeten worden gemaakt.

Onderhoud en support

De meeste softwareleveranciers hebben in het contract ook gelijk een onderhoudsmodule zitten. Onderhoud houdt in; softwareontwikkeling, upgrade van nieuwe wetgeving, etc.

Trainingen

Wanneer het systeem in gebruik wordt genomen, zullen er, voorafgaand, ook aan trainingen en/of workshop moeten worden deelgenomen.

De kosten van de softwarepakketten zijn voor de meeste gevallen te verkrijgen via een offerte of tijdens de demonstratie op locatie. Tijdens de demonstraties van de verschillende softwarepakketten zal er ook over de kosten worden gepraat. Veel pakketten hebben een prijs per werknemer en/of gebruiker. Om de vergelijking makkelijker te maken, zal er van 400 medewerkers uit worden gegaan. Als er gekeken wordt naar het aantal gebruikers, zal er gemakshalve van het aantal geselecteerde stakeholders worden uitgegaan, wat een totaal van 30 gebruikers oplevert.

3.9 Doorontwikkelen van eigen systeem

Er zijn verschillende criteria waar opgelet moet worden bij de *make or buy* beslissing: Kosten, kwaliteit, tijd, kennis en overlapping met het eisenpakket.

Kosten

De kosten van beide opties moeten naast elkaar moeten worden gezet. Bij de kosten, moet de verwachte economische levensduur van het systeem ook meegenomen worden. Bij de *buy* optie moet er ook rekening gehouden worden met de hard- en software die al in huis zijn.

Kwaliteit

Het criterium kwaliteit is een belangrijke afweging die men moet maken. Een kant-en-klaar product is al volledig getest en bevat geen tot weinig fouten. Bij het zelf ontwikkelen van het systeem, heb je wel de kwaliteit zelf in handen, maar moet er veel getest worden.

Tijd

Het maken van een eigen personeelsinformatiesysteem gaat veel tijd in beslag nemen. Eerst al de eisen verwerken in een systeem, daarna uitvoerig testen en uiteindelijk implementeren. Er komt bij, dat een leverancier in de tussentijd ook al weer verder is met doorontwikkelen van het systeem.

Kennis

De aanschaf van een softwarepakket door middel van outsourcing levert wel de nodige kennis van de leverancier op. Maar daar tegenover staat dat het bedrijf eigen kennis en expertise verliest. Hierin moet een duidelijke afweging worden gemaakt.

Overlapping met het eisenpakket

Bij een standaard softwarepakket, is het de vraag in hoeverre het pakket aan de eisen voldoet. Er zal altijd een kleine mogelijkheid zijn om het pakket aan te passen, maar in hoeverre is dit voldoende. Als het pakket zelf gemaakt wordt naar eigen eisen, zal het hier minder problemen van ondervinden.

4. Definitie van eisen

Nu de huidige en gewenste situatie tegen elkaar zijn uitgezet, met inachtneming van de verbeterpunten, en in hoofdstuk 3 gekeken is naar wat er allemaal voor keuzes moeten worden gemaakt, kan er een definitie van eisen worden opgesteld, door middel van een enquête, welk terug te vinden is in bijlage 6.

4.1 Stakeholders

De stakeholders zijn alle gebruikers van het systeem. Uiteindelijk zal er bij een ESS systeem iedere werknemer van het bedrijf ook met het systeem te maken krijgen. Het onderzoek richt zich echter tot de mensen, die nu al met het systeem te maken hebben. Dit zijn de mensen bij de KMM Groep en de directeurs/personeelsadministrateurs van de onderliggende bedrijven:

M. Breemhaar	Directeur en aandeelhouder Breemhaar Beheer
Voor de KMM Groep zijn het de volgende stakeholders:	
R. Beers	Financieel Directeur KMM Groep
R. R. Siderius	Controller KMM Groep
E. van den Outenaar	Personeeladministrateur
P. Harpenslager	Arbo- en Personeelscoördinator, mentor KMM Groep
S.M. Davids	Externe adviseur werving en selectie, opleidingen en personeelszaken KMM Groep
J. Deden-Witte	Medewerker KMM Groep
Voor de onderliggende bedrijven zijn de volgende stakeholders geselecteerd:	
M. van der Kils	Directie KARMAC Drukwerk Directie KARMAC Facilitair Directie KARMAC DMS Directie KARMAC Informatie & Innovatie
W. van Werven & L.C. Waterman- van der Beek	
R. van Santen	Directie KARMAC Microfilm Systems BV
B. Voogd	Management KARMAC Bibliotheek Service
A.G. den Herder & A. van Asselt-Vriezeolk	Directie en administratie Prosu BV
Th.C.W.M. Doreleijers	Directie Strata Preservation
E.O. Graafsma	Directie IVIO Didactiek
J.P. van Roon & J. Fledderus	Directie en administratie IVIO Personeelsbank
E. Roelofs	Directie IVIO Wereldschool
L.R. Arendshorst	Directie IVIO Examenbureau
B.M.L. Claessens	Directie IVIO Uitgeverij
S. Henstra	Directie IVIO Arbeid
L.J. Looise	Directie IVIO Integratie
H.G.J. Berkelmans & R. te Veldhuis	Directie Metafoor ROV
B. van Hees	Directie Metafoor Software
Voor MAC ³ Park zijn de volgende stakeholders geselecteerd:	
P. Broer, W.P. Breemhaar- Witte & G. Willemsen-Titzing	MAC ³ Park

Tabel 2: Stakeholders

De stakeholders krijgen allemaal dezelfde prioriteit toegewezen. Aangezien veel B.V.'s haar eigen personeelsadministratie doen, is er niet echt een rangschikking te maken.

4.2 Definitie van eisen (verfijning)

Het opstellen van de definitie van eisen bestaat uit een tweetal handelingen. Eerst wordt er een eerste versie gemaakt, welke gecontroleerd wordt op tegenstrijdigheden en overlappingen. De volgende handeling is het verfijnen van de definitie van eisen, waaruit het uiteindelijke lijstje uit voort komt.

(Information Systems Group [ISG], 2006) De eerste versie is te vinden in bijlage 9 samen met een definitieve versie weergegeven in een figuur.

De definitie van eisen is onderverdeeld in technische overwegingen en leidinggevende overwegingen. Onder de technische overwegingen staan de eisen die te maken hebben met het systeem op technisch gebied. De leidinggevende overwegingen gaan over knelpunten, die voorzien worden bij de invoering van het nieuwe systeem. De conflicten zijn de uitkomst van eisen die niet met elkaar overeenkomen.

De technische overwegingen zijn onderverdeeld in een acht categorieën. Deze zullen hieronder weergegeven worden met daarin de uitkomst van de enquête erin verwerkt.

Functionele eisen

Er zijn een aantal functionele eisen die sterk naar voren komen in de enquête. Deze zijn verlofregistratie, ziekteverzuim, overurenregistratie, tijdregistratie en voldoende rapportages. Daarnaast zijn er nog een aantal eisen die minder sterk naar voren komen, zoals competentie management, employee benefits en een goede training voor het gebruik van het nieuwe systeem.

Vormgeving

Voor de vormgeving komt het voornamelijk op een eenvoudige interface neer, met voldoende beveiliging. Verder moet het voldoen aan de structuur binnen KMM Groep en moet er een overzichtelijke verlofregistratie komen.

Integratie/koppelingen

Koppeling met MS SQL is een pre. De KMM Groep heeft een database gebaseerd op MS SQL en daar willen ze niet vanaf stappen. Verder moet er gekoppeld kunnen worden met MS Office. Veel bedrijven binnen KMM Groep hebben eigen systemen en willen dat daar ook een koppeling mee mogelijk gemaakt wordt. (zie voor de verschillende systemen bijlage 9).

In de toekomst willen ze de salarisverwerking ook integreren met het systeem en daar moet dus ook naar gekeken worden.

Bedrijf gerelateerd

De KMM Groep heeft een eigen CAO, waaraan het nieuwe systeem dus aan moet voldoen. Door de grote verscheidenheid aan bedrijven, moet het nieuwe systeem goed overweg kunnen met de structuur binnen de KMM Groep.

“Solution constraints”

Enkele “solution constraints” zijn de SQL database en het feit dat de grote verscheidenheid aan bedrijven hetzelfde systeem moet gaan gebruiken.

Rapportages

Veel van de eisen op het gebied van rapportages komen overeen met de rapporten die op dit moment al te verkrijgen zijn via het huidige intranet. Toch zijn er verscheidene specifieke rapportages waar in de enquête naar gevraagd werd.

Tijd/Kosten

Aan het begin van dit onderzoek zijn er op het gebied van tijd en kosten niet echt restricties opgegeven, maar wordt wel een indicatie van de kosten verwacht.

Overige eisen

Er zijn een aantal overige eisen gegeven in de enquête, namelijk rekening houden met de Wet Bescherming Persoonsgegevens. Een aantal stakeholders heeft problemen met Shared Service, in

verband met de privacy van de werknemers. Verder moet het systeem “hufterproof” zijn en dubbele gegevens niet meer toelaten.

De leidinggevende overwegingen zijn onderverdeeld in twee categorieën: Knelpunten en conflicten. Deze zullen in de volgende paragraaf behandeld worden.

4.3 Knelpunten en Conflicten

Als er veel verschillende bedrijven/stakeholders deelnemen aan het samenstellen van eisen, ontstaan er vaak tegenstrijdige eisen/belangen. Ook heeft de KMM Groep een eigen structuur, waar het pakket ook rekening mee moet houden. Conflicten die vanuit de definitie van eisen naar voren komen:

- Veel systemen maken gebruik van een standaard CAO, bekend bij het bedrijf. De KMM Groep gebruikt echter een eigen CAO. Dit kan tot conflicten gaan zorgen. De demonstraties moeten uitwijzen of het softwarepakket in staat is om de CAO van de KMM Groep te gebruiken.
- De KMM Groep heeft als beleid gekozen voor een Microsoft werkomgeving, inclusief een SQL server. Maar kiest het bedrijf voor een ASP systeem, dan worden de gegevens door derden beheerd en zou het verder niet uitmaken of het nu een SQL database is.
- Men geeft in de enquête aan dat trainingen geen probleem zijn om te volgen. Echter als er naar knelpunten wordt gevraagd, worden de trainingen ook genoemd.
- Een ander conflict, is het gebruik van ESS. Onder de stakeholders is er verdeeldheid over het gebruik ervan. Een deel ziet het gebruik niet zitten, een deel ziet het maar gedeeltelijk wat in en een laatste deel lijkt het een goed idee.
- Ook de opslag van sollicitanten in het systeem is niet eenduidig beantwoord. Een meerderheid ziet het graag als functie in het nieuwe personeelsinformatiesysteem, een enkeling graag in aparte database.
- Een belangrijk conflict ontstaat, wanneer het nieuwe systeem niet met alle gewenste koppelingen overweg kan. Er moet dan door het management keuzes worden gemaakt.

5. Analyse

5.1 Beschikbare systemen

Er zijn verschillende soorten softwarepakketten op de markt te vinden. Zoals al eerder genoemd, is de trend op de markt, e-HRM systemen met ESS modules. In tabel 3 zijn de pakketten te vinden die als ESS-pakketten onderzocht zijn door het onderzoeksbureau GBNED. (Bottemanne, 2007)

ESS-pakketten als onderdeel van salarispakket of koppeling daarmee:		
Leverancier:	Pakket:	Website
ADP	<i>Employee Self Service</i>	www.adp.nl
AFAS ERP	<i>AFAS Profit HRM / Payroll</i>	www.afas.nl/payroll
ARAS P&Z	<i>Mijn1loket.nl</i>	www.mijn1loket.nl
BirdsEyeView	<i>FlexGate</i>	www.birdseyeview.nl
CTB	<i>Cobra Salaris</i>	www.ctb.nl
DBS Business Solutions	<i>DBS Talent & Salaris</i>	www.dbstalent.nl
Easyflex Diensten	<i>Easyflex, software voor flexwerk</i>	www.easyflex.nl
Exact software	<i>Exact Globe E-Salaris</i>	www.exact.nl
Fourvision	<i>Empower</i>	www.fourvision.nl
IBS	<i>EMIS</i>	www.ibs.nl
Mercash	<i>Mercach Salaris</i>	www.Mercash.nl
Oracle	<i>E-Business Suite</i>	www.oracle.nl
Oracle	<i>Peoplesoft</i>	www.oracle.nl
Raet	<i>Reat Online</i>	www.raet.nl
SALAR Nederland	<i>WinSalar, SalarOnline</i>	www.salar.nl & www.salaronline.nl
SAP	<i>SAP</i>	www.sap.nl/hcm
SDB Groep BV	<i>SDB*Salaris/SalarisPlaza</i>	www.sdbgroep.nl
Unit 4 Agresso	<i>Unit 4 Personeel & Salaris</i>	www.unit4agresso.nl
VALAR GROEP	<i>Loon- en salarisadministratie</i>	www.valar.nl
Van Spaendonck AA	<i>Loket.nl</i>	www.loket.nl

Tabel 3: ESS systemen augustus 2007 (bron: www.softwarepakketten.nl)

Door het onderzoeksbureau is vooral gekeken naar de functionaliteit ESS. In deze analyse zal er ook gekeken worden naar de andere functionaliteiten, die vanuit de definitie van eisen naar voren zijn gekomen. Veel leveranciers van deze pakketten hebben ook een gewoon HRM systeem, zonder ESS functionaliteit.

Door verder onderzoek, via zoekmachines, advertenties en documentatie zijn er nog een tiental softwarepakketten aan de lijst toegevoegd:

Softwarepakketten als onderdeel van salarispakket of koppeling daarmee:		
Leverancier:	Pakket:	Website
Allshare	Personnel / View	www.allshare.nl
Baan	Baan IV Payroll / Prinsys	www.profuse.nl
Centric	PIMS@all	www.centric.nl
Emergo Systems	COMPAS	www.emergo-systems.nl
Emplaza	Emplaza	www.emplaza.nl
HRMCorner	HRMCorner	www.hrmcorner.nl
Kooijman	AEC Objects HRM / LoSa	www.kooijman.nl
LogicaCMG	HR Service	www.logicacmg.nl/hrm
Microloon	Microloon	www.microloon.nl
Nova Business Software	De HR Manager	www.nova-software.nl
P&A software solutions	People Inc.	www.pasoftware.nl

Tabel 4: Softwarepakketten (bron: Internet)

5.2 Geschikte personeelsinformatiesystemen (SMART Analyse)

Nu de eisen aan het systeem duidelijk en helder op papier staan en de beschikbare (e-)HRM systemen gevonden zijn, kan er een analyse worden gedaan welke systemen er het beste bij de definitie van eisen passen. De leveranciers zijn door middel van informatiepakketten, brochures en gesprekken kort geanalyseerd (bijlage 10).

Omdat er geen duidelijke kwantitatieve criteria zijn, zullen de criteria met behulp van een SMART analyse en de daarbij behorende *swing weights* (Goodwin, 2008) een waarde meekrijgen. De analyse levert een tweede score op, waarna uiteindelijk de criteria een eindwaarde krijgt.

De swing weights zijn met behulp van de enquête vastgesteld:

Oordeel over criterium	“swing weights”	“Normalized weights”
Geen discussie	100	30
Zeer belangrijk	90	27
Gewenst	70	21
Toekomst	50	15
Handig	25	7
Onbelangrijk	0	0

	Uitleg	Score
Legenda:	 Volledig	100
	 In ontwikkeling	80
	 Interactie met software mogelijk	40
	 Niet bekend/duidelijk	20
	 Geen ondersteuning	0

Tabel 6: Legenda bij analyse tabel

Tabel 5: Swing weights voor analyse

De gewichten die bij de SMART analyse zijn gebruikt, zijn aan de hand van de enquêtevragen toegekend aan de verschillende criteria (bijlage 8). De definitie van eisen is gebruikt om gewichten toe te kennen aan de overige criteria.

In tabel 7 (vergroete versie is te vinden in bijlage 12) zijn alle beschikbare systemen genoemd. Deze zijn weggezet tegen de verschillende criteria. Door middel van het onderzoeken van de verschillende websites/brochures en gesprekken, is er een eerste analyse op de systemen toegepast. In bijlage 13 is een voorbeeld berekening te bekijken.

Het eerste gedeelte van de analyse (tabel 7a) richt zich op de basisfuncties en de functies/eisen die duidelijk in de enquête naar voren kwamen.

Pakket	ADP - Employee Self Service	AFAS ERP - AFAS Profit HRM/Payroll	ARAS P&Z - MijnToilet.nl	BirdEyeView - Flexgate	CTB - Cobra Salaris	DBS Business Solutions - DBS Talent & Salaris	Easyflex Diensten - Easyflex	Exact software - Exact Globe E-Salaris	Fourvision - Empower	IBS - EMIS	Mercash - Mercash Salaris	Oracle - E-Business Suite	Oracle - PeopleSoft	Raet - Raet Online	SALAR Nederland - WinSalar, SalarOnline	SAP - SAP	SDB Groep BV - SBD Salaris/SalarisPlaza	Unit 4 Agresso - Unit 4 Personeel & Salaris	VALAR GROEP - Loon- en Salarisadministratie	Van Spaendonck AA - Loket.nl	Alshare - PersoneelView	Baan - Baan IV Payroll/Prinays	Centric - PIMS@all	Emargo Systems - COMPAS	Emplaza - Emplaza	HRMCorner - HRMCorner	Koolman - AEC Objects HRM / LoSa	LogicaCMG - HR Service	Microloot - Microloot	Nova Business Software - De HR Manager	P&A software solutions - People Inc.	Gewicht	Normalized weights
Gebaseerd op MS SQL	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	100	30
Interactiemogelijkheden	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	90	27
Salarisadministratie/module	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	50	15
Personeelsregistratie	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	100	30
Tijdsurenregistratie	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	90	27
Verzuimregistratie	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	90	27
Verlofregistratie	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	90	27
Overurenregistratie	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	70	21
Ziekteverzuim	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	90	27
Employee Self Service	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	50	15
Manager Self Service	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	70	21
HRM-portal	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	70	21
Branchegeschiktheid	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	100	30
Wagenparkbeheer	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	70	21
Contractgegevens	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	90	27
Employee Benefits	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	50	15
Declaraties	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	70	21
Score 1:	19320	38580	31380	37320	35220	40200	16380	38940	40200	37200	35220	37200	40200	37800	32220	40200	23340	36000	25200	27780	33000	28800	22680	20760	33000	23820	16440	29400	19020	25380	34740		

Het tweede gedeelte van de analyse gaat over de instroom, doorstroom en uitstroom. Onderaan de tabel gaat nog een gedeelte over support/trainingen en de manier van implementeren.

Tabel 7a: Analyse deel 1

Pakket	ADP - Employee Self Service	AFAS ERP - AFAS Profit HRM/Payroll	ARAS P&Z - MijnToilet.nl	BirdEyeView - Flexgate	CTB - Cobra Salaris	DBS Business Solutions - DBS Talent & Salaris	Easyflex Diensten - Easyflex	Exact software - Exact Globe E-Salaris	Fourvision - Empower	IBS - EMIS	Mercash - Mercash Salaris	Oracle - E-Business Suite	Oracle - PeopleSoft	Raet - Raet Online	SALAR Nederland - WinSalar, SalarOnline	SAP - SAP	SDB Groep BV - SBD Salaris/SalarisPlaza	Unit 4 Agresso - Unit 4 Personeel & Salaris	VALAR GROEP - Loon- en Salarisadministratie	Van Spaendonck AA - Loket.nl	Alshare - PersoneelView	Baan - Baan IV Payroll/Prinays	Centric - PIMS@all	Emargo Systems - COMPAS	Emplaza - Emplaza	HRMCorner - HRMCorner	Koolman - AEC Objects HRM / LoSa	LogicaCMG - HR Service	Microloot - Microloot	Nova Business Software - De HR Manager	P&A software solutions - People Inc.	Gewicht	Normalized weights
Werving & Selectie (instroom)	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	70	21	
Doorstroom																																	
Personeelsontwikkeling	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	70	21	
Loopbaanontwikkeling	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	70	21	
Organisatie	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	90	27	
Competentienmanagement	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	70	21	
Smoelenboek	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	90	27	
Uitstroom	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	90	27	
Support																																	
Productondersteuning / upgrades	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	70	21	
Trainingen	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	70	21	
Helpdesk / Documentatie	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	70	21	
Manier van implementatie:																																	
ASP	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	25	7	
Web-based	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	90	27	
Lokaal	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	25	7	
Service	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	??	0	0	
Score 2:	8660	24200	14200	15320	24740	26200	16840	26900	26900	21880	26900	26900	26200	13160	26900	12460	17540	8660	15160	17540	20340	17460	16620	16140	10120	10700	19880	3640	13480	23340			
Eindscore 1 + 2:	27980	62780	45580	52640	59960	66400	33220	65840	67100	64100	57100	64100	67100	64000	45380	67100	35800	53540	33860	42940	50540	49140	40140	37380	33940	27140	49380	22660	38860	58080			

Tabel 7b: Analyse deel 2

De tien geselecteerde softwarepakketten (tussen haakjes de eindscore) zijn de volgende:

- | | | |
|----------------------|-----------------------------------|---------|
| 1. Fourvision | - <i>Empower</i> | (67100) |
| Oracle | - <i>Peoplesoft HCM</i> | |
| SAP | - <i>SAP</i> | |
| 4. DBS | - <i>DBS Talent & Salaris</i> | (66400) |
| 5. Exact | - <i>Exact Globe E-Salaris</i> | (65840) |
| 6. IBS | - <i>EMIS</i> | (64100) |
| Oracle | - <i>E-Business Suite</i> | |
| 8. Raet | - <i>Raet Online</i> | (64000) |
| 9. AFAS | - <i>AFAS Profit HRM/Payroll</i> | (62780) |
| 10. ADP | - <i>Employee Self Service</i> | |

Het softwarepakket van ADP, *Employee Self Service*, heeft geen informatie aangeleverd. Er staat echter al een afspraak voor een uitgebreide presentatie op 22 september 2008.

5.3 Software analyse 2

In deze tweede analyse kijken we naar de eisen die vereist zijn. Als uitgangspunt van deze analyse nemen we de tien pakketten die uit de SMART analyse naar voren zijn gekomen.

De systemen hebben wel met *solution constraints* te maken, namelijk het gebruik van een SQL server en de software mag niet buiten de deur worden geplaatst. Kijken we allereerst naar het gebruik van een SQL server, dan vallen de pakketten van Oracle (E-Business Suite) en IBS (Emis) al af. Van de pakketten van ADP en Raet is het gebruik van SQL niet bekend.

De tweede eis heeft tot gevolg dat het pakket van Raet ook afvalt. Dit heeft tot gevolg dat het lijstje wordt ingekort tot zeven pakketten, namelijk:

- | | |
|----------------------|-----------------------------------|
| 1. Fourvision | - <i>Empower</i> |
| 2. Oracle | - <i>Peoplesoft HCM</i> |
| 3. SAP | - <i>SAP</i> |
| 4. DBS | - <i>DBS Talent & Salaris</i> |
| 5. Exact | - <i>Exact Globe E-Salaris</i> |
| 6. AFAS | - <i>AFAS Profit HRM/Payroll</i> |
| 7. ADP | - <i>Employee Self Service</i> |

De volgende stap is om te kijken naar de eisen die door een groot deel van de stakeholders als gewenst worden geacht. Een eis die door een groot deel van de stakeholders wordt gesteund is het web-based karakter van het softwarepakket. Het systeem moet overal toegankelijk wezen, net als het intranet op dit moment. Kijkend naar deze wens, valt het pakket van AFAS af, wat leidt tot het laatste lijstje:

- | | |
|----------------------|-----------------------------------|
| 1. Fourvision | - <i>Empower</i> |
| 2. Oracle | - <i>Peoplesoft HCM</i> |
| 3. SAP | - <i>SAP</i> |
| 4. DBS | - <i>DBS Talent & Salaris</i> |
| 5. Exact | - <i>Exact Globe E-Salaris</i> |
| 6. ADP | - <i>Employee Self Service</i> |

In de volgende fase wordt gekeken naar kosten van een nieuw personeelsinformatiesysteem.

5.4 Kosten van nieuw personeelsinformatiesysteem

Bij het implementeren van een nieuw personeelsinformatiesysteem moet er ook gekeken worden naar de kosten. De kosten van de systemen zijn weergegeven in onderstaande tabel.

Systeem	Kosten
DBS - DBS Talent & Salaris	€1,25 per maand per werknemer
Exact - Exact Globe E-Salaris	Geen informatie verschaft.
Fourvision - Empower	Geen informatie verschaft.
Oracle - Peoplesoft HCM	Kosten zijn €185 per gebruiker bij aankoop en dan jaarlijks €40 servicekosten per gebruiker
SAP - SAP	Heel uitgebreid, naar schatting prijzig
ADP - Employee Self Service	Zal worden besproken tijdens de presentatie

Tabel 8: Kosten systemen

Er is tijdens dit onderzoek geen budget vrijgegeven door de KMM Groep. Dit houdt in dat er geen pakketten afvallen en dat er nog niet geselecteerd kan worden op deze criteria.

6. Alternatieven

6.1 De “nul” alternatief

De KMM Groep kan er altijd voor beslissen om de situatie te laten zoals het nu is. Om een goede vergelijking te maken tussen nieuwe pakketten en het huidige systeem, moet er ook naar de huidige kosten worden gekeken; de ontwikkelings- en onderhoudskosten. De ontwikkelingskosten kunnen een indicatie geven voor het opnieuw ontwikkelen van het systeem. De onderhoudskosten zijn van belang om de tijdsdruk voor het selecteren van het nieuwe systeem weer te geven. Zijn de onderhoudskosten (zeer) hoog, is het verstandig om de beslissing voor een uiteindelijk systeem niet te veel uit te stellen.

De ontwikkelingskosten van het huidige systeem zijn niet in te zien. Het systeem is niet in een keer ontwikkeld, maar heeft verschillende fases ondergaan in de afgelopen jaren. Een grove schatting van de ontwikkelingskosten komt op een totaal van 60.000 euro.

De onderhoudskosten voor technisch onderhoud zijn niet exact bekend. De kosten worden als volgt bepaald: Het aantal uren dat men per week aan onderhoud besteed is ongeveer 10 uur. De kosten worden op ongeveer 30 euro per week geschat. Dit brengt de totale kosten per jaar op 15600 euro, wat neerkomt op een maandelijkse kostenpost van 3600 euro.

6.2 Doorontwikkelen eigen systeem

Er is natuurlijk ook een optie tot het doorontwikkelen van het eigen personeelsinformatiesysteem. Om de conflicten te ontlopen, kan het huidige systeem verder aangepast worden aan de eisen. Echter het ontwikkelen van een dergelijk systeem gaat veel tijd kosten en brengt ook kosten met zich mee.

Daarbij komt, dat de wereld van ICT nooit stil staat. Dus wanneer het project klaar is met het ontwikkelen van het systeem (inclusief al het testen, etc), zijn er alweer nieuwe systemen en technieken op de markt.

Het bedrijf heeft de kennis in huis om het eigen systeem door te ontwikkelen. Een voordeel van het doorontwikkelen is dat je het naar je eigen eisenpakket kan afstellen. De kosten van het doorontwikkelen moet geschat worden, gelet op de tijd die het doorontwikkelen in beslag neemt.

6.3 Aanschaffen softwarepakket

Het aanschaffen van een softwarepakket is onderzocht in hoofdstuk 5. De pakketten die overeenkomen met de definitie van eisen zijn:

Fourvision	- <i>Empower</i>
Oracle	- <i>Peoplesoft HCM</i>
SAP	- <i>SAP</i>
DBS	- <i>DBS Talent & Salaris</i>
Exact	- <i>Exact Globe E-Salaris</i>
ADP	- <i>Employee Self Service</i>

Het pakket van ADP staat los van de andere vijf. Voor dit pakket staat al een afspraak gepland en verdere informatie zal dan volgen.

Deze softwareleveranciers moeten uitgenodigd voor verder overleg en eventuele demonstraties. Enkele scenario's voor demonstraties gebaseerd op eventuele knelpunten en conflicten zijn te vinden in bijlage 14.

Daarna kan er over worden gegaan op de implementatiefase, welke wordt behandeld in het volgende hoofdstuk.

7. Implementatie

Bij de implementatie van het personeelsinformatiesysteem moet er nog op veel zaken gelet worden. Een projectleider moet worden aangesteld, een tijdspad/implementatieplan en een budget moeten worden opgesteld, en er moet rekening gehouden worden met de bedrijfsveranderingen die met de implementatie van het nieuwe systeem ontstaan. En als laatste moet er naar de mogelijkheden van trainingen/opleidingen voor de gebruikers worden gekeken.

7.1 Projectleider

De keuze voor een projectleider ligt bij het management. De leveranciers van het softwarepakket komen op uitnodiging van de KMM Groep langst om een demonstratie te geven. De projectleider zal een team samenstellen, die bij de demonstraties aanwezig zal zijn.

De mensen die bij de demonstratie aanwezig zijn, moeten direct de voordelen en verwachtingen van het personeelsinformatiesysteem opschrijven. Vragen die na de demonstratie nog niet beantwoordt zijn, moeten doorgestuurd worden naar de leverancier.

7.2 Implementatieplan

Bij het opstellen van een implementatieplan moet er naar verschillende dingen gekeken worden. Ten eerste moet er een duidelijk tijdsplan worden gemaakt. Er moet een tijdslijn worden uitgezet, die duidelijk beslissingsmomenten laat zien. Aangezien er nog geen duidelijke beslissing is genomen over de duur van het traject, is hier nog niet veel over te zeggen. Hierbij moet wel gelet worden op de tijdsdruk, die de onderhoudskosten van het huidige systeem met zich meebrengen (zie paragraaf 5.5)

Ten tweede moet er gekeken worden naar de wijze waarop het systeem aangesloten moet worden op de werkprocessen van de organisatie. Het nieuwe softwarepakket zal veranderingen in de werkprocessen met zich meebrengen.

Ten derde moet er goed gekeken worden naar de wijze waarop de bestaande gegevens geconverteerd worden naar het nieuwe systeem. Nu zijn de gegevens opgeslagen in een SQL database, de vraag is, kan dezelfde database gebruikt worden? Is dit niet het geval, dan zullen de gegevens zorgvuldig overgezet moeten worden.

Ten vierde, de implementatie van het systeem en het testen ervan. Bij het zelf ontwikkelen van het nieuwe systeem moet er tijd uitgetrokken worden om het systeem uitvoerig te testen. Wordt er gekozen voor een bestaand pakket, zal dit traject minder tijd in beslag nemen.

Als laatste zal het gehele proces geëvalueerd worden. (The Question Library [TQL], 2008)

7.3 Trainingen/opleidingen

Trainingen zijn een belangrijke kostenpost bij de aanschaf van een nieuw informatiesysteem. Daarom moet er goed gekeken worden naar het nut van de trainingen en/of workshops. Een training heeft alleen nut als er door de desbetreffende persoon vaak mee wordt gewerkt.

Wordt er maar zelden met het systeem gewerkt, zal men de training gauw vergeten en heeft de training weinig zin gehad.

Uit de enquête blijkt, dat de stakeholders wel bereid zijn om de trainingen te volgen. Echter het aantal uur wat ze per week met het systeem bezig zijn is verschillend. Er moet goed gekeken worden, of een training voor diegene wel nodig is.

7.4 Project plan

Er zijn de komende tijd enkele stappen te doen, die kort worden weergegeven in onderstaande projectplan.



7.5 Reflectie: Hoe is de situatie na 3 jaar

Het bedrijf heeft uiteindelijk gekozen voor het pakket “synergy” van Exact. Aangezien ze al boekhoudkundige programma’s van Exact gebruiken was de leverancier al bekend bij de KMM Groep. Het pakket “synergy” is op maat in te richten en dat is ook gebeurd. Het pakket is eind 2009 in gebruik genomen.

Het blijkt dus na 3 jaar dat criteria zoals kosten, ervaring met de ontwikkelaar en de mogelijkheid tot maatwerk een groot aandeel hebben in de keuze van het pakket. Het pakket van Exact is in verhouding goedkoper dan de pakketten van Oracle en SAP. Daarom kan ervan uitgegaan dat kosten een belangrijke factor zijn in de keuze. Vooral voor middelgrote bedrijven is deze keuze logisch. Door de verscheidenheid aan bedrijven binnen de KMM Groep is ook de keuze voor maatwerk logisch. In de enquête kwamen verscheidene eisen naar voren die maar moeilijk in standaardpakketten te vinden waren. Maatwerk biedt hiervoor een uitstekende oplossing.

8. Conclusie

De conclusie zou een antwoord geven op de onderzoeksvraag:

“Welk personeelsinformatiesysteem past het beste binnen de KMM Groep gelet op de eisen die aan een personeelsinformatiesysteem worden gesteld?”

Binnen de KMM Groep is er een verscheidenheid aan bedrijven te vinden. Er is echter wel vraag naar een systeem wat voor elk bedrijf gelijk is. Uit de analyse van 31 softwarepakketten is een vijftal pakketten geselecteerd. Deze pakketten voldoen voor een groot deel aan de eisen die uit de enquête naar boven kwamen. De pakketten met de meeste overlap met het eisenpakket:

Fourvision	- Empower
Oracle	- Peoplesoft HCM
SAP	- SAP
DBS	- DBS Talent & Salaris
Exact	- Exact Globe E-Salaris

De KMM Groep doet er het beste aan om een softwarepakket te kiezen uit de geselecteerde pakketten. Gezien het karakter van het bedrijf en de ambitie om verder te groeien, lijkt het beter om een softwarepakket te verkiezen boven het doorontwikkelen van het eigen systeem.

Uit de analyse blijkt dat de pakketten weinig van elkaar onderdoen. Ze zijn alle vijf zeer uitgebreid en hebben zeer veel mogelijkheden tot uitbreiden in de toekomst.

Uit de reflectie blijkt dat uiteindelijk de keuze is gemaakt op basis van drie criteria; de kosten, de ervaring met de ontwikkelaar en de mogelijkheid tot maatwerk. Dit blijken uiteindelijk de criteria te zijn die de doorslag gaven bij de aanschaf van het product.

9. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de laatste deelvraag van dit onderzoek:

Waar moet op gelet worden bij de invoering van het nieuwe systeem?

9.1 Houdt rekening met de risico's die veranderingen meebrengen

De overstap naar het nieuwe systeem zal veranderingen met zich meebrengen. Echter de meeste systemen hebben veel weg van het huidige systeem bij de KMM Groep. Toch zal er een periode overheen gaan, voordat het nieuwe systeem goed werkend is ingevoerd. Er zullen door sommige werknemers trainingen moeten worden gevolgd. Er moet wel opgelet worden op het nut van deze trainingen. Ook het overzetten van de gegevens moet goed gebeuren. Daar moet samen met de leverancier een goede oplossing voor worden gezocht, zodat er geen (vertrouwelijke) informatie verloren gaat.

Alle projecten hebben een risico; het risico dat er wat fout gaat. Het is alleen gevaarlijk als je er geen rekening mee houdt. (R&R,2006)

9.2 Invoering systeem met ESS

In eerste instantie wordt er gekeken naar een personeelsinformatiesysteem. Echter uit het onderzoek blijkt dat er toch wel belangstelling is voor een systeem met een ESS module. Echter het invoeren van een ESS module zal nog meer veranderingen met zich meebrengen. Er zal een verandering moeten plaatsvinden in de KMM Groep, waarbij verantwoordelijkheden voor een gedeelte gaan verschuiven. De controle zal echter nog wel vanuit het management geschieden. Een ESS module kan natuurlijk ook later aangeschaft worden, maar dan zal er weer een veranderingstraject moeten worden doorgevoerd.

9.3 Salarisadministratie

In dit onderzoek is ook het onderdeel salarisadministratie opgenomen. De KMM Groep heeft aangegeven te kijken naar de mogelijkheid om in de toekomst de salarisadministratie in eigen huis te gaan doen. Veel softwarepakketten hebben de optie om dit gelijk in te voeren, meestal via een module. In de enquête is de salarisadministratie niet meegenomen, omdat de salarisverwerking alleen bij de financiële afdeling van de KMM Groep geregeld wordt. Bij de keuze van een HRM systeem, moet er echter wel direct gekeken worden naar de mogelijkheid tot uitbreiding met een salarisverwerking systeem. Dit kan dan ook meegenomen worden in de demonstraties van de verschillende softwarepakketten.

9.4 Competentiemanagement

Op het gebied van competentie management is in het huidige systeem nog maar weinig aandacht besteed. Toch heeft de KMM Groep wel de potentie om zich op competentie management te richten. Competentiemanagement is een middel voor de managers om het personeel op de juiste plekken te kunnen zetten. Een onderdeel van de KMM Groep is het aannemen van management trainee. Een goed overzicht van de management trainees en hun competenties zal ook voor de managers een duidelijk beeld geven. Daarom moet er ook goed naar deze functies in het nieuwe systeem gekeken worden. In veel systemen zit wel een deel competentie management, maar er zijn ook veel programma's/systemen op de markt die alleen op competentie management gericht zijn. Als de functie competentie management in de HRM systemen niet genoeg voldoening geven, zal er ook naar deze aparte systemen in de toekomst moeten worden gekeken.

Dit geldt ook voor de onderliggende BV's. Uit de enquête blijkt dat de bedrijven ook wel wat zien in deze functie. Echter is men wel van mening, dat het wel afgeschermd moet worden per BV.

10.Referenties

Hoffer, J.A. George, J.F. Valacich, J.S. (2002). *Modern systems analysis and design*. 3e editie, Prentice Halls.

Lindgren, R. Henfridsson, O. (2004) Design Principles for Competence Management Systems: A Synthesis of an Action Research Study. *MIS Quarterly*, Vol. 28, Nr 3, 435-472

Robertson, J. & Robertson, S. (februari, 2006). Volere Requirements Specification Template. *The Atlantic System Guild Inc*, Editie 11, bezocht op 19 mei, 2008 op <http://www.systemsguild.com/GuildSite/Robs/Template.html>

Brynjolfsson, E. Renshaw, A.A. Van Alstyne, M. (1997). The Matrix of Change: A Tool for Business Process Reengineering, *Sloan Management Review*, Winter 1996, 1-38

KMM Groep. (2008) bezocht op 21 mei 2008. Website: <http://www.kmmgroep.nl>

Intranet. (2008) bezocht van 19 mei 2008 – 29 augustus 2008. Website: <https://secureintranet.karmac.nl/>

KARMAC. (2008) bezocht op 28 mei 2008. Website: <http://www.karmac.nl>

IVIO. (2008) bezocht op 28 mei 2008. Website: <http://www.ivio.nl>

Metafoor. (2008) bezocht op 28 mei 2008. Website: <http://www.metafoor.nl>

MAC³Park. (2008) bezocht op 28 mei 2008. Website: <http://www.mac3park.nl>

Ehrmplein. (2008) bezocht op 2 juni 2008. Website: <http://www.ehrmplein.nl/>

The Question Library. (2008) bezocht op 22 juli 2008. Website: <http://www.tql.nl>

Wieringa, R.J. (1996). *Requirements Engineering: Framework for Understanding*. Ontvangen op 16 mei, 2008, van Vrije Universiteit Amsterdam, Faculty of Mathematics and Computer Science. Website: <http://wwwhome.cs.utwente.nl/~roelw/REFU/all.pdf>

Bottemanne, G. (oktober, 2007). Lastenverlichting door Employee Self Service. *Salaris Rendement*, 10, 18-21

Hawking, P., Stein, S. & Foster, S. (2004) e-HR and Employee Self Service: A Case Study of a Victorian Public Sector Organisation, *Journal of Issues in Informing Science and Information Technology*, 1017-1026.

Lauesen, S. (2002). *Software Requirements, Styles and Techniques*. 1e druk, Addison-Wesley, Great Britain: Pearson Education Limited.

Ruël, H.J.M., Bondarouk, T., & Looise, J.C. (2004). E-HRM: innovation or irritation. An explorative empirical study in five large companies on web-based HRM. *Management Revue*, 15, (3), 364 - 381.

Cedar, (2002). Cedar 2002 Human Resources Self Service/Portal Survey. [Elektronisch document] Verkregen op 29 mei 2008. Website: www.cedarcrestone.com/whitepapers/Cedar_2002_HR_Self_Service-Portal_Survey.pdf

Information Systems Group, (2006). *Guidelines for Requirements Analysis in Students' Projects*. Verkregen 3 juni, 2008, van Universiteit Twente, Faculty of Electrical Engineering, Mathematics and Computer Science. Versie 2.11 Website: http://is.ewi.utwente.nl/teaching/re_method/re-method.doc/

Hoogstra, J.P. & Gillon, C.M. (2004). HRM-pakketten: een marktverkenning. *Compact*, 2004(2), 41-47.

Goodwin, P. & Wright, G. (1998). Ch 2: Decisions Involving Multiple Objectives, in *Decision Analysis for Management Judgement*, 2nd Edition, Wiley, Chichester.

Sandria National Laboratories (2006). *COTS Software Selection Process*. U.S. Department of Commerce: Lin, H., Lai, A., Ullrich, R., Kuca, M., Shaffer-Gant, J., Pacheco, S., Dalton, K., McClelland, K., Watkins, W. & Khajenoori, S.

Softwarepakketten:

ADP. (2008) bezocht op 27 mei 2008. Website: <http://www.adp.nl>

AFAS ERP. (2008) bezocht op 27 mei 2008. Website: <http://www.afas.nl/payroll>

Allshare. (2008) bezocht op 28 mei 2008. Website: <http://www.allshare.nl>

ARAS P&Z. (2008) bezocht op 27 mei 2008. Website: <http://www.mijn1loket.nl>

Baan. (2008) bezocht op 28 mei 2008. Website: <http://www.profuse.nl>

BirdsEyeView. (2008) bezocht op 27 mei 2008. Website: <http://www.birdseyeview.nl>

Centric. (2008) bezocht op 28 mei 2008. Website: <http://www.centric.nl>

CTB. (2008) bezocht op 27 mei 2008. Website: <http://www.ctb.nl>

DBS Business Solutions. (2008) bezocht op 27 mei 2008. Website: <http://www.dbstalent.nl>

Easyflex Diensten. (2008) bezocht op 27 mei 2008. Website: <http://www.easyflex.nl>

Emergo Systems. (2008) bezocht op 28 mei 2008. Website: <http://www.emergo-systems.nl>

Emplaza. (2008) bezocht op 28 mei 2008. Website: <http://www.emplaza.nl>

Exact Software. (2008) bezocht op 27 mei 2008. Website: <http://www.exact.nl>

Fourvision. (2008) bezocht op 27 mei 2008. Website: <http://www.fourvision.nl>

HRMCorner. (2008) bezocht op 28 mei 2008. Website: <http://www.hrmcorner.nl>

IBS. (2008) bezocht op 27 mei 2008. Website: <http://www.ibs.nl>

Kooijman. (2008) bezocht op 28 mei 2008. Website: <http://www.kooijman.nl>

LogicaCMG. (2008) bezocht op 28 mei 2008. Website: <http://www.logicacmg.nl/hrm>

Mercash. (2008) bezocht op 27 mei 2008. Website: <http://www.mercash.nl>

Microloon. (2008) bezocht op 28 mei 2008. Website: <http://www.microloon.nl>

Nova Business Software. (2008) bezocht op 16 juni 2008. Website: <http://www.nova-software.nl>

Oracle E-Business Suite. (2008) bezocht op 27 mei 2008. Website: <http://www.oracle.nl>

Oracle Peoplesoft. (2008) bezocht op 27 mei 2008. Website: <http://www.oracle.nl>

P&A software solutions. (2008) bezocht op 28 mei 2008. Website: <http://www.pasoftware.nl>

Raet. (2008) bezocht op 27 mei 2008. Website: <http://www.raet.nl>

SALAR NEDERLAND. (2008) bezocht op 27 mei 2008. Website: <http://www.salar.nl>

SAP. (2008) bezocht op 27 mei 2008. Website: <http://www.sap.nl/hcm>

SDP GROEP BV. (2008) bezocht op 27 mei 2008. Website: <http://www.sdpgroep.nl>

Unit 4 Agresso. (2008) bezocht op 27 mei 2008. Website: <http://www.unit4agresso.nl>

VALAR GROEP (2008) bezocht op 27 mei 2008. Website: <http://www.valar.nl>

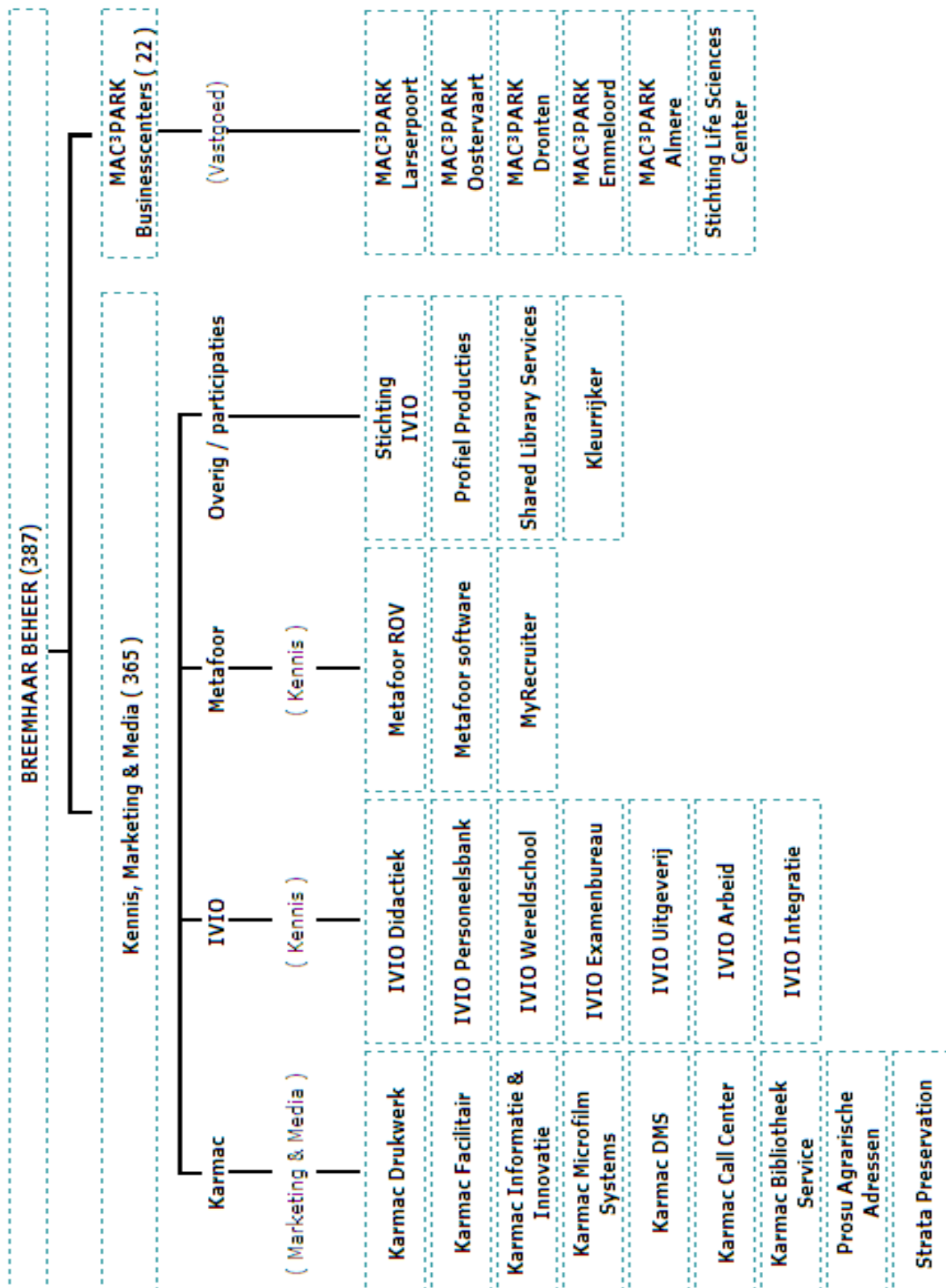
Van Spaendonck AA. (2008) bezocht op 27 mei 2008. Website: <http://www.loket.nl>

Verder is er gesproken met alle stakeholders vermeld in paragraaf 4.1

Bijlagen

- Bijlage 1: Organisatiestructuur
- Bijlage 2: Beschrijving van bedrijven
- Bijlage 3: Requirements
- Bijlage 4: Lijst met figuren
- Bijlage 5: Lijst van tabellen
- Bijlage 6: Enquêtevragen
- Bijlage 7: De enquête die via <http://www.thesistools.com> is verspreid.
- Bijlage 8: Resultaten van enquête.
- Bijlage 9: Eerste versie van definitie van eisen.
- Bijlage 10: Analyse van beschikbare systemen.
- Bijlage 11: Argumentatie van genomen keuzes bij het opstellen van de matrix
- Bijlage 12: Vergroting tabel 7
- Bijlage 13: Voorbeeld van berekening in tabel 7
- Bijlage 14: Scenario's demonstraties

Bijlage 1: Organisatiestructuur



Figuur 6: Organigram KMM Groep (bron: www.kmmgroep.nl)

Bijlage 2: Beschrijving van bedrijven

Beschrijving van de bedrijven van de KMM Groep

Karmac Drukwerk

Van zwart-wit tot kleur in kleine of grote oplagen. Ze focussen op groei en bewegen zeer dynamisch en klantgericht. De moderne huisvesting, productiemiddelen en overige faciliteiten maken het mogelijk optimaal te kunnen presteren. Een mooi voorbeeld is de unieke online fotospectraalmeting die maximale kleurechtheid garandeert. De vaste klanten geven aan in het bijzonder de prijs-kwaliteitverhouding, flexibiliteit en snelheid van handelen zeer te waarderen.

Karmac Facilitair

Karmac Facilitair biedt een breed scala aan diensten en producten op het gebied van facility management. De adviseurs zijn gespecialiseerd in projectmanagement, beheer en advies, waarbij specifieke expertise aanwezig is op het gebied van verhuismanagement, huisvestingsadvies, inkoopmanagement, facility desk, locatiebeheer en gebouwtechnisch advies. De organisatie heeft een jarenlange ervaring op het gebied van facility management, vooral gericht op gemeenten, andere (semi)overheidsinstellingen, vastgoedbeheerorganisaties en scholengemeenschappen. Daarnaast richt de organisatie zich ook op organisaties in de profit sector. Karmac Facilitair kenmerkt zich door een praktische benadering van advies- en ondersteuningsactiviteiten.

Karmac Informatie & Innovatie

Karmac I&I heeft zich gespecialiseerd in digitalisering en hosting van documenten, archiefbeheer/opslag en outsourcing van backoffice processen!

Karmac Microfilm Systems

Karmac Microfilm Systems is zowel kwantitatief als kwalitatief één van de grootste microfilmbedrijven in Europa. Karmac Microfilm Systems converteert jaarlijks miljoenen documenten en tekeningen naar microfilm voor klanten uit de overheid en het bedrijfsleven. Deze onderneming is één van de slechts drie Nederlandse microverfilmers die voldoen aan de kwaliteitseisen van de Koninklijke Bibliotheek om het OC&W-programma Metamorfoze vorm te geven. Metamorfoze behelst de conservering van het Nederlands cultureel erfgoed voor de generaties na ons.

Karmac DMS

Sinds haar oprichting in 1980, heeft Van Buuren Document Management Solutions zich ontwikkeld tot een toonaangevende onderneming op het gebied van optische / digitale media en microfilmsystemen in Nederland. Zij houdt zich voornamelijk bezig met “analoge en digitale conversie van analoge informatie”. Sinds 2005 hoort het bij de KMM Groep, onder de naam Karmac DMS.

Prosu Agrarische Adressen

Prosu Agrarische Adressen is marktleider en een toonaangevende dienstverlener op het gebied van databased marketing in de land- en tuinbouw en aanverwante “groene” sectoren. Ze werken met de meest complete en actuele databank in de Agro en Food sector. Naast adressen en data bieden ze een compleet dienstenpakket aan van communicatie-, marketing- en verkoop ondersteuning, waaronder de uitgifte van het vakblad Melkveebedrijf en de organisatie van evenementen, open dagen en symposia. Prosu Call Center is een business to business callcenter met locaties in Lelystad en Dronten.

Karmac Bibliotheek Service

Karmac Bibliotheek Service biedt bibliotheken ondersteuning door: projectbegeleiding en –advisering, uitvoering van backoffice taken, advisering over activiteiten op het gebied van ontwikkeling en educatie, advisering over concepten voor klantbenadering, training van medewerkers voor nieuwe activiteiten, training met betrekking tot veranderingsprocessen, detachering van tijdelijke medewerkers en uitvoering van het beheer van de bibliotheek.

Strata Preservation

Strata Preservation is specialist in het microverfilmen en digitaliseren van diverse collecties en museumstukken. Daardoor kunnen instellingen deze conserveren en toegankelijk maken. Doorgaans hebben de collecties een culturele erfgoedwaarde. Te denken valt aan foto's, (technische) tekeningen, brieven, kranten, boeken, (land)kaarten, affiches, enz. Strata Preservation heeft inmiddels een uitstekende reputatie opgebouwd, mede doordat het uw kostbare materialen met uiterste zorg behandelt. De medewerkers zijn stuk voor stuk vakmensen. Door huisvesting in de Koninklijke Bibliotheek voldoet Strata Preservation gegarandeerd aan zeer strenge eisen op het gebied van klimaatbeheersing en beveiliging.

IVIO-Didactiek

IVIO is opgericht in 1936 door de vooraanstaande onderwijskundige professor Philip Kohnstamm. Zijn doel was het creëren van aanvullende educatieve trajecten buiten het reguliere onderwijs voor achtergestelde groepen in Nederland. Sindsdien heeft IVIO een groot aantal succesvolle projecten opgezet, op het gebied van Opleiding, Arbeidstoeleiding en Inburgering. Onze expertise ligt tevens bij Advies en Methodiekontwikkeling evenals Examinering en Toetsing. IVIO Didactiek biedt een breed scala aan educatieve trajecten.

IVIO-Personeelsbank

IVIO-Personeelsbank werft, selecteert en detacheert ervaren vakmensen: docenten, trainers, praktijkopleiders, projectleiders, stagecoördinatoren, coaches en vele anderen. Met name in het beroeps- en volwassenenonderwijs, zoals Regionale OpleidingenCentra en Hogescholen. Maar ook reïntegratiebedrijven, particuliere scholingsinstituten en bedrijfsopleiders maken gebruik van de service om snel over gekwalificeerd tijdelijk personeel te beschikken.

IVIO-Personeelsbank werkt landelijk en omvat meer dan 2.500 ervaren kandidaten.

IVIO-Wereldschool

De Wereldschool verzorgt het onderwijs voor Nederlandstalige kinderen die tijdelijk in het buitenland verblijven. Met de Wereldschool kan het onderwijs doorgang vinden, waar ook ter wereld de kinderen zich bevinden. De Wereldschool biedt onderwijs aan kinderen van drie tot achttien jaar. Men kan zowel met complete pakketten als met deelpakketten werken, bijvoorbeeld Nederlands als aanvulling op de lessen van een internationale school. De Wereldschool telt circa 1.000 leerlingen in het basisonderwijs en 300 in het voortgezet onderwijs.

IVIO-Examenbureau

Bij het IVIO-Examenbureau is er de mogelijkheid om meermalen per jaar KSE- en KSB-examens af te nemen. Deze examens toetsen kleine leerstofeenheden en zijn van algemene of beroepsgerichte aard. Na het behalen van een bepaald aantal diploma's kunnen deze ingewisseld worden voor een overkoepelend sleutel- of verzameldiploma. De opdrachtgevers van het IVIO-Examenbureau bevinden zich in het speciaal onderwijs, de penitentiare (jeugd-)inrichtingen en ROC's. Daarnaast ontwikkelt het toetsen en adviseert het instellingen op het gebied van toetsen en examineren.

IVIO-Uitgeverij

IVIO-Uitgeverij is een uitgeverij die is gegroeid vanuit de in 1936 gestarte AO-reeks: een tweewekelijks verschijnende abonnementen-uitgave. Deskundige auteurs beschrijven actuele onderwerpen met als doel hoogwaardige, exclusieve informatie op een objectieve en toegankelijke wijze voor een breed publiek te ontsluiten. Daarnaast verzorgt AO uitgaven voor 'zusterbedrijven' en externe klanten.

IVIO-Arbeid

IVIO-Arbeid is de naam van À DEUX Human Ability Management. De missie van À DEUX is het daadkrachtig begeleiden van diegenen die niet (geheel) zelfstandig hun plek kunnen (her)vinden in de (arbeids)maatschappij, waardoor zij de plek wel (her)vinden én behouden.

IVIO-Integratie

IVIO-Integratie heeft als missie: Goed leren mogelijk maken voor iedereen, op elk niveau en in iedere situatie, waarbij ieder individu maatwerk verdient. Een goede beheersing van de Nederlandse taal is voor IVIO-Integratie een eerste voorwaarde om succesvol in te burgeren. Het stimuleren en activeren van de spreekvaardigheid en het taalbegrip staat daarom centraal.

Metafoor ROV

Metafoor is een toonaangevend en onafhankelijk adviesbureau op het gebied van ruimtelijke ontwikkeling en vastgoed. De opdrachtgevers zijn gemeentelijke, regionale en provinciale overheden. Ze geven advies en leveren personele ondersteuning. Metafoor biedt, in nauw overleg met de opdrachtgever, naar wens een integraal opererend projectteam met de benodigde disciplines. Onze adviseurs hebben ruime ervaring in hun vakgebied en werken vanuit een kwaliteitsgerichte organisatie. Metafoor levert daarnaast geavanceerde software oplossingen op haar vakgebied.

Metafoor Software

AO-ICT maakt software met de nieuwste technieken van Microsoft. De software die gebouwd wordt zorgt voor een directe ondersteuning van de klant. Zo worden kleinschalige programma's gebouwd die direct ingezet kunnen worden en worden uitgebreide pakketten gebouwd. Een voorbeeld daarvan is DATE, wat een krachtig programma is voor Werving en Selectie, en door AO-ICT gebouwd.

MyRecruiter

MyRecruiter.nl is een jong en dynamisch online carrièrenetwerk waarbij snelheid en enthousiasme voorop staan. De recruiters en consultants matchen dagelijks honderden hbo'ers en academici met organisaties en bedrijven. Met maar liefst 20.000 up-to-date werkzoekenden in het online matchbestand inmiddels een van de grootste recruiters in Nederland.

MAC³PARK Businesscenters

Mac³Park Businesscenters faciliteert ruimte voor werken. Organisaties staan een aantal centrale diensten en faciliteiten ter beschikking zoals receptie, vergaderruimtes, telefoonservice en bewaking. De businesscenters van Mac³Park zijn onderling verbonden door hoogwaardige communicatieverbindingen.

MAC³PARK Larserpoort

MAC³PARK Larserpoort is een zichtlocatie aan de rijksweg A6 in Lelystad met een oppervlakte van ca. 30.000 m².

MAC³PARK Oostervaart

MAC³PARK Oostervaart heeft ca. 9.000 m² kantoor- en bedrijfsruimte en richt zich op startende en doorstartende ondernemingen.

MAC³PARK Dronten

MAC³PARK Dronten is 800 m² groot en richt zich primair op kleinschalige ondernemingen in de agro- en food business.

MAC³PARK Emmeloord

MAC³PARK Emmeloord is zeer geschikt voor (door)startende ondernemers. De locatie is uitstekend te bereiken met het openbaar vervoer en is gelegen nabij de A6.

MAC³PARK Almere

MAC³PARK Almere is de nieuwste telg en heeft een oppervlakte van 630 m².

Bijlage 3: Requirements

Functional and Data Requirements

Functional Requirements

De functionele eisen specificeren welke data er gebruikt moet worden, hoe het is opgeslagen, verwerkt, gewijzigd, geüpdate, verzonden, etc. De user interface is in de meeste systemen een belangrijke functie, omdat veel van de taken via de user interface zichtbaar zijn. (Laueson, 2002)

Data Requirements

Data eisen specificeren de data die opgeslagen moet worden in het systeem (R&R,2006)

Look and Feel Requirements

Appearance Requirements

Deze eisen hebben met de verschijning van het systeem te maken. Een voorbeeld is bedrijfskleuren. (R&R,2006)

Style Requirements

Deze eisen geven de stijl van het product weer. Straalt het systeem bijvoorbeeld gezag uit, is het te vertrouwen. (R&R,2006)

Usability and Humanity Requirements

Ease of Use Requirements

Deze eisen geven aan of het systeem voor de gebruiker wel echt te gebruiken is zonder veel problemen. (R&R,2006)

Personalization and Internationalization Requirements

Deze eisen geven aan in hoeverre de gebruiker in staat is om het systeem naar eigen voorkeuren in te stellen. (R&R,2006)

Learning Requirements

Deze eisen geven aan in hoeverre het systeem te leren gebruiken is. Zijn er eerst allemaal trainingen nodig? Of duurt het een tijdje voordat men het systeem onder de knie heeft. (R&R,2006)

Understandability and Politeness Requirements

Deze eisen geven aan in hoeverre de gebruiker het systeem begrijpen. Wat doet het systeem als ik op dit knopje druk? (Laueson, 2002)

Accessibility Requirements

Deze eisen geven aan in hoeverre een gewone gebruiker in staat is om het systeem te gebruiken. (R&R,2006)

Performance Requirements

Speed and Latency Requirements

Deze eisen geven aan hoe snel het systeem moet zijn, reactiesnelheid is. (R&R,2006)

Safety-Critical Requirements

De eisen in hoeverre de mensen, omgeving en eigendommen een risico mogen lopen. (R&R,2006)

Precision or Accuracy Requirements

Deze eisen geven aan in hoeverre de data accuraat en met welke grootte de data in het systeem aanwezig moet zijn. (Laueson, 2002)

Reliability and Availability Requirements

Deze eisen geven de betrouwbaarheid aan van het systeem. (R&R,2006)

Robustness of Fault-Tolerance Requirements

Deze eisen geven aan in hoeverre het systeem moet doorgaan onder abnormale omstandigheden. (R&R,2006)

Capacity Requirements

Deze eisen geven weer wat het volume moet zijn, dat het systeem aankan, hoe groot de opslag van de informatie moet wezen. (R&R,2006)

Scalability or Extensibility Requirements

Deze eisen geven aan in hoeverre het systeem in staat moet zijn om in de toekomst de groeiende stroom van informatie aan te kunnen. (R&R,2006)

Longevity Requirements

Deze eis geeft de verwachte levensduur aan van het systeem. (R&R,2006)

Operational and Environmental Requirements

Expected Physical Environment

Deze eisen geven weer in welke omgeving het systeem moet opereren. (R&R,2006)

Requirements for Interfacing with Adjacent Systems

Deze eisen geven aan in hoeverre het systeem met bestaande applicaties moet integreren. (R&R,2006)

Productization Requirements

Deze eisen geven aan in welke mate het systeem distribueerbaar moet zijn. Ook in hoeverre het systeem te installeren is. (R&R,2006)

Release Requirements

Deze eisen geven aan in wat voor tijdsbestek er updates en/of upgrades moeten komen. (R&R,2006)

Maintainability and Support Requirements

Maintenance Requirements

Deze eisen geven een tijd aan die nodig is om in het systeem specifieke veranderingen door te voeren. (R&R,2006)

Supportability Requirements

Deze eisen geven aan hoeveel support het systeem nodig heeft. (R&R,2006)

Adaptability Requirements

Deze eis geeft aan op welk platform en/of omgeving het systeem moet draaien. (R&R,2006)

Security Requirements

Access Requirements

Deze eisen geven weer, wie er toegang mag krijgen tot het systeem, in welke omstandigheden er toegang verkregen mag worden en tot welke functies er toegang is voor diegenen. (R&R,2006)

Integrity Requirements

Deze eisen geven een specificatie van de integriteit van de databases en andere bestanden en/of van het systeem zelf. (R&R,2006)

Privacy Requirements

Deze eisen geven aan in hoeverre de privacy niet geschonden wordt. (R&R,2006)

Audit Requirements

Deze eisen geven een specificatie van wat het systeem moet doen voor toestemming voor de verwachte inspecties. (R&R,2006)

Immunity Requirements

Deze eisen geven aan in hoeverre het systeem zichzelf moet beschermen tegen de omgeving, andere programma's, virussen, etc. (R&R,2006)

Cultural and Political Requirements

Cultural Requirements

Deze eisen zijn specifiek voor de sociologische factoren die de acceptatie van het systeem beïnvloeden. (R&R,2006)

Political Requirements

Deze eisen zijn specifiek voor de politieke factoren die de acceptatie van het systeem beïnvloeden. (R&R,2006)

Legal Requirements

Compliance Requirements

Deze eisen geven een statement, die specificeert wat de legale eisen zijn van het systeem. (R&R,2006)

Standard Requirements

Deze eisen geven de standaarden aan. (R&R,2006)

User Documentation and Training

User Documentation Requirements

Lijst van documentatie die geleverd wordt bij het product. (R&R,2006)

Training Requirements

De training die nodig is voor het systeem. (R&R,2006)

Bijlage 4: Lijst van figuren

Figuur 1: Organisatiestructuur

Figuur 2: Fasering pakketselectie

Figuur 3: Tabbladen personeelsinformatiesysteem

Figuur 4: Procesmodel HRM

Figuur 5: Definitie van Eisen

Figuur 6: Organigram KMM Groep (bron: www.kmmgroep.nl)

Figuur 7: Voorbeeld van enkele enquête vragen

Figuur 8: Resultaten meerkeuzevragen enquête

Bijlage 5: Lijst van tabellen

Tabel 1: Implementatiemethodes (bron: www.allshare.nl)

Tabel 2: Stakeholders

Tabel 3: ESS systemen augustus 2007 (bron: www.softwarepakketten.nl)

Tabel 4: Softwarepakketten (bron: Internet)

Tabel 5: Swing weights voor analyse

Tabel 6: Legenda bij analyse tabel

Tabel 7a: Analyse deel 1

Tabel 7b: Analyse deel 2

Tabel 8: Kosten systemen

Tabel 9: Gewichten/Score bij criteria aan de hand van resultaten enquêtevragen

Tabel 10a: Vergroting tabel 7a

Tabel 10b: Vergroting tabel 7b

Tabel 11: Voorbeeld berekening analyse

Bijlage 6: Enquêtevragen

- Wat is uw naam?
- Wat is uw functie?
- Kunt u, uw taken met betrekking tot het verwerken van personeelsgegevens kort beschrijven?
- Wat is zijn uw rechten met betrekking tot het wijzigen van het personeelsinformatiesysteem?

Stellingen over het intranet:

Deze worden beantwoord met een schaal van oneens – eens!

Het intranet:

1. is “taak- en werkgericht” (het intranet heeft dus een duidelijke functionaliteit)
2. heeft een herkenbare structuur die in elk van de webpagina's terugkomt
3. leidt gebruikers binnen drie muisklikken naar waar ze moeten zijn
4. is up-to-date en betrouwbaar
5. levert informatie die (via persoonlijke inloggegevens) afgestemd is op de (rol van de) persoon
6. is goed beveiligd (zeker als het om persoonlijke gegevens van medewerkers gaat)
7. wordt beheerd door de inhoudelijke eigenaren van de informatie
8. is snel (responstijd maximaal 4 seconden per pagina)
9. kent naast informatie ook vooral interactieve toepassingen
10. is geen doel maar een noodzakelijk hulpmiddel

Past het huidige systeem bij de KMM Groep? (Denk aan bedrijfskleuren, betrouwbaarheid, etc.)

Tevredenheid huidig systeem

- Wat vind je van het huidige systeem? Bent u tevreden?
- Welke functies mis je bij het huidige systeem?
- Zijn alle personeelsgegevens duidelijk te vinden in het oude systeem?
- Bent u tevreden over het huidige smoelenboek? Vindt u de beschikbare informatie voldoende, of ziet u graag wat meer informatie over de desbetreffende persoon?
- Hebt u moeite met het huidige systeem? Zo ja, waar heeft u moeite mee?
- Begrijpt u het huidige systeem? Weet u precies wat er gebeurt als u op een knop drukt? Of is het soms nog een raadsel?
- Vindt u het huidige systeem snel genoeg handelen?
- Is het huidige systeem betrouwbaar?
- Zou het huidige systeem nog voldoen in de toekomst, gelet op personeelsuitbreiding, functie-uitbreiding?
- Bent u tevreden met de huidige verlofregistratie?
- Wat zou u graag veranderd zien aan de verlofregistratie?
- Welke rapportagefuncties gebruikt u?
- Kunt u kort weergeven, waarom u sommige rapportagefuncties nooit gebruikt?

Waar gaat het (administratief) fout en hoe kan het beter?

Nieuw systeem

- Welke gegevens moeten er buiten de nu al gebruikelijke gegevens in het nieuwe systeem worden opgenomen? *(De functionaliteiten lijst van personeel komt hier te staan, dmv aanvinken en reden)*
- Zou u de mogelijkheid willen hebben om het systeem naar eigen wensen te kunnen instellen. Aan wat voor instellingen denkt u dan?
- Zou u thuis, of een plek buiten uw huidige werkplek, ook toegang willen hebben tot het systeem?
- Welke wijze van gebruik prefereert u? (Web-based, programma, etc.)

- Met welke programma's moet het nieuwe personeelsinformatiesysteem gekoppeld kunnen worden?

Werving & Selectie

- Voor de werving en selectie van nieuw personeel, zou u ook deze functie graag in het systeem geïntegreerd hebben?
- Welke functies zou u dan willen zien in het systeem? (dmv aanvinken) →
- Heeft u verder nog suggesties voor functies bij het onderdeel werving en selectie?

RECRUITMENT

Kandidaten
Banenpool / Detachering
Wervingsbronnen
Vacatures
Wervingskosten
Planning interviews
Aanbiedingen
Referenties

Competentiemanagement

- Competentiemanagement bestaat voornamelijk uit loopbaanplanning, persoonlijke ontwikkeling en administratie van opleidingen. Wat vindt u van deze ontwikkeling?

Personeelsinformatie

- Als er een ESS systeem wordt ingevoerd, kan het personeel zelf gegevens invoeren en beheren. Wat vindt u van de optie om ESS in de toekomst in te voeren?
- Wat vindt u van de optie, dat personeel zelf de tijdregistratie bijhoudt?

Shared Service

- Wat vindt u van de optie om het beheren van de personeelsdossiers uit te besteden aan derden? Argumenten?

Support & Training

- Het nut van trainingen hangt af, van de hoeveelheid tijd die u aan het systeem besteedt. Kunt u een indicatie geven aan de tijd die u gemiddeld per week aan het systeem besteedt/gaat besteden?
- Bent u bereid trainingen te volgen voor het gebruik van het nieuwe systeem? Zo nee, reden?

ANALYSE / MANAGEMENT

Verlofregistratie
Stand van zaken/ analyse
Standaard rapporten
Point in Time
Vacature analyse
In dienst rapportage
Statistieken
Grafieken
Matrix rapporten
Organigram
Competentie vergelijking
Agenda en planner
E-mail

Rapportage

- De nieuwe HRM-systemen moeten natuurlijk ook de <-gewenste output leveren. Aan welke output hecht u de meeste waarde?



- Zijn er nog branche gerelateerde zaken die u graag terugziet in het nieuwe systeem?

- Heeft uw verder nog wensen aan het nieuwe systeem?

- Nog verdere opmerkingen?

EINDE ENQUETE

Bijlage 7: Enquête, die via <http://www.thesistools.com> is verspreid.

Via de site: <http://www.thesistools.com> is de volgende enquête verspreid onder de stakeholders om de definitie van eisen verder op te stellen. Deze enquête was gedurende 2 maanden in te vullen door middel van een uitnodiging via email. Het adres van de enquête is:
<http://www.thesistools.com/?qid=55378&ln=ned>

1.		
	Wat is uw naam?	
	Wat is uw functie?	
	Kunt u, uw taken met betrekking tot het verwerken van personeelsgegevens kort beschrijven?	
4.	"klein tevredenheidsonderzoek"	
	Bent u in het algemeen tevreden met het huidige systeem Bent u tevreden over de hoeveelheid beschikbare informatie? Bent u tevreden met het smoelenboek? Bent u tevreden met de betrouwbaarheid? Bent u tevreden over de snelheid van het systeem? Begrijpt u het systeem naar alle tevredenheid?	geheel niet tevreden zeer tevreden ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
20.	Met welke programma's en/of systemen moet het nieuwe personeelsinformatiesysteem gekoppeld kunnen worden? (Meerdere antwoorden mogelijk)	
	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	
31.	Het nut van trainingen hangt af, van de hoeveelheid tijd die u aan het systeem besteedt. Kunt u een indicatie geven aan de tijd die u aan het systeem besteedt/gaat besteden? (uren per week)	
	☐ 0 - 2 uur ☐ 2 - 5 uur ☐ 5 - 10 uur ☐ 10 - 20 uur ☐ > 20 uur	

Figuur 7: Voorbeeld van enkele enquête vragen

Bijlage 8: Resultaten Enquête

Hier komt de uitslag van de enquête te staan. De open vragen van de enquête zijn verwerkt in de eerste versie definitie van eisen (bijlage 9). De meerkeuzevragen zijn gebruikt om een score te bepalen voor de analyse.

Hier volgen enkele stellingen over het huidige intranet. Geef aan of u het oneens of juist eens bent. Het intranet is "taak- en werkgericht", het intranet heeft dus een duidelijke functionaliteit	
	zeer mee oneens
1	#0, 0%
2	#6 19%
3	#8 25%
4	#9 28%
5	#5 16%
	zeer mee eens
geen mening	#0, 0%
geen antwoord	#4 13%
n=32	

Het intranet heeft een herkenbare structuur die in elk van de webpagina's terugkomt	
	zeer mee oneens
1	#2 6%
2	#5 16%
3	#12 38%
4	#5 16%
5	#4 13%
	zeer mee eens
geen mening	#0, 0%
geen antwoord	#4 13%
n=32	

Het intranet leidt gebruikers binnen drie muisklikken naar waar ze moeten zijn	
	zeer mee oneens
1	#3 9%
2	#9 28%
3	#9 28%
4	#4 13%
5	#3 9%
	zeer mee eens
geen mening	#0, 0%
geen antwoord	#4 13%
n=32	

Het intranet is up-to-date	
	zeer mee oneens
1	#2 6%
2	#9 28%
3	#7 22%
4	#7 22%
5	#1 3%
	zeer mee eens
geen mening	#2 6%
geen antwoord	#4 13%
n=32	

Het intranet is betrouwbaar	
	zeer mee oneens
1	#5 16%
2	#9 28%
3	#6 19%
4	#7 22%
5	#0, 0%
	zeer mee eens
geen mening	#1 3%
geen antwoord	#4 13%
n=32	

Het intranet levert informatie (bv via persoonlijke inloggegevens) die afgestemd is op de (rol van de) persoon	
	zeer mee oneens
1	#0 0%
2	#2 6%
3	#9 28%
4	#12 38%
5	#3 9%
	zeer mee eens
geen mening	#0 0%
geen antwoord	#6 19%
n=32	

Het intranet is goed beveiligd (zeker als het om persoonlijke gegevens van medewerkers gaat)	
	zeer mee oneens
1	#2 6%
2	#4 13%
3	#4 13%
4	#7 22%
5	#2 6%
	zeer mee eens
geen mening	#9 28%
geen antwoord	#4 13%
n=32	

Het intranet wordt beheerd door de inhoudelijke eigenaren van de informatie	
	zeer mee oneens
1	#3 9%
2	#7 22%
3	#6 19%
4	#8 25%
5	#1 3%
	zeer mee eens
geen mening	#3 9%
geen antwoord	#4 13%
n=32	

Het intranet is snel (responstijd maximaal 4 seconden per pagina)	
	zeer mee oneens
1	#2 6%
2	#2 6%
3	#9 28%
4	#12 38%
5	#2 6%
	zeer mee eens
geen mening	#1 3%
geen antwoord	#4 13%
n=32	

Het intranet kent naast informatie ook vooral interactieve toepassingen	
	zeer mee oneens
1	#5 16%
2	#4 13%
3	#10 31%
4	#5 16%
5	#1 3%
	zeer mee eens
geen mening	#3 9%
geen antwoord	#4 13%
n=32	

Het intranet is geen doel maar een noodzakelijk hulpmiddel	
	zeer mee oneens
1	#1 3%
2	#6 19%
3	#2 6%
4	#9 28%
5	#9 28%
	zeer mee eens
geen mening	#1 3%
geen antwoord	#4 13%
n=32	

"klein tevredenheidsonderzoek"	
Bent u in het algemeen tevreden met het huidige systeem	
	geheel niet tevreden
1	#3 9%
2	#5 16%
3	#13 41%
4	#4 13%
5	#2 6%
	zeer tevreden
geen antwoord	#5 16%
n=32	

Bent u tevreden over de hoeveelheid beschikbare informatie?	
	geheel niet tevreden
1	#0, 0%
2	#6 19%
3	#11 34%
4	#9 28%
5	#1 3%
	zeer tevreden
geen antwoord	#5 16%
n=32	

Bent u tevreden met het smoelenboek?	
	geheel niet tevreden
1	#0, 0%
2	#4 13%
3	#12 38%
4	#9 28%
5	#2 6%
	zeer tevreden
geen antwoord	#5 16%
n=32	

Bent u tevreden met de betrouwbaarheid?	
	geheel niet tevreden
1	#3 9%
2	#6 19%
3	#7 22%
4	#8 25%
5	#2 6%
	zeer tevreden
geen antwoord	#6 19%
n=32	

Bent u tevreden over de snelheid van het systeem?	
	geheel niet tevreden
1	#1 3%
2	#6 19%
3	#9 28%
4	#10 31%
5	#1 3%
	zeer tevreden
geen antwoord	#5 16%
n=32	

Begrijpt u het systeem naar alle tevredenheid?
--

	geheel niet tevreden
1	#0, 0%
2	#4 13%
3	#12 38%
4	#9 28%
5	#2 6%
	zeer tevreden
geen antwoord	#5 16%

n=32

Wat zijn uw rechten m.b.t. het wijzigen van het intranet?

Beheerder	#8 25%
Holding Directeur	#1 3%
Directeur	#12 38%
Productie leider	#0, 0%
Afdelingshoofd	#1 3%
Administrateur	#3 9%
Werknemer	#0, 0%
Geen	#3 9%
geen antwoord	#4 13%

n=32

Welke rapportagefuncties gebruikt u in het huidige systeem? Totaaloverzicht vakantie/vrije uren

Vaak	#7 22%
Af en toe	#9 28%
Zelden	#1 3%
Nooit	#2 6%
geen antwoord	#13 41%

n=32

Welke rapportagefuncties gebruikt u in het huidige systeem? Overzicht Ziekteverzuim

Vaak	#4 13%
Af en toe	#11 34%
Zelden	#2 6%
Nooit	#2 6%
geen antwoord	#13 41%

n=32

Welke rapportagefuncties gebruikt u in het huidige systeem? Overzicht Opgenomen Vakantie

Vaak	#8 25%
Af en toe	#7 22%
Zelden	#2 6%
Nooit	#2 6%
geen antwoord	#13 41%

n=32

Welke rapportagefuncties gebruikt u in het huidige systeem? Overzicht Overuren

Vaak	#3 9%
Af en toe	#4 13%
Zelden	#3 9%
Nooit	#9 28%
geen antwoord	#13 41%

n=32

Welke rapportagefuncties gebruikt u in het huidige systeem? Overzicht Verzuimpercentage

Vaak	#2 6%
Af en toe	#3 9%
Zelden	#6 19%
Nooit	#8 25%
geen antwoord	#13 41%

n=32

Welke rapportagefuncties gebruikt u in het huidige systeem?
Overzicht Nieuwe Medewerkers

Vaak	#5	16%
Af en toe	#6	19%
Zelden	#2	6%
Nooit	#6	19%
geen antwoord	#13	41%

n=32

Welke rapportagefuncties gebruikt u in het huidige systeem?
Overzicht Opleidingen Personeel

Vaak	#2	6%
Af en toe	#1	3%
Zelden	#5	16%
Nooit	#11	34%
geen antwoord	#13	41%

n=32

Welke rapportagefuncties gebruikt u in het huidige systeem?
Overzicht Uitgeleende Goederen

Vaak	#1	3%
Af en toe	#0	0%
Zelden	#2	6%
Nooit	#16	50%
geen antwoord	#13	41%

n=32

Welke rapportagefuncties gebruikt u in het huidige systeem?
Overzicht Autopark

Vaak	#0	0%
Af en toe	#1	3%
Zelden	#2	6%
Nooit	#16	50%
geen antwoord	#13	41%

n=32

Welke rapportagefuncties gebruikt u in het huidige systeem?
Overzicht Evaluatie

Vaak	#0	0%
Af en toe	#1	3%
Zelden	#1	3%
Nooit	#17	53%
geen antwoord	#13	41%

n=32

Welke rapportagefuncties gebruikt u in het huidige systeem?
Overzicht Aflopende Contracten

Vaak	#9	28%
Af en toe	#4	13%
Zelden	#4	13%
Nooit	#2	6%
geen antwoord	#13	41%

n=32

Welke rapportagefuncties gebruikt u in het huidige systeem?
Overzicht Lonen

Vaak	#1	3%
Af en toe	#3	9%
Zelden	#4	13%
Nooit	#11	34%
geen antwoord	#13	41%

n=32

Welke rapportagefuncties gebruikt u in het huidige systeem?
Overzicht Reiskosten

Vaak	#1	3%
Af en toe	#5	16%
Zelden	#5	16%
Nooit	#8	25%
geen antwoord	#13	41%

n=32

Welke rapportagefuncties gebruikt u in het huidige systeem?

Overzicht Pensioenen

Vaak	#0, 0%
Af en toe	#2 6%
Zelden	#6 19%
Nooit	#11 34%
geen antwoord	#13 41%

n=32

Welke rapportagefuncties gebruikt u in het huidige systeem?

Overzicht Spaarloon

Vaak	#0, 0%
Af en toe	#2 6%
Zelden	#4 13%
Nooit	#13 41%
geen antwoord	#13 41%

n=32

Welke rapportagefuncties gebruikt u in het huidige systeem?

Totaaloverzicht Restant Uren

Vaak	#3 9%
Af en toe	#5 16%
Zelden	#5 16%
Nooit	#6 19%
geen antwoord	#13 41%

n=32

Welke rapportagefuncties gebruikt u in het huidige systeem?

Overzicht Aflopen Geldigheid ID

Vaak	#0, 0%
Af en toe	#2 6%
Zelden	#2 6%
Nooit	#15 47%
geen antwoord	#13 41%

n=32

Welke rapportagefuncties gebruikt u in het huidige systeem?

Overzicht Loonbeslag

Vaak	#0, 0%
Af en toe	#0, 0%
Zelden	#3 9%
Nooit	#16 50%
geen antwoord	#13 41%

n=32

Zou het huidige systeem in de toekomst ook nog aan alle eisen van KMM Groep voldoen?

Ja	#5 16%
Nee	#8 25%
Weet het niet	#6 19%
geen antwoord	#13 41%

n=32

Als u let op eventuele verdere overnames, personeelsuitbreiding en/of functieuitbreidingen, blijft het huidige systeem wel overzichtelijk genoeg?

Ja	#8 25%
Nee	#7 22%
Weet het niet	#4 13%
geen antwoord	#13 41%

n=32

Ondervindt u problemen in het huidige systeem?

Ja	#8 25%
Nee	#10 31%
geen antwoord	#14 44%

n=32

Zou u de mogelijkheid willen hebben om het nieuwe systeem naar eigen wensen te kunnen instellen? Denk hierbij aan functies, interface, etc.

Ja	#12	38%
Nee	#8	25%
Maakt niks uit	#3	9%
geen antwoord	#9	28%

n=32

Zou u op een andere plek dan uw standaard werkplek, toegang tot het nieuwe systeem willen hebben?

Ja	#20	63%
Nee	#3	9%
Maakt niks uit	#1	3%
geen antwoord	#8	25%

n=32

Welke wijze van gebruik prefereert u?

Web-based (net als het intranet)	#20	63%
Programma	#0	0%
Maakt mij niks uit	#5	16%
geen antwoord	#7	22%

n=32

Geef bij onderstaande functionaliteitenlijst aan, of u de functie vereist, gewenst of onnodig vindt, voor het nieuwe HRM systeem
Algemene Personalia

vereist	#20	63%
gewenst	#4	13%
niet nodig	#0	0%
geen mening	#0	0%
geen antwoord	#8	25%

n=32

Geef bij onderstaande functionaliteitenlijst aan, of u de functie vereist, gewenst of onnodig vindt, voor het nieuwe HRM systeem
Loopbaanhistorie Personeel

vereist	#12	38%
gewenst	#7	22%
niet nodig	#4	13%
geen mening	#1	3%
geen antwoord	#8	25%

n=32

Geef bij onderstaande functionaliteitenlijst aan, of u de functie vereist, gewenst of onnodig vindt, voor het nieuwe HRM systeem
Secundaire voorwaarden

vereist	#17	53%
gewenst	#7	22%
niet nodig	#0	0%
geen mening	#0	0%
geen antwoord	#8	25%

n=32

Geef bij onderstaande functionaliteitenlijst aan, of u de functie vereist, gewenst of onnodig vindt, voor het nieuwe HRM systeem
Opleidingen Personeel

vereist	#16	50%
gewenst	#7	22%
niet nodig	#0	0%
geen mening	#0	0%
geen antwoord	#9	28%

n=32

Geef bij onderstaande functionaliteitenlijst aan, of u de functie vereist, gewenst of onnodig vindt, voor het nieuwe HRM systeem
Kwalificaties Personeel

vereist	#11	34%
gewenst	#11	34%
niet nodig	#1	3%
geen mening	#1	3%
geen antwoord	#8	25%

n=32

Geef bij onderstaande functionaliteitenlijst aan, of u de functie vereist, gewenst of onnodig vindt, voor het nieuwe HRM systeem Competenties Personeel

vereist	#6	19%
gewenst	#12	38%
niet nodig	#4	13%
geen mening	#1	3%
geen antwoord	#9	28%

n=32

Geef bij onderstaande functionaliteitenlijst aan, of u de functie vereist, gewenst of onnodig vindt, voor het nieuwe HRM systeem Correspondentie Historie

vereist	#9	28%
gewenst	#10	31%
niet nodig	#4	13%
geen mening	#1	3%
geen antwoord	#8	25%

n=32

Geef bij onderstaande functionaliteitenlijst aan, of u de functie vereist, gewenst of onnodig vindt, voor het nieuwe HRM systeem Kosten en Vergoedingen (declaraties online regelen)

vereist	#13	41%
gewenst	#11	34%
niet nodig	#0	0%
geen mening	#0	0%
geen antwoord	#8	25%

n=32

Geef bij onderstaande functionaliteitenlijst aan, of u de functie vereist, gewenst of onnodig vindt, voor het nieuwe HRM systeem Beoordelingen (evaluatiegesprekken)

vereist	#12	38%
gewenst	#9	28%
niet nodig	#2	6%
geen mening	#1	3%
geen antwoord	#8	25%

n=32

Geef bij onderstaande functionaliteitenlijst aan, of u de functie vereist, gewenst of onnodig vindt, voor het nieuwe HRM systeem Relaties/Verwanten

vereist	#2	6%
gewenst	#12	38%
niet nodig	#7	22%
geen mening	#2	6%
geen antwoord	#9	28%

n=32

Geef bij onderstaande functionaliteitenlijst aan, of u de functie vereist, gewenst of onnodig vindt, voor het nieuwe HRM systeem Verlof en verzuim

vereist	#20	63%
gewenst	#4	13%
niet nodig	#0	0%
geen mening	#0	0%
geen antwoord	#8	25%

n=32

Geef bij onderstaande functionaliteitenlijst aan, of u de functie vereist, gewenst of onnodig vindt, voor het nieuwe HRM systeem Zwangerschap

vereist	#16	50%
gewenst	#5	16%
niet nodig	#1	3%
geen mening	#1	3%
geen antwoord	#9	28%

n=32

Geef bij onderstaande functionaliteitenlijst aan, of u de functie vereist, gewenst of onnodig vindt, voor het nieuwe HRM systeem Lidmaatschappen (vakliteratuur, sportverenigingen, etc.)

vereist	#0	0%
gewenst	#7	22%
niet nodig	#16	50%
geen mening	#1	3%
geen antwoord	#8	25%

n=32

Geef bij onderstaande functionaliteitenlijst aan, of u de functie vereist, gewenst of onnodig vindt, voor het nieuwe HRM systeem **Gezondheid en veiligheid (ARBO-onderdeel huidig intranet)**

vereist	#7	22%
gewenst	#15	47%
niet nodig	#2	6%
geen mening	#0	0%
geen antwoord	#8	25%

n=32

Geef bij onderstaande functionaliteitenlijst aan, of u de functie vereist, gewenst of onnodig vindt, voor het nieuwe HRM systeem **Vorig dienstverband**

vereist	#6	19%
gewenst	#9	28%
niet nodig	#8	25%
geen mening	#1	3%
geen antwoord	#8	25%

n=32

Geef bij onderstaande functionaliteitenlijst aan, of u de functie vereist, gewenst of onnodig vindt, voor het nieuwe HRM systeem **Beëindiging dienstverband**

vereist	#17	53%
gewenst	#7	22%
niet nodig	#0	0%
geen mening	#0	0%
geen antwoord	#8	25%

n=32

Geef bij onderstaande functionaliteitenlijst aan, of u de functie vereist, gewenst of onnodig vindt, voor het nieuwe HRM systeem **Oud-medewerkers**

vereist	#6	19%
gewenst	#12	38%
niet nodig	#4	13%
geen mening	#2	6%
geen antwoord	#8	25%

n=32

Geef bij onderstaande functionaliteitenlijst aan, of u de functie vereist, gewenst of onnodig vindt, voor het nieuwe HRM systeem **Herintreding Personeel**

vereist	#5	16%
gewenst	#13	41%
niet nodig	#3	9%
geen mening	#3	9%
geen antwoord	#8	25%

n=32

Geef bij onderstaande functionaliteitenlijst aan, of u de functie vereist, gewenst of onnodig vindt, voor het nieuwe HRM systeem **Sollicitaties (zowel komende, als afgeronde sollicitaties)**

vereist	#5	16%
gewenst	#14	44%
niet nodig	#4	13%
geen mening	#1	3%
geen antwoord	#8	25%

n=32

Geef bij onderstaande functionaliteitenlijst aan, of u de functie vereist, gewenst of onnodig vindt, voor het nieuwe HRM systeem **Organisatiestructuur**

vereist	#13	41%
gewenst	#10	31%
niet nodig	#1	3%
geen mening	#0	0%
geen antwoord	#8	25%

n=32

Geef bij onderstaande functionaliteitenlijst aan, of u de functie vereist, gewenst of onnodig vindt, voor het nieuwe HRM systeem **Wagenparkbeheer**

vereist	#9	28%
gewenst	#12	38%
niet nodig	#1	3%
geen mening	#2	6%
geen antwoord	#8	25%

n=32

Geef bij onderstaande functionaliteitenlijst aan, of u de functie vereist, gewenst of onnodig vindt, voor het nieuwe HRM systeem
Functiehistorie

vereist	#9	28%
gewenst	#11	34%
niet nodig	#3	9%
geen mening	#1	3%
geen antwoord	#8	25%

n=32

Geef bij onderstaande functionaliteitenlijst aan, of u de functie vereist, gewenst of onnodig vindt, voor het nieuwe HRM systeem
Afdelingstructuur

vereist	#10	31%
gewenst	#10	31%
niet nodig	#2	6%
geen mening	#1	3%
geen antwoord	#9	28%

n=32

Geef bij onderstaande functionaliteitenlijst aan, of u de functie vereist, gewenst of onnodig vindt, voor het nieuwe HRM systeem
Divisies (korte uitleg van activiteiten, etc)

vereist	#8	25%
gewenst	#14	44%
niet nodig	#2	6%
geen mening	#0	0%
geen antwoord	#8	25%

n=32

Geef bij onderstaande functionaliteitenlijst aan, of u de functie vereist, gewenst of onnodig vindt, voor het nieuwe HRM systeem
Functiebeschrijving

vereist	#12	38%
gewenst	#9	28%
niet nodig	#1	3%
geen mening	#1	3%
geen antwoord	#9	28%

n=32

Geef bij onderstaande functionaliteitenlijst aan, of u de functie vereist, gewenst of onnodig vindt, voor het nieuwe HRM systeem
Smoelenboek

vereist	#13	41%
gewenst	#9	28%
niet nodig	#1	3%
geen mening	#0	0%
geen antwoord	#9	28%

n=32

Wat vindt u van de optie om het beheren van de personeelsdossiers uit te besteden aan derden?

Ja	#6	19%
Nee	#17	53%
Geen idee	#2	6%
geen antwoord	#7	22%

n=32

Zou u het onderdeel *werving & selectie van personeel* graag in het systeem geïntegreerd hebben?

Ja	#18	56%
Nee	#3	9%
Weet het niet	#3	9%
geen antwoord	#8	25%

n=32

Welke functies zou u dan willen zien in het systeem?

Kandidatenlijst	#17	15%
Banenpool/Detachering	#10	9%
Wervingsbronnen	#13	11%
Vacatures	#21	18%
Wervingskosten	#8	7%
Planning interviews	#11	10%
Aanbiedingen	#12	10%
Referenties (bij personeel)	#12	10%
geen antwoord	#11	10%

n=115

Het nut van trainingen hangt af, van de hoeveelheid tijd die u aan het systeem besteedt. Kunt u een indicatie geven aan de tijd die u aan het systeem besteedt/ gaat besteden? (uren per week)

0 - 2 uur	#13	41%
2 - 5 uur	#9	28%
5 - 10 uur	#1	3%
10 - 20 uur	#1	3%
> 20 uur	#0	0%
geen antwoord	#8	25%

n=32

Bent u bereid om een training te volgen voor het gebruik van het nieuwe systeem?

Ja,	#23	72%
Nee	#0	0%
Weet het niet	#0	0%
geen antwoord	#9	28%

n=32

Figuur 8: Resultaten meerkeuzevragen enquête

Uit deze enquêtevragen zijn de volgende gewichten(scores) afgeleid en toegekend aan verschillende criteria:

Criteria	Score
<i>Personeelsregistratie</i>	100
<i>Verlof / Verzuim</i>	100
<i>Wagenparkbeheer</i>	70
<i>Declaraties</i>	70
<i>Werving & Selectie</i>	70
<i>Personeelsontwikkeling</i>	70
<i>Loopbaanontwikkeling</i>	70
<i>Organisatiestructuur</i>	90
<i>Competentiemanagement</i>	70
<i>Smoelenboek</i>	90
<i>Uitstroom</i>	90
<i>Trainingen</i>	70
<i>Implementatie – ASP</i>	25
<i>Implementatie – Webbased</i>	90
<i>Implementatie – Lokaal</i>	25
<i>Implementatie – Service</i>	0

Tabel 9: Gewichten/Score bij criteria aan de hand van resultaten enquêtevragen

Bijlage 9: Eerste versie van definitie van eisen

De volgende eisen zijn verkregen via de enquête:

- Het systeem moet aan de specifieke structuur van de KMM Groep voldoen.
- De KMM Groep heeft een “eigen” CAO. Softwarepakket moet met die specifieke CAO mee overweg kunnen.
- Het systeem moet met de verschillende bedrijven en dus ook branches overweg kunnen.
- Het nieuwe personeelsinformatiesysteem moet met verschillende systemen kunnen samenwerken/integreren:
 - Microsoft Office
 - Exact, boekhoudprogramma
 - VMIS (misschien in de toekomst vervangen door CRM)
 - Salarisadministratie (toekomst misschien geïntegreerd in HRM systeem)
 - Tijdregistratie (ook voor projecten)
 - Ticketsysteem MAC³Park
 - Productiesoftware
 - Active Directory
 - Tabel ACEbellers in Access, een uren-schrijf-programma/koppeling.
- Er is behoefte aan een digitaal dossier.
- Uit de enquête komt naar voren, dat er behoefte is aan volledige personeelsinformatie.
- Het zoeken in individuele bedrijven kan beter.
- In het huidige systeem missen de volgende toepassingen:
 - Urenregistratie (ook voor oproepkrachten)
 - Ziekte-dagen afboeken evenredig aan FTE
 - Salarisverloop/historie
 - Loonmutaties dmv systeem doorgeven aan GIBO Groep, exportmogelijkheden
 - Overzicht samenstelling personeel (leeftijd, woonplaats, etc)
 - Zoekfunctie op personen
 - Aanmeldmogelijkheden voor opleidingen
 - Functioneringsverslagen
 - Eenvoudige (maand)rapportages
 - Melding dat gegevens niet volledig zijn ingevuld (dit om fouten te voorkomen)
 - Totaalsommen onder de rapportages
 - Log-bestanden; wijzigingen worden niet bijgehouden
 - Performance management
 - Werving & Selectie
 - Koppeling intranet met salarissbureaus
 - CV historie binnen en buiten het bedrijf
 - Vrijtijdsfunctie en werkkringen op periode
 - Koppeling aan winstdeling
 - Gegevens over bijv. minimumloon
 - Koppeling aan productiegegevens voor management en verkoop
 - Inschrijving op trainingen m.b.v. intranet.
 - Deelname aan (huidige) opleidingen en andere activiteiten van de groep
- Door het niet bijhouden van het huidige intranet, verliest men de interesse om dit zelf ook te blijven invullen. Reden van niet bijhouden, beheerders niet goed opgeleid/getraind om het te onderhouden.
- Het gaat fout bij de structuur van de gegevens; er is voor gekozen om alles “plat” op te slaan.
- Dubbele informatie moet uit het systeem worden gehaald. Mag ook niet meer voorkomen.
- Betrouwbaarheid/waarborging van ingevoerde gegevens moet beter.
- De loopbaanhistorie per groep moet bijgehouden worden. Nu bij wijziging is historie kwijt.
- Opleidingen van personeel moet bijgehouden worden (inclusief cursussen)

- In het oude systeem vaak foute instellingen tegen en kan informatie m.b.t. personeelsgegevens niet kwijt
- Verlofregistratie kalender en gegenereerde email
- Verlofaanvragen/ziektemeldingen thuis via intranet
- Verlofregistratie moet overzichtelijker
- De verlofregistratie is afgestemd op de arbeidsvoorwaarden van KMM. Voor overgenomen bedrijven, met meestal andere arbeidsvoorwaarden, is het systeem star
- Verhuizing binnen de holding/organisatie moet beter worden geregeld in het nieuwe systeem.
- Nieuw systeem moet “hufter-proof”; bestand wezen tegen onverwachte invoer
- Gebruikersinterface moet consistent zijn
- Sollicitaties in apart systeem
- ESS lijkt in de toekomst een goede optie, wel opletten op rechten etc. Transparantie en 'in control zijn' is belangrijk voor het welzijn en de motivatie van medewerkers
- HRM Shared Service wordt niet echt wat voor gevoeld, ivm privacy persoonsgegevens. Moeten privé blijven in de organisatie zelf. Ook heeft het bedrijf zelf alle kennis in huis. De betrokkenheid naar de medewerkers zal door Shared Service af kunnen nemen.
- In de toekomst zelf uren in voeren (ESS). Maar ziektemeldingen graag nog op ouderwetse manier dmv telefoongesprek
- Vacaturesite van KMM Groep koppelen aan het nieuwe HRM systeem.
- Ook moeten stages/stageplaatsen opgenomen worden in het nieuwe systeem
- Vacatures kunnen doorplaatsen op andere sites, job boards
- Competentiemanagement wordt als een goede ontwikkeling gezien, daarom graag ook in nieuwe HRM systeem. (eenvoudig, registratiefunctie) Mits afgeschermd per bedrijf en in een format, dat bedrijfsspecifiek is. Ook moet er gekeken worden naar de kosten, die competentie management met zich meebrengt
- Branche gerelateerde zaken:
 - Cross sellings module
 - Exportmogelijkheid voor tijdregistratie, koppelen aan facturatie in boekhoudprogramma
 - Bronmodel of format (dat op maat gemaakt kan worden) voor
 - - POP
 - - functioneringsgesprek (+ rapportagemodel)
 - - beoordelingsgesprek (+ rapportagemodel)
- Trainingen
- Onder werving & selectie, de mogelijkheid om afgewezen mensen terug te zien.
- Een overlegmogelijkheid
- Ideeënbus bij krappe arbeidsmarkt; zorgen dat er gezamenlijke wervingsinspanning kan komen in die situatie.
- De interface van het systeem moet makkelijk in gebruik zijn. Nu zijn er nog te veel schakels nodig om wijzigingen door te voeren.
- Meer advies door kenners op gebied van het intranet. Beter opleiden voor gebruik en onderhoud. Duidelijk handboek/naslagwerk.

De volgende eisen zijn verkregen door observatie:

- De Pc systemen draaien op Microsoft Windows XP, en men maakt gebruik van Microsoft SQL Server. Dit is ooit als beleid aangenomen.
- Het intranet is web-based.
- Het systeem moet bij elk bedrijf toegankelijk zijn.
- De salarisadministratie wil men in de toekomst eigen beheer hebben.
- Gebruiksvriendelijke interface, waarbij smoelenboek voor iedereen zichtbaar is.
- Onderverdeling van rechten.
- Oude systemen moeten geen last ondervinden van het nieuwe HRM systeem.
- Bedrijf is constant in beweging, groeit constant door.

- Bij beëindigen contract, weergave van openstaande zaken.
- De volgende output geeft het oude systeem: (niet altijd naar behoren)
 1. Verlofregistratie
 - Totaaloverzicht Vakantie/Vrije uren
 - Overzicht Ziekteverzuim
 - Overzicht Vakantie
 - Overzicht Overuren
 - Overzicht Verzuimpercentage
 2. Personeel
 - Overzicht Nieuwe Medewerkers
 - Overzicht Opleidingen
 - Overzicht Uitgeleende Goederen
 - Overzicht Autopark
 - Overzicht Evaluatie
 3. Contracten
 - Overzicht Aflopende Contracten
 - Overzicht Lonen
 - Overzicht Reiskosten
 - Overzicht Pensioenen
 - Overzicht Spaarloon
 4. Maand-/jaarafsluiting
 - Totaal Overzicht Restant Uren
 - Overzicht Aflopen geldigheid ID
 - Overzicht Loonbeslag

De volgende eisen zijn verkregen door de documentatie:

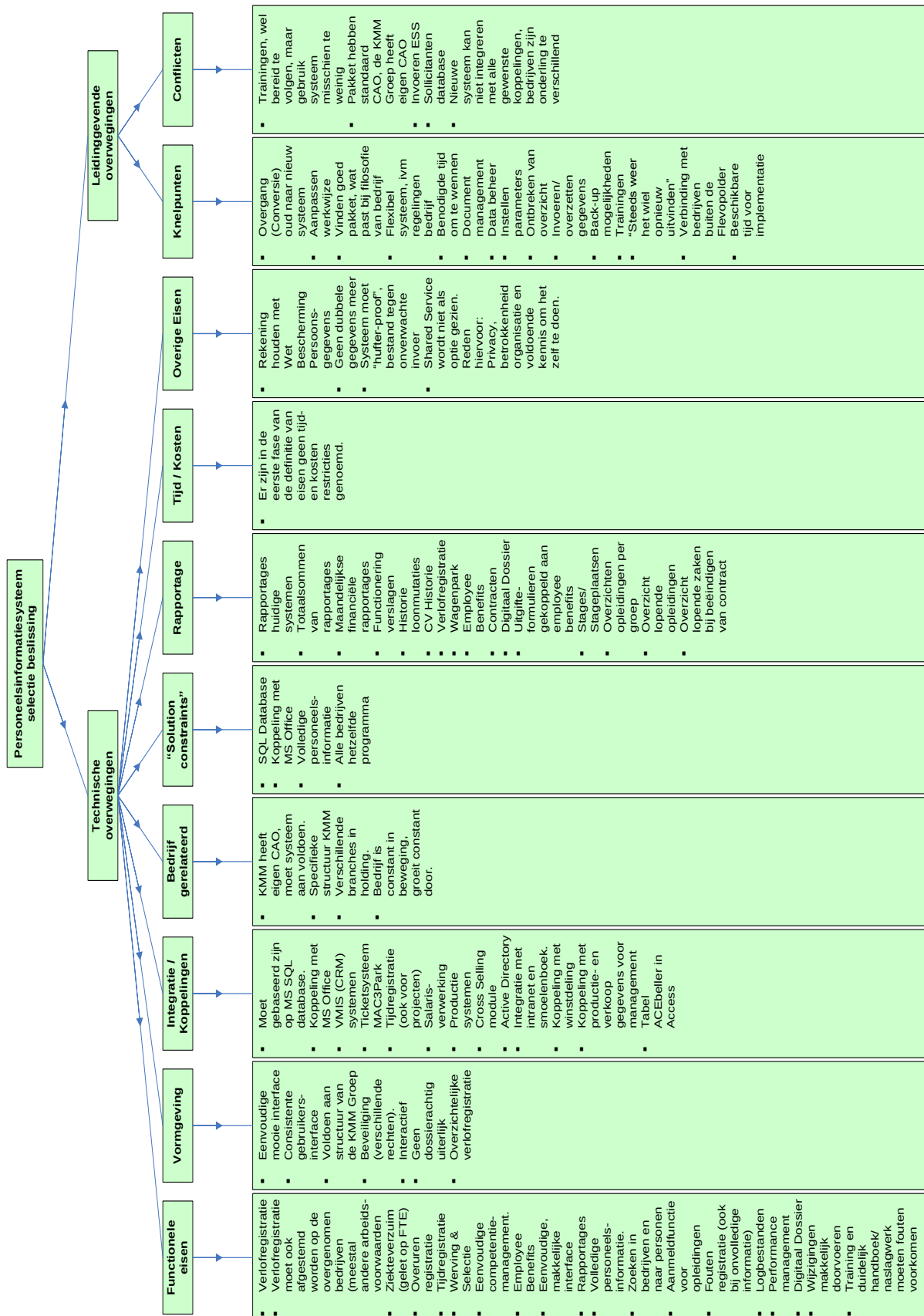
- Het systeem moet rekening houden met de Wet Bescherming Persoonsgegevens.
- De uitgifteformulieren, moeten aan de *employee benefits* gekoppeld zijn.
- Eisen aan personeelsgegevens zijn vastgelegd in document “Personeelsdossier indeling (tips).doc” (Intranet, 2008)

Welke knelpunten worden voorzien:

- Overgang (conversie) van oud naar nieuw systeem.
- Aanpassen van werkwijze
- Het vinden van een goed pakket, wat past bij de filosofie van het bedrijf
- Flexibel systeem, wat past bij regelingen binnen het bedrijf
- Tijd nodig om te wennen aan het nieuwe systeem.
- Document management
- Data beheer
- Instellen parameters.
- Ontbreken van overzicht.
- Invoeren nieuwe gegevens/overzetten oude gegevens.
- Geen back-up.
- Trainingen
- “Steeds opnieuw uitvinden van het wiel”
- Verbinding met bedrijven buiten de Flevopolder
- Beschikbare tijd voor implementatie

Welke eisen zijn er met elkaar in conflict:

- Sollicitaties
- Trainingen
- ESS
- Competentiemanagement



Figuur 5: Definitie van Eisen

Bijlage 10: Analyse van beschikbare systemen(concept)

De verschillende softwarepakketten zijn bekeken en geanalyseerd. Hier een korte beschrijving:

ADP - Employee Self Service

Hiervan is na herhaalde pogingen geen brochure van ontvangen. Er staat echter al wel een afspraak gepland op 22 september 2008 om enkele punten, waaronder het gebruik van het personeelsinformatiesysteem en de salarisadministratie te bespreken. ADP heeft naast dit systeem nog een aantal personeelsinformatie/salaris systemen, die elk bepaalde eigenschappen hebben. Ze zullen dit tijdens de demonstratie bij de KMM Groep laten zien.

AFAS ERP – AFAS Profit HRM/Payroll

Het personeelsinformatiesysteem heeft een grote verscheidenheid aan functies. Ook is er veel aandacht besteed aan de interface. Het systeem voldoet aan de meeste eisen. Ook is er hier de mogelijkheid om het uit te breiden met een salarisadministratie en ESS/MSS.

ARAS P&Z – Mijn1loket.nl

Aan de hand van een demo, kan er naar het systeem gekeken worden. Het systeem voldoet aan de meeste eisen, maar het onderdeel werving & selectie is niet in zijn geheel terug te vinden in het systeem. Het programma is web-based, maar is niet lokaal te installeren. De interface is sinds 17 juli vernieuwd en is zeer overzichtelijk. Er is echter geen mogelijkheid om gegevens op te vragen over de collega's en een smoelenboek is ook niet aanwezig.

BirdsEyeView – Flexgate

Het programma Flexgate is een veelzijdig programma, maar vergeet te scoren op het gebied van doorstroom. Op de site en in de brochure wordt geen vermelding gedaan over de standaard doorstroomfuncties.

CTB – Cobra Salaris

Dit product is een volledig pakket, maar heeft niet elke onderdeel volledig uitgewerkt. De belangrijkste functies heeft het echter in het systeem verwerkt. Het systeem is ook uit te breiden met de ESS en MSS modules.

DBS Business Solutions – DBS Talent & Salaris

Volledig pakket, interface is veel aandacht aan besteedt. Heeft alle onderdelen en functies, maar is wel een standaard pakket. Niet alles is naar de wil van het bedrijf in te stellen, moet soms een tussenweg worden gezocht. Heeft veel modules die verder veel kunnen betekenen voor een bedrijf.

Easyflex Diensten – Easyflex, software voor flexwerk

Deze leverancier richt zich voornamelijk op uitzend- en detacheringactiviteiten. Aangezien de KMM Groep, maar voor een gedeelte, raakvlak heeft met deze activiteiten is dit systeem niet geschikt voor de KMM Groep in zijn geheel. Een van de eisen is namelijk dat ieder bedrijf met hetzelfde systeem aan het werk gaat.

Exact software – Exact Globe E-Salaris

Doordat de KMM Groep al werkt met Exact Globe, de financiële module, heeft dit pakket wel een voordeel met betrekking tot de integratie met de salarisverwerking. Het pakket voldoet aan bijna alle eisen. Het wagenparkbeheer vereist echter een aparte module. Exact heeft nog een pakket, Exact Synergy, wat ook de HRM activiteiten ondersteunt.

Fourvision – Empower

Een heel uitgebreid pakket, wat aan de hand van een vijftal modules helemaal naar eigen wensen kan worden ingevuld. De modules zijn; Recruitment, Personeel, Training, Empower ME en Payroll. Verder is het systeem ook beschikbaar met een ESS en MSS module. Ook heeft FourVision een add-

on ontwikkeld voor de HRM module van Dynamics AX, een product van Microsoft Business Solutions.

IBS – EMIS

Is een heel compleet systeem, niet gebaseerd op SQL. Als software door IBS wordt beheerd, moet dit geen probleem opleveren. Heeft vele functies, waaronder ook een salarisadministratie. Ook beschikt het over een portal, wat ESS en MSS ondersteunt.

Merc@sh – Merc@sh Salaris

Merc@sh is een product wat lokaal geïnstalleerd wordt. Het systeem kent vrijwel alle standaard onderdelen. Momenteel wordt er gewerkt aan een volledig nieuw productinformatieset, waaronder een werknemerskaart, Employee Portal, procesPortal en verschillende digitale salarisstroken.

Oracle – E-Business Suite

Een bijna perfect product. Het enige nadeel, is dat het systeem niet werkt met een SQL database. Het werkt met databases gebaseerd op Oracle. Verder is het systeem door middel van modules uit te breiden tot een volledig systeem.

Oracle – Peoplesoft

Een heel compleet systeem. Heeft ook in het verleden laten zien een vertrouwd systeem te zijn. In tegenstelling tot *E-Business Suite* van Oracle is dit pakket wel te gebruiken met MS SQL.

Raet – Raet Online

Raet heeft verschillende modules. Raet Online is een module die via het internet op te vragen is, de software is op de server bij Raet geïnstalleerd. Maar er is ook de keuze voor lokale installatie.

SALAR Nederland – WinSalar, SalarOnline

Softwarepakket lijkt op het eerste gezicht vooral gebaseerd te zijn op de loonregistratie. Er is nog geen duidelijk ESS-systeem, maar er is aangegeven dat die in ontwikkeling is en verwacht wordt in 2008.

SAP – SAP

Is kortom een heel compleet systeem. Het systeem kan naar alle wensen worden aangepast. Is niet echt een standaardpakket, maar wordt dmv de gestelde eisen geïmplementeerd bij de klant.

SDB Groep BV – SDB*Salaris/SalarisPlaza

Het bedrijf begint al met de “Dienstverlener voor Zorg & Welzijn”. Het heeft begin 2008 te kennen gegeven een samenwerking aan te zijn gegaan met Oracle. Het volledige Peoplesoft HCM Suite pakket mag worden aangeboden door SDB Groep. SDB Groep BV gaat zich daarmee voornamelijk richten op het middensegment van de gezondheidszorg.

Unit 4 Agresso – Unit 4 Personeel & Salaris

Geen brochure van ontvangen, wel contact gehad. Via andere documentatie wel een analyse kunnen maken. Het systeem beschikt over een ESS- en MSS portal. Veel HRM processen zijn geautomatiseerd. Rapportage wordt automatisch aangemaakt. Het is kortom een veelzijdig HRM pakket.

VALAR GROEP – Loon- en Salarisadministratie

Het systeem beschikt over een ESS-portal. Toch is het softwarepakket in principe een loon- en salarisadministratie. De HRM activiteiten zijn daarin van ondergeschikt belang.

Van Spaendonck AA – Loket.nl

Het softwarepakket bestaat uitsluitend uit een online dienstverlening. De totale salarisadministratie wordt uitbesteed aan het bedrijf. De werkgever krijgt de mogelijkheid om up-to-date gegevens op te vragen. Er is de mogelijkheid om een digitaal dossier aan te leggen. De mogelijkheid om als

werknemer zelf toegang te hebben tot de eigen gegevens, is nog in ontwikkeling en komt in de loop van 2008 waarschijnlijk.

Allshare – Personnel/View

Beschikt over een ESS- en MSS portal. Er kan een keuze worden gemaakt worden uit een lokale installatie of een installatie bij Allshare, zodat het systeem via internet te raadplegen. Het heeft een payroll module, maar kan ook prima overweg met andere payroll systemen.

Baan – Baan IV Payroll/Prinsys

Het systeem heeft een tal van functies. Het is een echt HRM systeem, maar kan gekoppeld worden aan vele andere systemen, zoals tijdregistratie- en salarissystemen.

Centric – PIMS@all

Het softwarepakket van Centric is voornamelijk gericht op de bouwbranche. Het heeft verder wel veel functionaliteiten, maar voor de KMM groep niet van toepassing.

Emergo Systems – COMPAS

Emergo Systems richt zich voornamelijk op de volgende branches: sociale werkvoorziening, reïntegratie, zorg en gemeenten. De KMM Groep heeft wel een tak die met reïntegratie te maken heeft, maar voor de rest van het bedrijf, staat het er ver vanaf. Verdere analyse is van dit softwarepakket niet nodig.

Emplaza – Emplaza

De leverancier komt met een complete HR-portal. Het pakket is op basis van “Shared Service”. Er zijn verschillende modules, die naar eigen wens toevoegt kan worden. Zo kan het tot een compleet pakket worden gemaakt. Het is altijd en overal beschikbaar via internet en heeft ook een ESS- en MSS functie. De basiskoppeling wordt gemaakt met een personeelsinformatiesysteem. Emplaza is dus een uitbreiding op een personeelsinformatiesysteem.

HRMCorner – HRMCorner

Deze leverancier was niet meer te bereiken, na de eerste weken. Website was niet toegankelijk.

Kooijman – AEC Objects HRM / LoSa

Kooijman heeft alleen softwarepakketten voor een viertal doelgroepen: architecten, aannemers, installateurs en scholen. Verdere analyse is hierbij dus niet nodig.

LogicaCMG – HR Service

Het pakket is op basis van SaaS, en er is keuze uit 3 type van hosting; van eigen administratie tot het uitbesteden van alle administratieve HR taken. Tevens heeft het systeem een ESS- en/of MSS portal. De leverancier werkt nauw samen met SAP en Oracle. Het systeem heeft veel functionaliteiten en biedt veel ondersteuning voor de HR-afdeling.

Microloon – Microloon

Het softwarepakket *Microloon* heeft niet als hoofdfunctie personeelsregistratie. Het is een echt voor loon- en salarisadministratie.

Nova Business Software – De HR Manager

Het systeem heeft geen salarisfunctie. Verder is het een volledig HRM-pakket. Het programma is web-based te gebruiken.

P&A software solutions – People Inc.

Dit pakket is een complete automatisering voor de personeelsafdeling. De meeste functies zijn te vinden in het systeem. Het heeft verder een module die ESS ondersteund, en het is verder uit te breiden met een roosterplanning, tijdregistratie, werving/selectie en salarismodule. De salarismodule gaat wel gecombineerd met het uitbesteden van de salarisadministratie.

Bijlage 11: Argumentatie van genomen keuzes bij het opstellen van de matrix (tabel 7)

Gebaseerd op SQL: De KMM Groep heeft, als soort van beleid, gekozen voor een Microsoft werkomgeving, inclusief een MS SQL Server. Het is daarom ook haast vereist dat het nieuwe systeem op een SQL server draait. Als het systeem echter bij een andere bedrijf/leverancier ondergebracht wordt en de database via een portal aan te roepen is, zal dit toch nog goed bekeken moeten worden.

Interactiemogelijkheden: Binnen de KMM Groep worden veel verschillende programma's gebruikt. Door de verscheidenheid aan bedrijven binnen de holding, is er ook een verscheidenheid aan programma's. Deze zullen met het nieuwe systeem, waar nodig, een koppeling moeten aangaan.

Salarisadministratie/module: In de toekomst wil de KMM Groep waarschijnlijk de salarisadministratie in eigen beheer gaan nemen. Daarom is deze optie alvast in dit onderzoek meegenomen.

Personeelsregistratie: Deze optie spreekt voor zich. Als basis van dit onderzoek dient natuurlijk de personeelsadministratie. Er is binnen de KMM Groep behoefte aan een systeem, die volledige personeelsinformatie biedt.

Tijd/uren registratie: Binnen de KMM Groep zijn een aantal bedrijven, waar behoefte is aan een tijdregistratie (voor bijv. oproepkrachten of voor bijzondere projecten).

Verzuimregistratie: Ziekteverzuim hoort nu eenmaal bij de HRM. Ook in de huidige situatie heeft men een verzuimregistratie. Dit mag in het nieuwe systeem niet ontbreken.

Verlofregistratie: Ook de verlofregistratie is een belangrijk HRM activiteit. De verlofregistratie is ook te vinden in het huidige systeem en kan daarom niet ontbreken in het nieuwe systeem.

Overurenregistratie: Overuren worden soms gemaakt. Ook deze moeten verwerkt worden, op de manier, zoals het bedrijf dat heeft besloten. Vaak is de tijdregistratie zo ingericht, dat het ook gelijk de overuren registreert. Het is apart opgenomen in de matrix, omdat het niet altijd duidelijk is.

Ziekteverzuim: Ziekteverzuim is ook apart opgenomen in de matrix, omdat bij sommige leveranciers niet duidelijk is wat er met verzuim wordt bedoeld. Soms wordt er gewoon verlof bedoeld, soms echt ziekteverzuim.

Employee Self Service: Veel leveranciers bieden nu ESS aan, wat verschillende voordelen met zich mee brengt. Bij de KMM Groep heeft een ESS systeem nog geen directe prioriteit, maar in de toekomst zal er misschien wel naar gekeken gaan worden.

Manager Self Service: Een manager moet ook de gegevens kunnen inzien en zonodig wijzigen. Door middel van MSS kunnen ook verschillende rapporten gemaakt worden. Bij de KMM Groep willen ze graag inzicht in de HR activiteiten houden. Deze functie is vrij belangrijk.

HRM-portal: Dit portal zorgt ervoor, dat er ESS/MSS toegepast kan worden. Het programma/systeem is dan via een browser op te vragen. Maar ook zonder ESS/MSS kan er gebruik worden gemaakt van een portal.

Branchegeschiktheid: HRM systemen zijn vaak toegespitst op een branche. Dit heeft te maken met speciale regelgeving (bijv. CAO) in de desbetreffende branche.

Wagenparkbeheer: De KMM Groep heeft haar wagenpark in eigen beheer. Dit geeft dus ook verschillende administratieve handelingen met zich mee. Het huidige systeem heeft ook een kleine registratie van het wagenpark.

Contractgegevens: Contracten behoren ook tot belangrijke HRM activiteiten. Zaken als aflopen proeftijd en verlengen van contracten. Maar ook allerlei formulieren die te maken hebben met het HRM proces.

Declaraties: Tijdens een masterclass “e-HRM in praktijk”, werd verteld dat het slagen van een e-HRM systeem, zit in het feit dat de werknemer er ook iets aan heeft. Als voorbeeld werd toen het declareren gegeven. Door het systeem gaat het proces van declareren veel sneller. De term declaraties is dus ook opgenomen in de analyse.

Employee Benefits: Employee benefits zijn de extraatjes die de werknemers krijgen bovenop hun loon. Denk aan telefoons, laptops, etc. Een registratie van deze spullen is belangrijk om overzicht te bewaren.

Werving & Selectie: De instroom wordt door de HRM afdeling beheerd. Daarom is het ook belangrijk dat er gekeken wordt naar de beschikbaarheid van deze functie.

De doorstroom wordt verdeeld over de volgende vier onderdelen:

Personeelsontwikkeling: Personeelsontwikkeling is een belangrijk onderwerp aan het worden in de wereld van de HRM. Veel systemen bieden de mogelijkheid om personeelsontwikkeling te registreren en te beheren/monitoren. Veel systemen werken met een zogeheten POP, een personeelsontwikkelingsplan.

Loopbaanontwikkeling: Hoe ziet de loopbaan eruit, het verleden en de toekomstplannen.

Organisatie: Hoe ziet de organisatie eruit? Het is belangrijk om te weten hoe de organisatie in elkaar steekt, welke afdelingen er zijn en wie daar allemaal werken. In een oogopslag is die informatie beschikbaar.

Competentiemanagement: Steeds meer systemen bieden de mogelijkheid van competentie management. Het bijhouden van de vaardigheden van het personeel is een steeds belangrijke HRM taak geworden. Doorstromen in het bedrijf, wordt hierdoor beter beheerd.

Smoelenboek: Wie zijn je collega's? Bij de KMM Groep is er op het intranet al een smoelenboek te vinden. Het smoelenboek, met daarbij een persoonlijke boodschap, heeft veel waarde binnen de KMM Groep.

Uitstroom: Ieder bedrijf kent uitstroom van medewerkers. Het HRM systeem moet dit proces natuurlijk volledig ondersteunen.

De support is weer onderverdeeld in drie onderdelen:

Productondersteuning/upgrade: In hoeverre biedt de leverancier ondersteuning bij het product. Is er regelmatig een upgrade beschikbaar? Ook als er iets veranderd in de wetgeving?

Trainingen: Zijn er trainingen/opleidingen voor het gebruik van het systeem?

Helpdesk/documentatie: Is er een helpdesk en/of voldoende documentatie beschikbaar om het systeem te kunnen gebruiken?

En als laatste zijn er vier manieren van implementatie:

ASP: Application Service Provider, het softwarepakket draait op de server van de leverancier en is via een portal te gebruiken door de klant. Er kunnen dus geen hardware restricties optreden voor de klant.

Web-based: Is het programma/systeem web-based?

Lokaal: Is het programma ook op een eigen server te installeren, dus geen gebruik maken van het uitbesteden.

Service: Het uitbesteden van de HRM taken aan derden.

De eindscore geeft de waarde van de SMART analyse weer.

Bijlage 12: Vergroting tabel 7

Pakket	Gewicht	Normalized weights																			Score 1:
			Gebaseerd op M'S SQL	Interactiemogelijkheden	Salarisadministratiemodule	Personeelsregistratie	Tijdsurenregistratie	Verzuimregistratie	Verlofregistratie	Overurenregistratie	Ziekteverzuim	Employee Self Service	Manager Self Service	HRM-portal	Branchegeschiedenis	Wagenparkbeheer	Contractgegevens	Employee Benefits	Uitdatabases		
ADP - Employee Self Service	19320	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22		
AFAS ERP - AFAS Profit HRM Payroll	38580	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22		
AFAS P&Z - Mijnslotheim	31380	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22		
BirdsEyeView - Nexgate	37320	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22		
CTB - Cobra Salaries	35220	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22		
DBS Business Solutions - DBS Talent & Salaries	40200	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22		
Easyflex Diensten - Easyflex	16380	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22		
Exact software - Exact Globe E-Salaries	38940	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22		
Foundation - Empower	40200	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22		
IBS - EMS	37200	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22		
Merqash - Merqash Salaries	35220	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22		
Oracle - E-Business Suite	37200	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22		
Oracle - PeopleSoft	40200	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22		
Raet - Raet Online	37800	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22		
SALAR Nederland - Wm Salar, SalarOnline	32220	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22		
SAP - SAP	40200	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22		
SDB Groep BV - SDB Salaries/SalarisPlaza	23340	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22		
Unit 4 Agresso - Unit 4 Personnel & Salaries	36600	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22		
VALAR GROEP - Loon- en Salarisadministratie	25200	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22		
Van Spaendonck AA-Lothetel	27780	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22		
Alshare - PersonnelView	33000	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22		
Baan - Baan N Payroll/Physis	28800	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22		
Centric - PMS@all	22680	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22		
Emergo Systems - COMPAS	20760	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22		
Emplaza - Emplaza	33000	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22		
HRMComer - HRMComer	23820	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22		
Koolman - AEC Objects HRM/Lo Sa	16440	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22		
Logica CMG - HR Service	29400	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22		
Microloon - Microloon	19020	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22		
Nova Business Software - De HR Manager	25380	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22		
PSA software solutions - People Inc.	34740	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22		

Tabel 10a: Vergroting tabel 7a

[illegible]

Tabel 10b: Vergroting tabel 7b

Bijlage 13: Voorbeeld van berekening in tabel 7

In tabel 7 is een analyse te vinden van de verschillende softwarepakketten. De techniek die bij deze analyse is gebruikt, is *SMART* (Goodwin, 1998)

Bij dit voorbeeld wordt er gekeken naar het softwarepakket van ARAS P&Z – *Mijn1loket.nl*.

In de kolom *score* staat de score van het desbetreffende softwarepakket op het criterium. Het eerste getal is de score, wat vermenigvuldigd wordt met de *normalized weights* van dat criterium. Zo ontstaat er, als alle criteriascores bij elkaar optelt worden, een eindscore.

De maximaal te halen totaal score is 56700. Als bovengrens is genomen een score van 90%, wat er op neer komt, dat elk softwarepakket met een score groter dan of gelijk aan 51030, een geschikt pakket is. Het pakket *Mijn1loket.nl* van ARAS P&Z heeft die bovengrens niet gehaald.

Pakket	ARAS P&Z - Mijn1loket.nl	Score	Normalized Weights	Sub-score
Gebaseerd op MS SQL	??	20	30	600
Interactiemogelijkheden	✓	100	27	2700
Salarisadministratie/module	✓	100	15	1500
Personeelsregistratie	✓	100	30	3000
Tijd/urenregistratie	✗	0	27	0
Verzuimregistratie	IA	40	27	1080
Verlofregistratie	✓	100	27	2700
Overurenregistratie	✗	0	21	0
Ziekteverzuim	✓	100	27	2700
Employee Self Service	✓	100	15	1500
Manager Self Service	✓	100	21	2100
HRM-portal	✓	100	21	1500
Branchegeschiktheid	✓	100	30	3000
Wagenparkbeheer	✓	100	21	2100
Contractgegevens	✓	100	27	2700
Employee Benefits	✓	100	15	1500
Declaraties	✓	100	21	2100
Score 1:				31380
Werving & Selectie (instroom)	✗	0	21	0
Doorstroom				
Personeelsontwikkeling	??	20	21	420
Loopbaanontwikkeling	??	20	21	420
Organisatie	??	20	27	540
Competentiemanagement	✓	100	21	2100
Smoeleboek	✗	0	27	0
Uitstroom	✓	100	27	2700
Support				
Productondersteuning / upgrades	✓	100	21	2100
Trainingen	??	20	21	420
Helpdesk / Documentatie	✓	100	21	2100
Manier van implementatie:				
ASP	✓	100	7	700
Web-based	✓	100	27	2700
Lokaal	✗	0	7	0
Service	✗	0	0	0
Score 2:				14200
Eindscore: (Score 1+2)				45580

Tabel 11: Voorbeeld berekening analyse

Bijlage 14: Mogelijke scenario's demonstraties

Bij het selecteren van de juiste leverancier van het personeelsinformatiesysteem zijn er bij de demonstraties gebruik gemaakt van de volgende scenario's:

Scenario 1: Persoonsgegevens van de gehele holding

Bij deze scenario moet er gelet worden op het onjuist/onvolledig invullen van de gegevens, foutmelding. Worden de wijzigingen bijgehouden? Is er een digitaal dossier beschikbaar?

Scenario 2: Wagenpark verandering doorvoeren

Omdat de KMM Groep blijft groeien, zal het wagenpark ook doorgroeien. Een demonstratie over de veranderingen die er dan allemaal geregistreerd kunnen worden.

Scenario 3: Eigen CAO toepassen: verlofdagen

De KMM Groep heeft een eigen CAO. Tijdens de demonstratie moet er gelet worden op speciale regelingen van die CAO. Kan het personeelsinformatiesysteem aan deze regelingen voldoen?

Hierbij moet ook gekeken worden naar het afboeken van ziektedagen bij mensen met een parttime contract. In het oude systeem is dit niet voldoende doorontwikkelt en daarom niet helemaal goed mogelijk. Er moet gelet worden bij het afboeken van het systeem op de FTE van de mensen.

Scenario 4: Verhuizing personeel binnen de holding

Verhuizingen binnen de holding wordt nu in het huidige systeem als een van de problemen opgegeven. Hoe gaat het nieuwe systeem hiermee om. Er moet gelet worden op de contracten, employee benefits, etc.

Scenario 5: Werving & Selectie

Hoe werkt de functie *Werving & Selectie* in het personeelsinformatiesysteem? Welke functies heeft het allemaal? Is het te linken aan de vacaturesite van de KMM Groep en misschien ook door te plaatsen naar andere sites/jobboards.

Scenario 6: Integratie met de programma's binnen de KMM Groep

Binnen de KMM Groep wordt gebruik gemaakt van een tiental programma's waarmee het nieuwe systeem moet communiceren. Deze programma's zijn opgenomen in de definitieve lijst van eisen (paragraaf 4.2). Tijdens de demonstratie moet er tekst en uitleg worden gegeven, of het systeem interactiemogelijkheden heeft met de programma's en zo niet, hoe dit op te lossen is.

Bijlage 15: Selectie van referenties geschikte softwarepakketten

AFAS ERP – AFAS Profit HRM/Payroll

Astrum, ATAG Pelgrim Home Products, Bartok, Conclusion, Dräger Medical, Forteq Netherlands, Kwik-Fit, Munckhof Groep, Nuplex Resins, Postkantoren, Regionale Ambulancevoorziening IJssel-Vecht, Sandd, Schoenenreus BV, Sportservice Noord-Brabant, Wienerberger Nederland en Woonbedrijf Ieder1.

DBS - DBS Talent & Salaris

DBS Talent & Salaris wordt door meer dan 450 organisaties ingezet. Voor de referenties, kijk op de website: <http://www.dbstalent.nl/Referenties+>

Exact - Exact Globe E-Salaris

Een onderdeel van Exact Globe wordt al binnen het bedrijf gebruikt. Daarom heeft dit product een extra toegevoegde waarde als dit product uiteindelijk wordt gekozen.

Fourvision – Empower

Op de website van Fourvision zijn geen verwijzingen naar referenties te vinden.

IBS – EMIS

Op de website van IBS is een hele lijst te vinden met referenties opgedeeld naar sector. Enkele voorbeelden zijn: *Heineken Nederland, Koninklijke Ten Cate, Smiths Food Group, verschillende gemeentes, Selektvracht, Transavia.com, Groeneland Achmea en Sligro*

Oracle - E-Business

Oracle is over de hele wereld te vinden. Enkele referenties zijn: *LG Electronics, KPN, Aegon, Ahold USA en Xsigo Systems.*

Oracle - Peoplesoft HCM

Ook voor deze applicatie van Oracle, zijn er referenties over de hele wereld te vinden. Enkele voorbeelden zijn: *Accenture, ABN Amro, Swisscom, HP en IBM.*

Raet - Raet Online

Enkele klanten van Raet: *ABN AMRO, Blokker, Dagblad De Telegraaf, Pioneer Benelux en Provincie Zeeland.*

SAP – SAP

Enkele referenties van SAP HRM: *Deloitte & Touche BV, DSM Limburg N.V., Essent N.V., Holland Casino, IBM Nederland N.V., en NS Personeelsadministratie BV.*

ADP- Employee Self Service

Op de website van ADP zijn geen verwijzingen naar referenties te vinden.