

# De toegevoegde waarde van actuele ICT in de HRM-praktijk

Gerrit Hartkamp en Eric van der Linden

## **Inleiding, afbakening, vraagstelling en aanpak**

### *Inleiding en afbakening*

E-HRM is de komende jaren een terugkerend thema op de HR-agenda. De HR-functies van ondernemingen en instellingen zullen in toenemende mate gebruikmaken van ICT-ondersteuning. En waar dit tot voor enkele jaren geleden beperkt bleef tot de HR-administratie, betreft dit nu ook de HR-taken met een 'grotere' toegevoegde waarde.

E-HRM is, zo is onze ervaring, een containerbegrip. Sommigen spreken van een veelkoppig monster. Het begrip verwijst naar de inzet van technologische hulpmiddelen bij de uitvoering van het HR-beleid. Dat kan betrekking hebben op een of enkele HR-aspecten, zoals werving (e-recruitment) of ontwikkeling (e-learning), of op een totaaloplossing voor alle belangrijke HR-aspecten, zoals SAP, Peoplesoft en Oracle propageren. Wij beschouwen e-HRM als een vorm van HRM die in grote mate wordt ondersteund door intranet, internet en elektronische hulpmiddelen. De technology drive in e-HRM is groot.

Over de toegevoegde waarde van e-HRM-toepassingen is nog weinig bekend. In kwalitatieve termen wordt gesproken over een verhoogde HR-servicegraad en een verschuiving van operationele naar meer strategische HR-activiteiten. Over de kwantitatieve toegevoegde waarde, in termen van onder meer transactiekostenreductie, terugverdientijd en verlaging van de administratieve last, lijkt meer bekend. Wat daarbij opvalt, is dat deze informatie in sterke mate afkomstig is van de leveranciers van software en niet van de gebruikers.

### *Vraagstelling en aanpak*

Dit artikel beoogt een antwoord te geven op de vraag wat de toegevoegde waarde is van de toepassing van actuele ICT in de HR-activiteiten. Het doel is de lezer een leidraad te presenteren aan de hand waarvan de beeld- en besluitvorming over de inzet van e-HRM evenwichtiger verloopt. Daarbij komen de volgende vragen aan de orde:

Drs. G. Hartkamp en  
drs. E. van der Linden zijn  
senior consultant bij  
Berenschot.

- Welke bijdragen levert ICT?
- Wat is het realiteitsgehalte van de voordelen en opbrengsten die leveranciers melden?
- Op welke HR-aspecten heeft de inzet van ICT impact?

Dit artikel start met een beschrijving van wat wij onder e-HRM verstaan en welke elementen daaronder kunnen vallen. Aan de hand van twee modellen maken we de overstap naar een beschrijving van de toegevoegde waarde van de implementatie van ICT-toepassingen op de HR-administratie. Het is onze overtuiging dat de toegevoegde waarde van e-HRM als zodanig eigenlijk niet bestaat, maar dat, door het begrip te decompuneren, wel de toegevoegde waarde van de elementen zichtbaar wordt. Op basis hiervan beschrijven wij een globaal besluitvormingsmodel, waarin enige aandacht wordt besteed aan kosten/batenanalyses.

Het artikel heeft de ambitie stof tot nadenken te bieden en de HR-manager te prikkelen scherper na te denken over de vraag of e-HRM toegevoegde waarde heeft bij het oplossen van HR-vraagstukken. Wij doen dit vanuit de ervaring die Berenschot heeft opgedaan bij het adviseren van organisaties die zich oriënteren op de inzet van e-HRM. Er wordt geen overzicht gegeven van de beschikbare software of ervaringen met pakketten. Berenschot doet hiernaar momenteel separaat onderzoek, waarvan de resultaten begin 2003 verschijnen.

Ten slotte willen wij nog twee opmerkingen maken. Allereerst wijkt de toon van dit artikel wellicht af van die in de overige artikelen in dit themanummer. En ten tweede belichten wij, naast enkele theoretische modellen, in sterke mate praktijkervaringen.

### **Wat is e-HRM – een nadere plaatsbepaling aan de hand van twee modellen**

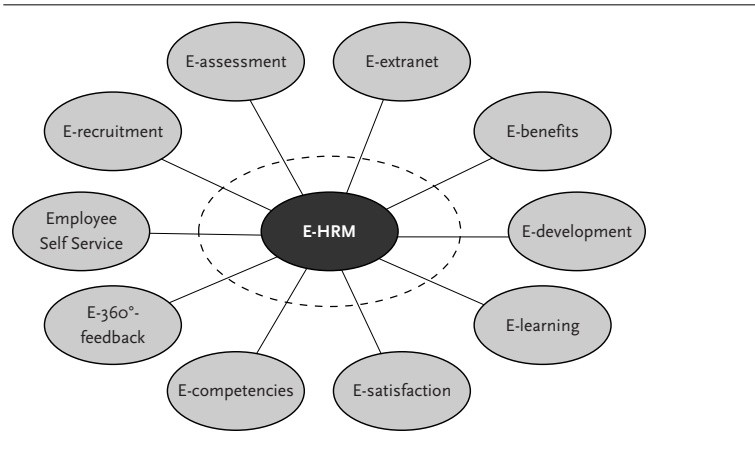
#### *Decompositie van het containerbegrip e-HRM*

E-HRM, en dat is een cliché, is een containerbegrip. In onze beroepspraktijk geven organisaties daar op verschillende manieren inhoud aan. E-learning, Employee Self Service en e-recruitment zijn alle een vorm van e-HRM. Daarmee is e-HRM een verzamelnaam voor alle automatiseringsverschijnselen in de HR-functie. Wij definiëren e-HRM als *het voeren van een HRM-beleid dat wordt ondersteund door tools via internet en intranet. E-HRM is daarmee een nieuw kanaal voor het aanbieden van HRM-diensten en HRM-instrumenten voor gebruik door de werknemers en het management zelf.* In onze optiek kan e-HRM leiden tot ver-

betering en innovatie van HR-processen op alle niveaus in de organisatie. Alle relevante personeelsinformatie komt op ieder gewenst moment beschikbaar en is toegankelijk. Informatie en communicatie is uniform, wat de eenduidigheid bevordert. Op alle tijdstippen is het mogelijk relevante HR-informatie te lezen en te (re)produceren. Doorlooptijden van administratieve HR-processen worden verkort. E-HRM ontlast de HR-afdeling van allerlei administratieve taken. Dankzij elektronische hulpmiddelen kunnen HRM-activiteiten sneller in de organisatie worden gebracht. Het containerbegrip e-HRM bestaat uit een aantal aspecten die in de volgende tabel met een verklaring zijn weergegeven.

| Term                        | Verklaring   |
|-----------------------------|--|
| E-recruitment               | Werving en gedeeltelijke selectie van medewerkers, variërend van het achterlaten van een cv tot zelfscores op selectiecriteria en objectieve eisen (opleiding, ervaring)   |
| E-assessment                | Psychologische testen, (potentiële) medewerkers kunnen zichzelf testen en krijgen feedback over de resultaten. Bezwaar is de variatie in afnamecondities, die manipulatie kan stimuleren   |
| E-extranet                  | Externen, zoals toeleveranciers, pensioenfondsen en ex-werknemers, krijgen, brengen en halen informatie. Daarnaast te gebruiken als kanaal voor commerciële transacties  |
| E-benefits                  | On-line-inzicht in de arbeidsvoorwaarden en de mogelijkheid je personal benefit statement te berekenen. Zowel de waarde van afzonderlijke emolumenten als de onderlinge weging kan worden aangepast. Geeft medewerkers zicht op consequenties, bijvoorbeeld bij cafetaria-achtige constructies   |
| E-development               | Ontwikkeling van medewerkers met behulp van e-tools. Overzicht van loopbaanpaden, coaching, ontwikkelingscriteria, opleidingsmogelijkheden en -vereisten   |
| E-learning                  | Nieuw middel om 'leren' vorm en inhoud te geven. Individuele medewerker staat centraal, daaromheen wordt een persoonlijk leer-systeem gecreëerd. Opleidingen worden afgestemd op individuele behoeften   |
| E-satisfaction              | Peilingen van de tevredenheid onder personeel, zowel op reguliere basis als bij nieuwe situaties, zoals reorganisaties en veranderingen. Verschaft daarmee het management snel relevante informatie, bijvoorbeeld over veranderingen en processen  |
| E-competencies              | Competentiemanagement. Inhoudelijk beschreven, vastgelegde en te raadplegen competentieprofielen. Per competentie enkele niveaus, gekoppeld aan bijvoorbeeld learning- en developmentaanwijzingen  |
| E-360°-feedback             | Feedback over prestaties en gedrag vanuit meerdere perspectieven, bijvoorbeeld op de competenties van een collega of manager. Compleet met enkele globale ontwikkeltips  |
| Employee Self Service (ESS) | Van haalplicht naar brengplicht. Omdraaiing van verantwoordelijkheid en informatie-eigendom. De medewerker wordt zelf verantwoordelijk voor het goed invoeren van administratieve zaken, zoals persoonlijke gegevens, leasing, hypotheken en declaraties. HRM-informatie is altijd te raadplegen |
| Manager Self Service        | On-line-informatie voor de manager over bijvoorbeeld ziekteverzuim en reïntegratie. Mogelijkheden voor de manager om allerlei ondersteunende HR-handleidingen te raadplegen  |

Tabel 1.

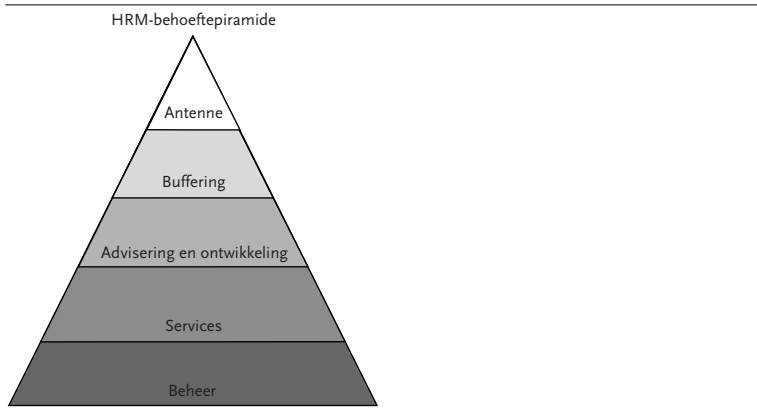


Figuur 1.

Om het containerbegrip e-HRM concreet te maken beschrijven we de mogelijkheden en beperkingen van e-HRM aan de hand van twee modellen. Tevens belichten we de impact van de verschijningsvormen van e-HRM op de HR-afdeling. Het ene model is afkomstig uit de HRM-wereld, het andere uit de ICT-wereld.

*Plaatsbepaling met behulp van het HRM-piramidemodel*

Om de toegevoegde waarde van ICT in de HR-activiteiten te kunnen bepalen maken we gebruik van een theoretisch model, te weten de HRM-piramide<sup>4</sup>. Het HRM-piramidemodel is gebaseerd op onderzoek onder managers en medewerkers. De piramide representeert, naar analogie van Maslow, een behoeftehiërarchie. Waar de HR-behoeftehiërarchie in de kern op neerkomt, is dat HR-afdelingen pas een hoger niveau in de piramide bereiken op het moment dat hun toegevoegde waarde op lager liggende niveaus is aangetoond. Met andere woorden, men moet eerst krediet opbouwen voordat een stap omhoog kan worden gedaan.



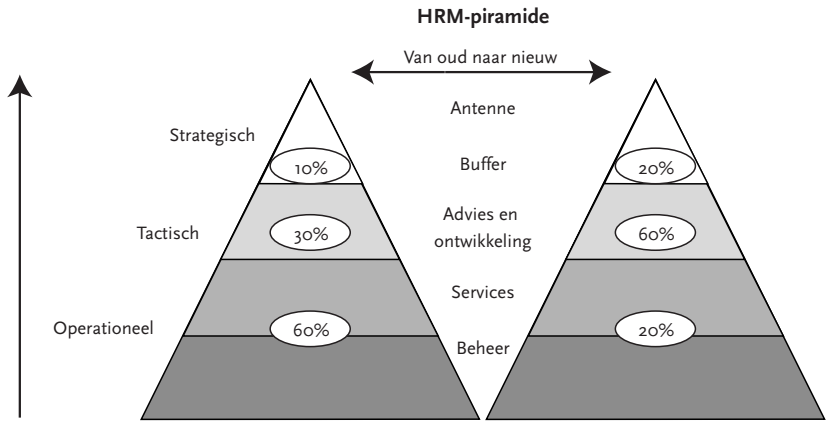
Figuur 2.

De basis van de piramide bestaat uit beheer: weinig glorieus werk, weinig zichtbaar en met een lage toegevoegde waarde. Het gaat om onmisbare activiteiten zoals de salarisadministratie, onkostenvergoedingen en ziekmeldingen. Het zijn in belangrijke mate gestandaardiseerde werkzaamheden waar iedere organisatie mee te maken heeft. Services verwijst naar het beheer en de uitvoering van de HRM-systemen, zoals functiewaardering, opleiden, werven en selecteren en beoordelingen. Net als beheer zijn dit sterk gestandaardiseerde activiteiten. Voor deze twee niveaus geldt dat zij een sterk administratief karakter hebben en het fundament onder de HR-afdeling zijn. Tegelijkertijd vormen zij een dissatisfier: krediet en waardering bouwt de afdeling er niet mee op, maar bij fouten en vergissingen ontstaat wel veel ontevredenheid.

Beheer en services fungeren als stepping stone voor de overige drie niveaus. Advisering en ontwikkeling heeft betrekking op probleemoplossing, conflictbemiddeling, veranderingsprocessen en het ontwikkelen van nieuwe HR-instrumenten. Buffering verwijst naar het contact met bijvoorbeeld de vakbonden en de ondernemingsraden en het extern vertegenwoordigen van de organisatie. De antennefunctie ten slotte hangt samen met het (on)gevraagd adviseren van het management, het anticiperen op externe ontwikkelingen en de vertaling ervan naar organisatorische consequenties.

De tijdsbesteding<sup>2</sup> van HR-afdelingen laat het volgende beeld zien. Aan services en beheer, te kenmerken als een operationeel niveau, wordt 60% van de HR-tijd besteed. Advisering en ontwikkeling, te benoemen als een tactische activiteit, beslaat grosso modo 30% van de tijd. En aan buffering en antenne, te zien als strategische taken, besteden de meeste HR-afdelingen slechts 10% van hun tijd.

Onder invloed van e-HRM en de toepassing van ICT verandert de tijdsbesteding in de behoeftepiramide aanzienlijk, zo blijkt uit diverse onderzoeken<sup>3</sup>. Wollschlaeger beschrijft dat de HR-afdeling onder invloed van 'Employee Self Service'-systemen en kennismanagement meer tijd krijgt voor strategische taken en advisering. Gesteld wordt dat dankzij e-HRM 20% van de tijd en aandacht kan worden besteed aan strategische taken (antenne en buffering). Voor tactische taken (adviesing en ontwikkeling) is 60% van de tijd beschikbaar. De HR-afdeling blijft in de nieuwe situatie voor 20% bezig met de traditionele operationele beheer- en servicetaken. Wij onderschrijven de geschetste ontwikkelingsrichting, maar zijn enigszins terughoudend waar het de percentages betreft.

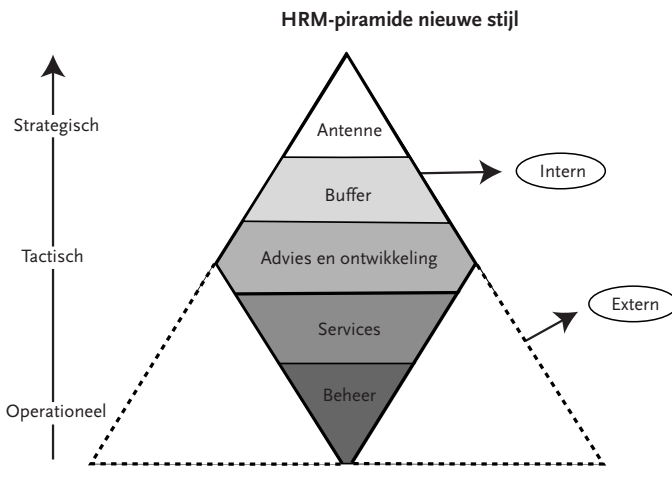


Figuur 3.

Deze verschuiving wordt ondersteund door onderzoek in de VS<sup>4</sup>. Wright en Dyer constateren dat een grote verschuiving wordt verwacht naar outsourcing, dan wel automatisering (e-HRM) van de traditionele HR-taken. Hiertoe rekenen zij de domeinen beheer (administratie) en services (werving en selectie, opleiden, et cetera). Zij merken daarbij op dat er meer tijd zal overblijven voor strategische taken en advisering bij cultuurvraagstukken en organisatieontwikkeling door de HR-afdeling.

Door inzet van ICT-ondersteuning wordt de grote bulk van het administratieve werk weggeautomatiseerd en uitbesteed aan een derde partij of ondergebracht in een shared service center. Kwaliteits- en serviceafspraken worden neergelegd in bijvoorbeeld een Service Level Agreement. De HRM-behoeftepiramide verandert daarmee niet van vorm, maar wel qua verdeling. Het geheel blijft een piramide, waarbij onderscheid kan worden gemaakt in twee delen. Het interne HR-deel bestaat primair uit strategische en tactische HR-taken en in afnemende mate uit operationele/administratieve taken, terwijl het externe HR-deel voornamelijk de administratieve taken betreft.

Daarmee blijven de gebieden beheer en services echter wel de basis van de piramide vormen. Ongeacht het feit of een organisatie de salarisadministratie uitbesteedt, zal deze taak excellent moeten worden uitgevoerd. Een neveneffect van verregaande automatisering, al dan niet in combinatie met uitbesteding, is dat de HR-afdeling in toenemende mate een virtueel karakter krijgt wat de operationele taken betreft.



Figuur 4.

#### *Plaatsbepaling met behulp van het ICT-impact-model*

Snell, Lepak en Stueber<sup>5</sup> beschrijven de impact van de invoering van ICT-toepassingen op de HR-afdeling aan de hand van een casestudie bij Merck, een farmacieconcern. De impact van ICT nemen zij waar in drie vormen, die hierna staan weergegeven. Door automatisering en uitbesteding verandert de HR-afdeling. De effecten van ICT kunnen in de toekomst leiden tot een virtualisering van de HR-afdeling.

#### – *Operationele impact*

Het gaat om het automatiseren van routinematige activiteiten, met als doel de administratieve processen te vereenvoudigen, de kosten te reduceren en de productiviteit van de HR-afdeling te vergroten. De focus ligt op verbetering van de productiviteit en efficiency. De toepassing van ICT op dit niveau maakt het mogelijk dat informatie plaats- en tijdonafhankelijk beschikbaar is en gedistribueerd kan worden. Hetzelfde geldt voor de administratie. Een bijkomend effect is dat door vermindering van de HR-bureaucratie tegelijkertijd de omvang van de HR-afdeling wordt gereduceerd.

#### – *Relationele impact*

Dit verwijst naar het (op afstand) voorzien van managers en medewerkers van toegang tot HR-databases en informatie. Hiermee wordt tegelijkertijd de reactietijd verlaagd en het serviceniveau verhoogd. De inzet van ICT beïnvloedt de relaties van de HR-afdeling tot andere groepen en afdelingen. Het serviceniveau van de HR-afdeling stijgt doordat managers bijvoorbeeld direct over ken- en stuurinformatie beschikken, waarmee zij hun eigen HR-beleid beter kunnen vormgeven. De kwaliteit van de besluitvorming over HR-thema's wordt

beter ondersteund en kan meer op maat worden aangeboden dan zonder ICT.

– *Transformationele impact*

Hieronder wordt verstaan het herdefiniëren van de scope en de functie van de HR-organisatie waardoor de focus meer komt te liggen op strategische aspecten. Dit betekent evenwel dat er stevige, soms fundamentele keuzes dienen te worden gemaakt. Behalve aanpassingen in de wijze waarop HR-activiteiten worden uitgevoerd, gaat het bij deze vorm van impact ook om veranderingen in de rol en toegevoegde waarde van de HR-afdeling.

*Vergelijking van de twee modellen*

Tussen beide modellen bestaan enkele overeenkomsten. De operationele impact laat zich vergelijken met de niveaus service en beheer, terwijl relationele impact zich bevindt op het niveau van advisering en ontwikkelingen. Het management kan zelf informatie raadplegen en wordt waar nodig geadviseerd door de HR-afdeling bij complexere vragen. Ten aanzien van de relationele impact kan een koppeling worden gemaakt met de bufferfunctie van de HR-afdeling, hoewel deze vooral bestaat uit 'face-to-face' contacten met interne en externe partijen. De transformationele impact, ten slotte, heeft primair betrekking op de antennefunctie van de HR-afdeling.

Eerder zijn de elementen van e-HRM toegelicht. In onze optiek zijn deze elementen te relateren aan de twee modellen. Wat de HR-piramide betreft, stellen we dat binnen services en beheer toepassingen als ESS en employee portals met name operationele impact hebben. Binnen advisering en ontwikkeling zien wij vooral toepassingen als e-learning en e-assessment ingevoerd worden, met in eerste instantie een relationele impact en op langere termijn een transformationele impact. Op het niveau van de antennefunctie zien wij mogelijkheden voor medewerkerstevredenheidsonderzoeken, waar zeker een transformationele impact van uitgaat. Gedacht wordt aan het monitoren van bijvoorbeeld reorganisaties of cultuurprogramma's. Met ICT kunnen dan op anonieme basis grote hoeveelheden data worden verzameld en geanalyseerd. Dit maakt het mogelijk om verandertrajecten bij te sturen.

### **De belofte van e-HRM**

*HRM is een typisch aanbodproduct: de voorgespiegelde baten*

We zien e-HRM meer als een aanbodgedreven markt dan als een vraaggestuurde markt. De leveranciers zien een markt die kan worden aangetrokken. De meeste HRM-activiteiten worden immers nog niet door



automatiseringstoepassingen ondersteund, afgezien van de salarisadministratie en de personeelsregistratie. Vanuit de leveranciers gezien is er sprake van de marktintroductie van e-HRM; daarbij wordt uiteraard het accent op de baten gelegd.

De HR-functie heeft nooit halsreikend uitgekeken naar e-HRM. E-HRM is typisch een verschijnsel uit de aanbodmarkt van softwareleveranciers. De voordelen worden natuurlijk breed uitgemeten door de softwareleveranciers, waarbij vier issues gelden als blikvangers, te weten:

- kostenreductie;
- verbetering van het serviceniveau;
- aantrekkingskracht en imago op de arbeidsmarkt;
- meer tijd voor HR-advies en HR-strategie.

Kostenreductie wordt vooral bereikt door personeelsreductie op de HR-administratie als gevolg van de invoering van ESS. Verbetering van het HR-serviceniveau is haalbaar, zeker wat reactietijden, bereikbaarheid en toegankelijkheid betreft.

Volgens de leveranciers heeft het aanbieden van geavanceerde intranettoepassingen aantrekkingskracht op vooral jonge hoogopgeleide medewerkers. Zij zouden tijdens hun studie al alles via internet doen, dus verwachten ze van een toekomstige werkgever geen lastige en trage formulieren meer, maar het gemak van internet.

Meer tijd voor HR-advies zou ontstaan door het vrijkomen van tijd die nu niet meer aan administratie hoeft te worden besteed. (Nota bene: hierbij gaan de leveranciers ervan uit dat HR-adviseurs nu veel administratief werk doen of dat HR-administratiemedewerkers geschikt zijn voor HR-advies).

Het toepassen van ICT op de HR-administratie heeft meerdere effecten. Over de hardheid van de effecten, in termen van toegevoegde waarde, is nog weinig bekend. Daar waar studies voorhanden zijn, zijn deze veelal gebaseerd op de ervaringen van aanbieders van ICT-toepassingen. In deze paragraaf doen wij, met gezonde scepsis, een poging de voordelen van ICT-toepassingen in de HR-administratie zichtbaar te maken. E-HRM wordt een grote potentie voorspeld<sup>6</sup> als het gaat om e-recruitment en e-learning. In de *Automatiseringsgids*<sup>7</sup> wordt melding gemaakt van een onderzoek waarin 90% van de respondenten zegt e-HRM van grote betekenis te vinden. Daar komt nog bij dat Gartner voorspelt dat in 2005 ongeveer 60% van de ondernemingen de rentabiliteitsdoelstellingen niet zal halen door een te beperkt gebruik van e-HRM. Verder becijfert Gartner dat op de personeelsafdeling besparin-

gen tot 60% mogelijk zijn. In onze ogen zijn dergelijke voorspellingen discutabel. Uitspraken waarin een semi-lineaire relatie tussen e-HRM en de rentabiliteit van een onderneming wordt gelegd, getuigen wat ons betreft van overmoed. Afgezien van allerlei onvoorspelbare grootheden bestaat er geen lineaire relatie tussen de kwaliteit van het HR-beleid en het succes van de organisatie.

Er zijn wel antwoorden op de algemene vraag naar de toegevoegde waarde van e-HRM, namelijk de antwoorden die de leveranciers ons in de mond leggen. Te weten: kostenreductie op de administratie, reductie in personeelsomvang, betere dienstverlening, grotere aantrekkingskracht op schaars personeel en de mogelijkheid voor de HR-functie om zich meer met het echte HR-werk bezig te houden. Vanuit de gedachte die we hiervoor hebben ontwikkeld, hebben die antwoorden volgens ons onvoldoende diepgang en laten ze te veel relevante aspecten onbelicht.

#### *Baten van ESS en shared service centers*

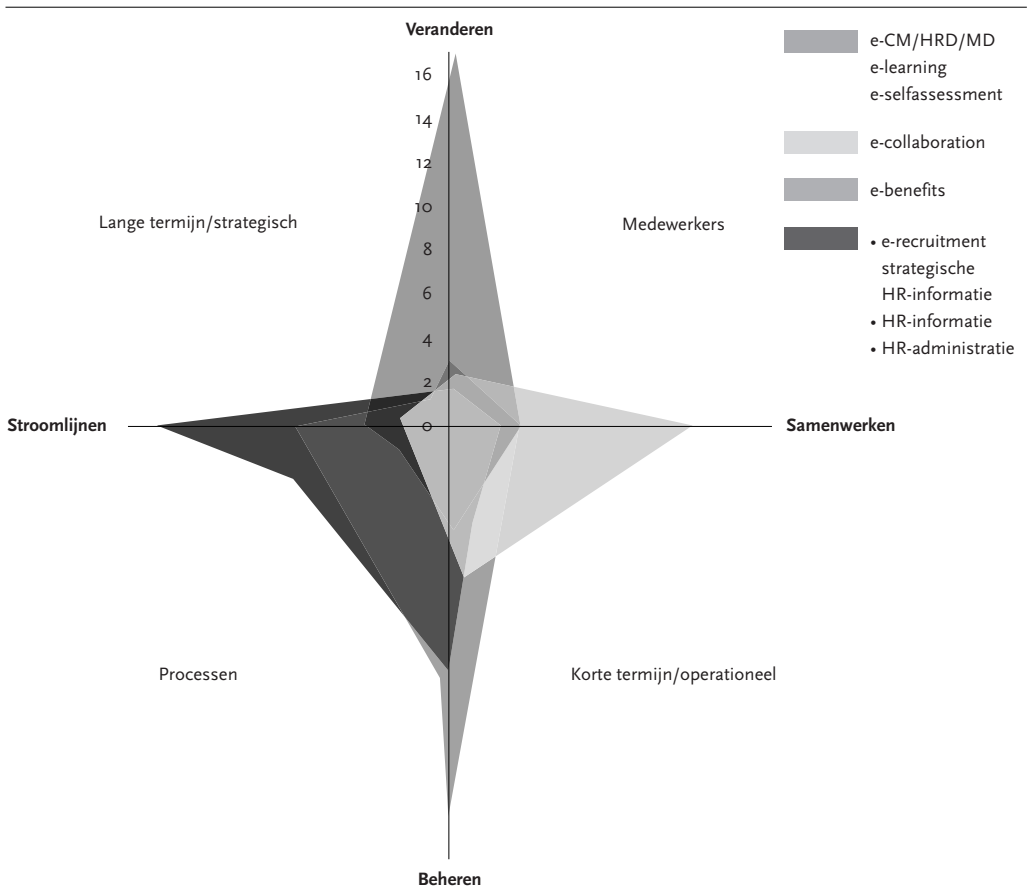
In de literatuur<sup>8</sup> worden voorbeelden van organisaties gegeven die door een administratieve efficiëncyslag ronduit spectaculaire resultaten hebben geboekt. Ulrich beschrijft enkele uitkomsten in de VS, waar toepassing van e-HRM een hoge vlucht heeft genomen en waar over de voordelen in termen van efficiencyverbetering, besparingen en kostenreductie op de administratie hoog wordt opgegeven. Sears was in drie jaar in staat de HR-staf met een factor vier en de HR-kosten met 75% terug te brengen. CalFed kon toe met de helft van de staf, de doorlooptijden van sommige HR-activiteiten werden gededuceerd en investeringen in HR-technologie werden binnen een jaar terugverdiend.

Dichter bij huis blijken ook forse reducties<sup>9</sup> mogelijk. Door gebruik te maken van ESS wordt de ratio HR-medewerkers in belangrijke mate beïnvloed. Gemiddeld wordt met 1 op 150 medewerkers gewerkt, tegen 1 op 100 in de klassieke situatie. De terugverdientijd van een ESS-tool is minder dan een jaar. De besparingen bedragen 60% op de kosten per HR-transactie en 75% op de personeelskosten van de personeelsadministratie.

In grotere (multinationale) organisaties worden administratieve taken steeds vaker in een shared service center (SSC) ondergebracht. De vorming van een SSC betekent dat een gecentraliseerde afdeling efficiënt én kostenbewust aan alle organisatieleden informatie biedt. Medewerkers en managers met vragen komen terecht bij een geautomatiseerde helpdesk. Alle P&O-administratie wordt geconcentreerd en gecentraliseerd. Gekoppeld aan moderne callcentertechnieken kunnen de meeste vragen telefonisch en via e-mail worden opgelost.

De PA Consulting Group<sup>10</sup> stelt dat met een SSC een besparing van 30 tot 40% te realiseren valt en dat tegelijk de kwaliteit toeneemt. Barclays Bank heeft door de introductie van een SSC het aantal formatieplaatsen binnen HR met 25% weten te reduceren. In combinatie met enkele andere veranderingen (nieuw HR-model en informatiesysteem) is men erin geslaagd de operationele kosten met 38% te verlagen en de ratio HR-medewerkers te veranderen van 1 op 54 in 1 op 100. De terugverdientijd van de investering ligt binnen de drie jaar.

Uit een niet-representatieve steekproef<sup>11</sup> blijkt dat de mogelijkheden van e-HRM zich primair op het administratieve vlak bevinden. De uitkomsten van een electronic-boardroomsessie geven het volgende beeld.



Figuur 5.

Als kansrijkste elementen van e-HRM worden genoemd HR-informatie, HR-administratie, e-recruitment en het aggregeren van strategische

HR-stuurinformatie. In veel mindere mate worden elementen als samenwerking en competentie management aangehaald. Ook het, in dit geval beperkte, publiek blijkt de mogelijkheden vooral in de administratieve sfeer te zoeken.

Over investeringen in ICT zijn voldoende gegevens beschikbaar. Dat is echter niet het geval als het gaat om ICT-investeringen in HR. De hiervoor aangehaalde resultaten zijn wat dat betreft niet even bevredigend. Er zijn in zeer beperkte mate business cases beschikbaar waarin meer dan een tip van de sluier wordt opgelicht. Diekmeijer en Vleugel<sup>12</sup> beschrijven de (fictieve) introductie van een HR-portal. Het doel van de introductie is een reductie van het aantal vragen en de administratiekosten. Aan de hand van een 'Netto Contante Waarde'-berekening zou blijken dat na drie jaar de besparingen de kosten overtreffen.

*Het is niet alles goud wat er blinkt...*

Afgaand op de empirische data kan de indruk ontstaan dat met de invoering van ICT op de HR-administratie alleen maar voordelen te behalen zijn. Wij erkennen de geschetste ontwikkelingsrichting, maar betrachten terughoudendheid waar het de percentages betreft. Naar onze mening is er sprake van een zekere mate van wishful thinking en is de verwachting nog niet ingelost.

Wij zijn van mening dat de beschikbare empirische data niet altijd voldoende diepgang bezitten. Ons idee is dan ook dat de kostenbesparingen vaak te florissant worden voorgesteld. Bovendien zijn met de uitplaatsing van taken uit de HR-afdeling naar medewerkers in de organisatie ook grote kosten gemoeid. Denk hierbij aan de aanschafprijs van ICT, de kosten van ICT-implementatie en onderhoudscontracten door consultants en de aandacht en tijd die management en staf besteden aan de invoering. Tevens zien wij in veel organisaties dat de weggeautomatiseerde HR-medewerkers de organisatie niet verlaten.

Als belangrijkste voordelen van e-HRM worden meestal genoemd: kostenreductie, imago op de arbeidsmarkt en meer tijd voor strategische HR-activiteiten. Zoals gezegd zien wij dat er inderdaad mogelijkheden zijn tot kostenreductie, echter alleen bij die organisaties met voldoende schaalgrootte en met bijna 100% internetpenetratie. Voor het MKB zien wij een ongunstigere kosten/batenratio. Het hefboomeffect is immers geringer. Overigens is het nog maar de vraag of de kostenreductie als gevolg van personeelsreductie op de HR-administratie daadwerkelijk wordt geëffectueerd. Immers, grote winstgevende bedrijven hebben moeite met het ontslaan van medewerkers en veelal zijn de interne herplaatsingsmogelijkheden gering.

Het imago op de arbeidsmarkt wordt naar onze mening met name door andere zaken dan goede internet-/intranetfaciliteiten bepaald. Het is hoogstens een leuk extraatje dat in tijden van economische hoogconjunctuur en een overspannen arbeidsmarkt opgeld doet. Een lease-auto an sich is belangrijker dan de mogelijkheid deze via een formulier, brochure of intranet te bestellen. Veel jongeren oriënteren zich wel via internet op potentiële werkgevers. Als je als werkgever op zoek bent naar schaars talent, is het wel zaak om goede recruitmentinformatie op de site te hebben.

Omhoog opschuiven in de HR-piramide wordt vaak genoemd, maar hier zien wij meerdere effecten. De HR-functie als zodanig kan inderdaad meer tijd en aandacht besteden aan strategische taken. Maar wat de HR-medewerkers betreft, zien wij belemmeringen. In onze ervaring is het niet zo dat goede HR-administrateurs automatisch geëquipeerd zijn om ook HR-adviseurs te worden.

### **Onze denklijn: bepaal scherp de toegevoegde waarde van e-HRM voor uw situatie**

#### *Introductie*

Actuele ICT kan een beduidende toegevoegde waarde hebben in de HR-praktijk, maar zeker niet altijd en niet in dezelfde mate voor ieder HR-aspect. De vraag naar toegevoegde waarde is bijzonder zinvol, want daar draait het natuurlijk om. Maar naar onze mening kun je de vraag niet zo algemeen stellen. E-HRM is immers, zoals we hiervoor hebben betoogd, een containerbegrip dat bijna alle HR-aspecten omvat. Ook de vraag naar de toegevoegde waarde is te breed: het moet duidelijk zijn voor wie die toegevoegde waarde is bedoeld. Kortom, de vraag wordt pas zinvol als we hem specifiek maken. Hierna geven we de mogelijke toegevoegde waarde weer aan de hand van de twee eerder beschreven modellen van De Korte en Snell et al.

#### *Toegevoegde waarde volgens het HRM-piramidemodel*

De toegevoegde waarde van ICT voor de HR-afdeling komt met name tot uiting in de domeinen beheer en services. Met name de ESS-toepassing veroorzaakt ingrijpende veranderingen. ESS, waarbij de medewerker zelf verantwoordelijk is voor het invoeren, raadplegen en wijzigen van persoonlijke informatie, vormt in combinatie met e-benefits een ideale combinatie om de papierstroom op de personeels- en salarisadministratie substantieel te verminderen. Het aantal mutaties en transacties waarbij HR-functionarissen betrokken zijn, daalt immers door dat via een employee portal medewerkers direct muteren. Hierdoor zijn

aanzienlijke besparingen in personeelskosten (binnen de HR-afdeling) te realiseren.

Organisaties kunnen genoeg nemen met deze vormen van toegevoegde waarde (reducties op de HR-afdeling en een daling van de transactiekosten). In onze opinie is er evenwel meer toe te voegen, met name doordat de invoering van ICT betekent dat de organisatie van de HR-functie en de HR-processen een impuls krijgt.

#### **Voorbeeld 1: Bank- en verzekeringswereld**

In de bank- en verzekeringswereld heeft men kostenreducties weten te realiseren door de invoering van (aspecten van) e-HRM. De meeste medewerkers beschikken over een pc en brengen al een groot deel van de dag door achter de pc. Ook is het netwerk dat alle medewerkers met elkaar verbindt, reeds lang aanwezig. De invoering van e-HRM hoeft dan ook niet gepaard te gaan met kostbare investeringen in hardware (eventueel enige upgrades). Daarnaast is het een branche met volwassen bedrijven, waar de HR-functie een hoge volwassenheidsgraad heeft bereikt.

#### *Handboek Personeel*

Voorheen kregen medewerkers bij indiensttreding een omvangrijk papieren *Handboek Personeel* (in ringband). Gedurende hun loopbaan ontvingen ze papieren aanvullingen, die ze zelf in de ringband moesten opbergen. Dit was een kostbaar proces (drukwerk en distributie), dat bovendien weinig effectief was, want weinig medewerkers hebben de discipline om een losbladig systeem bij te houden. Nu staan alle personeelsregelingen op intranet, wat duur drukwerk en distributiekosten bespaart. Een bijkomend voordeel is een grotere actualiteit: men wacht niet meer met het drukken van aanvullingen totdat er voldoende materiaal is. Iedere wijziging kan direct worden doorgevoerd, eventueel gevolgd door een miltje dat er nieuwe informatie te vinden is op intranet.

De baten zitten hem in het uitschakelen van het traditionele distributiekanaal. Dit kanaal is relatief veel kostbaarder dan een intranetpublicatie. De investeringen betreffen de aanschaf, het onderhoud en de training van een 'contentmanagementsysteem'. De kosten van de creatie van 'content' veranderen niet. Door de schaalgrootte van de banken en verzekeraars is het hefboomeffect enorm (geen distributiekosten voor 40 000 medewerkers meer!) en zijn de kosten van intranet (zowel de initiële als de ongoing) snel terugverdiend. Denk ook aan de verminderde inloop bij de HR-afdeling en het verminderde aantal telefoontjes van medewerkers die geen zin hebben om de regelingen in het handboek op te zoeken. Met behulp van hyperlinks en zoekmogelijkheden (dé kenmerken van internet!) is informatie veel eenvoudiger te vinden en wordt deze aangeboden in hapklare brokken. ►

► *Employee Benefits (cafetariamodel)*

Werknemers krijgen steeds meer keuzemogelijkheden in hun arbeidsvoorwaarden. Dit geeft een zware belasting voor de HR-administratie waar medewerkers hun individuele situatie willen laten doorrekenen. Door rekenmodules en simulaties aan te bieden via intranet, kunnen medewerkers zelf een keuze maken. Vervolgens hoeven ze geen papieren formulieren meer in te vullen, die via de interne post naar HRM moeten worden gebracht, maar vullen ze een webpagina in die ze met een druk op de knop kunnen versturen.

Het voornaamste voordeel zit hem in het feit dat het aanbieden van een grote hoeveelheid arbeidsvoorwaardelijke keuzemogelijkheden *überhaupt* niet mogelijk is zonder intranet vanwege de enorme administratieve verwerkingslasten en de personele inzet van HRM die nodig zou zijn bij de traditionele wijzen. Zo konden de 'misbare' medewerkers van een grote bancaire instelling via intranet uitrekenen hoe hoog hun vertrekpremie zou zijn!

*E-learning*

E-learning is ook een toepassing in de bank- en verzekeringswereld die voordelen biedt. Met name als het gaat om het opleiden tot productkennis (wat zijn de eigenschappen van de nieuwste hypotheekvorm?), is intranet een kosteneffectief medium. Papieren opleidingsmateriaal wordt vervangen door korte modules op intranet. Ook wordt er geëxperimenteerd met vormen van 'blended learning', een combinatie van het traditionele face-to-face opleiden en e-learning. Het traditionele gedeelte wordt verkort (= minder verblijfkosten) en gesupplementeerd door voorbereiding via intranet (cursisten stellen zichzelf aan elkaar voor via intranet). Na afloop worden er 'communities' gevormd, zodat de cursus een langer naijleffect heeft en het rendement hoger kan zijn.

Naast de economische toegevoegde waarde onderscheiden wij andere vormen van toegevoegde waarde, afhankelijk van de doelgroep. ICT maakt het de medewerker bijvoorbeeld gemakkelijk doordat deze onafhankelijk van tijd en plaats gegevens kan raadplegen en transacties kan uitvoeren en cursussen/instructies kan volgen. In die zin wordt de medewerker gefaciliteerd om direct invloed uit te oefenen. Ook zijn de beschikbaarheid, toegankelijkheid en actualiteit te zien als toegevoegde waarde. Een meer kwalitatieve toegevoegde waarde kan tot uiting komen op de HR-afdeling zelf. In sommige situaties kan invoering van ICT op de HR-administratie fungeren als katalysator voor veranderingsprocessen en een herdefiniëring van de rol van de HR-afdeling.

## Voorbeeld 2: Grote telecomleveranciers

### *Onkostendeclaraties*

Het vervangen van allerlei formulierenstromen door webformulieren heeft een grote vlucht genomen in de telecomwereld. Zo worden bij Cisco de onkostenformulieren via intranet verwerkt. Een bijzonderheid hierbij is dat de parafencultuur is afgeschaft en dat de bonnetjes niet hoeven te worden meegestuurd of ingescand (wel worden er steekproefsgewijs controles gehouden). Dit betekent indirect dat ook de cultuur wordt beïnvloed, want er wordt op vertrouwd dat medewerkers er geen misbruik van maken.

### *E-learning*

Cisco brengt steeds nieuwe 'routers' en 'switches' op de markt. De trainingen die medewerkers moesten volgen (= reis- en verblijfkosten), zijn nu grotendeels vervangen door e-learning. Het medium leent zich er goed voor: tekst en beeld (soms zelfs video) en hyperlinks stellen de medewerkers in staat zelfstandig en op het moment dat het hen uitkomt, de kennis te verwerven. Ook is het mogelijk om interactieve tests aan te bieden. De investeringen betreffen een Learning Management System en het maken van het cursusmateriaal. De baten zijn zowel kwantitatief als kwalitatief:

- Kosten: de administratie (inschrijvingen en plaatsingen) wordt goedkoper en er zijn minder kosten voor accommodatie.
- Tijdstip: men kan ieder moment starten. Voor traditionele cursussen bestaan soms lange wachttijden.
- Tempo: men kan de cursus in zijn eigen tempo volgen.

### *Toegevoegde waarde volgens het ICT-impact-model*

De grootste toegevoegde waarde (in economische zin) wordt gerealiseerd op het operationele niveau. De reductie van de administratieve last en HR-formatieplaatsen in combinatie met het gegeven dat medewerkers en managers zelf verantwoordelijk worden voor de invoer en actualisatie van data, maakt voordelen mogelijk. Ook op het relationele vlak zien wij zeker toegevoegde waarde. In de eerste plaats als het gaat om HR-beleid en instrumenten dankzij ICT-ondersteuning (databases, informatie) beter aan te laten sluiten op de behoeften van de doelgroep. Daarmee kan een HR-beleid recht doen aan de specifieke omstandigheden van een business unit of het primaire proces. De toegevoegde waarde op het transformationele niveau komt ons erg ambitieus voor. De HR-afdeling ondergaat zeker een verandering (geïnitieerd door de invoering van ICT), maar naar onze mening wordt deze gedomineerd door ICT en niet door de strategie van de organisatie en dat is waar HRM echt impact kan hebben.



*Analysekader voor het vaststellen van toegevoegde waarde*

De inzet van e-HRM kan toegevoegde waarde hebben als aan enkele randvoorwaarden wordt voldaan en een transparant beeld- en besluitvormingstraject wordt gevolgd. Wij vinden dat de vraag naar de toegevoegde waarde (van wat, voor wie, voor welk HR-aspect?) goed moet worden besproken en dat men goed moet kijken naar de fase waarin de organisatie zich bevindt, voordat men kan bepalen of men überhaupt aan e-HRM wil beginnen en zo ja, aan welk onderdeel. Wij kennen maar al te veel voorbeelden van implementaties waarbij de eerdergenoemde vragen onvoldoende aandacht hebben gekregen. Het invoeren van web-enabled competentie management voor de medewerkers zonder dat er een cyclus van functionerings- en beoordelingsgesprekken is ontwikkeld, is hier een voorbeeld van. Een ander voorbeeld betreft de invoering van ESS zonder goede back-office, waardoor medewerkers weer gaan verlangen naar de oude vertrouwde formulieren. Ook het invoeren van e-recruitment in een organisatie met voldoende spontane sollicitaties via de traditionele kanalen is een voorbeeld van een situatie waarin van tevoren de uitgangspositie onvoldoende geanalyseerd is.

Analysekader voor vaststellen van toegevoegde waarde:

| Voor wie?         | Van wat?        | Voor welk HR-aspect?       |
|-------------------|-----------------|----------------------------|
| – Medewerker      | – E-recruitment | – Competentie-ontwikkeling |
| – Lijnmanager     | – ESS           | – Beloning                 |
| – HR-functionaris | – E-learning    | – Werving en selectie      |
| – Directie        | – E-benefits    | – HR-administratie         |
| – Externen        |                 |                            |

Tabel 2.

Het schema helpt om scherper inzicht te krijgen in de specifieke toegevoegde waarde van e-HRM door het stellen en bediscussiëren van de volgende vragen:

- Wat is de toegevoegde waarde van een employee portal voor de medewerker ten aanzien van het HR-aspect ‘binden’?
- Wat is de toegevoegde waarde van een employee portal voor de lijnmanager ten aanzien van het HR-aspect ‘ontwikkelen’?
- Wat is de toegevoegde waarde van e-recruitment voor de lijnmanager binnen de gezondheidszorg?
- Wat is de toegevoegde waarde van e-learning voor de directie?

Tevens moet worden gekeken naar het type organisatie en naar de ontwikkelingsfase waarin de HR-functie zich binnen die organisatie bevindt. De toegevoegde waarde voor een grote volwassen organisatie met een hoog ontwikkelde HR-functie is immers anders dan voor een kleine startende organisatie met een laag ontwikkelde HR-functie. Ele-

menten zoals organisatietyperologie, sector, schaalgrootte, pc-gebruik, toegang tot internet en leeftijd van de organisatie moeten in de beschouwing worden betrokken. Speciale aandacht gaat natuurlijk uit naar de volwassenheid van de HR-functie.

#### *Kritische succesfactoren van e-HRM*

De volgende vier gebieden zijn randvoorwaardelijk voor een succesvol e-HRM-traject:

- intranetpenetratiegraad binnen de organisatie;
- HRM-volwassenheid;
- mate van procesgerichtheid binnen HR-functie (inhoudsgedreven versus procesgeoriënteerd);
- kwaliteit van het e-HRM-pakket en de leverancier.

*Intranetpenetratiegraad:* zoals uit de voorbeelden is gebleken, blijkt het voorhanden zijn van een goed intranet en een grote pc-dichtheid een belangrijke voorwaarde voor een succesvolle e-HRM-implementatie. Als men binnen het e-HRM-traject eerst ook nog alle technische infrastructuurle aspecten moet realiseren, zou het een loodzwaar project worden dat zeker niet moet worden geleid door de HR-functie. De automatiseringservaring van de HR-functie is immers relatief minder zwaar dan bijvoorbeeld die van de logistieke en de financiële functie. Juist de aanwezigheid van een betrouwbaar intranet met voldoende bandbreedte en capaciteit maakt het mogelijk tegen relatief geringe meerkosten nieuwe functionaliteit aan te bieden, zoals e-HRM. Tevens geldt dat hoe meer medewerkers van de organisatie gewend zijn om voor hun informatiebehoefte het intranet te raadplegen, des te gemakkelijker de acceptatie van e-HRM bij de medewerkers zal verlopen.

Wij zien vooral in de sectoren bank- en verzekeringswezen, telecom en overheid een grote intranetpenetratiegraad. Daar loopt men nu dan ook voorop. In de thuiszorg bijvoorbeeld, waar het inroosteren en het voortdurend bijstellen van het werkrooster aan de orde van de dag is, zou e-HRM passende functionaliteit kunnen bieden. Maar gezien het ambulante karakter van het werk en de zeer lage pc-dichtheid en intranetpenetratie, wordt het erg lastig hier iets van de grond te krijgen.

*HRM-volwassenheid:* het in gang zetten van een e-HRM-traject is geen sinecure. Het doet een groot beroep op de HR-medewerkers. Zij zullen de doelstellingen van het project moeten definiëren en de specificaties moeten opleveren. Organisaties waarbinnen de HR-functie een grote mate van volwassenheid heeft bereikt, zijn hiertoe veel beter in staat dan organisaties waarbinnen dat niet het geval is. Met HR-volwassenheid bedoelen we dat de HR-functie in staat is zowel operationele, tactische

als strategische aspecten te behandelen. Met andere woorden, niet alleen de dagelijkse routine, maar ook bijdragen aan de business performance.

Is er sprake van duidelijk en gedragen beleid (richting), is er een goede HR-structuur en zijn er capabele HR-medewerkers (inrichting) en vertoont de operatie geen mankementen (verrichting)?<sup>23</sup> Deze voorwaarden zijn vooral van belang tijdens de selectie- en ontwikkelingsfase van het e-HRM-systeem. In deze fasen moet de HR-functie zeer nauwkeurig tot in detail specificeren wat het systeem moet kunnen. Zonder een robuuste basis (grote mate van volwassenheid) is dit niet goed mogelijk. Wij zien in de praktijk vaak genoeg dat organisaties zich vertillen aan automatiseringsprojecten waar ze nog niet aan toe zijn. ICT wordt dan gezien als oplossing voor de problemen, terwijl de problemen en de oplossingsrichtingen nog onvoldoende zijn doordacht.

Wij zien in het MKB dat HRM vooral uitvoerend van aard is en dat men bepaalde processen, zoals salarisverwerking en reïntegratie, inkoop. De volwassenheid kan hoog zijn, maar bevindt zich voornamelijk onder in de piramide. Ook hier zijn het de multinationals en de overheid waar volwassenheid op alle niveaus in de piramide aan de orde is. Zij zijn dan ook de voortrekkers op het gebied van e-HRM, waarbij we bij de overheid een licht accent zien op competentie management (ontwikkeling en binding) en bij multinationals op ESS (kostenreductie).

*Mate van procesgerichtheid binnen de HRM-functie:* binnen de HRM-functie werken voornamelijk mensen die te typeren zijn als inhoudgedreven deskundigen. Zo specialiseren zij zich in arbeidsvoorwaarden of bijvoorbeeld in competentie management. De dominante vraag luidt: *wat moet er gebeuren?* Bijvoorbeeld: welke competenties moeten worden ontwikkeld, hoe moet de pensioenregeling eruitzien?

Er is veel minder aandacht voor de vraag *welke processen* in de organisatie moeten worden ingeregeld om bijvoorbeeld competentie management tot een succes te maken. Tevens is er veel minder aandacht voor de vraag: *hoe gaan we dat organiseren?* In e-HRM-trajecten zal de HR-functie als opdrachtgever van e-HRM gaan fungeren en deze wordt dus geconfronteerd met allerlei projectvragen: hoe ziet de projectorganisatie eruit, hoe sturen we een project aan waarin medewerkers van meerdere afdelingen participeren, hoe behouden we het overzicht over het budget en hoe volgen we tussenresultaten?

Onze ervaring is dat deze kritische succesfactoren nog onvoldoende ontwikkeld zijn. De HR-discipline is voornamelijk inhoudgedreven en mensgericht. We zien zeer recentelijk wel dat medewerkers uit andere

disciplines toetreden tot de HR-discipline. Zo zien we binnen de bankwereld dat informatieanalisten (business analysts) en projectmanagers vanuit de ICT-discipline opgenomen worden in de HR-discipline. Hiermee wordt op de HR-afdeling zowel de zachte als de harde kant gecombineerd.

*Kwaliteit van het e-HRM-pakket en de leverancier:* veel e-HRM-pakketten zitten nog in het begin van hun life cycle. Tevens zien we dat e-HRM-pakketten worden geleverd door tal van nieuwe bedrijfjes, waarvan er inmiddels al weer vele ter ziele zijn sinds de internet-shake-out. De kwaliteit van producten is nog niet altijd bewezen. Vaak is de kernfunctionaliteit aanwezig, maar zal er nog veel maatwerk moeten worden gemaakt om het product te laten aansluiten op de specifieke klantwensen. De jonge leverancier heeft meer aandacht voor het werven van nieuwe klanten dan voor het ondersteunen van reeds bestaande klanten. In de acquisitiefase is de klant nog koning, maar in de implementatiefase verwordt deze tot bedelaar.

Wij zagen, gedurende de internet-boom, vele start ups met mooie (deel)producten en we zagen tevens dat de grote volwassen leveranciers als Peoplesoft, SAP en Oracle trager waren. De grote leveranciers hebben hun achterstand inmiddels ingelopen en bieden nu het voordeel van integratie met andere functionaliteiten. Deze leveranciers hebben ook ingeregelde netwerken en partnering met implementatieconsultants. In de praktijk zien we veel koudwatervrees om aan de slag te gaan met jonge nicheplayers.

### **Besluitvormingstraject e-HRM**

Uit het voorgaande moge blijken zijn dat ons motto luidt: eerst denken, dan rekenen en dan pas doen. Voor e-HRM geldt hetzelfde besluitvormingstraject als voor andere automatiseringstoepassingen. Toch zien we in de praktijk dergelijke besluitvormingstrajecten nauwelijks volgens het boekje verlopen, ongeacht de automatiseringstoepassing. Kennelijk zijn er vaak krachten in organisaties die ervoor zorgen dat niet alle stappen zorgvuldig worden doorlopen. Desondanks – of juist daarom – pleiten wij toch voor een zorgvuldig én transparant besluitvormingstraject. Verder vinden wij het van belang dat het besluitvormingsproces eenvoudig is, zodat iedereen een bijdrage kan leveren.

### *Denken*

Zoals hiervoor al uitgebreid aan de orde is geweest, moet men de impulsen uit de markt niet gemakzuchtig navolgen. Ze moeten worden opgepakt en serieus worden genomen én daarna goed worden doordacht. Van belang is vooral de vraag: wat willen we bereiken en wat zijn onze doelstellingen? Dit betekent dat er puur geredeneerd moet worden vanuit de behoeften van de organisatie, dus vraaggestuurd en niet aanbodgedreven. Leveranciers denken andersom, al beweren ze van niet. Van even groot belang is het doordenken van e-HRM. Zoals hiervoor aangegeven is e-HRM een onhanteerbaar containerbegrip. We hebben hiervoor een model besproken waarin dit containerbegrip uiteengehaald wordt en gematcht is met generieke functies binnen de HR-piramide en met het ICT-impact-model.

### *Rekenen*

Als we weten wat we willen, kunnen we gaan rekenen. Wat gaat het kosten? Maar nog belangrijker is de vraag: hebben we dat ervoor over? De kosten en baten zijn benoemd. Er zijn vervolgens vele rekentechnieken (Total Cost of Ownership, Netto Contante Waarde, Activity Based Costing, Return on Investment (ROI)) beschikbaar om de financiële consequenties te beoordelen. Naar onze mening zijn financiële redenen slechts een stap in de besluitvorming en moeten ze zijn ingebed in een goed doordachte strategische keuze.

### *Doen*

Bij het doen moeten twee aandachtsgebieden worden onderscheiden: ten eerste het optuigen van de projectorganisatie en het aansturen van het project en ten tweede het doorvoeren van de procesveranderingen binnen de staande organisatie (meer zelfwerkzaamheid van medewerkers) en het verkrijgen van draagvlak daarvoor.

In de praktijk worden vaak heel andere trajecten doorlopen. Alle automatiseringsprojecten moeten bijvoorbeeld onderling strijden om op de projectenkalender van de ICT-afdeling te komen. Het proces waarmee sommige projectvoorstellen hoog op de ranglijst komen en andere laag, is vaak niet zo transparant als gewenst. Vaak spelen persoonlijke overtuigingskracht en de rang van de projectsponsor in de (informele) pikorde een belangrijke rol. Ook zien we dat een kosten/batenanalyse of een berekening van de terugverdientijd belangrijk is om het projectvoorstel te positioneren, maar uiteindelijk niet van doorslaggevend belang: een project met een positieve ROI kan afvallen ten gunste van een project met een negatieve ROI.

## Conclusies en aanbevelingen

De leveranciers zien een markt die kan worden aangeboord. De meeste HRM-activiteiten worden immers nog niet door automatiseringstoepassingen ondersteund, afgezien van de salarisadministratie en de personeelsregistratie. We zien e-HRM dan ook meer als een aanbodgedreven, dan als een vraaggestuurde markt. Wel zien we dat HRM-managers door dit aanbod worden gedwongen zich af te vragen wat e-HRM kan betekenen. Uit onze praktijkervaring weten wij dat HRM-managers het lastig vinden om deze vraag te beantwoorden. Uit ons artikel blijkt dat dit niet zo verwonderlijk is. HRM is immers een breed werkkterrein met vele stakeholders.

Wij hebben in dit artikel laten zien dat voor ieder deelgebied en voor iedere stakeholder de toegevoegde waarde anders is. Het is daarom van belang om een analysekader te hebben om de toegevoegde waarde van e-HRM te kunnen vaststellen voor ieder HR-aspect en voor iedere stakeholder. Hiervoor hebben we een dergelijk analysekader ontwikkeld en vastgesteld wat de kritische succesfactoren van e-HRM zijn. Onze aanbeveling is dat HRM-managers zich niet alleen op de leveranciers richten, maar dat ze zelf de eventuele toegevoegde waarde van e-HRM in de specifieke situatie van hun organisatie diepgaand onderzoeken, bijvoorbeeld aan de hand van het beschreven analysekader.

---

## S U M M A R Y

### Added value of ICT for HR-practices

**The article describes several ways through which Information and Communication Technology can add value for HR-practices. After a decomposition of e-HRM, two models are presented that can act as guidelines in the discussion on added value and the impact ICT has on the HR-discipline. The costs and benefits of e-HRM are briefly described and illustrated with some empirical data.**

**By means of an analytical model, the authors offer a practical approach for defining and focussing on added value. The main line exists of the subsequent steps: thinking, accounting and acting. Adding value highly depends on questions such as:**

- Which groups (HR, line-management, employees) benefit from ICT?
- Which HR-aspect (competencies, appraisal, recruitment) needs improvement?

**Critical factors in making e-HRM a succes in an organization are intranet-penetration, HR-maturity, well developed HR-processes and the quality of the e-HR software.**

---

Noten

- 1 Korte, A.W. de en E. Singerling (1995). 'P&O de deur uit? Een overlevingsstrategie voor P&O-managers'. In: *Holland Management Review*, nr. 42 voorjaar.
- 2 Berenschot Personeelsmanagement. *Ken- en stuurgetallen 2000*.
- 3 Kleinekoort, R. In: *Overheidsmanagement 2001/9* en Wollschlaeger, F. In: *Personal 11/2000*.
- 4 Wright, P. en L. Dyer (2000). *People in E-business, New Challenges and new solutions*. CAHRS, Cornell University.
- 5 Snell, S., D. Stueber en D. Lepak (2001). *Virtual HR Departments, Getting out of the middle*. CAHRS, Cornell University.
- 6 NIPO Interactive en Media Plaza, 29 mei 2001.
- 7 *Automatiseringsgids*, juni 2001.
- 8 Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*.
- 9 E. Hehne. In: *Gids voor Personeelsmanagement*, jaargang 80, nr. 4-2001.
- 10 Breeman, P., I. Brughmans en J. Lourens (2002). 'HR-Robot'. In: *Personeelbeleid*, 10.
- 11 Sectie e-HRM van de Nederlandse Vereniging van Personeelsbeleid. Publicatie in themanummer *Personeelbeleid*, november.
- 12 Diekmeijer, J. en S.P. Vleugel (2002). In: *Gids voor Personeelsmanagement*, 10.
- 13 Have, S. ten (1998). *Organisatiebesturing: koers uitzetten en koers houden*.