

HRM software selectie

Wat u moet weten over het succesvol kiezen en implementeren van HRM software. Concrete tips, adviezen en eyeopeners

VOOR BETERE ICT BESLISSINGEN

HRM software selectie

Wat u moet weten over het succesvol kiezen en implementeren van HRM software. Concrete tips, adviezen en eyeopeners



Een uitgave van het ICT informatiecentrum, Houten
19e uitgave 2019 (07)

© ICT informatiecentrum

Alle rechten voorbehouden. Het is de ontvanger van deze publicatie verboden de inhoud ervan geheel of gedeeltelijk te verveelvoudigen, openbaar te maken, digitaal te verspreiden of op welke wijze dan ook te distribueren, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever. Hoewel deze uitgave met zorg is samengesteld, aanvaardt de uitgever geen enkele aansprakelijkheid voor schade ontstaan door het gebruik ervan en fouten of onvolkomenheden in de gepubliceerde teksten.

Voorwoord

Met een goede voorbereiding, voldoende kennis van uw bedrijfsproces en genoeg deskundigheid over de mogelijkheden van HRM software kunnen selectie- en implementatietrajecten van HRM software probleemloos verlopen. Kunnen, want er zijn ook valkuilen die, mits niet tijdig vermeden, uw selectie- en implementatietraject flink kunnen dwarsbomen.

Dit boekje van het ICT informatiecentrum is bedoeld om u kennis, tips en aanwijzingen te geven die uw succesansen vergroten. Met uitleg van het selectieproces, een overzicht van de stappen waaruit een goed selectietraject is opgebouwd, een lijst van de valkuilen en diverse visies op HRM software van specialisten uit de praktijk. Kortom, een praktische bron van informatie en inspiratie als u aan het begin staat van een HRM software-project.

Over de belangrijke thema's employee self service (ESS) en management self service (MSS) heeft het ICT informatiecentrum een apart boekje samengesteld. U kunt ook dit boekje gratis ontvangen. U leest daar meer over op ICTboekensite.nl.

Een succesvolle selectie en implementatie toegewenst!

ICTinformatiecentrum.nl

Als u ons nog niet goed kent

Het ICT informatiecentrum biedt met websites, boeken, whitepapers, de ICT nieuwsbrief en andere media informatie over de toepassing, selectie en implementatie van zakelijke ICT oplossingen. Al sinds 2001 is het ICT informatiecentrum daarmee de meest gebruikte informatiebron bij de keuze van bedrijfssoftware, ICT producten, diensten en leveranciers. Wij zijn onafhankelijk. Ons doel is dat u over de juiste kennis beschikt om hierover goede beslissingen te nemen. Met de ICT nieuwsbrief houden wij meer dan 13.000 ICT (mee)beslissers op de hoogte van relevante ontwikkelingen.

**Oriënteren of selecteren?
Gebruik de gratis HRM box**

[BEKIJK DE HRM BOX](#)

Inhoud

Voorwoord	3
Als u ons nog niet goed kent	4
Uitgangspunten bij HRM selectie	6
Elf selectieadviezen vooraf	7
Vijf stappen in HRM software selectie	12
Meer tips over HRM software selectie	16
Software kiezen in vijf stappen	18
Visies op HR software selectie	24
Succesfactoren bij e-HRM	29
Meer succesfactoren	32
Valkuilen bij HRM software selectie	35
Adviezen over de implementatie	38
HRM software vergelijken	41
Gouden tips	43
Meer informatie over ICT oplossingen	46
Kennispartners	47
ICT informatiecentrum	49

Uitgangspunten bij HRM selectie

Bron: ICT Informatiecentrum

Het selecteren van een HRM systeem, de selectie van een aanbieder of het tot een goed einde brengen van uw HRM softwareproject bevat veel logica. De meeste valkuilen en succesfactoren kunt u zelf bedenken. En toch is de praktijk van HRM pakketselecties en implementaties dat veel van deze logische aspecten over het hoofd gezien worden. Hieronder en in het volgende hoofdstuk leest u de belangrijkste adviezen en eyeopeners voorafgaand aan het selectietraject. Nog meer informatie vindt u in de andere boeken en whitepapers van het ICT informatiecentrum die over HRM software voor u beschikbaar zijn en ook onderdeel zijn van de HRM box.

Goed om te realiseren

Softwareprojecten kunnen mislukken, ook die rondom HRM software. Daarvan zijn veel voorbeelden bekend. De schade daarvan kan beperkt blijven bij relatief kleine softwareprojecten. Maar worden de projecten groter, dan zijn de negatieve gevolgen ook groter als het misgaat. Tijd, geld, goodwill en geloofwaardigheid gaan onnodig verloren. De kans op een succesvol HRM softwareproject kunt u eenvoudig vergroten met deze uitgangspunten:

- Voor het goed aansturen van een HRM softwareproject is uw eigen kennis onvoldoende. Gebruik aanvullende informatie.
- Specialisten op het gebied van HRM software weten meer dan u. U leert altijd van hun kennis, visie en adviezen. Sta er voor open.
- Alle betrokkenen bij uw project hebben eigen belangen, niemand is objectief. Eigen kennis is noodzakelijk.
- U kiest een nieuwe HRM oplossing voor jarenlang gebruik. Neem de tijd voor onderbouwde besluiten.
- 5% extra kennis kan 100% bijdragen aan het succes van een implementatie. Zorg voor die 5% extra.

Elf selectieadviezen vooraf

Bron: ICT Informatiecentrum

1. Ken alle criteria waarop u HRM software beoordeelt

Een HRM systeem moet optimaal passen bij uw bedrijfsprocessen, u zekerheden bieden voor de toekomst, zich bij vergelijkbare bedrijven als succesvolle HRM oplossing bewezen hebben en een betrouwbare en deskundige leverancier hebben. Om software te kunnen beoordelen op deze hoofdpunten, zijn er veel onderliggende criteria. Zorg ervoor dat u deze criteria kent, dat u de checklists gebruikt en weet wat er te kiezen valt. Alleen dan kunt u goede afwegingen maken.

2. Neem beslissingen zelf; uw adviseurs hebben ook hun belangen

Bij de selectie van HRM software kunnen adviseurs betrokken zijn. Dat kan nodig zijn voor de specialistische kennis over HRM software en de toepassing en implementatie ervan. Blijf ervan bewust dat u bij een HRM software selectie uiteindelijk zelf de beslissingen moet nemen. Het gaat immers om uw bedrijf, uw oplossing, uw portemonnee, uw bedrijfsproces, uw medewerkers en uw toekomst. Beslissingen daarover moet u niet uitbesteden. Realiseer dat uw adviseurs over HRM software ook hun eigen belangen of voorkeuren hebben. Bijvoorbeeld omdat zij over de ene HRM oplossing meer kennis hebben dan over de andere. Maar ook verschillende commissie-afspraken met HRM softwareleveranciers hebben invloed op adviezen. Ook een belang bij het vervolgtraject kan adviezen kleuren, zoals mogelijke vervolgoopdrachten voor de implementatie van de HRM oplossing die gekozen wordt. Laat u zo onafhankelijk mogelijk adviseren en ken op zijn minst de belangen die een adviseur heeft bij uw HRM software project en de oplossing die hij of zij adviseert.

3. Bij twijfel of onduidelijkheden: beslis niet

Een groot deel van de kennis die u nodig heeft voor goede beslissingen over een HRM systeem komt van anderen. Zoals HRM softwareleveranciers,

adviseurs, de medewerkers in uw organisatie, bevriende managers of het ICT informatiecentrum. Dat anderen de kennis voor u hebben, is uiteraard zeer plezierig, maar maakt het niet minder noodzakelijk zelf ook precies te begrijpen waarover u beslist, wat uw afwegingen zijn en welke argumenten de doorslag geven. Merkt u tijdens het selectietraject dat u nog onvoldoende weet om beslissingen en keuzes te kunnen onderbouwen, neem dan het meest wijze besluit op dat moment: beslis nog niet. De keuze van een HRM oplossing kunt u niet maken, zolang er onduidelijkheden zijn.

4. Analyseer eerst uw interne bedrijfsprocessen en workflows

HRM software is gereedschap ter ondersteuning van alle administratieve en operationele processen rondom iedereen die bij of voor uw organisatie werkt. Het gaat allang niet meer alleen om salarisadministratie en personeelsdossiers. Het gaat ook over de online toegankelijkheid voor managers en medewerkers en de beveiliging van persoonsgegevens. Hoe u ermee omgaat, wordt bepaald door de processen en workflows in uw organisatie. Neem geen besluit over nieuwe HRM software, als de betreffende bedrijfsprocessen en workflows nog niet 100% op orde zijn of als de verantwoordelijkheden binnen de organisatie of structuur van uw HRM beleid nog niet duidelijk zijn. Als HRM implementaties mislukken, is dat vaak te wijten aan het automatiseren van processen die daar nog niet op aangepast zijn. Software is nooit de oplossing voor problemen in uw salesmethodes, klantbenadering of servicegerichtheid. Analyseer daarom eerst uw processen, benoem de succesfactoren en knelpunten, maak een lijst van verbeterpunten en realiseer deze. Een verdere aanpassing van uw bedrijfsprocessen laat u afhangen van de mogelijkheden die nieuwe HRM software u biedt.

5. Vermijd 'oud denken' en voorkom een mislukking

Aan ieder IT project kleeft het risico van 'oud denken'. Dit betekent dat u uw huidige bedrijfsprocessen, vaste gewoonten en verworven rechten als uitgangspunt neemt bij het vervangen van uw softwareoplossing. Dat geldt ook voor HRM software. Het risico bestaat dan dat u uw oude HRM systeem

geheel of deels gaat nabouwen. De afloop hiervan is meestal desastreus. Daar komt u overigens pas achter als u al te laat bent om uw keuzes nog om te kunnen draaien. Wat wel? Neem de mogelijkheden van de nieuwe HRM oplossing als uitgangspunt en pas uw bedrijfsprocessen daar op aan. Lees het boek daarover dat onderdeel is van de HRM box.

6. Gebruik de beschikbare kennis

Achteraf is het altijd gemakkelijk te verklaren waarom er zaken fout zijn gegaan of beter hadden gekund. Vooraf is het een stuk lastiger om te voorspellen waar een softwareproject fout kan gaan. Sommige valkuilen zijn direct duidelijk, anderen zitten verscholen op plekken waar u de valkuil niet vermoedt. Leer deze vooraf kennen en benut de kennis en ervaringen van organisaties die u voorgingen en HRM software specialisten die zich dagelijks bezighouden met vergelijkbare projecten. Laat u inspireren en informeren door de HRM boeken, whitepapers en online informatie van het ICT informatiecentrum. Praat erover met mensen in uw eigen netwerk die dit traject al eerder hebben doorlopen. Hoe meer u weet over de praktijk van een HRM softwareselectie, hoe eenvoudiger u valkuilen omzeilt en hoe meer u weet om uw project tot een succes te maken.

7. Verspil uw tijd niet aan 'gratis software selecties' en vergelijkingsites

Er zijn partijen die u de selectie van HRM software gratis aanbieden. Zet hier direct uw vraagtekens bij en doorzie de commerciële belangen die aan deze gratis selecties verbonden zijn. 'Gratis' en 'objectief' gaan in selectieprocessen niet samen. De gratis selectie maakt deel uit van een salesproces om uiteindelijk van u de opdracht te krijgen voor begeleiding, implementatie en andere diensten in het vervolg van uw project. De kans is groot dat het resultaat van de gratis selectie een HRM systeem is waarin de aanbieder 'toevallig' gespecialiseerd is in de implementatie ervan. Nog minder heeft u aan gratis selecties die resulteren in een shortlist. Deze bestaat niet uit HRM oplossingen die de beste match hebben met uw bedrijfsprocessen (is ook onmogelijk om dat online te doen), maar die de bemiddelaar de grootste commissie opleveren. Online softwareselecties werken allemaal zo. Verspil

uw tijd er niet aan, begrijp zelf hoe het HRM selectietraject in elkaar steekt en maak zo nodig gebruik van specialisten die volledig open kaart spelen over wat hun belangen zijn.

8. Oriënteer u breder dan wat u al kent

Een tunnelvisie ligt op de loer als er gekozen moet worden voor een nieuw HRM systeem. U kunt dit voorkomen door u de vraag te stellen wat u zou doen als u nog geen HRM software oplossing in huis had en er ook geen kennis over heeft. Ontdek de vooringenomen standpunten tijdig en laat deze niet leidend zijn bij de keuze van een HRM systeem. Sta open voor verandering, ook al leidt dat tot andere oplossingen en een andere leverancier dan waar u zelf in eerste instantie aan dacht of waaraan u al jarenlang verbonden bent. Kijk naar de ontwikkelingen rondom HRM software, zoals het sterk toegenomen gebruik van cloudoplossingen, e-HRM en employee en management self service (ESS en MSS). Langer bestaande HRM software leveranciers bieden cloud versies van hun oorspronkelijke on premise oplossingen aan. Nieuwe spelers in de HRM software markt richten zich uitsluitend op de cloud. Betrek deze nieuwe ontwikkelingen en mogelijkheden bij uw selectieproces.

9. Kies een oplossing vanuit een toekomstvisie voor uw organisatie

Een HRM software oplossing kiest u niet voor korte tijd. In de meeste gevallen kiest u die voor een periode van drie tot zes jaar of langer. U kunt alleen een goede keuze maken als u zich gedachten maakt over hoe uw organisatie er dan uit ziet, hoe groot of complex uw organisatie dan is, op welke manier u personele capaciteit gebruikt, in welke markt u dan (nog) actief bent of wat uw producten en diensten dan zijn. De keuze van nieuwe software vereist dat u in de toekomst kijkt en rekening houdt met trends en ontwikkelingen in de markt en de koers en ambities van uw organisatie.

10. Spreek HRM software specialisten

HRM software specialisten hoeven niet onafhankelijk te zijn om u toch te inspireren en informeren. Gelukkig maar, want de meeste specialisten zijn nu

eenmaal verbonden aan een leverancier. Zij zijn degenen die dag in dag uit bij HRM softwareprojecten betrokken zijn bij vergelijkbare organisaties met vergelijkbare bedrijfsprocessen en in situaties die vergelijkbaar zijn met de uwe. Vraag hen waar zij tegenaan lopen, wat de knelpunten zijn en wat zij doen om HRM projecten goed te laten verlopen. Juist omdat deze specialisten verschillende oplossingen (en belangen!) hebben, ontstaat een compleet beeld van alle factoren die bij de selectie van een HRM systeem een rol spelen.

11. Ken de juridische implicaties van een HRM software project

De impact van HRM software op uw organisatie en bedrijfsprocessen wordt in negatieve zin snel duidelijk als tijdens en na de implementatie ervan blijkt dat er iets niet gaat zoals u gewenst had. In dergelijke situaties wordt er door u en de HRM software leverancier over en weer snel verwezen naar wederzijdse rechten en plichten. Door tijdig goede afspraken te maken, verkleint u de kans dat er zich problemen voordoen en vergroot u de kans dat er snel oplossingen gevonden worden. Dat klinkt niet al te ingewikkeld. De praktijk is dat echter wel, simpelweg omdat er over heel veel aspecten afspraken gemaakt moeten worden. Denk daarbij aan een nauwkeurige vastlegging van de overeengekomen dienstverlening, meerwerk, minderwerk, de kosten daarvan of de planning. Maar ook gaat het over gebruiksrechten van de software, eigendomsrechten van de data, prestatieverplichtingen en garanties. Leg daarom alles wat belangrijk is contractueel vast en betrek daar zo nodig een jurist bij. De tijd, kosten, ergernis en bedrijfsschade die een mislukt project u kosten, wegen ruimschoots op tegen de kosten om juridisch meer zekerheid te hebben.

Vijf stappen in HRM software selectie

Door: AFAS software | inspireertbeterondernemen.nl

Voor een professionele HR afdeling is een goed informatiesysteem onmisbaar. Maar welke HR software sluit aan bij de strategische doelen van uw afdeling en de organisatie? Welke processen moeten echt verbeterd worden in uw organisatie en welke rol wilt u dat HR daarin speelt?

Begin met het einde in gedachten – Steven Covey.

Voordat u bezig gaat met het kiezen van nieuwe HR software, is het goed om te bedenken wat u er uiteindelijk mee wil bereiken. Schrijf voor uzelf op welke ambities en doelen de HR afdeling en de organisatie hebben. Een goede manier om dit te doen is om een business case te schrijven. Een business case kan ook helpen om het management en de organisatie te overtuigen van de noodzaak van nieuwe HRM software. Met een goede business case op zak kunt u de volgende stappen doorlopen om u te helpen in het proces van softwareselectie.

Stap 1. Breng uw huidige HR processen in kaart

De behoefte voor een nieuw systeem komt ergens vandaan. Dat kan de noodzaak zijn om meer kwaliteit te leveren als afdeling of het verleggen van de focus van de afdeling naar een meer strategische rol. In ieder geval is het noodzakelijk te bepalen hoe de belangrijkste processen op de afdeling en in de organisatie lopen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan on- en offboarding, verlof- en verzuimmeldingen, maar ook werving en selectie. Waar worden vacatures geplaatst? Wie beslist dat? Waar komen kandidaten daadwerkelijk de organisatie binnen? De belangrijke vraag die u daarna moet stellen is als volgt: Wilt u dat ook in het nieuwe systeem? Weet dat uw processen alleen maar efficiënter kunt maken als u weet waar u kunt besparen. Een handige manier om dat in kaart te brengen is na te gaan waar iedereen op de afdeling op een dag het meeste tijd aan besteedt. Is dat het verwerken van verlof en verzuim? Dan is dat een goed startpunt voor optimalisatie.

Stap 2. Sta open voor best practices uit de markt

Na het in kaart brengen van de huidige processen in uw organisatie is het goed om te beseffen dat de huidige manier niet per se de beste is. Organisaties willen vaak tegen beter weten in vasthouden aan het oude en staan niet open voor de best practices uit de branche. Het is natuurlijk gemakkelijk wanneer nieuwe software aansluit op bestaande HR processen: 'Want zo deden we het altijd'. Maar is dat wel de meest effectieve manier? Implementatie van nieuwe software is hét moment om de organisatieprocessen te verbeteren, maak daar gebruik van. Maak hierbij ook gebruik van de expertise van de softwareleverancier en vraag welke functionaliteiten de nieuwe software allemaal heeft en hoe u die optimaal kunt benutten. Al denkt u het misschien beter te weten dan de verkoper – het is ten slotte uw organisatie en het zijn uw HR-processen – vergeet niet dat een goede verkoper erg veel organisaties van binnen kent en goed kan beoordelen wat werkt en wat niet.

Stap 3. Bedenk wat u uit de HR software wil halen

Het nieuwe systeem moet informatie zichtbaar maken voor HR, maar ook voor de medewerkers, managers en directie. De vraag is: welke informatie mist u nu of duurt lang om te achterhalen? Denk hierbij aan verzuimpercentages en openstaande verlofsaldo's voor het management en salarisstroken en personeelsdossiers voor individuele medewerkers. Wilt u dit soort gegevens (gedeeltelijk) zichtbaar maken, dan kan de leverancier vertellen of dat eenvoudig werkt in het betreffende systeem. En wat de rapportagemogelijkheden zijn die standaard in het pakket zijn ingebouwd.

Stap 4. Oriënteer u, waar kunt u uit kiezen?

De volgende stap in het selectieproces van nieuwe HR software is ontdekken wat er op 'de markt' is. Informatie verzamelen dus. Dat kan bij blogs van experts, of bij websites over HR technologie en vergelijkingsites die alle functionaliteiten van verschillende leveranciers op een rijtje zetten. Natuurlijk delen leveranciers zelf ook informatie over het HR proces waar zij oplossingen voor aanbieden. Als u weet welke ontwikkelingen en

oplossingen er zijn, dan is de volgende stap uitzoeken welke leverancier het best aansluit bij de wensen van uw organisatie en deze uit te nodigen voor een presentatie en demonstratie.

Waarschijnlijk houdt de leverancier een overtuigend verkooppraatje, dus het is aan u om scherp te blijven. Stel dus de juiste vragen. U hoeft de leverancier niet te vragen of u bij een medewerker ook een voornaam, achternaam en BSN-nummer kunt vastleggen, want dat kan namelijk altijd. Wat u de leverancier wel moet vragen, is zijn visie op HRM en salarisverwerking voor de komende jaren. Welke trends zien ze in de markt? En: vraag hem alles ook echt live te laten zien. Powerpoints kunnen er mooi uitzien, maar zijn geen garantie voor de werkelijkheid. Bovendien krijgt u dan direct een indruk van hoe de software werkt en hoe de mensen uit uw organisatie erop reageren.

Wees kritisch en lees tussen de regels door. Werkt de leverancier bijvoorbeeld zelf met de eigen software en kan hij uit eigen ervaring vertellen wat de plus- en minpunten zijn? Heeft de leverancier referenties van klanten uit uw branche die u mag checken? Zorg ervoor dat de leverancier bewijst dat de technologie werkt op de manier zoals u dat wilt. Vraag bijvoorbeeld of de verkoper een demonstratie kan geven in uw eigen bedrijfsomgeving.

Stap 5: Bereid u voor op de implementatie

Een goede leverancier ondersteunt bij de implementatie, is sparringpartner en heeft veel kennis van de processen en de branche waar u in zit. Om de implementatie een succes te maken moeten medewerkers zich zelf ook verdiepen in de nieuwe applicatie zodat u vragen vanuit de organisatie kunt beantwoorden en het optimalisatieproces door kunt zetten ook na de implementatie. U kunt uw verder voorbereiden door onderzoek te doen naar de houding van uw medewerkers ten opzichte van e-HRM en hoe u omgaat met weerstand in de organisatie. Realiseert u zich dat de implementatie van nieuwe software vaak meer een menselijk veranderproces is dan een technische uitdaging.

Volg de ontwikkelingen op uw vakgebied, inventariseer wat mogelijk is en wat bij uw organisatie past. Goede automatisering minimaliseert immers administratieve handelingen en zorgt dat u als HR professional tijd hebt voor bijvoorbeeld strategisch advies en de focus op uw medewerkers.

Meer tips over HRM software selectie

Door: diverse kennispartners

Eisen en wensen moeten goed in kaart worden gebracht: bepalen wat echt nodig is. Techniek is daarbij ondergeschikt aan functionaliteit. Daarnaast is het raadplegen van referenties een goede oriëntatie, maar wel met in achtneming van de eisen en wensen. Een andere organisatie kan namelijk goede ervaringen hebben met een product, maar dit product kan wellicht helemaal niet passen bij de bedrijfsprocessen van de eigen organisatie. In dat geval worden appels met peren vergeleken. *WiseNose*

Een goede voorbereiding voor een selectieprocedure is het maken van een blauwdruk van de organisatie en de daarbij behorende HR processen. Welke doelstellingen wil de organisatie bereiken. *CIBOD /Functioneel-beheerders.nl*

Stel voor uzelf 5 KPI's op. Beperkt u zich niet tot alleen te denken aan de werkgevers kant. Bedenk ook wat u voor uw medewerkers zou willen verbeteren. Hou geen rekening met de grootte van uw onderneming; of u nu veel of weinig medewerkers heeft, de procedures zijn hetzelfde. Wacht zeker niet tot het laatste kwartaal met het selectietraject, in het laatste kwartaal bent u namelijk aan het implementeren. Vraag collega's en relaties naar welke HRM software zij gebruiken. Wat vinden zij de positieve, maar zeker ook de negatieve punten van hun HRM software? *Mijneenloket*

Bepaal uw doelstellingen als HR verantwoordelijke. Bepaal de doelstellingen van de gebruikers. Omschrijf deze doelstellingen in duidelijke KPI's: wat zijn voor u de kritische indicatoren? Zoek naar leveranciers. Zoek hiervoor via de klassieke kanalen, contacteer uw netwerk en kijk ook over landsgrenzen heen. Doe eerst een telefonisch interview met de mogelijke leveranciers. Hierdoor focust u op uw doelstellingen en laat u zich niet leiden door de magie van de technologie. Nodig de relevante toeleveranciers uit en laat hen hun verhaal doen. Wacht nog eventjes met een demo. Als het verhaal u zint,

laat een demo tonen op het werkelijke platform dat wordt gebruikt, niet op een of ander demo-platform of lokale versie. Stoor de consultant in zijn demo-verhaal en laat hem iets anders doen dan wat hij van plan was. Beslis.
OKc

Software kiezen in vijf stappen

Door: HR2day | hr2day.com

Vroeger was het leven makkelijker als u nieuwe HR software zocht: u ging naar een van de P&O beurzen in een congrescentrum naar keuze, bezocht wat stands en workshops en u ging naar huis met een globaal idee van de drie meest voor de hand liggende oplossingen voor uw problematiek. Die drie nodigde u uit voor een keuzeproces en u selecteerde de partij die het beste paste.

Maar tegenwoordig tikt u een aantal criteria bij Google in en wordt u overstelpt met zoekresultaten, advertenties, campagnes en allerhande vervolgmails. De ene oplossing lijkt nog beter te passen dan de ander. Maar ze allemaal uitnodigen is onbegonnen werk, dat redt u nooit. En er willekeurig drie uitkiezen brengt het risico met zich mee dat u net degene mist die het beste past. Wat nu? U kunt u bij uw keuze laten ondersteunen door een extern adviseur. Maar afhankelijk van de omvang, de beschikbare tijd en aanwezige expertise in uw organisatie kunt u de HRM software selectie in deze vijf stappen ook prima zelf uitvoeren.

Stap 1: Bepaal wat u belangrijk vindt

Het lijkt een open deur, maar dit is echt de allerbelangrijkste stap, die daarom ook een goede voorbereiding vergt. De crux zit hem in het woord 'belangrijk'. Want door belangrijke van minder belangrijke zaken te onderscheiden, kunt u later in het proces makkelijker kiezen. Maak het uzelf in deze fase van het proces nog niet te moeilijk. Focus op de echt belangrijke zaken en benoem die als eis. Bijvoorbeeld functionaliteit, technische of organisatorische randvoorwaarden. Denk aan aspecten als:

- Alle medewerkers moeten toegang hebben tot hun eigen dossier en zelf transacties kunnen starten;
- Leidinggevendenden moeten inzicht hebben in het dossier van hun medewerker;
- Ik wil altijd en overal kunnen werken;
- Ik wil een verlofproces dat ook mijn cao ondersteunt;
- Ik wil niet alleen verzuimtaken volgens de Wet verbetering Poortwachter, maar ook eigen taken toevoegen; en
- Ik wil integrale HR analyses kunnen maken.

Aspecten die u ook belangrijk vindt, maar misschien nog niet direct of die minder kritisch zijn, benoemt u als wens. Op deze manier dwingt u uzelf om duidelijke keuzes te maken. Een van de grootste valkuilen bij deze stap is dat u zich te veel te richt op alles wat er nu fout of niet goed genoeg gaat. Neem daarom ook de tijd om stil te staan bij de dingen die wel goed gaan. Die hoeven namelijk niet allemaal vanzelfsprekend te zijn bij andere software. En als ze belangrijk zijn, moet u ze zeker opnemen in uw eisenlijst.

Stap 2: Maak een longlist

Als u goed in kaart hebt gebracht wat uw eisen en wensen zijn, begint u een marktverkenning. Gebruik de belangrijke eisen die u hebt geformuleerd als zoekwoorden op internet. Probeer verschillende combinaties en laat u niet verleiden om op de betaalde advertenties te klikken. Vorm een beeld van de leveranciers die de functionaliteit bieden die u nodig hebt. Websites van mogelijke leveranciers bevatten doorgaans veel informatie over de functionaliteit van hun oplossingen en de klanten die daar reeds gebruik van maken.

Ook zijn er allerlei HR fora en discussiegroepen waar u uw oor te luister kunt leggen. Op deze manier kunt u een lijst opstellen van zo'n tien partijen. Dat lijkt wellicht veel, maar is in deze fase helemaal niet erg. Want door in deze fase breed de markt te verkennen op basis van de voor u relevante criteria,

vergroot u de kans dat u uiteindelijk die software kiest die het beste bij uw past.

Stap 3: Maak een shortlist

Om de longlist terug te brengen tot drie of vier partijen, kunt u ze een vragenlijst sturen die betrekking heeft op uw eisen en wensen. Als u die vragen in een spreadsheet verwoordt met achter iedere vraag de kolommen 'standaard functionaliteit' en 'toelichting', dwingt u leveranciers tot de antwoorden 'ja' of 'nee' en geeft u ze de kans dat antwoord verder toe te lichten. Zelf kunt u zo de antwoorden van de verschillende leveranciers eenvoudig vergelijken en een ranglijst opstellen.

Nummer	Criterium	Eis/Wens	Standaard functionaliteit
A.1	Uw oplossing werkt op alle technische platformen zonder aanvullende software te hoeven installeren	Eis	Ja
A.2	Uw oplossing is <u>webbased (cloud)</u> en ondersteunt alle moderne webbrowsers	Eis	Ja
A.3	U heeft een ISAE3402 Type 2 verklaring of gelijkwaardig zodat wij verzekerd van een veilig en betrouwbaar systeem	Eis	Ja
A.4	Uw oplossing kan gegevens uitwisselen met andere systemen, bij voorkeur via <u>webservices</u>	Eis	Ja
A.5	U heeft een Nederlandstalige helpdesk	Eis	Ja
A.6	U biedt een Service Level Agreement aan waarin wij afspreken aan welke dienstverleningseisen u dient te voldoen	Eis	Ja
A.7	U ondersteunt Single Sign On inloggen met andere <u>identity management systemen</u>	Eis	Ja
A.8	Uw oplossing legt een <u>audit trail</u> vast zodat wij achteraf controles kunnen uitvoeren	Eis	Ja
A.9	Uw gebruikersinterface is grafisch en eenvoudig te bedienen	Eis	Ja
A.10	Wij kunnen zelf het gebruikersbeheer doen	Eis	Ja

Maak vooral duidelijk welke punten voor u een echte eis zijn en welke een wens. Een leverancier kan zelf prima inschatten of zijn functionaliteit in voldoende mate aansluit op uw allerbelangrijkste punten. Hierdoor bereikt u ook dat niet alle leveranciers een inhoudelijke reactie zullen sturen. Dat scheelt u weer werk in de evaluatie van alle antwoorden.

Stap 4: Vergelijk in detail

In stap 3 heeft u de keuze teruggebracht tot ongeveer drie partijen. Ieder van deze partijen is in theorie geschikt als mogelijke kandidaat. Maar nu gaat het erom de oplossing te selecteren die het beste past. Daarvoor is het nodig de verschillende aanbieders en hun oplossingen meer in detail te gaan beoordelen. In deze fase is het in ieder geval belangrijk echt kennis te maken met werkende software.

	Voldoet aan alle eisen	Voldoet aan % wensen?
Algemeen	Ja	100%
Personeelsadministratie	Ja	100%
HR-processen	Ja	83%
Organisatie Management	Ja	100%
Workflow, ESS & MSS	Ja	100%
Salarisadministratie	Ja	100%
Talent Management	Ja	100%
Recruitment	Ja	89%
Roostering & Tijdregistratie	Nee	78%
Rapportage & Analyse	Ja	100%

Leveranciers hebben vaak een voorkeur om u iets te laten zien dat zij hebben voorbereid, oftewel de standaard demo. Maar u heeft er meer aan als u zelf kunt ervaren hoe de functionaliteit op de voor u relevante onderdelen werkt. Hiertoe zou u de leveranciers een lijst kunnen geven van enkele processen die u gedemonstreerd wilt hebben. Zo dwingt u de leveranciers aan te tonen dat hun software ook daadwerkelijk bij uw eisen en wensen aansluit. Kies daarbij die processen die u nu veel werk bezorgen, of vaak voorkomen, zoals:

- Invoeren van een nieuwe medewerker tot en met de eerste salarisbetaling;
- Verlof aanvragen en goedkeuren;
- Salarisverhoging aanvragen en verwerken;
- Verzuimmelding en WvP-acties uitvoeren; en

- Talenten zoeken en benoemen in een nieuwe functie.

Nodig de overgebleven leveranciers uit deze processen te demonstreren aan een team van gebruikers en beslissers. Overleg vooraf goed met elkaar hoe u het getoonde gaat beoordelen. Let u op elementen zoals gebruiksvriendelijkheid, of vooral op eenvoud van verwerken? Dat vooraf afspreken is heel belangrijk, want de leveranciers gaan proberen u en uw mensen te beïnvloeden, op zo'n manier dat u vooral gaat letten op punten die in het voordeel van die betreffende leverancier zijn. Dus blijf vooral letten op de voor u belangrijke punten!

Bedenk daarbij met name wie de belangrijkste doelgroep en gebruikers zijn. Alle medewerkers van uw organisatie krijgen uiteindelijk toegang, maar de meesten zullen maar enkele processen gebruiken. Leidinggevend, maar vooral ook administratieve gebruikers, gebruiken de software dagelijks. Voor hen is het dus cruciaal dat hun processen goed en eenvoudig worden ondersteund.

Besteed ook tijd aan andere zaken, zoals het functioneel beheer dat nodig is. Hoe gaat de leverancier om met wijzigingen en vragen? Verdiep u in deze fase ook in het verdienmodel van de leverancier. Betaalt u alleen voor het gebruik van software? Of ook voor iedere toekomstige wijziging in bijvoorbeeld een workflow?

Deze laatste elementen laten zich ook goed onderzoeken door een referentiebezoek. Leveranciers geven nooit ontevreden klanten als referent, dus u krijgt vast te horen dat de referent tevreden is. Gebruik het referentiebezoek daarom vooral om te beoordelen hoe de functionaliteit in het echt wordt ingezet en welke aanvullende ondersteuning de leveranciers geeft. Zo kunt u een compleet beeld vormen.

Stap 5: Bepaal uw keuze

Na deze vier stappen bent u in staat uw keuze goed te onderbouwen en kunt

u die HR software kiezen die het beste bij u past. Nodig die leverancier uit voor de laatste stap: het bespreken en afsluiten van het contract.

Eind goed, al goed?!

U zult merken dat de partijen die op het laatst zijn afgevallen nog hun best zullen doen tot een evaluatiegesprek te komen of zelfs een poging wagen u alsnog op andere gedachten te brengen. Zo'n evaluatiegesprek is altijd nuttig. Het geeft u de kans open en transparant feedback aan leveranciers te geven. Die kunnen daar hun voordeel mee doen en wellicht krijgt u nog nieuwe inzichten die van belang zijn bij de implementatie van de door jouw gekozen oplossing.

Als een van die partijen er onverhoopt in slaagt u alsnog van mening te doen veranderen, heeft u blijkbaar ergens in het proces iets niet helemaal zorgvuldig gedaan. Mocht deze situatie zich voordoen, dan wordt geadviseerd in het hele proces minimaal één stap terug te zetten. Zo geef u uzelf de kans alles opnieuw goed af te wegen. U wilt immers zeker weten dat u ook echt de goede keuze hebt gemaakt, voor de korte en lange termijn.

Visies op HR software selectie

Adviezen van eHRM experts - Door: Sander Hulsmans

Een schoen moet passen en zo is het met HRM software ook. Maar terwijl u zelf uw schoenen koopt, wordt de software vaak door anderen gekozen, met het risico dat zij over de belangen van HRM heenlopen. Waar moet u als HRM-er op letten? Vaak voert bij de keuze het bewaren van gegevens de boventoon, terwijl veel HRM taken juist transactioneel zijn.

Voorkom lange vragenlijsten

Jeroen Heijmans, sales consulting director bij softwaremaker Oracle, maakt de eerste selectie op een beperkt aantal kernpunten die voor de organisatie cruciaal zijn. Ellenlange vragenlijsten op detailniveau hebben, zeker in de eerste fase, absoluut geen zin. Hierdoor kunt u snel het kaf van het koren scheiden en houdt u meer tijd over om met twee of drie partijen echt de diepte in te gaan. Hou veel contact met de leveranciers, adviseert hij. Uiteindelijk heeft de leverancier altijd meer informatie dan u zelf hebt, en hoe meer informatie u krijgt, hoe beter u kunt beslissen. Stel ook vooraf duidelijke criteria op waaraan uw uiteindelijke keuze moet voldoen. In de praktijk komt het nog veel voor dat de selectie al wordt opgestart terwijl de verschillende belanghebbenden allemaal andere selectiecriteria hanteren die onderling niet zijn afgestemd of soms zelfs regelrecht conflicteren.

Betrek HRM als sleuteladviseur

Peter Ambagtsheer, eigenaar/managing consultant van zakelijke dienstverlener Mentaspex, meent dat de inkoper 'slechts' de uitvoerder of facilitator van een stuk HR beleid is. De inkoper mag de onderhandelingen voeren, maar bepaalt niet de eisen aan het in te kopen systeem. Helaas zijn de behoeften van de werkvloer op operationeel niveau niet altijd voldoende in beeld bij de inkopers van de systemen. Zo heeft hij een geval meegemaakt waar bij noodsituaties niet alleen de wettige levenspartner van de medewerker, maar ook de onwettige partner moest worden gevonden in het

HR systeem. Daar hadden inkopers nooit bij stilgestaan. Zijn advies: betrek HRM als sleuteladviseur of algeheel behoeftesteller in het aanschafbeleid. HRM doet veel meer dan mensen vanuit de bedrijfsvoering en zakelijke lijnfuncties beseffen. Als inkoop niet voldoende snapt wat HRM nog meer doet dan alleen wat er op papier staat, kopen ze soms een systeem dat HR mensen juist tegenhoudt hun werk goed te doen.

Denk vanuit het doel

'Begin with the end in mind', citeert Robert Eits, accountmanager bij softwarebedrijf AFAS Software, Steven Covey. Begin allereerst met de strategische doelen die u als organisatie hebt gesteld, en vertaal die vervolgens naar concrete punten waarop HR software u moet ondersteunen. Als u bijvoorbeeld als p&o-afdeling meer kwaliteit wilt leveren met minder mensen, stel dan vragen als: Kan ik het lijnmanagement voorzien van de juiste cockpits? Kunnen medewerkers hun digitale dossier inzien? Vergelijk software op basis van of een applicatie echt is geïntegreerd. Een heel simpele controlevraag, die u als klant aan een potentiële leverancier kunt stellen, is: 'Kunt u nu live laten zien hoe mijn medewerker met één druk op de knop een compleet gevulde werkgeversverklaring inclusief onregelmatigheidstoeslag kan afdrukken?' Niet mogelijk? Dan is het ook niet geïntegreerd, stelt Eits.

Maak het systeem ondersteunend

Raimond Rovers, manager bij Deloitte Consulting, meent dat een HR systeem ondersteunend moet zijn. Indien de HR processen deels centraal en deels decentraal zijn ingericht, stelt dit andere eisen aan het systeem dan wanneer u te maken hebt met een volledig gecentraliseerde organisatie. In het eerste geval zal men sneller kiezen voor een bepaalde vorm van employee en manager selfservice. Daarnaast kan ook het soort interactiemomenten met klanten in het HR dienstverleningsmodel van invloed zijn op de keuze voor een HR systeem en specifieke functionaliteit. Werd voorheen nog veelvuldig gelet op de integratie met andere systemen - zoals payroll, finance, time en projecten - inmiddels kennen de meeste oplossingen een uitgebreide

integratiefunctiefunctionaliteit. Steeds meer worden gevestigde ERP oplossingen (enterprise resource planning) gekoppeld aan producten gericht op een specifieke functionaliteit (best of breed-producten), zoals software voor recruitment. Ook het toepassen van selfservice-functionaliteit wordt gemeengoed. Daarbij staat de medewerker centraal. Die kan steeds vaker middels een HR portal zelf transacties uitvoeren, zoals informatie ophalen en gegevens wijzigen.

Maak fundamentele keuzes

Hans Hoogendoorn, eigenaar van automatiseringsadviesbureau Hoogendoorn PeC, zou eerst een longlist maken op basis van fundamentele keuzes. Met welk type aanbieder wilt u in zee gaan? Wat is de branche-oriëntatie van de verschillende applicaties? Is er een keuze voor de techniek en de ontsluitingsmogelijkheden van de software? Zoekt u een workflow-, personeels- en salaris- of juist een recruitmentsysteem?

Spreek vervolgens met de aanbieders op uw longlist af wat de mogelijkheden zijn voor demo's en ervaar zelf wat de applicaties te bieden hebben. Vraag ook om referenties. Zeer belangrijk is dat u van tevoren zelf hebt bepaald wat u van de applicaties wenst en wat ze in de toekomst moeten bieden; bepaal vooraf en zelfstandig wat uw 'need' is en wat 'nice to have'.

Oefen invloed uit

Vranc Douwma, unitmanager bij pay-roll-er NorthgateArinso, vindt het belangrijk om te kijken in hoeverre u als klant invloed hebt op de (toekomstige) functionaliteit. Bij klantspecifieke ontwikkeling komt het vaak voor dat u de leverancier betaalt voor de realisatie van generieke functionaliteit. Vraag wat de tarieven zijn voor implementatie en eventuele aanpassingen aan het product. Buiten de kosten voor gebruik/licenties is het een gewoonte om ook 'maintenance fees' in rekening te brengen. Dit kan oplopen tot 25 procent van de licentiekosten per jaar! Past het product binnen het systeemlandschap of moet het elders gehost gaan worden? Welke kosten zijn hieraan verbonden? Hoe betrouwbaar is de leverancier?

Denk hierbij ook aan de toekomst. Welke ontwikkelingen zijn te verwachten in het product?

Toets in de praktijk

Jeroen Heijmans (Oracle) raadt aan om te toetsen of de leverancier de functionaliteit ook in de praktijk heeft bewezen. Laat u geen gouden bergen beloven van misschien wel prachtige functionaliteit die in de praktijk nooit is uitgerold. Na de keuze is het belangrijk om zoveel mogelijk bij de standaard van het pakket te blijven, dus denk goed na hoe u dat borgt in de organisatie. Beperk u niet tot software die u maar met één salarispakket kunt koppelen. Het biedt veel voordelen om aan de achterkant te wisselen indien de huidige salarisleverancier niet meer voldoet of een ander dezelfde kwaliteit levert tegen een veel lagere prijs. Kijk ook naar de integratie met het ERP systeem. Als het pakket kan integreren met uw oplossingen op het gebied van project-, financiële- en inkoopadministratie, voorkomt dat veel dubbele invoer van data.

Richt u op transacties

Peter Ambagtsheer (Mentaspex) meent dat bij het 'brainstormen' over de HR systemen de registratieve functie (gegevens bewaren) vaak de boventoon voert. Vervolgens wordt een relationele database het uitgangspunt voor het in te kopen systeem. Veel HR taken en processen zijn echter niet registratief, maar transactioneel (gegevens wijzigen, combineren, actualiseren, optimaliseren en schonen). Aan de 'achterkant' van het proces zijn zulke transacties nodig voor personeelsplanning en contingentieplanning, zoals bij detachering, complexe projectplanning, reorganisaties en verkenningen voor cao-onderhandelingen. Ook koppeling met financiële gegevens is daarbij een vereiste. Personeel is immers een grote post in de jaarrekening, en de financiële kant van HRM levert heel wat transacties op. Het is bovendien bijzonder nuttig om de financiële impact van een HR besluit vooraf in kaart te hebben. Of om de beloning en omvang ervan correct en op basis van reële gegevens te begroten.

Vraag om visie

Tot slot nog een tip van Robert Eits. Vraag de leverancier niet of u bij een medewerker ook een voornaam, achternaam en BSN-nummer kunt vastleggen, want dat kan namelijk altijd. Wat u de leverancier wel moet vragen, is zijn visie op HRM en salarisverwerking voor de komende vijf jaar. En: vraag hem het ook echt live te laten zien. PowerPoints zijn geduldig, maar geen garantie voor de werkelijkheid.

Succesfactoren bij e-HRM

Door: Unit4 | unit4.com

Efficiëntere processen, kostenbesparing, meer betrokken medewerkers, meer ruimte voor strategisch HR beleid, het maakt u een aantrekkelijke werkgever - de voordelen van e-HRM zijn bij de meeste organisaties wel bekend. Toch bestaat er vaak nog een zekere weerstand tegen de invoering van e-HRM. Deze komt voort uit angst voor complexe IT trajecten met onaangename verrassingen. Hoe zorgt u er voor dat de implementatie van een e-HRM systeem een succes wordt? De volgende zeven factoren zijn doorslaggevend.

Breng HR processen in kaart

Voorafgaand aan de selectie van een e-HRM pakket is het zaak om de processen in kaart te brengen. Welke HR processen zijn er? Hoeveel tijd gaat op aan de administratie? Wie zijn hierbij betrokken? Wat gaat er fout? Hoeveel tijd kost het oplossen van fouten? Wat is de impact? Welke wensen zijn er om de processen beter te laten verlopen? Dit zijn zomaar enkele vragen om de processen helder te krijgen. Daarna start de zoektocht naar een geschikt e-HRM systeem.

Realiseer de impact van de implementatie op de hele organisatie

Het initiatief tot aanschaf van een e-HRM systeem ligt meestal bij het management dat de overheadkosten wil terugdringen. Een e-HRM systeem kan dat. Kosten terugdringen. Maar het gaat niet vanzelf. Dat leidt dan tot onvrede over het gekozen systeem. Soms is dat terecht, maar vaak hebben organisaties zich verkeken op de impact van de implementatie.

Vorm een projectgroep met vertegenwoordigers van afdelingen

Pak de selectie en implementatie van een e-HRM systeem projectmatig aan. E-HRM is geen exclusief feestje van de HR afdeling want het personeel moet er (ook) mee werken. Dat zit niet te wachten op een systeem dat vol HR jargon staat. Door vertegenwoordigers door de organisatie heen mee te laten denken, is de kans het grootst dat de keuze valt op een systeem waarvoor een breed draagvlak is.

Stem verantwoordelijkheden HR processen af met lijnmanagement

Kenmerkend voor de ingebruikname van een e-HRM systeem is dat het aantal administratieve handelingen afneemt omdat medewerkers zelf via het systeem basistaken kunnen doen. Denk aan het wijzigen van persoonlijke gegevens, salarisstroken inzien of een verlofmelding doen. Wil dit slagen, dan horen verantwoordelijkheden in de lijn te liggen. Voorafgaand aan de ingebruikname van een e-HRM systeem moeten managers en medewerkers weten, dat ze voor dit soort zaken straks niet meer de HR-medewerker raadplegen maar het systeem.

Verantwoordelijkheden HR afdeling afstemmen met betrokkenen

Hier gaat het vaak fout. HR medewerkers zijn zo gewend aan hun taken dat ze deze werkzaamheden willen blijven doen. Ze willen niet de controle verliezen over hun proces. Een andere veelgehoorde weerstand tegen e-HRM is dat het werk voor de HR medewerker ophoudt. Dat klopt ten dele. Pure administratieve taken verdwijnen. Voor serieuze HR professionals ontstaat tijd om met het echte HR werk bezig te zijn: loopbaanbegeleiding, advies en procesverbetering.

Maak een intern communicatieplan

Is er eenmaal een e-HRM systeem opgetuigd, dan leidt gebrekkige communicatie vaak tot weerstand tegen het systeem. Managers willen zich niet bezighouden met HR. Daar hebben ze geen tijd voor, is een veelgehoord argument. Dit is een kromme redenering. Elektronische afhandeling van verlofaanvragen, ziekmeldingen en het digitaal beschikbaar stellen van HR informatie zorgt ervoor dat managers meer inzicht in en controle hebben over hun medewerkers. Verantwoordelijkheden in de lijn neerleggen, is niet eng. Het is wel noodzakelijk om duidelijke instructies te geven aan de betrokkenen in een intern communicatieplan.

Stap voor stap implementeren

Zeker voor MKB bedrijven die geen geoliede HR afdeling hebben, is het zaak om het gekozen systeem stap-voor-stap te implementeren. Zelfs al zijn de mogelijkheden eindeloos. Zo voorkom je dat je door de bomen het bos niet meer ziet of dat de overstap te groot is. Begin bijvoorbeeld met het digitaal beschikbaar maken van salarisstroken. Indien medewerkers eraan gewend zijn, dan kunt u meer mogelijkheden aanbieden: inzien en wijzigingen van persoonlijke gegevens, verlof aanvragen of een ziekmelding doen, het e-HRM systeem via een mobiele app op een smartphone of tablet aanbieden. Door een stapsgewijze ingebruikname is de kans op kostenbesparingen en verbetering van de processen het grootst.

Meer succesfactoren

Door: diverse kennispartners

Voor een goede afstemming moet de organisatie een medewerker als project-verantwoordelijke aanwijzen die aanspreekpunt is voor zowel eindgebruikers als voor de softwareleverancier. Daarnaast moet de organisatie tijd en moeite investeren. Men moet de leverancier van informatie voorzien om de software in te regelen. En het prototype moet worden getest op bruikbaarheid in de dagelijkse processen. Hoe meer de organisatie hierin investeert, hoe beter de afstemming en acceptatie, en dus de slagingskans. Tenslotte helpt een gebruikerstraining niet alleen om de software te begrijpen, maar ook om de procesmatige keuzes, die tijdens de implementatie zijn gemaakt, over te brengen. *WiseNose*

Het succes wordt bepaald door een heel duidelijk en breed gedragen beeld van wat de eindsituatie moet zijn. Dit betekent dat het project moet worden ingestoken als een verandertraject, resources intern vrijgemaakt moeten worden, er voldoende tijd moet worden besteed aan het in kaart brengen van processen. Daarbij zou men ook moeten durven om kritisch naar deze processen te kijken voordat ze geautomatiseerd worden. *ADP Nederland*

Een HRM softwareproject is succesvol wanneer uiteraard de doelstellingen vooraf gehaald zijn, maar nog meer dat het gedragen wordt in de organisatie. Van medewerker, leidinggevende tot aan HR functionarissen. Dat zowel op strategisch niveau als op andere niveaus men voordelen ziet en dat de HR-processen efficiënter en duidelijker zijn voor alle functionarissen binnen de organisatie. *CIBOD | Functioneel-beheerders.nl*

De succesfactoren zijn voor iedere organisatie anders en moeten voortkomen uit de doelstelling waarom er een nieuw systeem gezocht wordt. De succesfactoren van bijvoorbeeld een e-HRM implementatie zullen

veel meer op de medewerkers gericht zijn dan wanneer een HRM systeem alleen voor de HR afdeling is bedoeld. *People Inc.*

Als aan uw eigen KPI's is voldaan. En dat zijn lang niet altijd dezelfde KPI's als die van de leverancier. *Mijneenloket*

Toegevoegde waarde voor de gebruiker: medewerkers willen alleen met HRM software werken als zij er iets aan hebben. De software moet iets voor hen doen. Zij stellen zich de vraag 'What is in it for me?'. Het is belangrijk de software in verschillende fases in gebruik te nemen. Begin met dat deel dat het grootste 'WOW-effect' heeft. Dan gaat iedereen enthousiast meedoen. Toegankelijkheid en gebruiksvriendelijkheid: heeft iedereen een werkplek waar de software kan worden gebruikt en kan de software zonder instructie worden gebruikt? Zorg voor een integratie tussen alle systemen, zodat er maar één set gegevens van goede kwaliteit is. Gebruikers boycotten software waar oude gegevens in staan. *VISMA DBS*

Het is belangrijk dat de toeleverancier vanaf de eerste contactopname open communiceert met de klant en vice versa. Het is belangrijk dat dezelfde (inhoudelijke) taal wordt gesproken. Op dezelfde inhoudelijke lijn zitten is cruciaal. *OKc*

De succesfactor van een HRM softwarepakket valt en staat bij de voorbereiding en de implementatie. Wanneer verkeerde wensen en eisen of zelfs geen wensen en eisen worden opgesteld kan een software pakket nog zo goed zijn, maar is de kans groot, dan het niet aansluit op de bedrijfsvoering en de probleemstelling dekt. Ook de implementatie is belangrijk. Er moet tijd gestoken worden in de inrichting van het HRM systeem. Dit is een investering, die vaak wordt onderschat. Het komt vaak voor dat door tijdgebrek een systeem niet goed wordt ingericht waardoor niet alle mogelijkheden van het systeem worden benut. Zorg er daarom voor dat na de keuze van een HRM pakket er voldoende tijd wordt vrij gemaakt om het systeem in te richten. Eventueel samen met de leverancier. *Shiftbase*

Het is een open deur, maar een goede voorbereiding is echt het halve werk. Bepaal een duidelijke en haalbare doelstelling, denk na over een mogelijke fasering van het traject, kijk naar de benodigde sourcing. Dit zijn ingrediënten welke bijdragen aan de kans van slagen van dit project. De beslissing moet immers altijd een waardevolle beslissing zijn. Een aantal punten om mee te overdenken zijn:

- Een heldere formulering van de huidige knelpunten binnen de organisatie. De oplossing moet in lijn liggen met de overige bedrijfsprocessen en onderdelen.
- Een goede vertegenwoordiging binnen het projectteam. Door de juiste samenstelling te kiezen met alle noodzakelijke gebruikers ontstaat een inzicht waardoor het slagen van het project sterk vergroot. Te denken valt aan een vertegenwoordiging van de HR professional(s), leidinggevende(n), medewerker(s), etc.
- Een uitgewerkte business case met kwalitatieve en kwantitatieve doelen.
- Go or no go evaluaties. *PHOCUS B.V.*

Valkuilen bij HRM software selectie

Door: diverse kennispartners

Organisaties willen vaak in één keer teveel veranderen, waardoor medewerkers hun vertrouwde werkwijzen kwijtraken. Daarnaast gaat door deze hoge ambities het implementatietraject te lang duren. Eisen en wensen veranderen dan gaandeweg, waardoor het project nooit wordt afgerond en het draagvlak van de organisatie aangetast wordt ('Nog niet klaar!'). Grote veranderingen moeten dan ook geleidelijk doorgevoerd worden, beginnend met de belangrijkste processen. Pas als dit beklijft kunnen verdere efficiencyverbeteringen aangepakt worden. *WiseNose*

Risico's zijn:

- Het niet halen van projectdoelstellingen (kan niet).
- Het ontbreken van kennis (weet niet).
- Het ontbreken van acceptatie (wil niet).

Als er onvoldoende aan risicobeheersing wordt gedaan, is de kans op mislukking zeker aanwezig. Het niet of te laat betrekken zijn van eindverantwoordelijken (stuurgroep/directie) is een andere valkuil.

Een mislukking ontstaat door gebrek aan focus en onvoldoende beeld bij het einddoel. Daardoor kan dan niet vastgesteld worden dat doelen gerealiseerd zijn. Ook het inrichten van het project als implementatie van een tool leidt niet tot de gewenste resultaten. *ADP Nederland*

Het mislukken van een HRM project ontstaat als er geen blauwdruk vooraf gemaakt is. Als de processen die gedefinieerd zijn niet opgevolgd worden en dat de HR-functionarissen meer werk hebben dan voorheen. De valkuilen zijn de communicatie over het project en de doelstellingen daarvan. Maar ook de processen en hoe die lopen. Met andere woorden: communiceer over de

blauwdruk en betrek iedere laag in de organisatie bij het project. Zorg dat de organisatie het HRM systeem accepteert. *CIBOD | Functioneel-beheerders.nl*

Zoals bij ieder proces in uw organisatie is een implementatie van een HRM applicatie afhankelijk van de juiste mensen. Dit geldt niet alleen voor de medewerkers van de leverancier die u helpen, maar dat geldt ook zeker voor de mensen in uw eigen organisatie. Zorg dat u mensen inzet die begrijpen hoe het proces werkt binnen uw organisatie en die het grotere geheel kunnen blijven overzien. Vaak mislukt een project of onderdeel doordat eigenlijk niet bekend is wat de organisatie wil of hoe een proces werkt. Op basis van halve informatie wordt dan iets gerealiseerd en wanneer u het gaat gebruiken sluit het niet aan bij uw behoefte. *People Inc.*

Een belangrijke en vaak voorkomende valkuil is het gefaseerd implementeren van onderdelen en/of beleidsgebieden. Dat leidt tot uitstel. Vaak wordt het onderdeel helemaal niet meer geïmplementeerd. Daarnaast worden applicaties van derden en/of eigen databases vaak over het hoofd gezien. De processen en informatie worden daardoor nog steeds niet vanuit één systeem aangestuurd. Een efficiëntieverbetering kan daardoor nooit 100% zijn bereikt. *Mijneenloket*

Organisaties houden er geen rekening mee dat de implementatie tijd kost. Het invoeren van software gebeurt meestal naast de dagelijkse werkzaamheden. Hiervoor moet ruimte in de agenda's worden gemaakt. Het inschakelen van een adviseur kost geld. Het is in zijn belang veel uren te schrijven. Maak hier vooraf goede afspraken over. Big is beautiful. Grote systemen zijn duur en moeilijk in gebruik te nemen. Kies een pakket dat bij uw organisatie past. *VISMA DBS*

De realiteit geeft aan dat 70% van de softwareprojecten niet 100% succesvol is omdat ze niet binnen de tijd of het budget gebeuren. We dienen dus realistisch te zijn en in dit kader duidelijke afspraken te maken: wat zijn de gevolgen als het project niet binnen tijd en budget gebeurt. Wat kan, wat kan

niet. Goede afspraken maken goede vrienden. Andere vaststelling is dat de implementatie van HRM software mislukt als enerzijds de algemeen directeur niet achter het project staat en anderzijds er geen draagvlak is bij de leidinggevenden. Vaak vergeet men (zowel de HR verantwoordelijke als de softwareleverancier) dat HR in de lijn zit. Het zijn de direct leidinggevenden die HR waar moeten maken. *OKc*

Uiteraard is het mislukken van een HRM project nooit een uitgangspunt. Toch laat de praktijk ook anders zien. De valkuilen waar men vaak tegen aanloopt zijn bijvoorbeeld:

- Geen duidelijke selectiecriteria gesteld.
- Geen gedetailleerde business case.
- Kiezen op basis van het argument dat deze oplossing al bij veel andere soortgelijke organisaties wordt gebruikt.
- Mismatch van verwachtingen m.b.t. ondersteuning door de leverancier.
- De juiste vertegenwoordigers zaten niet in het projectteam.
- Impact van implementatie wordt onderschat.
- Impact van het beheer van het systeem wordt onderschat. *PHOCUS B.V.*

Adviezen over de implementatie

Door: diverse kennispartners

Stel een (klein) projectteam samen, dat gedurende de implementatie dezelfde samenstelling blijft houden. Operationele zaken gaan meestal voor, waardoor teamleden bij hoge werkdruk het project een lagere prioriteit neigen te geven. Speel hen daarom in hun dagelijkse werkzaamheden voor hun projectdeel vrij. Laat de leverancier duidelijk communiceren met het projectteam over de diverse stappen die gezet gaan worden en wat van ieder wordt verwacht. Zorg dat de hele organisatie op de hoogte is, zodat er meer betrokkenheid bij en begrip voor de projectteamleden is. Communiceer dat een dergelijk project nu eenmaal tijd en inspanning kost en maak heldere afspraken. Weet dat bij veranderingen weerstand ontstaat maar blijf erop vertrouwen dat met een goede begeleiding van de leverancier en een juiste inzet van de eigen organisatie succes volgt. *WiseNose*

Bovenal: investeer in een goede partnership relatie met de aanbieder. Zorg daarnaast voor een concreet implementatieplan, niet alleen van de kant van de leverancier, maar ook vanuit de eigen organisatie, en zorg dat die op elkaar zijn afgestemd. Duidelijke mijlpalen met beslismomenten maken de risico's inzichtelijk en te overzien. Snij uzelf niet te snel in de vingers met een fixed implementatie. Implementaties zijn immers vastgesteld op basis van praktijkervaring. Bij een fixed implementatie hanteert de aanbieder een risico-opslag, die vaak onnodig kostenverhogend werkt. Juist in het implementatietraject heeft u flexibiliteit nodig.

Maak afspraken over de implementatiekosten. Blijf monitoren of uw project nog de oplossing is voor uw business case. *ADP Nederland*

Benoem een projectgroep waarin alle lagen van de organisatie betrokken zijn. Maak met deze groep een blauwdruk en communiceer dit ook binnen de organisatie. Geef duidelijk aan wat de doelstellingen zijn en waarom er een nieuw systeem is. Nieuw beleid van de directie bijvoorbeeld. HR afdeling

moet actief meegaan doen met de bedrijfsvoering in plaats van passief. Vergeet ook niet tijdens de implementatie tussentijds de voortgang te communiceren. Benoem mijlpalen en vier deze ook met de gehele organisatie. Vergeet daarnaast niet om veel aandacht te schenken aan het klant vriendelijk maken van de processen. *CIBOD/Functioneel-beheerders.nl* Zorg voor aanvang van het project dat de verwachtingen duidelijk zijn op zowel het functionele vlak als op het planningsvlak. Maak duidelijke afspraken wie, wat wanneer gaat doen of aanleveren. Wees voorbereid op de onvoorziene hobbels die in ieder project genomen moeten worden en zoek samen met de leverancier naar de beste oplossing als deze ontstaan. Het allerbelangrijkste is echter om het grote geheel in de gaten te houden. Zorg dat je de gestelde doelstellingen niet uit het oog verliest. *People Inc.*

Neem de tijd! Bespreek en leg duidelijk vooraf uit wat wordt geïmplementeerd en door wie. Wat doet u zelf, wat doet u samen met de leverancier? Laat de implementatie ook niet geheel aan uw eigen ICT medewerkers over, uw HR professionals moeten er mee werken.

Mijneenloket

Hou het einddoel voor ogen. Hanteer een goed plan van aanpak voor het gehele traject. Verdeel de implementatie in fases en voer de hele implementatie nauwgezet uit. En betrek de eindgebruikers. *VISMA DBS*

- Bepaal het kader van het traject: doe een nulmeting van de huidige situatie en definieer de doelstellingen van het traject aan de hand van concrete indicatoren.
- Betrek alle betrokkenen zo vlug mogelijk bij het traject. Nodig hen uit tijdens een kick off meeting waarin doelstelling, traject en de inbreng van iedereen worden geschetst.
- Ga stapsgewijs te werk. Implementeer module per module, laat deze in realiteit brengen en bouw daarop verder om zo naar de volgende module over te stappen

- Voorzie individuele ondersteuning, zowel voor de HR mensen, maar ook voor de direct leidinggevenden die de cruciale schakels zijn. *OKc*

Het implementeren vraagt net als de selectie om een gedegen aanpak. 'First things first' draagt bij aan het slagen van de implementatie. Voor de implementatie is het van groot belang om de huidige HR- en/of salarisdata op orde te brengen. De HR- en salarisadministraties geven namelijk een solide basis voor verdere inrichting van de nieuwe software. De inrichting van de nieuwe software legt zo direct de basis voor een juiste werking en vervolgtrajecten. De inrichting vraagt dan ook de meeste tijd en aandacht tijdens een implementatie. Een andere belangrijke succesfactor van de implementatie is dat uw medewerkers, manager en HR professionals goed leren omgaan met de software en de nieuwe manier van werken snel adopteren. Dit vraagt een duidelijke communicatie en hiermee het creëren van de juiste verwachtingen. Bouw uw implementatie daarom helder en stap voor stap op. Alles in één keer lijkt vaak haalbaar maar is in 9 van de 10 gevallen een struikelblok. *PHOCUS B.V.*

HRM software vergelijken

Door: diverse kennispartners

Om een goede vergelijking te kunnen maken, is het noodzakelijk dat de uitgekozen leveranciers de gewenste functionaliteit kunnen bieden. Hoe beter de eisen en wensen in kaart zijn gebracht hoe makkelijker het voor u is om te kunnen vergelijken, maar ook voor de leverancier om te beoordelen wat wel en niet mogelijk is en tegen welke kosten. Als de functionaliteit afgestemd is dan kan financieel een vergelijking gemaakt worden. Hierbij is het van belang om de éénmalige investering, de maandelijkse en jaarlijkse kosten in kaart te brengen. Zo kan bijvoorbeeld de totale jaarkosten over drie jaar berekend worden om financieel een goede vergelijking te kunnen maken. *People Inc.*

Om te komen tot een goed vergelijk is het centraal stellen van uw eigen HR servicemodel één van de allerbelangrijkste pijlers. Om een eenduidige vergelijking op te kunnen maken, maakt u het zich gemakkelijk om te werken met een request for information (RFI) en een request for proposal (RFP). Met behulp van een RFI stelt u specifieke vragen zoals:

- Wat is de visie van de leverancier?
- Wat biedt de software aan functionaliteit?
- Kent de leverancier een dienstverleningsmodel of alleen supportdesk?
- Is de software gecertificeerd?
- Zijn er koppelingen met andere professionele systemen?
- Leveringsmodel op basis van one stop shopping?

De RFP helpt u bij de volgende stap. Na de beantwoording van de RFI en de presentaties volgt de shortlist van voorkeursleveranciers. Middels de RFP doet u een offerteverzoek. Binnen de RFP beschrijft u uw HR ambitie, uw business case, de technische en functionele wensen en eisen en ook vragen

inzake het contract en leveringsvoorwaarden, etc. Daarnaast is het handig dat u de beantwoording van een RFI en/of RFP via bijvoorbeeld een Excel document laat verlopen. Op deze manier bent u in staat snel een vergelijking van de antwoorden te maken. *PHOCUS B.V.*

Gouden tips

Door: diverse kennispartners

Wanneer u eenmaal een keuze heeft gemaakt voor software en de bijbehorende leverancier, besef dan dat u gedurende het project aan dezelfde kant staat. Zowel u als de leverancier wil het project zo soepel en succesvol mogelijk laten verlopen. De leverancier omdat hij daardoor een goede referentie krijgt. En u omdat u de juiste keuze blijkbaar heeft weten te maken en het geheel tot een goed einde heeft weten te brengen. Gezien de behoefte aan dit boek is dat niet altijd even vanzelfsprekend. *WiseNose*

Laat het hier en nu los van de huidige praktijk. Zet uw vizier volledig open en sta open voor nieuwe ideeën: optimalisatie is vaak vanuit heel verschillende invalshoeken te behalen. Sta hiervoor open.

Weet wat u wilt, wees ambitieus maar stel prioriteiten. En benader de implementatie van de software als een verandertraject en niet als een IT project. Veel organisaties trappen in de valkuil dat zij in één keer te veel willen. Zij willen de ambitie die ze hebben op gebied van HRM in één keer vertalen naar een volledige implementatie van alle processen. Door deze brede scope ontstaan omvangrijke projecten die niet of nauwelijks beheersbaar zijn. Het opknippen van het project in delen is daarom een veel betere tactiek. Sta daarnaast goed stil bij het verschil tussen web-enabled en web-based software. Alleen op basis van web-based software zijn echte geïntegreerde oplossingen mogelijk. *ADP Nederland*

Hou een spiegel voor de huidige HR processen en stel daar uw pakket van eisen en wensen op af. Stel duidelijk mijlpalen gedurende het implementatie proces. Deel de successen met iedereen binnen de organisatie. Kijk regelmatig terug naar de doelstellingen van het implementeren van nieuw pakket. *CIBOD/Functioneel-beheerders.nl*

De keuze voor een pakket of leverancier wordt door drie factoren bepaald: functionaliteit, prijs en vertrouwen. De eerste twee kunt u beoordelen op basis van de documentatie, productdemonstraties, referentiegesprekken en de offerte, maar vertrouwen is misschien wel de belangrijkste. U gaat een relatie aan met de leverancier voor meerdere jaren en u moet het vertrouwen hebben dat de leverancier bij u past en ook (later) met u mee wil denken. Vanuit de leverancier moeten er mensen betrokken worden bij de implementatie die ter zake kundig zijn en uw 'problemen' begrijpt. Niet alleen op technisch vlak, maar vooral ook op functioneel en HR vlak. Kortom, zorg dat u een specialist inschakelt die u vertrouwt. *People Inc.*

Neem de tijd! Bespreek en leg duidelijk vooraf uit wat wordt geïmplementeerd en door wie. Wat doet u zelf, wat doet u samen met de leverancier? Laat de implementatie ook niet geheel aan uw eigen ICT medewerkers over, uw HR professionals moeten er mee werken.

Mijneenloket

Als u vandaag hetzelfde doet als gisteren, krijgt u morgen hetzelfde als vandaag. Dus houd rekening met nieuwe ontwikkelingen en kies de software die voldoende mogelijkheden biedt daarop in te spelen. Kijk dus niet alleen of de software uw huidige administratie en procedures aankan, maar ook die van de komende jaren. *VISMA DBS*

Focus u niet op IT en oogverblindende toepassingen. Zorg dat dit goed zit, maar kijk vooral naar het onderliggend HR-concept en wat de effectieve toegevoegde waarde is van de HRM software voor uw organisatie. Als een toeleverancier naar u toekomt, vraag daar eerst naar en kijk dan pas naar het scherm. *OKc*

Wij willen u drie tips geven waarmee u rekening kunt houden bij de keuze van een HRM softwarepakket, dat niet alleen aan de eisen van nu voldoet, maar ook de komende jaren mee kan:

Laat uw keuze vallen op een web-based oplossing. Het voordeel hiervan is dat het HRM systeem te allen tijden online te bereiken is, op iedere computer werkt en voor de medewerkers gemakkelijk toegankelijk is.

Zorg dat het HRM pakket schaalbaar is. Hiermee bedoelen we dat wanneer het aantal gebruikers groeit, het bedrijf meerdere vestigingen krijgt of in andere landen uitbreiding zoekt, het niet direct verouderd is.

Kies voor een HRM pakket in de vorm van een abonnement (HRM in de cloud). Hiermee voorkomt u hoge aanschafkosten en voorkomt u dat het pakket snel verouderd. Daarnaast heeft u niet de aanschaf van dure servers en heeft u geen omkijken naar onderhoud van de software. De meeste software pakketten in de vorm van een abonnement worden automatisch geüpdatet, waardoor het niet zal verouderen. *Shiftbase*

Een selectietraject is vaak snel opgezet. Om de organisatie en het traject gecontroleerd te laten verlopen, is het raadzaam om duidelijke evaluatiemomenten te hanteren met een 'Go or No Go' beslissing. Deze mijlpalen kunt u eenvoudig en duidelijk opbouwen door middel van deellovereenkomsten. Op deze manier legt u zich niet direct voor de komende jaren vast, maar houdt u grip tot de 'Go Live'.

PHOCUS B.V.

Meer informatie over ICT oplossingen

ICTinformatiecentrum.nl

Alle ICT thema's en informatie

ICTboekensite.nl

Gratis boeken en publicaties

ICTwhitepapers.nl

Whitepapers, artikelen, checklist, cases

ICTberichten.nl

Belangrijk ICT nieuws + de ICT nieuwsbrief

CRMsystemen.nl

CRM en relatiebeheer, sales automation

ERPsystemen.nl

Geïntegreerde bedrijfssoftware

DMSsystemen.nl

Document management, ECM

BIsystemen.nl

Business intelligence, data oplossingen

HRMsystemen.nl

HRM software, e-HRM, ESS en MSS

WMSsystemen.nl

Warehouse management, magazijnbeheer

TMSsystemen.nl

Transport management

Heeft u vragen over ICT oplossingen, leveranciers of informatie? Bel ons op 085 40 10 218 of kijk op ICTinformatiecentrum.nl. Wij helpen u graag!

**Meer weten over HRM software?
Gebruik de gratis HRM box**

[BEKIJK DE HRM BOX](#)

Kennispartners

De inhoud van dit boek is tot stand gekomen in samenwerking met diverse kennispartners van het ICT informatiecentrum. Zij zijn specialisten op het gebied van HRM software. Hieronder presenteren zij zich aan u. Heeft u een vraag aan hen of over het thema van hun bijdrage, neemt u dan vrijblijvend contact met hen op. Zij helpen u graag bij de verdere uitvoering van uw HRM softwareproject.

AFAS Software – Philipsstraat 9 | 3899 LC Leusden

T +31 (0)33 434 18 00 | sales@afas.nl | afas.nl

WiseNose - Oude Vlijmenseweg 118 | 5203 DG 's-Hertogenbosch

T +31 (0)73 689 3328 | info@wisnose.nl | wisnose.nl

CIBOD | Functioneel-beheerders.nl - Postbus 30286 | 6803 AG Arnhem

T +31 (0)62 952 74 14 | info@cibod.nl | cibod.nl

Mijneenloket – Laagveld 4A | 6014 DD Ittervoort

T +31 (0)47 556 80 08 | info@mijneenloket.nl | mijneenloket.nl

OKc – Accent Business Park | Kwadestraat 149 | B-8800 Roeselare | België

T +31 (0)47 888 23 01 | contact@okc.be | okc.be

HR2day – Stroombaan 10 | 1181 VX Amstelveen

T +31 (0)88 030 09 00 | info@HR2day.com | hr2day.com

Unit4– Stationspark 1000 | 3364 DA Sliedrecht

T +31 (0)18 444 44 44 | Unit4.com

ADP Nederland - K.P. van der Mandelelaan 9-35 | 3062 MB Rotterdam

T +31 (0)10 459 82 90 | info@adp.nl | adp.nl

VISMA DBS - Modemweg 37 | 3821 BS Amersfoort | T +31 (0)33 454 51 11

info-amersfoort@visma.com | nl.visma.com/

Shiftbase – Groeneweg 2H | 2718 AA, Zoetermeer
T +31 (0)23 727 19 71 | info@shiftbase.com | shiftbase.com

PHOCUS B.V. - Elzenlaan 1-b | 2481 LZ Woubrugge
T +31 (0)17 251 99 00 | advies@phocus.nl | phocus.nl

People Inc. - Spoorhaven 92 | 2651 AV Berkel en Rodenrijs
T +31 (0)10 478 28 78 | info@peopleinc.nl | peopleinc.nl

ICT informatiecentrum

Dit boek is een uitgave van het ICT informatiecentrum. Met meer dan 200.000 gebruikers is het ICT informatiecentrum sinds 2001 het grootste zelfstandige en onafhankelijke informatieplatform voor bedrijven en overheden in Nederland en België over de selectie, implementatie en toepassing van ICT oplossingen.

Met de publicatie van gratis beschikbare online informatie, boeken, whitepapers, informatiepakketten, nieuws, checklists en andere media beoogt het ICT informatiecentrum een bijdrage te leveren aan goede beslissingsprocessen rondom investeringen in hard- en software en de toepassing ervan in de praktijk.

Het ICT informatiecentrum is onafhankelijk in de samenstelling van publicaties. Deze staan altijd onder eigen redactie en komen tot stand in samenwerking met onafhankelijke ICT redacteuren en externe kennispartners. Indien kennispartners verbonden zijn aan leveranciers van commerciële ICT producten of diensten, dan wordt hiervan altijd melding gemaakt, zodat in alle gevallen duidelijk is vanuit welk belang een publicatie tot stand is gekomen.



Kijk voor alle (gratis) kennis en informatie over bedrijfssoftware en andere ICT thema's op ICTinformatiecentrum.nl