

# Een ondergeschoven kindje

## KWALITEITSVERBETERING BIJ ONDERMAATS PRESTERENDE HR-ADMINISTRATIES

Veel organisaties zijn ontevreden over de prestaties van hun HR-administratie, vooral als die verspreid is over een aantal locaties. Het shared services-concept biedt mogelijkheden de HR-administratie te herontwerpen, waardoor deze aanmerkelijk meer waarde kan toevoegen aan de organisatie.

door Esther Hehne en Eric Mooijman

**B**ij de analyse van HR-administraties waarover organisaties ontevreden zijn, komt een aantal steeds terugkerende knelpunten aan het licht. Allereerst fungeren deze HR-administraties vooral als transactieverwerkende eenheden. Het werk wordt gedomineerd door grote hoeveelheden mutatiwerk dat maandelijks binnenstroomt, zoals het aanpassen van dienstroosters, het verwerken van verloven en het 'inkloppen' van tijdschrijfgelven. Doordat er onvoldoende toepassingen voor employee- en management self service (ESS/MSS) beschikbaar zijn, is er geen sprake van 'invoer aan de bron' en wordt er weinig tot geen zelfwerkzaamheid verwacht van managers, medewerkers en HR-adviseurs. Door de overdaad aan mutaties raakt de administratie verstopt en komt deze niet toe aan dienstverlening waaraan de klant werkelijk behoefte heeft.

Vaak wordt er binnen dergelijke HR-administraties vooral gestuurd op taken – het verwerken van mutaties – en bepalen incidenten en verstoringen de dagelijkse werkagenda. De mutatie die bovenop de stapel ligt wordt als eerste afgehandeld en de HR-adviseur die het meeste kabaal maakt wordt als eerste geholpen. Een reden daarvoor is dat er bij deze administraties vaak onvoldoende uniforme werkprocessen zijn beschreven en ingevoerd. Het bewaken van de werkvoorraad is daardoor lastig, de werkzaamheden zijn bij ziekte of vakantie niet overdraagbaar en medewerkers kunnen zich moeilijk tot allround-administratiemedewerkers ontwikkelen. Door dit gebrek aan processtu-

ring is er te weinig basis voor kwaliteitszorg en vindt er onvoldoende toezicht plaats op de juiste toepassing van wet- en regelgeving. Dezelfde fouten worden zo keer op keer gemaakt en medewerkers van de HR-administratie komen door werkdruk en stress ongewild in een reactieve rol terecht, terwijl de klant een proactieve rol verwacht.

### Geen uniforme processen

Een ander effect van het ontbreken van uniforme processen is de vermenging van 'regulier' en 'niet-regulier' werk. Denk hierbij aan het onverwacht administratief verwerken van vijftig uitdiensttredingen of het in grote haast moeten opleveren van HR-rapportages ten gevolge van een overname. Door deze vermenging wordt zowel het reguliere als het niet-reguliere werk kwalitatief onder maat uitgevoerd en verwordt de HR-administratie ongewild tot een goed geliede 'incidentenmachine.' Het ontbreken van één centraal punt, zoals een HR-infodesk waar HR-gerelateerde vragen binnenkomen, vergroot de chaos en werkdruk. Iedere medewerker van de HR-administratie wordt op ieder moment van de dag door managers, medewerkers en HR-adviseurs via mail of telefonisch benaderd met allerlei vragen en verzoeken. Doordat deze vragenstroom onvoldoende gecoördineerd wordt, vindt er geen analyse plaats van veelgestelde vragen en de achterliggende problemen. Kennisontwikkeling komt zo niet van de grond, het wiel wordt steeds uitgevonden, de klant verbaast zich erover dat hij steeds dezelfde vraag moet stellen of steeds maar hetzelfde

de verkeerde formulier krijgt opgestuurd en er is te weinig tijd en rust voor het doordenken en verbeteren van producten, diensten en onderliggende werkprocessen. Een veel voorkomend voorbeeld daarvan is dat de HR-administratie te weinig betrokken wordt bij het ontwerpen en invoeren van nieuwe HR-regelgeving. Er vinden bijvoorbeeld geen analyses plaats van de administratieve impact van een nieuwe bonusafrekening of regelingen worden ingevoerd zonder dat de HR-administratie wordt ingelicht. Als de HR-administratie vervolgens antwoorden op vragen over de nieuwe regeling niet kan beantwoorden, dan neemt de klantontevredenheid verder toe. Door deze beperkte beleidsondersteunende rol geniet de HR-administratie weinig status in de organisatie. Het bewaken van de correcte toepassingen van HR-regelgeving en het aanspreken van managers of HR-adviseurs die zich daaraan schuldig maken, wordt zo heel lastig. Hierdoor ontstaat er wildgroei in het toepassen van regels en dat leidt tot rechtsongelijkheid tussen medewerkers.

### Dramatische positie

De beperkte status van HR-administraties wordt verder verstrekt doordat medewerkers die elders in de organisatie onvoldoende functioneerden of zich niet meer kwalificeerden voor een functie, in het verleden een plek toegewezen kregen bij de HR-administratie. De functie-eisen waren toen laag en er was altijd wel werk te doen. Hierdoor is er op sommige HR-administraties een formatie ontstaan met beperkt leer- en verandervermogen en matig ontwikkelde klantgerichte competenties.

Veel HR-administraties bevinden zich door bovenstaande omstandigheden ongewild in de periferie van de HR-organisatie, genieten weinig status, dwingen maar beperkt respect af bij het management en zijn onvoldoende partij bij reorgani-

saties of grote HR-projecten. Hierdoor zijn zij nauwelijks aantrekkelijk voor talentvolle (HR-) medewerkers die een loopbaan in plaats van een baan ambiëren. De klanten van de HR-administratie zijn op hun beurt ontevreden over de administratieve producten die zij geleverd krijgen en ervaren te weinig continuïteit en voorspelbaarheid in de dienstverlening. Deze HR-administraties zijn zo voor hun klanten zeker geen business partner en leveren onvoldoende toegevoegde waarde aan de organisatie waar zij deel van uitmaken. Deze positie heeft iets dramatisch: wat de medewerkers van deze administraties ook doen, ze zijn onvoldoende in staat de genoemde omstandigheden te beïnvloeden en zichzelf op te stoten naar een volgend ontwikkelingsstadium.

### Procesgestuurde HR-administratie

Voor organisaties die ontevreden zijn over de prestaties van hun HR-administratie, en zich herkennen in de hierboven vermelde knelpunten, biedt het shared services-concept mogelijkheden en een hefboom om de HR-administratie ingrijpend te reorganiseren en de administratie te transformeren naar een hoger en meer volwassen ontwikkelingsniveau. Door een aantal organisatorische ingrepen wordt tijd en ruimte gecreëerd om efficiënter en effectiever te kunnen werken en een betere klanttevredenheid en toegevoegde waarde te leve-

ren. De traditionele incidentgedreven, reactieve en soms onbetrouwbare en onvoorspelbare HR-administratie, evolueert zo naar een proactieve, betrouwbare, voorspelbare en procesgestuurde administratie (zie figuur 1).

Hieronder volgt een uitwerking van de drie belangrijkste herontwerpprincipes zoals die gelden bij het shared servicesmodel:

- Centralisering en processturing.
- Onderscheid tussen front- en backoffice.
- Reductie van verstoringen.

#### Centralisering en processturing

In het shared services-concept worden om te beginnen decentrale HR-administraties gebundeld tot één centrale administratie. Hierbinnen zijn de werkprocessen uniform beschreven en voorzien van prestatie-indicatoren, zoals levertijden en toegestane foutmarges. Niet alleen het eindresultaat van een proces wordt zo gemeten, maar het hele proces wordt van begin tot eind gevolgd en indien nodig bijgesteld. Deze uniforme processen zijn belegd bij administratiemedewerkers, die de processen onderhouden en zondig aanpassen. Wijzigingen in wet- en regelgeving worden tijdig verwerkt in processen, checklists, brieven en formulieren. Bij deze procesaanpassingen heeft de proceseigenaar ook contact met externe organisaties als het UWV, de fiscus of een Arbo-dienst of

zorgverzekeraar. Deze instanties vormen vaak het begin of het eind van een HR-proces.

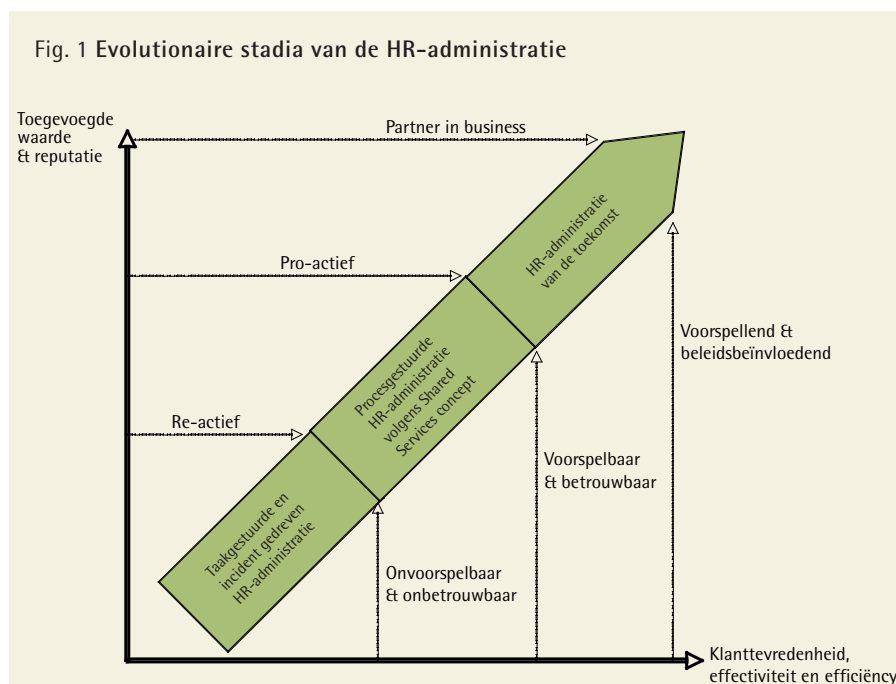
Door deze centralisering en processturing kan de HR-administratie voorspelbare en hoge kwaliteit leveren, zijn werkzaamheden beter over te dragen en kunnen medewerkers van de administratie zich eenvoudiger in allround-medewerker ontwikkelen. De klant heeft flink wat invloed op de geformuleerde kwaliteitsniveaus, doordat de administratie op basis van een producten- en dienstencatalogus serviceafspraken maakt. Door de centralisatie is het mogelijk allerlei soorten HR-gerelateerde administraties (W&S, opleiding & ontwikkeling, im- & expat etc.) samen te brengen in één geoliede administratie. Deze concentratie is binnen de organisatie niet meer over het hoofd zien of ontwijken.

#### Onderscheid front- en backoffice

Het shared services-concept gaat ervan uit dat managers en medewerkers zoveel mogelijk mutaties zelf uitvoeren. Dat doen zij door gebruik te maken van toepassingen voor employee- en management self service, waardoor er sprake is van 'invoer aan de bron.' Als deze managers en medewerkers vragen hebben, dan kunnen zij in de eerste instantie terecht bij een goed gevulde HR-intranetsite die centraal wordt onderhouden en dienst doet als kennisstelsel. Komt men daarmee niet verder, dan neemt men via mail of telefoon contact op met een HR-servicedesk, ook wel frontoffice genoemd.

Medewerkers van deze servicedesk zijn als zogenaamde 'eerste lijn' opgeleid om 60 tot 70 procent van de vragen te beantwoorden en af te handelen. Lukt dat niet dan sturen zij de vraag door naar de 'tweede lijn' in de backoffice. Deze bestaat uit administratiemedewerkers, salarisadministrateurs, HR-adviseurs of HR-specialisten en in sommige gevallen zelfs contactpersonen van externe organisaties zoals de UWV, de belastingdienst of het pensioenfonds. Met behulp van een zogenaamde 'doorstuurtabel' komen de vragen terecht bij de oplosgroepen, die het best toegerust zijn voor het beantwoorden van vragen of het oplossen van problemen. De vragen die de servicedesk bereiken worden vastgelegd in een 'call-afhande-

Fig. 1 Evolutionaire stadia van de HR-administratie



# DE HR-ADMINISTRATIE KOMT ONGEWILD IN EEN REACTIEVE ROL TERECHT, TERWIJL DE KLANT EEN PROACTIEVE ROL VERWACHT

lingssysteem' waardoor de servicedeskmedewerkers de afhandeling van vragen door de backoffice kunnen volgen en bijsturen. De backoffice-medewerkers krijgen de vragen en mutatieverzoeken gestructureerd en gedocumenteerd aangereikt en kunnen er zo mee aan de slag. Door deze organisatievorm bestaande uit een front- en backoffice, stuurt de HR-administratie dus voor een belangrijk deel de werkzaamheden van de HR-adviseurs en HR-specialisten en vormt zo het hart van de HR-organisatie (zie figuur 2).

## Reductie van verstoringen

Op de HR-administraties die volgens het shared services-concept zijn ingericht, worden 'invliegers' en verstoringen van het werk tot een minimum beperkt. Hierdoor ontstaat er rust en energie voor het ontwikkelen en consolideren van het kwaliteitsniveau. Ten eerste identificeert en analyseert de servicedesk veelgestelde vragen. Als deze analyse aanleiding geeft tot het aanpassen van regelingen, werkprocessen of formuleren, dan gebeurt dat op basis van een zogenaamd 'wijzigingsvoorstel.' Als de wijziging vervolgens is doorgevoerd, dan stelt de HR-administratie alle betrokkenen daarvan op de hoogte, waarna aanpassingen 'live gaan.' Deze

vorm van 'incidentmanagement' is binnen het ICT-domein al gemeengoed, maar krijgt nu ook vaste grond aan de voeten in het HR-domein.

Naast incidentmanagement, leidt het plannen projectmatig invoeren van nieuwe regelingen ook tot rust en klanttevredenheid. Op het moment dat HR-specialisten besluiten een nieuwe regeling in te voeren, dan dienen zij deze eerst in te brengen bij de HR-administratie. Deze stelt de impact vast van de regeling op de administratieve processen en de HR ICT-systemen. Als deze impact beperkt is, voert men aanpassingen door in processen en systemen en stelt de administratie samen met de HR-specialisten een communicatie- en implementatieplan op. Onderdeel van dat plan is het formuleren van 'veel gestelde vragen met antwoorden,' het aanpassen van het HR-intranet en het instrueren van de eerste- en tweedelijns HR-medewerkers. Pas daarna gaat de nieuwe regeling live. Is de nieuwe regeling echter administratief niet te verwerken, en is de impact te groot, dan is aanpassing van de regeling nodig of moet deze helemaal achterwege blijven.

Een laatste methode die veel rust geeft op de administratie, bestaat uit het scheiden van regulier werk (beschreven in de produc-

ten- en dienstencatalogus) en niet-regulier werk. Volgens het principe 'de vervuiler betaalt en de betaler bepaalt,' wordt de veroorzaker van de niet-reguliere werkzaamheden projectopdrachtgever en krijgt hij ook een rekening gepresenteerd voor de uitvoering van de niet-reguliere werkzaamheden. Deze niet-reguliere werkzaamheden verwerkt de HR-administratie in een project dat vervolgens naast de normale producten gefinancierd, bemenst en uitgevoerd wordt. Indien projecten van gelijke aard steeds terugkeren, dan worden deze als reguliere dienstverlening opgenomen en vindt aanpassing van de formatie plaats.

## Van muteren naar administreren

Het resultaat van bovenbeschreven acties is een volwaardige en procesgestuurde administratie, waarbinnen rust en energie beschikbaar zijn voor kwaliteitszorg, service level management en product- en procesinnovatie. De klant ervaart voorspelbare en betrouwbare dienstverlening, waardoor de administratie automatisch een beter imago en prestige ten deel valt. Hierdoor kan de administratie vanuit een aanvaarde autoriteit managers aanspreken op het onjuist toepassen van wet- en regelgeving en krijgt de administratie automatisch een rol bij wat tegenwoordig heet 'compliance-bewaking.' De klant ervaart de HR-administratie niet meer als lastige en tegenwerkende afdeling, maar ervaart toegevoegde waarde (zie figuur 3). Het werk binnen de HR-administratie transformeert van muteren naar volwaardig administreren.

## Aantrekkelijke werkplek

Het behoeft geen betoog dat een volwassen en procesgestuurde HR-administratie die onderdeel is van een HR shared service center, een aantrekkelijke plek is om te werken. De afdeling bevindt zich in het hart van de organisatie, heeft een goed imago en het werk- en kwaliteitsniveau is door de processturing hoog en voorspel-

Fig. 2 Fundamentele beweging: vergroten van toegevoegde waarde

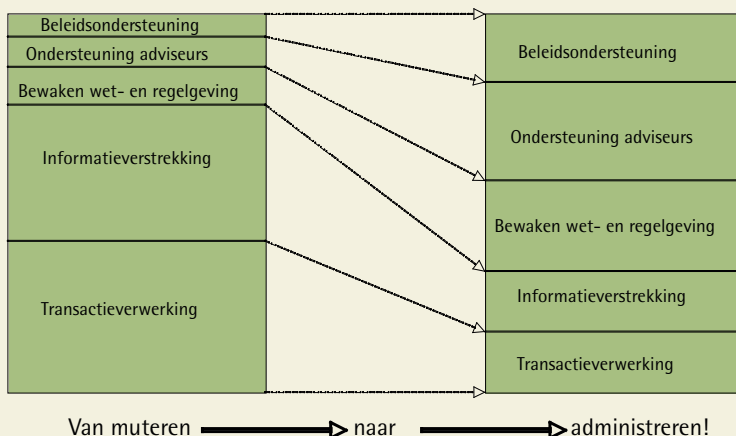
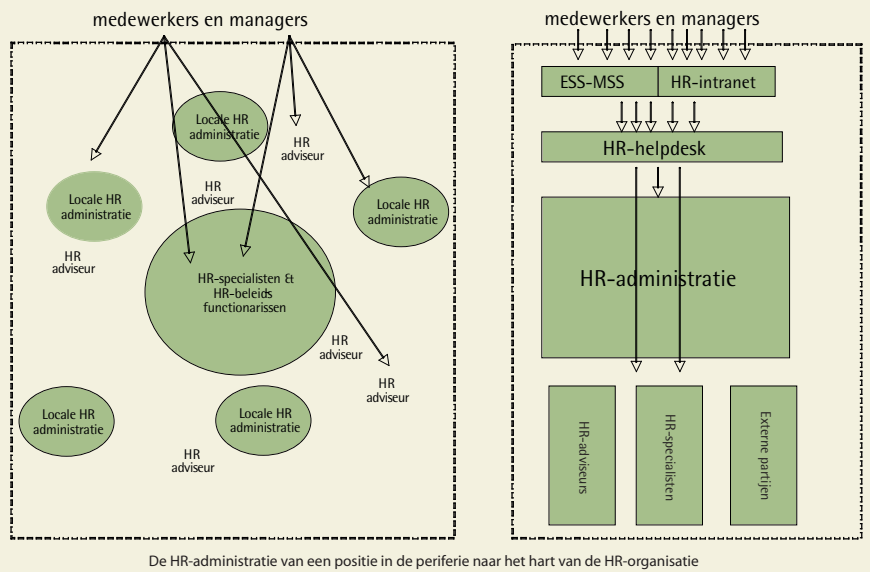


Fig. 3 Fundamentele beweging: vergroten van toegevoegde waarde



baar. De administratie biedt voor junior-medewerkers mogelijkheden om zich tot allround-medewerker of backofficespecialist te ontwikkelen (Van Dalen, 2006). Senior medewerkers krijgen de gelegenheid een mentorrol te vervullen en hun kennis en ervaring over te dragen, op te treden als proceseigenaar of deel te nemen aan projecten of die zelfs te leiden. Ook (HR-)medewerkers die een leidinggevende rol ambiëren grijpen nu hun kans. Veel HR-adviseurs leiden voor een aantal jaren een HR-backoffice of staan aan het hoofd van een HR-servicedesk. Ook voor jonge talenten en trainees is de HR-administratie geen 'no-go area' meer, maar een mooie volwaardige springplank naar volgende loopbaanstappen. Deze ontwikkeling kent echter ook zijn keerzijde. De procesgestuurde HR-administratie stelt hoge eisen aan kennis, vaardigheden en competenties van de betrokken medewerkers. Een evolutionaire stap van een taakgestuurde naar een procesgestuurde administratie, leidt niet zelden tot een flinke uitstroom van te laag gekwalificeerde medewerkers. Zij missen helaas de

noodzakelijke kwalificaties en zijn beperkt 'leerbaar.' Een nieuwe generatie meer professionele administrateurs treedt aan. Deze beschikt wél over kwalificaties zoals diepgaande HR ICT-systeemkennis, inzicht in wet- en regelgeving, kennis van salarisadministratie en vaardigheid in het uitvoeren van complexe berekeningen. Bij HR-servicedeskmedewerkers die in een soort cockpit opereren, blijken klantgerichtheid en communicatieve vaardigheden in combinatie met de kwaliteit om simultaan verschillende ICT-taken uit te kunnen voeren (multitasking), belangrijkere competenties dan HR-kennis. Deze blijkt relatief eenvoudig aan te leren. Het initiële opleidingsniveau van HR-administratiemedewerkers stijgt van LBO naar MBO+ en dient nog eens aangevuld te worden met HR-vakopleidingen en algemene administratieve kwalificaties op MBO/HBO-niveau. Er zijn zelfs steeds meer organisaties die jonge HBO- en WO-gekwalificeerde HR-adviseurs een jaar volledig laten meedraaien op de HR-administratie voordat dezen een adviesrol gaan vervullen.

## Tips voor invoering

Als laatste geven we tien tips bij het creëren van een HR-administratie met hoge toegevoegde waarde:

- Begin de transformatie met een nulmeting naar de kwaliteit en klanttevredenheid en formuleer meetbare ambities op basis van de nulmeting. Stel vervolgens vast welke toegevoegde waarde de klant verwacht en maak die verwachting meetbaar.
- Indien er sprake is van decentrale HR-administraties die hiërarchisch vallen onder het decentrale management, breng al die HR-administraties dan alvast hiërarchisch onder bij één manager HR services.
- Stel een producten- en dienstencatalogus op met de standaard- en niet-standaard dienstverlening.
- Ontwerp op basis van deze catalogus samen met de medewerkers van de HR-administratie en HR-adviseurs uniforme processen en standaard-brieven, -formulieren en -checklists en voorzie de processen van prestatie-indicatoren. Uniformeer in de verschillende decentrale HR-administraties de werkwijzen en centraliseer daarna.
- Doe geen kwaliteitsconcessie bij het bemensen van nieuwe functies binnen de HR administratie en besteed veel aandacht aan het bemensen van de HR-servicedesk.
- Beleg het beheer en het onderhoud van deze processen bij koppeltjes bestaande uit HR-administratiemedewerkers en HR-adviseurs. Beoordeel deze medewerkers jaarlijks op hun inzet bij het beheer van de processen.
- Laat senior HR-administratiemedewerkers deelnemen aan overleggen van HR-specialisten zodat zij tijdig kunnen meedenken over ontwerpen en implementeren van HR-regelgeving.
- Het ICT-gehalte bij de transformatie van HR-administraties zal hoog zijn, onder

# VEEL HR-ADMINISTRATIES BEVINDEN ZICH ONGEWILD IN DE PERIFERIE VAN DE HR-ORGANISATIE

# DE KLANT ERVAART DE HR-ADMINISTRATIE NIET MEER ALS LASTIGE EN TEGENWERKENDE AFDELING

meer door invoering van ESS/MSS.

Betrek bij de roll-out-strategie vooral secretaresses en afdelingsassistenten, zodat zij hun management en afdelingsmedewerkers kunnen ondersteunen en motiveren bij het 'aan de bron' muteren van gegevens.

- Tijdens de transformatie zal de performance van de HR-administratie flink 'dippen.' Bereid de HR-medewerkers en de organisatie daar goed op voor en vraag geduld.
- Zoek bij het herontwerp van de organisatie en de processen aansluiting bij andere organisatieonderdelen die raakvlakken hebben met HR-processen. Voorbeelden daarvan zijn het verstrekken van bedrijfseigendommen en het 'procure2pay'-proces bij de inkoop van

uitzendkrachten. Door processen van het begin tot het eind uit te werken, verlopen deze beter en staat HR niet alleen bij het implementeren van vernieuwingen.

## Nieuwe generatie

Deze nieuwe generatie krijgt niet de gelegenheid op de lauweren te rusten. Een nieuwe ontwikkelingsfase van HR-administraties dient zich al aan, 'de HR-administratie van de toekomst.' HR-administraties worden onderdeel van serviceorganisaties, worden samengevoegd met financiële administraties of worden uitbesteed.

Deze nieuwe evolutionaire stap zal zich naar verwachting veel sneller voltrekken dan de ontwikkelstap van taak- naar procesgestuurde HR-administratie. De nieuwe generatie kan de borst nat maken: HR-

administraties worden nooit meer wat ze geweest zijn!

E. Hehne is manager People Services bij Essent. Drs. E. Mooijman is partner bij Vitrum P&O Consulting B.V.

[Esther.Hehne@Essent.nl](mailto:Esther.Hehne@Essent.nl);  
[eric.mooijman@vitrum.nl](mailto:eric.mooijman@vitrum.nl)

## Literatuur

- Dalen, E. van, *Employabilitykansen in shared services centers*, in: *Gids voor Personeelsmanagement*, jrg. 85, nr. 2, 2006.

Een samenvatting van dit artikel is terug te vinden op [www.gidsonline.nl](http://www.gidsonline.nl) / rubriek HR-Professie