



Bedrijfsinformatie

Een IT-strategie voor HR valt of staat met goed opdrachtgeverschap

Inleiding

De digitalisering van HR is de laatste jaren enorm toegenomen. Nieuwe systemen en innovaties zijn niet meer weg te denken uit het HR-landschap. Om op lange termijn daadwerkelijk efficiënter te werken met behulp van IT, is een HR IT-strategie onmisbaar. Dat klinkt logisch, maar veel (semi-) overheidsorganisaties worstelen in de praktijk met het bedenken en uitrollen van zo'n strategie. Hoe pak je dit effectief aan en wat zijn belangrijkste do's en don't's?

Brigitte Bancken is sinds eind 2020 Manager Shared Service Center Human Resources bij Wageningen University & Research (WUR). Hier geeft ze operationeel leiding aan onder andere de personeels- en salarisadministratie en heeft ze de opdracht om een HR IT-strategie voor de WUR op te stellen. We spraken met haar over de aandachtspunten hierbij, de belangrijkste valkuilen en het grote belang van goed opdrachtgeverschap. "Een HR-directeur die anno 2022 zegt niks met systemen te hebben, is bij mij aan het verkeerde adres."



Naam:	Wageningen University
Hoofdkantoor:	Wageningen, Nederland
Opgericht:	1876
Sector:	Publieke sector, onderwijs en onderzoek
Aantal medewerkers:	6800
ADP producten:	ADP® Workforce



ADP en het ADP-logo zijn geregistreerde handelsmerken van ADP, Inc. Alle overige handels- en servicemerken zijn het eigendom van hun respectievelijke eigenaren.
Copyright © 2022 ADP, Inc.

HR is het kloppende hart van je organisatie

Wat zijn volgens Bancken precies de urgentie en noodzaak van een IT-strategie voor HR? "Ik denk dat HR het kloppende hart is van een organisatie, met intern vele afnemers zoals managers en medewerkers. Ook extern zijn die er, denk aan pensioenfondsen, verzekeraars en arbodiensten aan wie we data doorgeven. Samen met Finance heb je als HR de medewerkers- en organisatiegegevens in handen. Tel daarbij op dat IT-security erg belangrijk is geworden, net als AVG/privacy. Dan is het wel zo belangrijk dat je goed nadenkt over hoe je dienstverleningsmodel en processen eruit zien. Ik probeer HR-collega's in alle lagen van de organisatie op te voeden en dit te benadrukken. Op directieniveau praten over businessarchitectuur bijvoorbeeld, levert soms de vraag op of dat niet meer iets voor IT is? Neel! IT kan je ondersteunen met goed werkende applicaties, maar het begint met nadenken. Hoe wil je jouw dienstverlening naar je klanten toe organiseren? Wat wil je je eigen HR-professionals bieden? Je moet als HR echt zelf dat opdrachtgeverschap oppakken."

Grootste weerstand zit bij HR zelf

Een belangrijk aandachtspunt bij het opstellen van een IT-strategie is de volwassenheid van HR binnen de organisatie. Via een quick scan brengt Bancken in beeld op welk niveau de HR-organisatie zich bevindt: "Dat begint met kritisch doorvragen op wat HR nu precies doet. Strategische personeelsplanning, talentmanagement, learning & development, het zijn mooie termen, maar doe je het ook écht? Of zijn we toch vooral nog bezig met mutaties, urenwijzigingen en contracten opstellen? Ook een assessment van de directie hoort hierbij. Hebben ze affiniteit met het systeem, loggen ze wel eens in? Vaak merk je aan de reactie al wel het een en ander. Andere vragen zijn dan of de processen beschreven zijn, is daar een handboek van en waar vind ik dat? Wordt er ook echt volgens die instructies gewerkt? Ik wil echt begrijpen of het systeem makkelijk en prettig werkt voor iemand."



ADP en het ADP-logo zijn geregistreerde handelsmerken van ADP, Inc. Alle overige handels- en servicemerken zijn het eigendom van hun respectievelijke eigenaren.
Copyright © 2022 ADP, Inc.

Daar hoort bij om het belang van HR binnen de organisatie kritisch te bevragen. "Ik vraag vaak aan een HR-manager of hij/zij vast lid is van het managementteam, of alleen op afroep langskomt om bijvoorbeeld ziektegevallen te bespreken. Een beetje provocerend, ik zet het graag op scherp", aldus Bancken. Een belangrijke les die ze trekt, is dat weerstand tegen (verdere) digitalisering en de implementatie van een nieuw IT-systeem vaak vanuit HR zelf komt. Bancken: "HR-collega's denken wel eens dat hun baan overbodig wordt als het teveel over digitalisering gaat. Maar er blijft genoeg werk over! Je krijgt dan de tijd om andere dingen te doen en meer waarde toe te voegen. Meer analyses, meer gesprekken, terug naar de menselijke kant van HR bijvoorbeeld. Of het bewaken van ethiek. Als we allemaal druk zijn met de administratie, blijft daar geen tijd voor over. Ik denk dat we nog een generatie HR-professionals en met name HR-directeuren hebben die destijds geen studie HRM kozen. Zij kwamen op deze positie doordat ze oog hadden voor mensen en competenties. Prima, maar ik vind het te makkelijk om nu te zeggen van deze ontwikkelingen zijn niets voor mij. Je boekt reizen digitaal, maakt gebruik van internetbankieren, ook jouw vakgebied kan mooie toegevoegde waarde bieden met digitalisering."

Het belang van een goed team

Voordat een daadwerkelijke implementatie van een nieuw of ander systeem start, is het ook cruciaal om goed naar het eigen HR-team te kijken en de competenties van medewerkers. "Een aanbesteding is een heftig traject. Intern moet je daar echt een team van hele competente mensen voor hebben. Denk dan ook goed na welke teamleden je wil vrijspelen voor zo'n traject. Het is mijn overtuiging dat je beter iemand in de operatie kunt vervangen door interim- of uitzendkrachten zodat je je eigen mensen in de projectorganisatie kunt zetten. Zij moeten testen en in het project meedraaien, want zij kennen immers de uitzonderingen van jouw organisatie", aldus Bancken.

Bij de implementatie is het verder van groot belang om niet meteen teveel hooi op de vork te nemen volgens Bancken. "Begin met een kleine scope qua organisatie en processen, start waar mogelijk met een pilot. Onderzoek ook heel vroeg in het proces al de interne interfaces/koppelingen naar andere afnemers! Hier ga je namelijk het meest nat op als het fout gaat. 'Kaal' de functionaliteit voor HR inrichten is ook niet eenvoudig, maar lukt meestal wel. Maar schenk veel aandacht voor de koppelingen met andere applicaties, bijvoorbeeld van Finance of IT."



ADP en het ADP-logo zijn geregistreerde handelsmerken van ADP, Inc. Alle overige handels- en servicemerken zijn het eigendom van hun respectievelijke eigenaren.
Copyright © 2022 ADP, Inc.

Een aanbesteding is overigens niet altijd dé manier om een volgende interne digitaliseringsslag te slaan. "Pluis ook het bestaande contract met je leverancier eens goed uit. Vaak zitten in een contract consultancy-uren bij nieuwe releases waar niemand actief mee bezig is. Ik heb het zelf ook meegemaakt dat we twee modules nog niet in gebruik hadden genomen die wel al jaren in de overeenkomst zaten. Het is echt belangrijk om het contract met je leverancier maximaal uit te nutten. Bij ons in Wageningen moeten medewerkers bijvoorbeeld een certificaat hebben om te werken met dieren of met gevaarlijke stoffen. Die certificaten moeten periodiek herhaald worden. In ons systeem zit een module rondom het registreren van opleidingen en certificaten. Waarom gebruiken we het niet?! Aanzetten, zeg ik dan. Dat klinkt simpel, maar het zijn natuurlijk telkens mini-projectjes. Maar we hebben het, dus laten we het dan ook gewoon inzetten."

Partnerrelatie met leverancier: samen sterker worden

WUR werkt al sinds 2014 met ADP samen en Bancken en haar team zijn sinds 2020 overgestapt op de cloud met ADP Workforce. Daarmee is ook een verandering ingezet die van WUR een actieve gebruiker heeft gemaakt: "In mijn eerste jaar hebben we echt een inhaalslag gemaakt. Sommige functionaliteiten waren out-of-support betiteld door ADP omdat we niet mee waren gegaan in upgrades en releases. Ik heb het als prioriteit gemaakt om weer in support te komen. Want wat heb je aan een systeem als je geen support kunt krijgen van een leverancier?! We zijn nu up-to-date en signaleren in nieuwe releases ook veel pro-actiever of er dingen inzitten die voor ons interessant zijn. We leveren ook user stories aan bij ADP, bijvoorbeeld rondom het hybride werken. Dan geven we feedback door en dragen verbetermogelijkheden aan. Ik wil ook heel graag in de development board van een leverancier, wil echt het partnerschap optimaliseren. Ik kan uitleggen wat de business value is, een leverancier kan onderzoeken of dat voor andere klanten ook geldt, samen worden we zo sterker."



ADP en het ADP-logo zijn geregistreerde handelsmerken van ADP, Inc. Alle overige handels- en servicemerken zijn het eigendom van hun respectievelijke eigenaren.
Copyright © 2022 ADP, Inc.

Belangrijke eis die Bancken stelt aan een leverancier, is wel dat deze zich goed verdiept in hun (mogelijke) klant. "Dan bedoel ik echt het interesse tonen in de specifieke eigenschappen van je klant. Universiteiten bijvoorbeeld hebben echt bijzondere kenmerken en moeten wettelijk voldoen aan zaken die niet voor het bedrijfsleven gelden. Ik verwacht van een leverancier dat ze creatief meedenken en met oplossingen komen. Eigenlijk vind ik dat ze die oprechte interesse zelfs moeten tonen voordat je met elkaar in gesprek gaat. De missie, strategie, speerpunten, alles is online te vinden. Je daarin verdiepen, is voor mij een voorwaarde voor het partnerschap wat ik graag wil aangaan."

Goed opdrachtgeverschap tonen is hard werken

Rode draad in het verhaal van Bancken is duidelijk het opdrachtgeverschap wat een organisatie moet tonen. Kleinere (overheids)organisaties hebben wellicht niet altijd de mensen en middelen om zich uitvoerig te verdiepen in HR-technologie en alle mogelijkheden die er zijn. Is een grondige aanpak zoals Bancken voorstelt dan wel realistisch? "Absoluut! Ik snap dat niet elke organisatie de middelen heeft om iemand fulltime in dienst te nemen of in te huren, maar dat is ook niet nodig. Het ontslaat je niet van de verplichting om je te oriënteren en te kijken wat mogelijk is. Je kunt ook iemand korte tijd inhuren en om een aantal beknopte adviezen vragen om mee te starten. Dat kan ook een consultant van je leverancier zijn. De grondregels blijven hetzelfde, dat opdrachtgeverschap vervalt niet, net als het grondwerk op orde hebben en voor de juiste mensen en competenties zorgen. Dat is misschien geen sexy boodschap, maar het is ook gewoon hard werken!"

Meer weten over wat ADP voor jouw HR IT-strategie kan betekenen? Neem dan contact op met Frank Hermans, Sales Manager Public - frank.hermans@adp.com. We denken graag met je mee.



ADP en het ADP-logo zijn geregistreerde handelsmerken van ADP, Inc. Alle overige handels- en servicemerken zijn het eigendom van hun respectievelijke eigenaren.
Copyright © 2022 ADP, Inc.