

Efficiënte HR-processen

Een onderzoek naar de optimalisatie van het HR-proces.

Aranka van Roijen
Radio Holland
14 augustus 2017



AFSTUDEERONDERZOEK

Wat is er voor nodig om de HR-processen van Radio Holland efficiënt in te richten?

Naam Student: Aranka van Roijen – s1081428
Datum: 14 augustus 2017
Onderwijsinstelling: Hogeschool Leiden
Opleiding: Human Resource Management
Module: Afstudeeropdracht – HRHt14-16
Afstudeerorganisatie: Radio Holland
Begeleider HS Leiden: Carlo Konings
Begeleider Radio Holland: Femke van der Kooij

Begrippenlijst

e-HRM = Electronic Human Resource Management

ESS = Employee Self Service

HR = Human Resource

HR-proces = Een aantal activiteiten in een logische volgorde, die gericht zijn op het doelbewust tot stand komen van een product of dienst voor een (interne) klant.

Lean = Een filosofie die erop gericht is om onnodige verspilling (overbodige stappen) te elimineren waardoor processen efficiënter worden.

MSS = Manager Self Service

Managementsamenvatting

Radio Holland is een bedrijf dat de afgelopen jaren veel organisatieveranderingen meegemaakt heeft. Van overnames tot fusies en inkrimpingen van personeelsbestand. Ondanks al deze veranderingen zijn de HR-processen hetzelfde gebleven. Dit resulteert in verouderde processen waarbij veel handelingen nog handmatig gebeuren en waarbij veel nog op papier te vinden is. Dit is tijdrovend en inefficiënt. Daarom is dit onderzoek gericht op de vraag: *‘Wat is er voor nodig om de HR-processen van Radio Holland efficiënt in te richten?’* Daarbij kwam ook de vraag vanuit de HR-afdeling dat zij meer een strategische rol aan wil nemen. Om antwoord te geven op deze vraag is er kwalitatief onderzoek uitgevoerd.

Uit het onderzoek zijn vier rollen naar voren gekomen die HR aan kan nemen. Elk van deze rollen heeft een andere focus op werkzaamheden binnen de HR-afdeling. Een balans van deze rollen binnen een HR-afdeling is daarom erg belangrijk. Hierbij is het belangrijk dat de administratieve basis goed op orde is voordat er naar verschillende rollen gekeken kan worden. Dit geldt dus ook voor Radio Holland voordat zij een meer strategische rol aan kan nemen. Wel laat onderzoek zien dat het aannemen van een strategische rol steeds belangrijker wordt. Hierdoor kan de HR-afdeling van meer toegevoegde waarde voor de gehele organisatie en haar doelstellingen zijn.

Om te kijken waar de zo genoemde inefficiëntie in de HR-processen vandaan komt zijn er meerdere interviews gehouden om de administratieve HR-processen zo nauwkeurig mogelijk in kaart te brengen. Hieruit is duidelijk naar voren gekomen dat er veel verschillende stappen en handelingen nodig zijn voor het uitvoeren van een proces. Hieruit is gebleken dat de processen al in tijden niet gemoderniseerd zijn en hoognodig aan een moderniseringsslag toe zijn. Middelen die hierbij kunnen helpen zijn lean en e-HRM. Lean is een filosofie die direct bij kan dragen aan het efficiënt inrichten van processen. E-HRM is erop gericht om met behulp van internettechnologie de HR-processen te ondersteunen. Hierbij is het belangrijk om op te merken dat alleen het digitaliseren van de processen niet voor efficiëntie zal zorgen. De manier hoe de processen ingericht zijn is hiervoor het belangrijkste.

Uiteindelijk zijn er uit de resultaten een aantal aanbevelingen naar voren gekomen die Radio Holland kan gebruiken om haar HR-processen efficiënt te maken.

1. Maak prioriteiten;
2. Moderniseringsslag door lean en e-HRM;
3. Zorgen dat verantwoordelijkheid op de juiste plek ligt;
4. In acht nemen van verschillende HR-rollen;
5. Kritisch kijken naar de andere HR-processen.

Deze aanbevelingen worden verder toegelicht in hoofdstuk 8 en zullen in hoofdstuk 9 uitgewerkt worden in een implementatieplan.

Voorwoord

Voor u ligt het onderzoeksrapport voor Radio Holland dat geschreven is ter afsluiting van mijn opleiding Human Resource Management aan de Hogeschool Leiden, te Leiden. Dit onderzoeksrapport staat volledig in het teken van het kritisch kijken naar hoe de huidige HR-processen van Radio Holland efficiënt ingericht kunnen worden. Het doel van dit onderzoek is om tot een advies te komen dat Radio Holland kan gebruiken ter optimalisatie van haar HR-processen.

Er was vanuit Radio Holland de vraag om efficiënt te gaan werken. Echter omdat momenteel de meeste tijd gaat naar de dagelijkse werkzaamheden, kwamen zij er niet aan toe om hier naar te kijken. Het is dus aan mij om met een objectieve blik naar de organisatie en naar de HR-processen te kijken en om door middel van dit onderzoek met een advies te komen hoe dit efficiënter kan. Het opzetten van dit onderzoek heb ik ervaren als een leuke uitdaging. Met elke stap die je neemt krijg je meer inzicht in een organisatie. Het is net een puzzel die opgelost moet worden.

Zonder de hulp van een aantal mensen was dit onderzoek niet tot stand gekomen. Daarom zou ik deze mogelijkheid dan ook aan willen grijpen om een aantal mensen te bedanken. Als eerste wil ik mijn begeleidster vanuit het bedrijf, Femke van der Kooij, bedanken voor haar begeleiding, steun en haar altijd passende feedback. Maar misschien nog belangrijker: ik wil haar bedanken dat zij mij deze mogelijkheid gegeven heeft. Verder wil ik graag diverse collega's bedanken die meegeholpen hebben aan de interviews en die daardoor mijn onderzoek mogelijk gemaakt hebben. Als laatste wil ik mijn stagebegeleider vanuit school, Carlo Konings, bedanken voor de begeleiding en hulp bij het tot stand laten komen van mijn afstudeerscriptie.

Tot slot wil ik u veel leesplezier toewensen bij het doorlezen van mijn scriptie.

Aranka van Roijen
Leiden, 14 augustus, 2017.

Inhoudsopgave

Begrippenlijst.....	2
Managementsamenvatting	3
Voorwoord	4
Inleiding	7
1. Situatieschets	8
2. Probleemformulering	13
2.1 Aanleiding.....	13
2.2 Doelstelling.....	13
2.3 Probleemstelling.....	13
2.4 Doelgroep	14
2.5 Afbakening.....	14
3. Theoretisch kader	15
3.1 HR-processen.....	15
3.2 HR-rollen.....	17
3.2.1 Het model van Ulrich.....	17
3.2.2 Invloed factoren op rol keuze.....	19
3.3 Het worden van Strategic Partner	19
3.3.1 invloed factoren	21
3.4 Veranderen.....	21
4. Methodologie	24
4.1 Onderzoeksmethode	24
4.1.1 Deskresearch	24
4.1.2 Fieldresearch	24
4.2 Participanten	24
4.3 Meten	25
4.4 Procedure	25
5 Resultaten.....	27
5.1 Algemene HR-processen bij Radio Holland	27
5.2 Administratieve HR-processen	29
5.2.1 De salarisadministratie	29
5.2.2 Mutatiestroom	31
5.2.3 Verzuimproces.....	32
6. Conclusie	33
7. Discussie	35
8. Aanbevelingen.....	37

8.1 Aanbeveling 1: Maak prioriteiten.....	37
8.2 Aanbeveling 2: Moderniseringsslag van de HR-processen.....	37
8.2.1 Lean	37
8.2.2 e-HRM.....	39
8.3 Aanbeveling 3: Verantwoordelijkheid op de juiste plek	39
8.4 Aanbeveling 4: In acht nemen van verschillende HR-rollen.....	39
8.5 Aanbeveling 5: Kritisch kijken naar de andere HR-processen	40
9. Implementatieplan	41
9.1 Prioriteit.....	41
9.2 Moderniseringsslag	41
9.2.1 Lean:	41
9.2.2 E-HRM.....	44
9.3 Herverdelen verantwoordelijkheden	45
9.4 In acht nemen verschillende HR-rollen	45
9.5 Kritisch kijken naar de andere HR-rollen.....	46
Literatuurlijst	47
Bijlage 1 – Interview vragen	50
Bijlage 2 – Uitwerking interview algemene HR-processen	51
Bijlage 3 – Verbatim interview salarisadministratie.....	54
Bijlage 4 – Verbatim interview HR-Backoffice.....	59
Bijlage 5 – Verbatim interview Arbodienst	61
Bijlage 6 – Verbatim interview HR-Adviseur	66
Bijlage 7 – Verbatim interview Global HR-directeur	71
Bijlage 8 – Verbatim interview manager logistiek.....	77
Bijlage 9 – Verbatim interview manager offshore	83

Inleiding

We leven in een tijd waarin alles digitaal, snel en efficiënt moet zijn. Dit geldt voor ons privé leven maar net zo goed voor bedrijven. Bedrijven moeten blijven qua laatste ontwikkelingen en continu inspelen op veranderingen.

De afgelopen jaren heeft Radio Holland veel organisatieveranderingen meegemaakt. Zo is in twee jaar tijd de HR-afdeling gekrompen van 15 medewerkers verdeeld over negen functies naar twee medewerkers verdeeld over twee functies. Daarbij is de bedrijfsomvang afgenomen van 650 naar 200 medewerkers in twee jaar tijd. Ondanks deze veranderingen zijn de HR-processen van Radio Holland onveranderd gebleven. Veel administratieve handelingen gebeuren nog handmatig en veel is nog op papier te vinden. Dit brengt de nodige inefficiëntie met zich mee en zorgt ervoor dat er veel tijd gaat zitten in het doorvoeren van een simpele administratieve handeling. Ondanks dat wil Radio Holland wel mee met de tijd en wil zich ook focussen op de HR-doelstellingen. Ook wil Radio Holland meer een strategische rol aannemen in plaats van de administratieve rol die ze nu hebben. Echter, door de hoeveelheid tijd die de administratieve handelingen in beslag neemt lukt dit niet. Daarom staat dit onderzoek in het teken van de vraag; *“Wat is er voor nodig om de HR-processen van Radio Holland efficiënt in te richten?”*

Leeswijzer

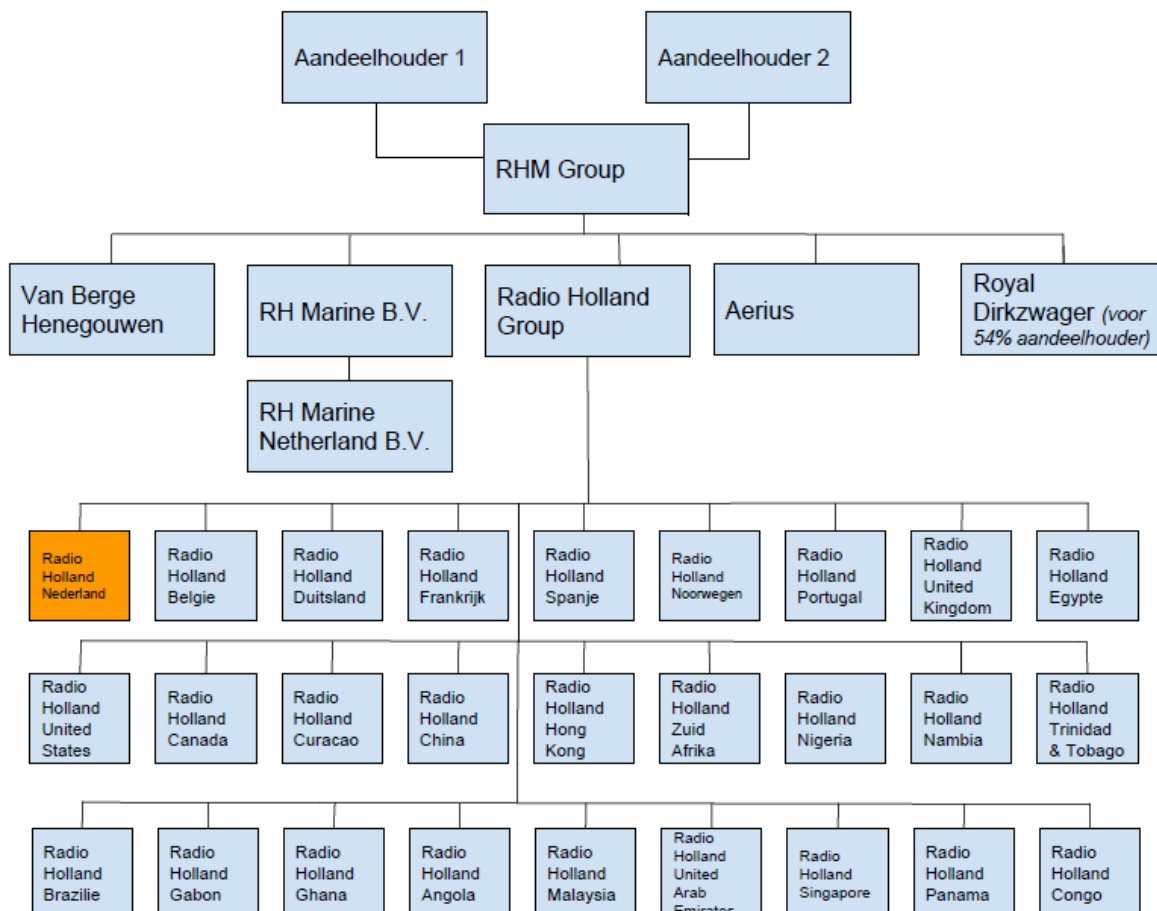
In hoofdstuk 1 (situatieschets) wordt de organisatie beschreven samen met de aanleiding voor dit onderzoek. In hoofdstuk 2 (Probleemformulering) zullen vervolgens de doelstellingen en de daarbij horende hoofd- en deelvragen worden toegelicht. Hoofdstuk 3 (Theoretisch kader) gaat in op verschillende theorieën omtrent HR-processen en de verschillende rollen die HR aan kan nemen, deze theorieën bieden ondersteuning bij het beantwoorden van de hoofd- en deelvragen. Vervolgens wordt in hoofdstuk 4 (Methodologie) toegelicht welke onderzoeksmethoden zijn gebruikt en waarom hiervoor gekozen is. Alle resultaten die naar aanleiding van deze methoden zijn verzameld worden besproken in hoofdstuk 5 (Resultaten). Vervolgens zullen de resultaten verkregen uit het desk- en fieldresearch aan elkaar gekoppeld worden in hoofdstuk 6 (Conclusie) en zullen zo bijdragen aan het beantwoorden van de hoofd- en deelvragen. Daarna zal er kritisch terug worden gekeken op het onderzoek in hoofdstuk 7 (discussie). In hoofdstuk 8 (aanbevelingen) zullen vervolgens de aanbevelingen besproken worden die voort zijn gekomen uit de onderzoeksresultaten. Deze aanbevelingen zullen daarna uitgewerkt worden in de vorm van een implementatieplan in hoofdstuk 9 (implementatieplan).

1. Situatieschets

In dit hoofdstuk zal relevante informatie gegeven worden die nodig is om een beter begrip te krijgen van het vraagstuk dat in dit onderzoek centraal zal staan. Punten die besproken worden zijn onder andere de externe analyse, de geschiedenis, interne analyse en uiteindelijk de HR-afdeling van Radio Holland.

Radio Holland

Radio Holland is opgericht in 1916 en van oorsprong een Nederlands bedrijf dat opereert in de maritieme sector. Radio Holland focust zich op installatie en onderhoud van navigatie- en communicatieapparatuur aan boord van schepen. Op dit moment zijn er rond de 200 mensen werkzaam bij Radio Holland Nederland. Het hoofdkantoor van Radio Holland is gevestigd in Rotterdam. Naast het hoofdkantoor zijn er ook nog een aantal buitenvestigingen. Deze zijn gevestigd in Vlissingen, IJmuiden, Den Helder, Harlingen en Delfzijl. De vestigingen zijn gelegen in steden waar grote havens zijn en/of veel zee-verkeer is. Hierdoor kunnen klanten zo optimaal en snel mogelijk geholpen worden. Naast Nederland heeft Radio Holland rond de 80 kantoren verspreid over 27 landen. Deze kantoren zijn gevestigd langs de meest strategische vaarroutes zodat schepen, ongeacht waar ze zijn, altijd terecht kunnen bij, en geholpen kunnen worden door, Radio Holland (persoonlijke communicatie, 31 maart 2017).



Figuur 1.

Totaal organogram van Radio Holland

In figuur 1 is het organogram van Radio Holland te zien (persoonlijke communicatie, 31 maart 2017). Het oranje vakje is het gedeelte van Radio Holland waar dit onderzoek voor is, namelijk Radio Holland Nederland. De aandeelhouders van de RHM Group zijn aandeelhouder 1 en aandeelhouder 2. Onder de RHM Group vallen vijf losse bedrijven. De dochteronderneming Van Berge Henegouwen heeft zich gespecialiseerd in het plaatsen van luxe technologie op jachten. Royal Dirkzwager richt zich op het leveren van informatie aan de maritieme industrie met als doel om bedrijven te helpen op hun best te presteren. Zij voorzien in informatie over de markt en gerelateerde businessprocessen (Persoonlijke communicatie, 31 maart 2017). Aerius is een Duits bedrijf en is marktleider in het ontwerpen, monteren, selecteren van componenten en de levering hiervan aan schepen. Tevens verzorgt Aerius de inbedrijfstelling van maritieme HVAC-oplossingen en is een wereldwijde speler op het gebied van leidingen, koeling en brandbeveiliging (Aerius-Marine, 2017). RH Marine is een toonaangevende systeem integrator en innovator van elektrische - en automatiseringssystemen in de maritieme sector (RH Marine, 2017). Onder de Radio Holland Group vallen in totaal 27 landen waaronder ook Radio Holland Nederland.

Externe analyse

Radio Holland is werkzaam voor de maritieme branche. De maritieme branche heeft de afgelopen jaren de nodige ontwikkelingen doorgemaakt door snel veranderende technologie. Hierom is het belangrijk om op de hoogte te zijn van de nieuwste ontwikkelingen en technologieën. Op deze manier kunnen schepen voorzien worden van de nieuwste navigatie en communicatie apparatuur. Om hierin te voorzien is het belangrijk dat personeel continu opgeleid en bijgeschoold worden om mee te gaan met deze nieuwe ontwikkelingen en technologieën (Rijksoverheid, 2015).

De economische crisis van 2009 heeft ook de nodige impact op de scheepsvaart gehad. Cijfers van Clarksons Research (2017) laten een vergelijking zien van onder andere de wereldhandel en de gemiddelde opbrengst per dag per boottype tussen 2015 en 2016. Dit onderzoek laat zien dat de gemiddelde verdienste per dag van verschillende scheepstypes alleen maar gedaald is. De wereldhandel van o.a. olie en gas uitgedrukt in tonnen is daarentegen juist gestegen, maar wel met minimale percentages. De enige sector die wel aanzienlijk gegroeid is, is die van de cruiseschepen (Clarksons Research, 2017). Ondanks dat de wereldhandel van olie aan het stijgen is heeft de offshore-sector nog steeds te maken met dalende olieprijsen als gevolg van de economische crisis. Hierdoor is er veel minder werk en stellen klanten in de sector het onderhoud aan schepen en installaties vaak uit (Lalkens & Daling, 2017).

Geschiedenis

Radio Holland is een bedrijf dat na een rustig zelfstandig begin veel overnames en fusies heeft gekend. Zo heeft in 1992 het moederbedrijf Nedlloyd besloten om zich meer op de *core activities* te gaan focussen en verkocht daarom Radio Holland aan het Belgische bedrijf SAIT. Dit was maar van korte duur want begin 2000 kocht Radio Holland zichzelf uit het bedrijf. Ook deze vrijheid als onafhankelijk bedrijf was maar van korte duur want in 2006 werd Radio Holland overgenomen door Royal Imtech. Hiermee werden ze onderdeel van de maritieme divisie Imtech Marine. In 2015 vlak voordat het faillissement van Imtech werd uitgesproken is Imtech Marine overgenomen door aandeelhouder 1 en aandeelhouder 2. Sindsdien is Radio Holland weer een zelfstandige onderneming met als moedermaatschappij RHM Group (Radio Holland, z.d).

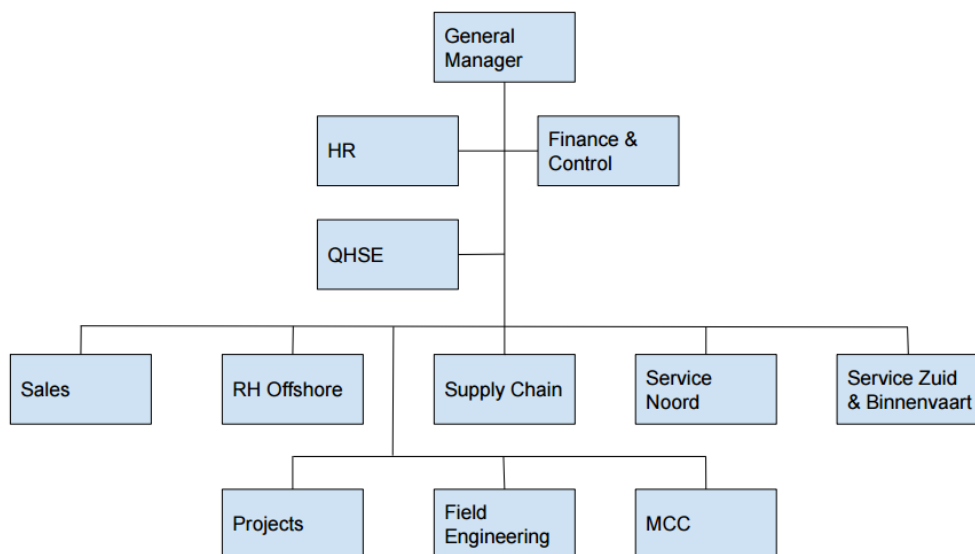
Interne analyse

Door al deze overnames heeft Radio Holland als bedrijf veel ontwikkelingen doorgemaakt met steeds een andere directie en beleid. Ondanks of misschien juist door deze ontwikkelingen zijn de ondersteunende afdelingen (logistiek, HR, Finance etc.) achter gebleven. Met het gevolg dat de huidige processen erg verouderd, complex en tijdrovend zijn. Dit maakt dat de processen niet efficiënt zijn. Dit uit zich bijvoorbeeld in het feit dat veel HR-processen nog handmatig gebeuren en dat onder andere de personeelsdossiers grotendeels alleen op papier beschikbaar zijn. Slechts een klein deel van de dossiers is op dit moment ingescand en op de computer te vinden (Persoonlijke communicatie, 9 mei 2017). Doordat veel handmatig gebeurt is het doorvoeren van een administratieve handeling inefficiënt en kost het veel tijd. Hierdoor is er geen tijd voor de HR-afdeling om mee te gaan met de ontwikkelingen in de HR-sector.

Radio Holland heeft gelukkig weinig meegekregen van de eerder genoemde stagnatie in de maritieme markt. Radio Holland richt zich vooral op het onderhoud van apparatuur, en ondanks dat onderhoud weleens uitgesteld wordt, moet het uiteindelijk altijd plaatsvinden (Persoonlijke communicatie, 14 maart 2017).

Organogram

In Figuur 2 is het organogram van Radio Holland Nederland te zien. Dit geeft de verschillende afdelingen weer. Hier is te zien dat HR vrij direct onder de General Manager van Nederland zit en een direct lijntje heeft met Finance & Control.



Figuur 2.

Organogram Radio Holland Nederland.

Missie en visie

De visie van Radio Holland luidt: "Always there, everywhere". *Radio Holland is the leading provider of electronic solutions which enable the operator of maritime platforms to reduce his cost of ownership in a changing global maritime market* (Persoonlijke communicatie, 20 februari 2017).

De missie van Radio Holland is opgedeeld in 5 pijlers;

1. Klanten – Ondersteuning bieden aan klanten die hun verwachtingen overtreffen met state of the art maritieme elektronische producten, diensten en een wereldwijde proactieve ondersteuning.
2. Medewerkers – Het zijn van een professionele organisatie waar medewerkers hun specifieke kennis kunnen ontwikkelen en toe kunnen passen om klanten te ondersteunen.
3. Leveranciers – Het zijn van een onmisbare schakel tussen de fabrikant van maritieme elektronica en onze gezamenlijke klanten door gezamenlijke en gunstige marketing communicatie.
4. Shareholders – Het zijn van een financieel sterk bedrijf die waarde biedt aan haar shareholders.
5. Maatschappij – Het zijn van een sociale, ecologisch betrokken en verantwoordelijke partner in onze samenleving.

(Persoonlijke communicatie, 20 februari 2017)

HR-afdeling

In tabel 1 is de overgang en verandering van de HR-afdeling weergegeven van toen Radio Holland nog onder Imtech viel naar hoe de HR-afdeling eruitziet nu Radio Holland weer een op zichzelf staand bedrijf is.

Tabel 1.

Overzicht van de verandering binnen de HR-afdeling van de afgelopen 2 jaar.

Vroeger (onder Imtech) 2006 – 2015	RH Marine Groupe en Radio Holland 2015-2016	Huidig Radio Holland. Vanaf oktober 2016
1 Global HR-Director	1 HR-Manager	1 HR-Manager (Global)
1 HR-Manager	1 Manager Learning & Development	1 Manager Learning & Development (Global)
1 Manager Compensation & Benefits	1 Manager Compensation & Benefits	1 HR-Adviseur (Nederland)
1 Manager International Mobility	1 Medewerker International Mobility	1 HR-Backoffice Medewerker (Nederland)
1 Medewerker International Mobility	3 HR-Adviseurs	
3 HR-Adviseurs	3 HR-Backoffice Medewerkers	* Salarisadministratie
4 HR-Backoffice Medewerkers		
1 recruiter		
2 Extern Recruiter (ten behoeve van tijdelijke inleen)		

Tabel 1 laat een groot contrast zien binnen een tijdsbestek van nog geen twee jaar. Zo bestond de HR-afdeling onder Imtech uit 15 medewerkers, verdeeld over negen functies. Kort na de overname door de nieuwe aandeelhouders bestond de afdeling nog uit 10 medewerkers verdeeld over zes functies. Nu Radio Holland een zelfstandige organisatie is, bestaat de HR-afdeling nog maar uit vier medewerkers verdeeld over vier functies, waarvan slechts twee medewerkers actief zijn voor Radio Holland NL (persoonlijke communicatie, 31 maart 2017).

*De salarisadministratie is een afdeling die nog vanuit de RHM Group aangestuurd wordt en zowel voor Radio Holland als voor RH Marine de salarissen regelt. Er is echter een bijzonder hechte relatie tussen de salarisafdeling en de HR-afdeling in verband met de overlappende werkzaamheden.

Tabel 1 geeft een duidelijke weergave van de veranderingen die de HR-afdeling ondergaan heeft binnen een tijdsbestek van slechts twee jaar. Uiteraard is niet alleen de HR-afdeling maar de gehele organisatie veranderd. De HR-Adviseur is in de nieuwe situatie verantwoordelijk voor 200 medewerkers verspreid over het gehele land (vestigingen in Rotterdam, Vlissingen, IJmuiden, Den Helder, Delfzijl & Harlingen). Omdat het hoofdkantoor in Rotterdam zit, ligt hier de nadruk op. De vraag die onder andere centraal staat in deze scriptie is, in hoeverre de processen op de HR-afdeling nog passend zijn voor de nieuwe Radio Holland organisatie. HR heeft te kennen gegeven dat nu de tijd is aangebroken om het huidige proces onder de loep te nemen en te gaan analyseren. Door het kritisch kijken naar de HR-processen en het efficiënt inrichten hiervan ziet HR het als een eerste stap om haar dienstverlening aan het bedrijf te verbeteren en te optimaliseren. Wanneer er door een aantal wijzigingen minder tijd besteedt hoeft te worden aan het doorvoeren van administratieve handelingen wil HR zich bewegen richting een meer strategische rol binnen de organisatie. Hiermee ambieert HR om een sparringpartner voor de General Manager te zijn, een bijdrage te kunnen leveren aan het maken van strategische plannen en het realiseren van strategische organisatie doelstellingen.

2. Probleemformulering

In dit hoofdstuk zal de aanleiding van het onderzoek beschreven worden. Evenals de doelstelling, probleemstelling met daarbij de hoofd- en deelvragen, de doelgroep en de afbakening van dit onderzoek.

2.1 Aanleiding

De afgelopen 2 jaar, sinds het faillissement van Imtech, is de HR-afdeling van voormalig Imtech Marine gekrompen van 15 werknemers naar nog maar 2 (kijkend naar Radio Holland Nederland). Door de oprichting van een de nieuwe Radio Holland organisatie is het totaal aantal medewerkers in Nederland nu 200 (Imtech Marine had 650 medewerkers). Wat opvalt is dus dat er geen sprake meer is van een groot corporate bedrijf maar van een MKB-bedrijf. Ondanks de veranderingen zijn echter de processen nog net zo ingericht als toen het een corporate bedrijf was.

De HR-afdeling wil graag haar HR-processen efficiënter maken. De vraag hiernaar is ontstaan omdat men het gevoel heeft dat de huidige HR-processen complex en overbodig zijn. Veel gebeurt nog handmatig waardoor veel tijd verloren gaat aan administratieve handelingen en er weinig tijd over is voor andere HR-werkzaamheden. Daarnaast doorloopt men een hiërarchische lijn waarvan het de vraag is of deze passend is binnen een MKB-bedrijf. Met het efficiënter maken van de HR-processen wil de HR-afdeling van Radio Holland ook een andere rol aannemen. Als de processen eenmaal anders zijn ingericht wil HR zichzelf positioneren als een Business Partner voor het management en de rest van de organisatie.

De HR-Adviseur (en daarmee de HR-afdeling) is ervan overtuigd dat in de rol van Business Partner zij van veel grotere toegevoegde waarde voor de organisatie kan zijn. Hiermee focust zij zich met name op het aspect om een sparringpartner te zijn voor de General Manager Nederland (eindverantwoordelijke voor Radio Holland Nederland). Daarbij wil HR ook een gesprekspartner op een ander niveau zijn en vanuit de grootste vestiging de Global HR-Manager ondersteunen bij het schrijven en creëren van een HR-beleid dat wereldwijd te implementeren is (persoonlijke communicatie, 30 juli 2017).

2.2 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in algemene HR-processen en de processen binnen Radio Holland, ten einde een advies en implementatieplan aan Radio Holland te kunnen presenteren waarmee zij haar HR-proces efficiënter kan inrichten.

2.3 Probleemstelling

Hoofdvraag

Wat is er voor nodig om de HR-processen van Radio Holland efficiënt in te richten?

Deelvragen

1. Welke rollen kan HR aannemen binnen een organisatie? (Deskresearch)
2. Wat is ervoor nodig om als HR-afdeling de best passende rol aan te nemen? (Deskresearch)
3. Hoe kan een HR-afdeling veranderen? (Deskresearch)
4. Welke HR-processen zijn er binnen Radio Holland? (Deskresearch en fieldresearch)
5. Hoe verlopen de HR-processen binnen Radio Holland? (Fieldresearch)

2.4 Doelgroep

De doelgroep van dit onderzoek betreft de HR-afdeling, de salarisadministratie en de arbodienst van Radio Holland. Omdat HR geen zelfstandig orgaan binnen het bedrijf is, zal het management tevens aan bod komen. Ook zij maken onderdeel uit van de HR-processen. Verandering in de processen kan ook op hun werkzaamheden en verantwoordelijkheden invloed hebben. De efficiëntieslag van de HR-processen zal het meest invloed hebben op de genoemde afdelingen omdat hun dagelijkse werkzaamheden hieruit bestaan.

2.5 Afbakening

Radio Holland heeft duidelijk te kennen gegeven dat hun behoefte uitgaat naar een efficiëntieslag in uitsluitend het administratieve proces. In het theoretisch kader zal er gekeken worden naar welke HR-processen er allemaal aanwezig kunnen zijn binnen een HR-afdeling. Vervolgens zal er gekeken worden welke van deze processen bij Radio Holland voorkomen en/of van toepassing zijn. Op deze manier wordt er gekeken of het pijnpunt daadwerkelijk bij het administratieve proces ligt en wat er precies aan de hand is met de HR-processen. Grofweg zijn de HR-processen op te delen in 4 categorieën; het instroom-, doorstroom- en uitstroom proces en het administratieve proces. De motivatie waarom de behoefte van Radio Holland uitsluitend uitgaat naar een efficiëntieslag van het administratieve proces is omdat er al geruime tijd nauwelijks vacatures zijn en/of verloop is (Persoonlijke communicatie, 1 augustus 2017). Dit onderzoek zal zich dan ook uitsluitend op de administratieve HR-processen richten. Om de HR-processen in kaart te brengen wordt er een interview gehouden met de HR-Adviseur. Om vervolgens de administratieve processen in kaart te brengen worden er interviews gehouden met HR-afdeling, de salarisadministratie, managers en met een medewerker van de arbodienst.

3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zal er naar meerdere theorieën gekeken worden die bij zullen dragen aan het geven van een gedegen antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek. Als eerste zal er gekeken worden naar wat HR-processen zijn en welke er allemaal kunnen zijn binnen een organisatie. Hierbij zal per proces een korte uitleg gegeven worden. Vervolgens wordt er gekeken naar de verschillende rollen die een HR-afdeling aan kan nemen. Daarna zal er specifiek ingezoomd worden op hoe HR de rol van Strategic Partner aan kan nemen en als laatste zal er beschreven worden wat een HR-afdeling moet doen om van rol te kunnen veranderen. Hierbij komen ook middelen ter sprake die bij kunnen dragen aan het efficiënt maken van HR-processen.

3.1 HR-processen

Er zal hier gekeken worden naar wat HR-processen zijn en welke er allemaal zijn. Hier zal per proces een korte uitleg gegeven worden.

Elk type bedrijf heeft een eigen manier van processen uitvoeren en een andere manier om processen in te richten. Maar wat zijn processen nu eigenlijk? Dorr (2009) omschrijft een proces als een aantal activiteiten in een logische volgorde, die gericht zijn op het doelbewust tot stand komen van een product of dienst voor een (interne) klant. Daarnaast beschrijft Dorr (2009) een aantal kenmerken van een proces. Zo bestaat een proces uit een serie opeenvolgende activiteiten en heeft het een duidelijk begin en einde en daarmee dus ook een input en een output. Verder voegen verschillende activiteiten in een proces steeds een stukje waarde toe. Als laatste herhaalt een proces zich en is het dus in zekere zin routinematig (Dorr, 2009).

HR-processen zijn in hoofdlijnen te clusteren in drie hoofdprocessen:

1. Instroom van medewerkers
2. Ontwikkeling van medewerkers
3. Uitstroom van medewerkers

Naast deze processen zijn er ook nog administratieve processen die door deze drie hoofdprocessen heen lopen. Hier hebben we het over processen als personeelsregistratie, verzuim en verlofregistratie en salarisverwerking (Manders & Biemans, 2016).



Figuur 3.

Schematische weergave van algemene en administratieve HRM-processen.

Instream

Zoals in Figuur 3 te zien is kan instroom onderverdeeld worden in een aantal sub processen; werving, en selectie. Instream is het geheel aan activiteiten gericht op het aantrekken, selecteren en vervolgens aanstellen van de juiste persoon voor een bepaalde functie (Manders & Biemans, 2016).

Doorstroom

Ook het proces doorstroom kan onderverdeeld worden in een aantal sub processen. Als eerste is er het beoordelingsproces; dit geeft inzicht in wie er binnen een bedrijf wel en wie niet goed functioneren. De beoordeling van medewerkers heeft impact op hun beloning. Ook heeft de beoordeling invloed op de ontwikkeling van een medewerker. De uitkomst van een beoordeling wordt vervolgens vaak gebruikt als input voor loopbaanvraagstukken en de persoonlijke ontwikkeling van een medewerker (Manders & Biemans, 2016).

Uitstroom

Het laatste proces is uitstroom. Hieronder valt het beëindigen van contracten, ongeacht de reden / oorzaak. Als afsluiting zal er een exitgesprek gevoerd worden tussen de werkgever en de betreffende werknemer. Dit wordt gedaan om te achterhalen waarom iemand vertrekt, en daarvan te leren. Of, om de relatie tussen de medewerker en de organisatie te behouden of te herstellen (Manders & Biemans, 2016).

Vervolgens worden er in Figuur 3 een aantal administratieve processen benoemd die niet vastzitten aan in-, door-, of uitstroom maar hier doorheen lopen. Deze processen zullen hieronder besproken worden.

Personeelsregistratie

Personeelsregistratie draait om het vastleggen van relevante gegevens van huidige en/of voormalige personeelsleden. Het kan hier gaan om informatie zoals persoonsgegevens, contractgegevens en beloningsgegevens. Het is belangrijk dat deze administratie foutloos gebeurt. Niet alleen is het belangrijk een juist beeld te hebben van het personeelsbestand maar het dient ook als basis voor de salarisverwerking, overige HR-processen en managementinformatie. Het is daarom belangrijk dat mutaties in het personeelsbestand foutloos verlopen (Hoogstra & Gillon, 2004).

Tijdregistratie

Tijdregistratie heeft betrekking op het registreren van de gewerkte uren van werknemers. Het kan meerdere doelen hebben. Zo kan het zich beperken tot het slechts registreren van het tijdstip en datum van binnenkomst tot het tijdstip waarop de werknemer het werk verlaat. Echter, kan tijdregistratie ook uitgebreidere informatie laten zien. In dat geval kunnen medewerkers hun gewerkte uren bijhouden, die aan een bepaalde taak besteed zijn. Dit kan nuttig zijn voor de organisatie om zo te bepalen wat de kosten van een bepaalde taak/project zijn (ICT informatiecentrum-a, z.d.). Ook kan de tijdregistratie het registreren en het verwerken van het verzuim, de verlofregistratie en de salarisadministratie vergemakkelijken (Hoogstra & Gillon, 2004).

Verzuimregistratie

Bij verzuimregistratie houdt een werkgever gegevens bij van een zieke werknemer. Het gaat hier om onder andere persoonlijke gegevens en datum eerste en laatste dag van ziekte. Daarbij worden ook

belangrijke handelingen zoals een huisartsbezoek, contactmoment met de arbodienst of bedrijfsarts vastgelegd. Als laatste worden handelingen die te maken hebben met de Wet Verbetering Poortwachter geregistreerd, denk daarbij aan de probleemanalyse en een plan van aanpak (Rendement, z.d.). Goed inzicht hebben en snel ingrijpen in een probleemsituatie zorgt ervoor dat men niet langdurig thuis komt te zitten en voorkomt dat verzuim ziekte wordt (InfoNu, 2017).

Verlofregistratie

Verlofregistratie is het bijhouden van verlofadministratie binnen een bedrijf. Er zijn meerdere soorten verlofdagen waar een werknemer recht op kan hebben. Ook kan het soort en de hoeveelheid verlof verschillen afhankelijk van leeftijd en dienstverband. Om hier een goed inzicht in te hebben is het belangrijk om dit te registreren (Hoogstra & Gillon, 2004). Tegenwoordig wordt verlof vaak digitaal geregistreerd, dit om fouten te voorkomen en om het gemakkelijker inzichtelijk te maken voor zowel de werkgever als de werknemer (ICT informatiecentrum-b, z.d.).

Salarisadministratie

De salarisadministratie berekent de bruto en netto lonen, controleert de salarisstroken en verwerkt de aanpassingen en beslagleggingen van de individuele medewerkers. Het is belangrijk dat deze administratie correct gebeurt om ervoor te zorgen dat er geen fouten in het salaris zitten. De veranderende wetgeving en steeds vernieuwde cao maakt dat de salarisadministratie complex is (Hoogstra & Gillon, 2004).

Er is de discussie of de salarisadministratie onder HR of onder Finance hoort. Quoratio (2017) benadrukt dat de salarisadministratie dicht bij de bron hoort. En dat is bij de HR-afdeling. Zo kunnen namelijk gemaakte afspraken over onder andere de functies en arbeidsvoorwaarden gewaarborgd worden. Ook is dit een van de processen die het vaakst uitbesteed wordt om zo tijd te besparen en fouten te voorkomen. Een nadeel is alleen wel dat door het uitbesteden een bedrijf afhankelijk wordt van de externe partij (Ondernemen met Personeel, 2015).

3.2 HR-rollen

Nu bekend is welke HR-processen er zijn binnen een organisatie zal er gekeken worden naar verschillende HR-rollen. Hier zal per rol gekeken worden wat deze inhoudt en zullen er een aantal factoren besproken worden die invloed hebben op het aannemen van bepaalde rollen.

3.2.1 Het model van Ulrich

Voor HR is het belangrijk om zich bewust te zijn welke plek zij innemen binnen een organisatie. De rol die zij innemen heeft namelijk invloed op waar de focus ligt en op de manier van handelen. Ulrich (1997) beschrijft in zijn model een viertal rollen die HR aan kan nemen. Het aannemen van een bepaalde rol is vaak iets dat onbewust gebeurt, pas als men wil veranderen wordt er bewust naar de rolverdeling gekeken en naar de mogelijkheden om te veranderen. Om tot deze rollen te komen zet Ulrich (1997) in zijn model twee dimensies tegen elkaar af. Bij de eerste dimensie ligt de focus op de lange termijn en strategisch niveau, de tweede dimensie die daar tegenover staat focust op de korte termijn en operationeel niveau. De tweede dimensie richt zich qua focus op mensen of op processen. Deze twee dimensies resulteren in vier rollen: Management of Strategic Human Resources (Strategic Partner), Management of Firm Infrastructure (Administrative Expert), Management of Employee Contribution (Employee Champion) en Management of Transformation and Change (Change Agent). Het model van Ulrich wordt in Figuur 3 weergegeven.

Volgens Ulrich is het belangrijk dat aspecten van elke rol aanwezig zijn binnen een HR-afdeling om op die wijze zo veel mogelijk waarde toe te voegen voor de organisatie. Uiteraard is het per situatie en organisatie verschillend welke rol dominant is (Ulrich, 1997).



Figuur 4.

Vier HR-rollen. Overgenomen uit *Human Resources Champion* (p. 24) door Ulrich, D. (1997). Boston, MA: Harvard Business School Press

HR als Strategic Partner

Bij de rol van HR als strategische Partner denkt HR met het management mee over de lange termijn doelstellingen. HR heeft hierin een positieve bijdrage aan het implementeren van de organisatiestrategie. Hierdoor kunnen de organisatiedoelstellingen sneller bereikt worden en daardoor kan de financiële prestatie van de organisatie verhoogd worden. HR-professionals worden strategische partner wanneer zij deelnemen aan het proces van het bepalen van business strategieën, wanneer ze vragen stellen die de strategie omzet in acties en wanneer zij HR-doelstellingen opstellen die in lijn zijn met de business strategie (Ulrich, 1997).

HR als Change Agent

In de rol van Change Agent houdt HR zich bezig met het managen van zowel veranderingen op de operationele gebieden van de organisatie als met cultuuromslagen binnen de organisatie. Wanneer organisaties veranderingen doormaken kunnen HR-professionals medewerkers helpen in het loslaten van oude gewoontes en het aanpassen aan een nieuwe cultuur. In deze rol gaat het om het identificeren en plaatsen van problemen, vertrouwensrelaties opbouwen, problemen oplossen en het opstellen en uitvoeren van actieplannen (Ulrich, 1997).

HR als Employee Champion

Als Employee Champion gaat het om de bijdrage van HR aan de dagelijkse problemen, zorgen en behoeftes van medewerkers. Deze rol is erg op mensen gericht en focust zich op processen rondom in-, door-, en uitstroom, beoordelen en belonen. HR-professionals worden Employee Champion wanneer zij de bijdragen van hun medewerkers kunnen linken aan de organisatiedoelstellingen.

Employee Champion begrijpen de behoefte van medewerkers en zorgen ervoor dat er voldaan wordt aan deze behoeften, zodat de organisatieresultaten verbeteren. Tevreden medewerkers zijn niet alleen essentieel voor de eigen organisatie, maar het beïnvloedt ook het vermogen van een bedrijf om te kunnen veranderen, het tegemoet komen aan wensen van klanten en het vergroten van financiële prestaties (Ulrich, 1997).

HR als Administrative Expert

In de rol van Administrative Expert ligt de focus van HR op de processen en op de korte termijn. HR richt zich in deze rol voornamelijk op het uitvoeren en verbeteren van administratieve processen. In deze rol is HR steeds op zoek naar kostenverminderingen, vergroten van effectiviteit en het ondernemen van activiteiten die leiden tot een continue herziening van het administratieve proces (Ulrich, 1997).

3.2.2 Invloed factoren op rol keuze

Er zijn meerdere factoren die invloed hebben op het innemen van een bepaalde rol. Uit onderzoek van Stevens, Delmotte, Smeyers en Beerling (2010) blijkt dat de rollen van Strategic Partner, Change Agent en Employee Champion afnemen naarmate de bedrijfsgrootte toeneemt. Uit ditzelfde onderzoek komt naar voren dat als een bedrijf zich in een turbulente omgeving bevindt, door bijvoorbeeld fusies overnames of organisatieveranderingen dat dan de rol van Change Agent toeneemt. De rol van Strategic Partner neemt toe wanneer een HR verantwoordelijke zitting heeft in het management of directieteam van een organisatie, aldus Stevens et al. (2010). Ook de omvang van de HR-afdeling heeft invloed op het aannemen van bepaalde rollen. HR-professionals van kleinere afdelingen geven zichzelf gemiddeld hogere scores op het aannemen van alle vier de rollen dan op grote afdelingen. Daarnaast is de zelfstandigheid van het personeelsbeleid met name van invloed op de manier waarop de processen gemanaged worden, en heeft daarom invloed op de rol van Strategisch Partner en Administrative Expert (Stevens et al., 2010).

In de toekomst zal de behoefte naar HR als Strategic Partner toenemen. Deze vraag stijgt door onder andere snelle technologische en maatschappelijke ontwikkelingen. Dit vraagt om een grote wendbaarheid van organisaties. Het is aan HR om een strategische in plaats van ondersteunende rol te spelen in de toekomst. Doordat administratieve taken steeds meer bij de medewerkers komen te liggen is er voor HR ook de tijd en ruimte om een meer strategische rol aan te nemen (XpertHR, 2016).

3.3 Het worden van Strategic Partner

Vervolgens zal er ingezoomd worden op hoe een HR-afdeling de rol van Strategic Partner aan kan nemen. Hier wordt specifiek op ingezoomd omdat dit de vraag vanuit de organisatie is en er gekeken wordt aan de hand van de literatuur of dit daadwerkelijk een goed passende rol zal zijn.

Ulrich beschrijft in zijn boek *Human Resource Champions (1997)* hoe een HR-professional de rol van Strategic Partner aan kan nemen. Het aannemen van de rol van Strategic Partner is niet iets wat zomaar aan komt waaien, er moet hard voor gewerkt worden. Ulrich beschrijft vijf uitdagingen die overwonnen dienen te worden om zo de rol van Strategic Partner aan te kunnen nemen.

1. Vermijd strategische plannen van de bovenste plank;

Er worden meer strategieën geschreven dan daadwerkelijk uitgevoerd. Vaak steken beleidsmakers weken in het maken en schrijven van strategieën. Uiteindelijk blijken ze niet goed aan te sluiten bij de organisatiedoelen, belanden ze op een plank en wordt er vervolgens nooit meer naar gekeken. Dit moet vermeden worden. Bij het schrijven van strategieën moet er nagedacht worden over hoe ze vertaald kunnen worden naar acties. Bij het functioneren als een Strategic Partner gaat het erom dat strategische uitspraken vertaald worden naar een set van organisatieacties (Ulrich, 1997).

2. Maak een Balanced Scorecard;

Een Balanced Scorecard focust op het bedienen van meerdere stakeholders en kan een totale prestatie-index zijn die de uitvoerende prestaties beoordeelt. Als HR Strategic Partner wil zijn moeten ze op twee manieren het concept van de Balanced Scorecard tot zich nemen en toepassen. Als eerste moeten ze evenredig verantwoordelijk zijn voor alle onderdelen van de Balanced Scorecard, niet alleen voor het onderdeel dat medewerkers betreft. Als tweede, ook al is HR verantwoordelijk voor elk aspect, moet HR nog wel leiderschap bieden op de medewerkers dimensie van de Balanced Scorecard (Ulrich, 1997).

3. Maak het HR-plan in lijn met het ondernemingsplan;

Elke HR-afdeling doet aan het maken van plannen. Echter, kan dit op meerdere manieren gebeuren. Dit kan variëren van het maken van plannen in een vacuüm tot uitgebreid mensen erbij betrekken. Wanneer HR-plannen als afzonderlijk proces worden gemaakt kan het gezien worden als een aanhangsel van de “echte” organisatieplannen en zal ze weinig waarde toevoegen aan de organisatiedoelstellingen. Het is de uitdaging voor HR om HR-taken te integreren in de organisatiestrategie. Lukt dat, dan wordt de HR-planning een geïntegreerd onderdeel van het organisatie planningsproces (Ulrich, 1997).

4. Pas op voor snelle oplossingen;

Men wil dingen snel opgelost hebben en met weinig moeite succesvol zijn. HR-professionals moeten de verleiding van snelle oplossingen weerstaan (Ulrich, 1997).

5. Creëer een capaciteitsfocus binnen het bedrijf;

Het belang van het creëren van kern vaardigheden of mogelijkheden binnen een bedrijf. Vaardigheden verwijzen naar waar een bedrijf toe in staat is of moet doen om zijn strategie te bereiken. HR-professionals werken als Strategisch Partner wanneer ze mogelijkheden herkennen en verbeteren om zo strategieën te implementeren en om nieuwe producten te creëren (Ulrich, 1997).

Door deze vijf uitdagingen onder controle te krijgen kan de HR-professional Strategic Partner worden (Ulrich, 1997).

Andersen (2013) beschrijft vier manieren om als HR-afdeling een Strategic Partner te worden. Als eerste is het belangrijk om te weten wat de drijfveren en wat belemmeringen zijn binnen de organisatie. Hoe verschillende afdelingen samen werken en wat mogelijk een goede samenwerking verstoort. Als tweede is het belangrijk om ‘out of the box’ te denken. Als je alleen naar de behoefte van een bedrijf kijkt vanuit het perspectief van je eigen functie zal je in het beste geval gezien worden als tactisch maar in het slechtste geval als een belemmering voor het bedrijf. Neem een stap terug en probeer met een overkoepelende blik naar de organisatie te kijken en denk aan wat het beste is. Als derde is het belangrijk om nuttig te zijn. Als je echt nuttig wil zijn moet je de mensen in de lijn helpen

hun doelen te bereiken. Je kunt dan wel dingen doen in je eigen vakgebied waardoor het werk voor hen gemakkelijker wordt, of je kunt ideeën delen over hoe zij hun doelen gemakkelijker en sneller kunnen bereiken. Als dit door jouw betrokkenheid positieve resultaten tot gevolg heeft wordt jouw mening meer gewaardeerd en zal er vaker om jouw advies gevraagd worden. Als laatste is het belangrijk om te luisteren. Om bovengenoemde drie dingen te doen is het belangrijk om eerst echt goed te luisteren (Andersen, 2013).

3.3.1 invloed factoren

De omgeving waar HR zich in bevindt verandert snel. Dit komt door de snelle opkomende digitaliseringstrend en heftige organisatiebewegingen als inkrimping en fusies. Bedrijven moeten hierdoor sneller kunnen schakelen. Het gevolg is dat hierdoor de rol van de HR-professional zal veranderen naar een meer strategische rol en dat de link tussen HR en de rest van de organisatie steeds sterker wordt. Dit betekent dat HR duidelijker inzichtelijk moet hebben wat de organisatie aan het doen is en dit ook echt begrijpen. Bij zo'n nieuwe, veranderende rol horen ook andere competenties. Boonstra (in Runhaar, 2017) beschrijft de voornaamste competenties die de HR-professional nodig heeft om de rol van business partner zo optimaal mogelijk aan te nemen:

Het gaat in de toekomst veel meer om strategische en conceptuele competenties. Je moet op de langere termijn een beeld hebben waar het naartoe gaat met het bedrijf. Je moet dus beschikken over analytisch vermogen, over conceptueel vermogen, over samenwerkingsvermogen en over organiserend vermogen. Ook moet je initiatief kunnen nemen. Verder zijn beïnvloedingsvaardigheden belangrijk. Je moet veel meer dan vroeger gevoel krijgen voor politieke verhoudingen en voor het beïnvloeden van stakeholders. Dat betekent ook dat je moet beschikken over organisatiesensitiviteit: je moet aanvoelen waar je toegevoegde waarde kan zitten (Boonstra in Runhaar, 2017).

Als HR is het belangrijk om te weten wat er gaande is in de omgeving om daar zo op in te kunnen spelen en met veranderingen mee te kunnen gaan.

3.4 Veranderen

Nu er besproken is welke HR-rollen er allemaal zijn en wat ervoor nodig is om in het specifiek de rol van Strategic Partner aan te nemen zal er nu op ingegaan worden wat een HR-afdeling moet doen om te veranderen van rol.

Verschillende theorieën beschrijven dat het vooral omgevingsfactoren zijn die ervoor zorgen dat de rol van HR verandert. Ulrich (1997) gaat er in zijn theorie op in dat een goede balans tussen de verschillende HR-rollen belangrijk is. Steijn en Groeneveld (2013) stellen zelfs dat het goed vervullen van de operationele HRM-rollen een belangrijke voorwaarde is om tot strategisch HRM te komen. De administratieve basis moet dus eerst goed in orde zijn alvorens een HR-professional zich kan bewegen in de richting van Strategic Partner. Administratieve werkzaamheden kunnen veranderen wanneer deze gecentraliseerd en geautomatiseerd worden overgedragen aan directe leidinggevende, dan blijven er voor de medewerkers of de HR-afdeling meer strategische taken over (Steijn & Groeneveld, 2013).

Als iets niet optimaal gebeurt, kost het automatisch meer tijd dan noodzakelijk is. Steijn en Groeneveld (2013) stellen dat het goed laten verlopen van de operationele HR-rollen de basis is om tot Strategisch

HRM te komen. Wil men meer een strategische rol aan gaan nemen dan is het belangrijk dat het administratieve proces eerst zo optimaal mogelijk gebeurt waardoor er de tijd en ruimte is om te focussen op het aannemen van een andere rol.

Er zijn meerdere middelen die bij kunnen dragen aan het efficiënter maken van het administratieve proces. Hieronder zullen er een aantal besproken worden.

Breng de huidige HR-processen in kaart

Na verloop van tijd is het soms niet altijd even duidelijk hoe processen precies verlopen, wie wat doet in een proces en waar de verantwoordelijkheden liggen (van Roekel, 2016). Het in kaart brengen van processen zal duidelijk inzicht geven in hoe de processen nu gebeuren en of ze nog wel optimaal verlopen. Ook is het interessant om bij het kijken naar de gewenste situatie te kijken naar hoe de processen moeten veranderen om die gewenste situatie te bereiken.

Uit een onderzoek van Pagati (z.d.) blijkt dat er te veel mensen betrokken zijn bij de HR-processen. Het is erg omslachtig om bijvoorbeeld van meerdere personen goedkeuring te verlangen alvorens de HR-medewerker er mee aan de slag kan gaan. Daarom is het belangrijk om goed te kijken naar hoe de processen op dit moment ingericht zijn en kritisch te kijken naar wie er daadwerkelijk bij betrokken moet zijn. Hier zal zomaar de conclusie getrokken kunnen worden dat het een stuk sneller kan door simpelweg alleen de essentiële partijen bij een proces te betrekken (Pagati, z.d.).

Veel mensen bij een proces betrekken is voor sommige bedrijven ook een manier van controle. Doordat veel handmatig gebeurt, bestaat er een angst voor fouten. Door meerdere mensen bij een proces te betrekken wordt gedacht deze fouten weg te filteren. Dit is echter niet de juiste manier om de kwaliteit van processen te verbeteren. Het kost alleen maar meer tijd (Ydo & Woei, 2010).

Standaardiseren van HR-processen

Wanneer de HR-processen duidelijk in kaart gebracht zijn, is het de moeite waard om te kijken naar standaardisatie van de HR-processen. Zorg ervoor dat er één gezamenlijke werkwijze is. Als processen duidelijk beschreven zijn zorgt dit ervoor dat medewerkers eenvoudig kunnen vinden wat er van hen verwacht wordt. Ook draagt standaardisatie bij aan het gemakkelijk overdragen van werkzaamheden (van der Veen, 2012).

Lean HRM

Lean is een begrip dat door de jaren heen steeds meer toegepast wordt binnen bedrijven. Lean is een filosofie die in het gehele bedrijf ingezet kan worden. Het algemene doel van lean is om de waarde voor de klant te maximaliseren zonder verspilling, dus met minder middelen (Wijnands, 2014). Visser (2016) beschrijft dat het er bij lean om gaat dat een bedrijf intern onderzoekt hoe ze onnodige verspilling kan elimineren waardoor HR-processen efficiënter worden. Met verspilling wordt geduid op overbodige zaken of handelingen die tijd en geld kunnen besparen. Hier vallen onder andere overbodige processtappen onder. Als dit goed uitgevoerd wordt zal het een vergroting van efficiëntie tot gevolg hebben. Wel moet duidelijk zijn dat het organisatie breed geïmplementeerd moet worden voordat het goed werkt, lean alleen op één afdeling implementeren heeft niet het meest optimale effect.

Volgens Wijnands (2014) zijn er vijf basisprincipes van lean die zowel van toepassing zijn voor lean in het hele bedrijf als voor lean op de HR-afdeling.

1. Specificeer vanuit het perspectief van de klant, wat is de waarde van de organisatie;
2. Volg alleen stappen die waarde toevoegen aan de klant;

3. Zorg voor flow in de waardeketen (vanaf het moment dat het proces start tot de uiteindelijke levering aan de klant mag het product of de dienst niet meer stoppen; dan spreken we van flow);
4. Doe wat door de klant wordt gevraagd en doe dat precies op tijd;
5. Streef naar perfectie.

Door deze vijf principes toe te passen op de HR-afdeling zal deze lean worden. Dit zal ervoor zorgen dat de HR-processen meer in lijn gebracht worden met wat de organisatie voor de in- en externe klant wil betekenen (Wijnands, 2014).

E-HRM

Een van de meest voorkomende digitale ontwikkelingen met betrekking tot HR-systemen is e-HRM. Dijkstra (2011) beschrijft in zijn boek dat het noodzakelijk is om delen van de HR-processen via online systemen te laten verlopen om de verschuiving van Administrative Expert naar Strategic Partner mogelijk te maken (Dijkstra, 2011). Het doel van e-HRM is om managers en medewerkers op elk moment van de dag van de juiste informatie te voorzien door middel van een online informatiesysteem (Juanna-Espinosa, Lujan-Mora & Milosz, z.d.). Maar niet alleen geeft het managers en medewerkers inzicht in HR-zaken, ook geeft het hen de mogelijkheid om zelf HR gerelateerde zaken te regelen. Het zelf regelen van HR gerelateerde zaken wordt ook wel Management Self Service (MSS) en Employee Self Service (ESS) genoemd.

Ruël, Bondarouk en Looise (2004) beschrijven in een artikel verschillende soorten organisatiedoelen die een bedrijf zou kunnen bereiken met de implementatie van een e-HRM-systeem; vergroten van efficiëntie van administratieve processen en kostenvermindering, verbetering van klantenservice en staf assistentie en als laatste de verbetering van de strategische rol van HR.

Dit wil nog niet zeggen dat door alles te digitaliseren processen efficiënter verlopen maar het kan er wel aan bijdragen. Het implementeren van e-HRM kan het aantal administratieve handelingen in een proces verminderen. Hierdoor zijn er minder administratieve medewerkers nodig en zal er een verschuiving van operationeel naar strategisch HR plaatsvinden (Ruël et al., 2004). Om e-HRM dan ook daadwerkelijk te realiseren is het belangrijk dat het goed geïmplementeerd wordt. Door het implementeren van een digitaal systeem zullen de processen veranderen. Het is goed om op voorhand al bedacht te hebben hoe deze digitalisering de processen zal gaan beïnvloeden en hoe het er in de nieuwe situatie idealiter uit moet komen te zien (Over eHRM, z.d).

Click, call, face

De click, call face methode is iets wat pas toegepast kan worden als er een goed werkend digitaal informatiesysteem zoals e-HRM aanwezig is. De click, call, face-methode motiveert managers en medewerkers om informatie eerst online op te zoeken (click), als dat niet lukt om te bellen(call) en mocht dat nog niet genoeg zijn om dan langs te komen (face). Het voordeel is dat men op deze manier zo efficiënt mogelijk aan informatie kan komen. Ook brengt het flexibiliteit met zich mee voor de medewerkers omdat zij op elk gewenst moment van de dag informatie op kunnen vragen (Bunt, 2014). Wel is het essentieel dat er gezorgd wordt voor een goede online omgeving waar gemakkelijk informatie gevonden kan worden. Hiervoor is het hebben van een goed werkende en overzichtelijke website essentieel. De click, call, face-methode heeft ook effect op de HR-afdeling. Doordat medewerkers en managers nu eerst zelf het antwoord op hun vraag op kunnen zoeken komen er minder vragen bij HR terecht waardoor zij meer tijd over hebben voor andere zaken (Bunt, 2014).

4. Methodologie

In de methodologie wordt de onderzoeksopzet en de uitvoering van het onderzoek beschreven en verantwoord. Als eerste wordt de methode van het onderzoek beschreven. Vervolgens wordt er gekeken naar participanten van het onderzoek en zal er beschreven worden wat er gemeten wordt met dit onderzoek. Uiteindelijk zal er gekeken worden naar de procedure waarin dit onderzoek uitgevoerd is.

4.1 Onderzoeksmethode

Bij het doen van dit onderzoek is er gebruik gemaakt van de kwalitatieve onderzoeksmethode. Bij kwalitatief onderzoek kan er gekeken worden naar de achterliggende motieven, meningen, wensen en behoeften van een bepaalde doelgroep. Tijdens dit kwalitatieve onderzoek is er gebruik gemaakt van zowel desk- als fieldresearch.

4.1.1 Deskresearch

Na het in kaart brengen van de probleemformulering en situatieschets is er overgegaan op deskresearch. Hier is een breed scala aan literatuur en theorieën bestudeerd. Literatuur die bestudeerd is, staat in het thema van probleemformulering en de deelvragen zoals geformuleerd in de situatieschets. De literatuur heeft als doel meer inzicht te bieden in het onderwerp, alsmede om een goede basis te vormen voor fieldresearch en om uiteindelijk goede aanbevelingen te kunnen doen. De bronnen van deskresearch bestaan uit boeken, wetenschappelijke artikelen en vakinhoudelijke artikelen.

4.1.2 Fieldresearch

Na het doen van deskresearch is er overgegaan op fieldresearch. Het doel van fieldresearch is om erachter te komen welke HR-processen er allemaal zijn binnen Radio Holland, om vervolgens dieper in te gaan op de administratieve processen. Radio Holland heeft duidelijk te kennen gegeven dat hun behoefte uitgaat naar een efficiëntieslag in uitsluitend het administratieve proces. Echter door te kijken naar alle HR-processen van Radio Holland wordt er gekeken of het pijnpunt daadwerkelijk bij het administratieve proces ligt en of deze inderdaad geoptimaliseerd dient te worden.

Zowel bij het in kaart brengen van de algemene HR-processen als bij de verdiepende interviews over alleen de administratieve HR-processen wordt er gebruik gemaakt van het half-gestandaardiseerde interview. Tijdens het half-gestandaardiseerde interview ligt het onderwerp van te voren al vast en de daarbij behorende vragen. De vastgestelde vragen zijn open van aard. Naast de vastgestelde vragen is er ook ruimte voor niet vastgestelde vragen ter verduidelijking van het onderwerp. De geïnterviewden kunnen zelf een antwoord op de vraag formuleren zodat een zo duidelijk mogelijk beeld van de huidige situatie geschetst kan worden.

4.2 Participanten

Aan het onderzoek hebben verschillende mensen deelgenomen. De participanten zijn geselecteerd op basis van betrokkenheid bij de HR-processen waar tijdens dit onderzoek naar gekeken wordt. Hieruit zijn uiteindelijk zeven mensen naar voren gekomen die met de betreffende processen (mutatiestroom, salarisadministratie en ziekteverzuim) werken en dus erbij betrokken zijn. Dit zijn gelijk ook de mensen die het meest inzicht hebben in de processen. Het gaat hier om; drie medewerkers van HR in de functies HR-Adviseur, Global HR-manager en HR-Backoffice medewerker; één medewerker van de

salarisadministratie; één medewerker van de arbodienst en twee managers van verschillende afdelingen. Naast deze groep mensen zijn er geen andere mensen betrokken bij de HR-processen. De participanten zijn voor de interviews uitgenodigd door middel van persoonlijke benadering of via de e-mail. Elk van de participanten heeft ermee ingestemd mee te werken aan het interview.

Om in kaart te brengen welke HR-processen er zijn binnen Radio Holland is er een interview gehouden met de HR-Adviseur. Zij is verantwoordelijk voor de HR-afdeling en heeft daarom het beste inzicht in wat er allemaal gebeurt. De HR-Adviseur samen met de andere participanten zijn geïnterviewd voor het in kaart brengen van de administratieve HR-processen.

4.3 Meten

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. Het doel is om te meten hoe de huidige processen van Radio Holland in elkaar zitten, of deze geoptimaliseerd kunnen worden en hoe die optimalisatie ingevuld kan worden.

Zoals hierboven al genoemd is, wordt er tijdens dit onderzoek gebruik gemaakt van de kwalitatieve onderzoeksmethode. Door middel van het doen van deskresearch wordt er getracht een antwoord te geven op de volgende vragen;

1. Welke rollen kan HR aannemen binnen een organisatie?
2. Wat is ervoor nodig om als HR-afdeling de best passende rol aan te nemen?
3. Hoe kan een HR-afdeling veranderen?

Het fieldresearch heeft hier op voortgebouwd. De vragen die hier centraal staan zijn;

- Welke HR-processen zijn er binnen Radio Holland?
- Hoe verlopen de HR-processen op dit moment?

De eerste fieldresearchvraag heeft ook elementen van deskresearch. In de deskresearch zal namelijk eerst gekeken worden naar wat HR-processen zijn en vormt zo de basis voor deze fieldresearch vraag.

De interviewvragen zijn opgesteld op basis van de probleemformulering en verkregen kennis uit deskresearch.

Ten eerste wordt er tijdens de interviews gemeten welke HR-processen er allemaal zijn binnen Radio Holland. Vervolgens wordt er gemeten hoe de administratieve processen, in het specifiek de mutatiestroom, het ziekteverzuim en de salarisadministratie op dit moment verlopen. Verder wordt er in de interviews gemeten wat iemand zijn rol is tijdens zo een proces. Dit wordt gedaan door de respondenten zo concreet mogelijk hun werkzaamheden te laten benoemen. Dit geeft inzicht in wat hun bijdrage aan een proces is en welke stappen/handelingen er genomen dienen te worden voor het uitvoeren van een proces. Ook is er gemeten of de respondenten zelf ideeën hebben over mogelijke veranderingen. Dit laat ten eerste zien hoe ze tegenover veranderingen staan, maar het laat ook zien hoe ze tegen de huidige processen aankijken. Verloopt het naar hun mening nu goed of is er ruimte voor verbetering. Voor een volledig overzicht van de interviewvragen, zie bijlage 1.

4.4 Procedure

De interviewvragen zijn opgesteld vanuit verkregen kennis uit deskresearch en op basis van de deelvraag:

- Welke HR-processen zijn er binnen Radio Holland?
- Hoe verlopen de HR-processen op dit moment?

Om een beeld te krijgen met welke processen de HR-afdeling van Radio Holland te maken heeft, is de HR-Adviseur geïnterviewd. Tijdens het interview zijn open vragen gesteld om een zo betrouwbaar en objectief mogelijk beeld van de huidige HR-processen te krijgen. Vragen als: “Hoe ziet het proces eruit, wie is erbij betrokken en welke stappen dienen doorlopen te worden” zijn tijdens het interview aan bod gekomen. De uitwerking van de antwoorden is dusdanig dat het aansluit bij de eerder genoemde Figuur 3, paragraaf 3.1.

Vervolgens zijn er verdiepende interviews gehouden met de participanten zoals hierboven benoemd. Deze interviews stonden in het thema van de tweede fieldresearch vraag: “Hoe verlopen de HR-processen op dit moment?” Hierin is er specifiek gefocust op het mutatieproces, het ziekteverzuim en de salarisadministratie aangezien dit de processen zijn die aansluiten bij de vraag van Radio Holland. Voor het interview met de HR-Adviseur over het in kaart brengen van alle HR-processen zijn andere interviewvragen gebruikt dan voor de interviews met de respondenten over de administratieve HR-processen. Tijdens de interviews met de verschillende respondenten is er steeds gebruik gemaakt van dezelfde interviewvragen. Dit is gedaan om ervoor te zorgen dat elke participant dezelfde vragen beantwoordt zodat er zoveel mogelijk een gelijk beeld wordt verkregen van de administratieve HR-processen. Voor het interview zijn zeven participanten benaderd, dit gebeurt dan wel persoonlijk dan wel per e-mail. Vervolgens is met elk van de participanten een uur de tijd ingepland om een interview af te nemen, dit geldt zowel voor het interview met de HR-Adviseur over alle HR-processen als voor de interviews gericht op de administratieve processen.

Gedurende deze interviews is er gekozen voor een rustige, vertrouwelijke omgeving. Voordat het interview begon is er ter inleiding een beschrijving van het onderwerp gegeven en is beschreven om welke HR-processen het gaat. Dit wordt gedaan om ervoor te zorgen dat elke participant een gelijk beeld heeft van wat er met HR-processen bedoeld wordt. Tijdens het interview is het vooral belangrijk om te weten te komen hoe de huidige HR-processen precies in elkaar zitten en wat de rol van de respondent is in de betreffende processen.

Na het houden van de interviews zijn deze getranscribeerd. Hierin zijn woorden als “uh” en “uhm” eruit gelaten en zijn zinnen uitgeschreven als logisch opgebouwde zinnen. Er is voor gekozen om de interviews te transcriberen zodat deze daarna geanalyseerd kunnen worden om zo de HR-processen stap voor stap in kaart te brengen. De HR-processen zijn vervolgens samengevoegd tot diagrammen zoals te zien in hoofdstuk 5. Vanuit daar zal er een vergelijking met de theorie en de praktijk gemaakt worden om zo tot een gedegen advies te komen over hoe de HR-processen van Radio Holland efficiënt gemaakt kunnen worden.

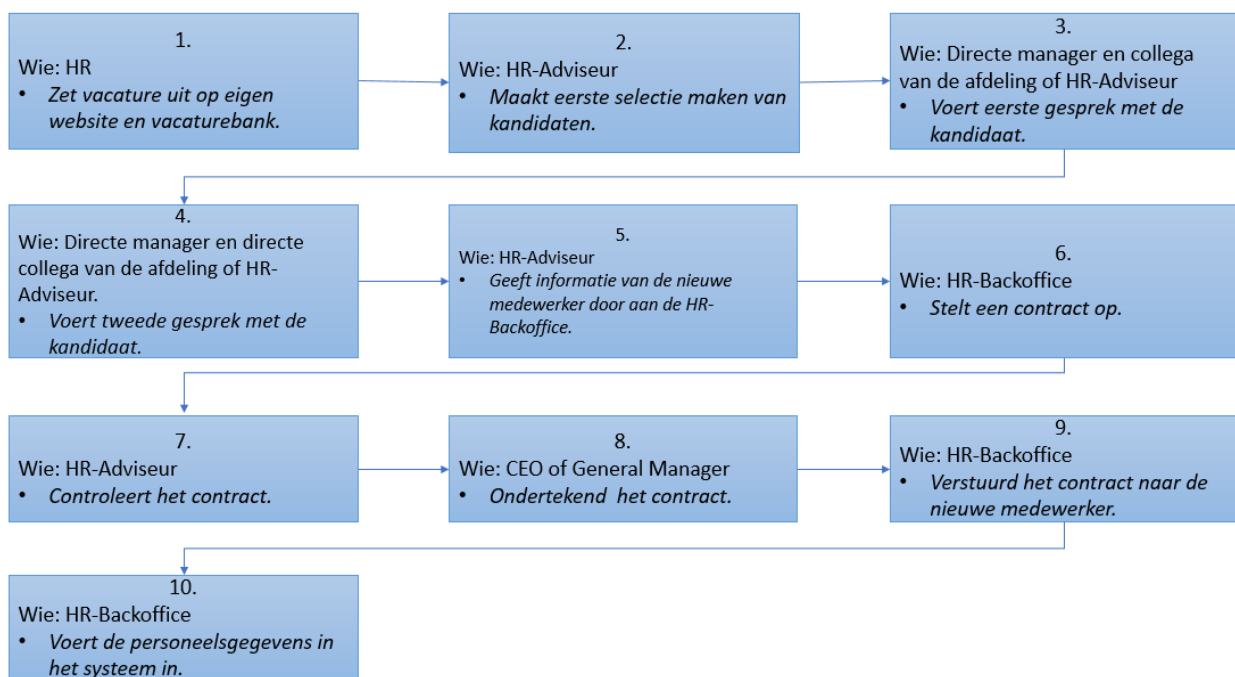
5 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de interviews beschreven. Eerst zullen de algemene HR-processen van Radio Holland in kaart gebracht worden. Vervolgens zal het salarisadministratieproces, mutatiestroom en het proces van het ziekteverzuim uitgebreid beschreven worden en weergegeven worden door middel van een stroomdiagram.

5.1 Algemene HR-processen bij Radio Holland

Aan de hand van Figuur 3 in paragraaf 3.1 zijn in een interview met de HR-Adviseur de HR-processen in kaart gebracht die bestaan binnen Radio Holland. Hierin wordt onderscheid gemaakt tussen In-, door- en uitstroom.

5.1.1 Instroom



Figuur 5.

Schematisch overzicht van het instroomproces binnen Radio Holland.

Werving is een proces waarvan de verantwoordelijkheid ligt bij de HR-Adviseur. Vacatures worden uitgezet op de eigen website en vacaturebank. Als mensen solliciteren is het aan HR om een eerste selectie te maken op basis van het CV en de sollicitatiebrief. Wanneer iemand geschikt lijkt te zijn voor de functie wordt hij/zij uitgenodigd voor het eerste gesprek. Gaat dit goed dan vindt er een vervolgesprek plaats. Bij beide gesprekken zijn altijd twee mensen van het bedrijf aanwezig. De directe manager is zowel bij het eerste als bij het tweede gesprek aanwezig. De tweede persoon die bij de gesprekken zit kan dan wel iemand van HR zijn, dan wel een collega van de afdeling.

Wanneer iemand de beste kandidaat voor de functie blijkt te zijn wordt dit doorgegeven aan de HR-Adviseur die op haar beurt de nodige informatie doorgeeft aan de HR-Backoffice. De Backoffice gaat vervolgens aan de slag om alles administratief gezien in orde te maken. Dit houdt in dat er onder andere een contract en brief voor de nieuwe medewerker gemaakt moet worden en persoonlijke gegevens moeten worden ingevoerd in het systeem. Het contract moet voordat het opgestuurd kan worden naar de medewerker gecontroleerd worden door de HR-Adviseur en het moet ondertekend

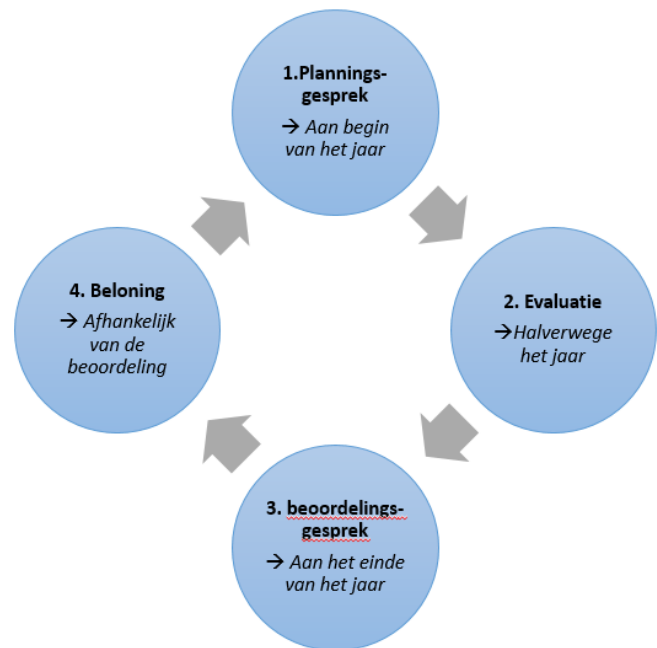
worden door of de CEO of de General Manager. Daarna kan het opgestuurd worden naar de nieuwe medewerker.

5.1.2 Doorstroom

Binnen doorstroom kent Radio Holland twee processen namelijk het beoordelingsproces en het beloningsproces.

Het beoordelingsproces wordt op een cyclische wijze weergegeven binnen Radio Holland en bestaat uit drie stappen zoals hiernaast is weergegeven.

1. Planningsgesprek. In dit gesprek wordt aan het begin van het jaar in samenspraak tussen de medewerker en de manager een plan gemaakt met wat er dat jaar van de medewerker verwacht wordt.
2. Evaluatie. Halverwege het jaar wordt er een evaluatiegesprek gehouden om zo tussentijds te kijken hoe het staat met de gestelde doelstellingen.
3. Beoordelingsgesprek. Zo rond het einde van het jaar wordt het beoordelingsgesprek gevoerd. Hierin beoordeelt de manager de medewerker op zijn performances.



Figuur 6.
Schematisch overzicht van het instroomproces binnen Radio Holland.

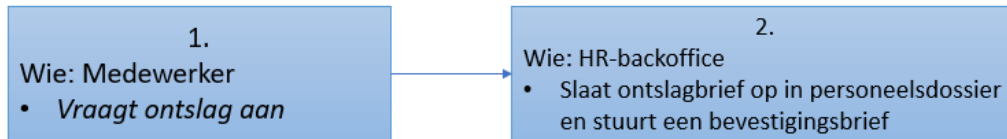
Het beoordelingsgesprek is gekoppeld aan de beloningscyclus. Aan de hand van het beoordelingsgesprek krijgt de medewerker een letter waarbij A (zwaar onvoldoende), B (behoeft verbetering), C (goed) en D (uitmuntend). Op basis hiervan en hoe hoog of laag iemand in zijn/haar salarisschaal zit wordt het percentage van loonsverhoging bepaald. Iemand die laag in zijn salarisschaal zit krijgt naar verhouding een hogere loonsverhoging dan iemand die hoog in zijn salarisschaal zit.

De drie stappen die doorlopen worden tijdens het beoordelingsproces gebeuren als interactie tussen de directe leidinggevende en de medewerker. De rol van HR hierin is ten eerste dat de beoordelingsformulieren opgesteld zijn door HR, om er zo voor te zorgen dat binnen het bedrijf dezelfde beoordelingscriteria gehanteerd worden. Verder is het de rol van HR om aan de managers aan te geven dat het weer tijd is om zich op het beoordelingsproces te richten. Administratief gezien is HR verantwoordelijk voor het opslaan van alle verslagen van de beoordelingsgesprekken in het personeelsdossier.

Wanneer de letters bekend zijn geven de managers dit door aan HR. Naar aanleiding hiervan maakt de HR-Backoffice brieven op voor de medewerkers met daarin de beoordeling die zij gekregen hebben en het percentage loonsverhoging dat zij zullen krijgen. Vervolgens geeft de backoffice deze percentages door aan de salarisadministratie zodat deze doorgevoerd kunnen worden in de salarissen.

5.1.3 Uitstroom

Het uitstroom proces is vrij simpel binnen Radio Holland. Wanneer een medewerker zelf ontslag neemt wordt de ontslagbrief opgeslagen in het personeelsdossier door de HR-backoffice en deze stuurt een bevestigingsbrief naar de medewerker. Wanneer een medewerker ontslagen wordt dan komen hier de wettelijke stappen bij kijken.



Figuur 7.

Schematisch overzicht van het uitstroomproces binnen Radio Holland.

5.1.4 Administratieve processen

Ook zijn er verschillende administratieve processen binnen Radio Holland. Zo is er de mutatiestroom, de salarisadministratie en het ziekteverzuim. Deze processen zullen in paragraaf 5.2 uitgebreid in beeld gebracht worden.

5.2 Administratieve HR-processen

Hierboven is een overzicht gegeven van de algemene HR-processen die er zijn binnen Radio Holland, hoe ze eruit zien en wie erbij betrokken zijn. Door middel van interviews zullen de administratieve HR-processen in detail in kaart gebracht worden en zal gekeken worden wie bij deze processen betrokken zijn. Interviews met verschillende respondenten hebben tot een compleet beeld geleid van de HR-processen. Deze zijn in hun totaliteit weergegeven in een diagram.

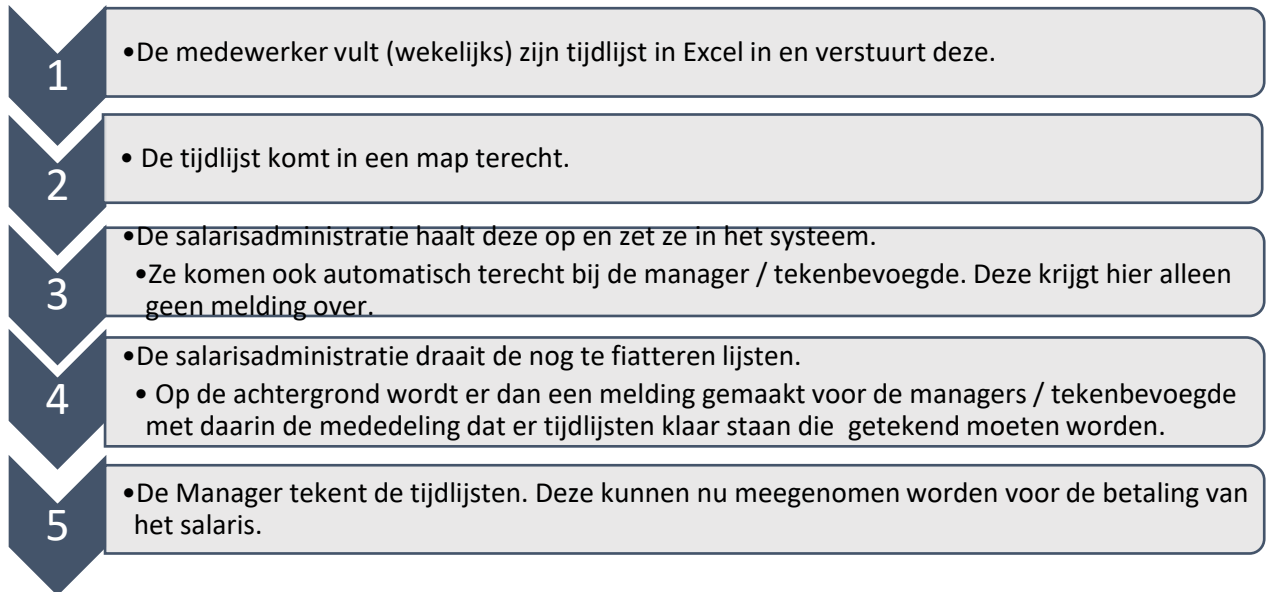
5.2.1 De salarisadministratie

De processen van de salarisadministratie bestaan uit drie onderdelen;

1. Urenproces, de tijdlijsten
2. Declaraties
3. Salarisverwerking

Deze drie stappen moeten genomen worden voordat de salarissen uitbetaald kunnen worden. De salarisverwerking is een proces dat onderdeel uitmaakt van de mutatiestroom en daarom ook hieronder beschreven wordt. Het valt hieronder omdat er meerdere zaken en personen bij betrokken zijn dan alleen de salarisadministratie.

5.2.1.1 Urenproces



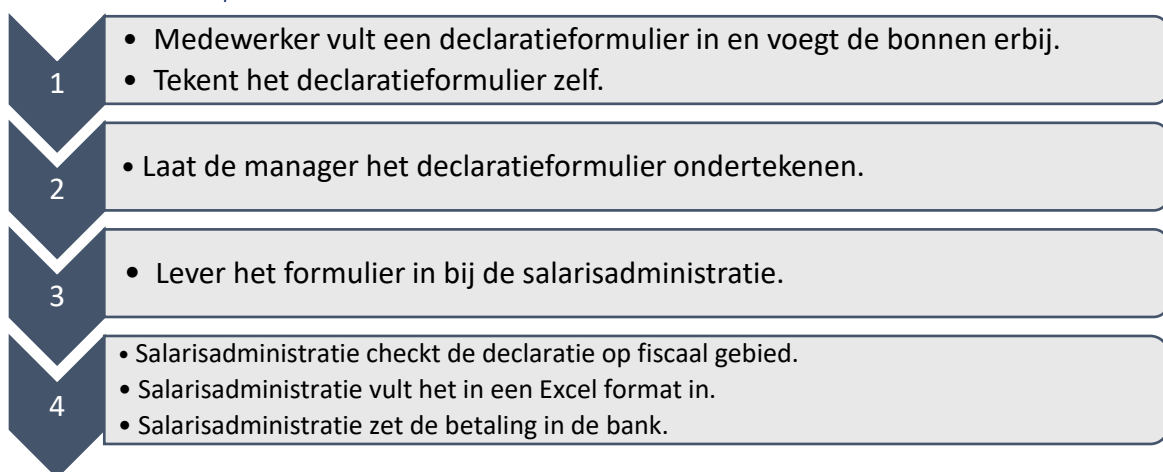
Figuur 8.

Urenproces bij Radio Holland.

Uit het interview met de salarisadministratie is naar voren gekomen dat de salarisadministratie onder de afdeling Finance valt en de RHM Group geregeld. Dit houdt in dat zij ook de salarisadministratie voor onze zusterondernemingen regelen. Ook is uit dit interview naar voren gekomen dat als er een fout in de tijdslijst zit, doordat de medewerker iets niet correct ingevuld heeft, dit dan bij de salarisadministratie terecht komt. Op dit moment is het dan aan de salarisadministratie om contact op te nemen met de medewerker, te bespreken dat er iets fout is gegaan, en dan passen zij het ook voor de medewerker aan. Dit levert veel extra werk op voor de salarisadministratie.

Uit het interview met de manager offshore blijkt dat de medewerkers van de afdeling offshore niet beschikken over een werklaptop waarmee ze op het netwerk kunnen om hun tijdslijst in te vullen. Om deze reden mailen zij hun gewerkte uren naar een collega die op kantoor zit, die vervolgens voor hen de tijdslijst invult.

5.2.1.2 Declaratie proces



Figuur 9.

Declaratieproces bij Radio Holland.

5.2.2 Mutatiestroom

De mutatiestroom is een zeer breed begrip. Het omvat zowel de kleine persoonlijke wijzigingen, maar ook de salarisadministratie is hier onderdeel van. Het kan gaan om o.a. wijzigingen in uren, kostenplaats, adres, reiskosten etc.. De huidige mutatiestroom ziet er momenteel als volgt uit:

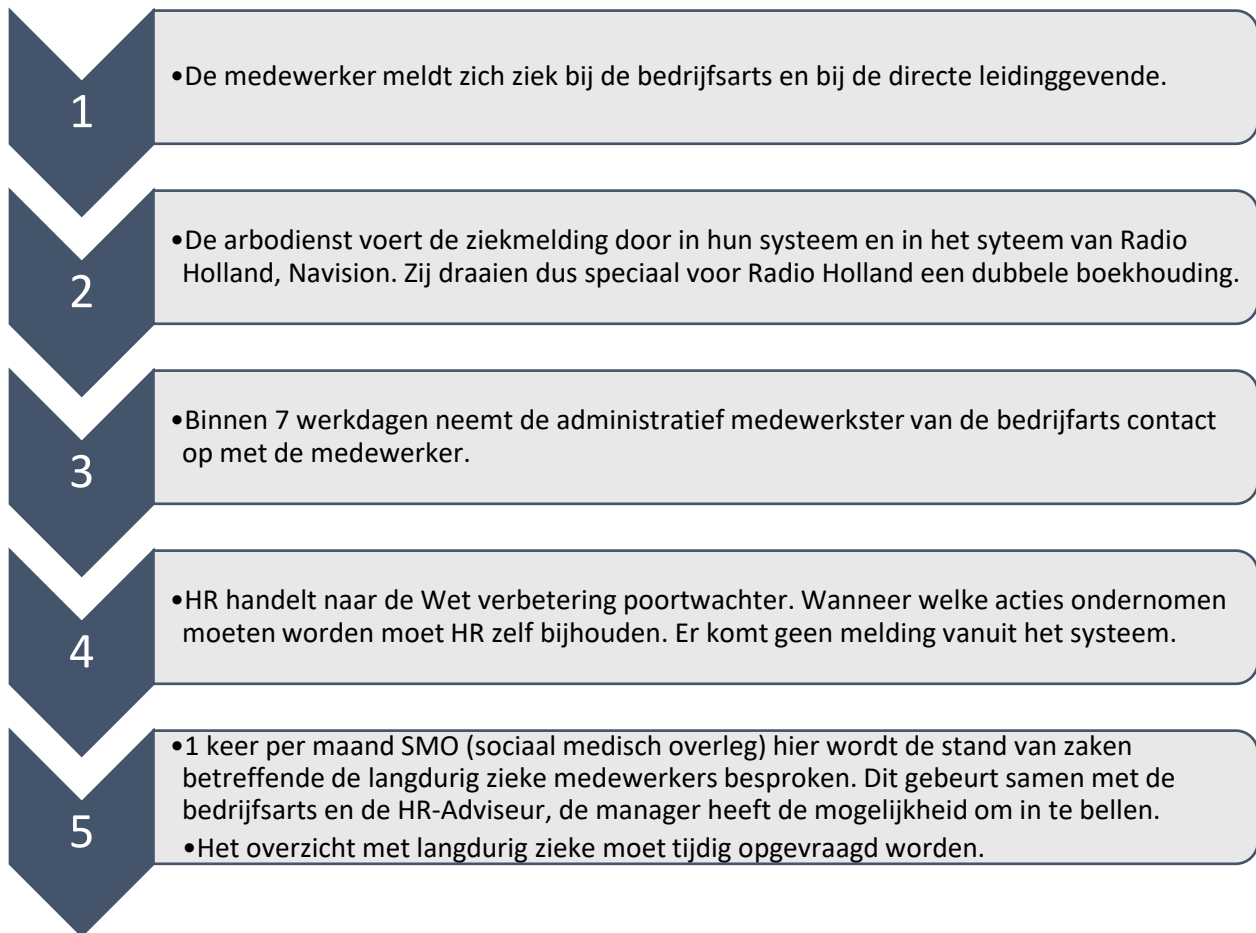


Figuur 10.

Mutatiestroom proces bij Radio Holland.

5.2.3 Verzuimproces

Het verzuimproces heeft voornamelijk te maken met de ziekmelding van medewerkers en hoe vervolgens de invoer hiervan in het personeelssysteem gaat. Hieronder is te zien hoe dit proces verloopt en wie er allemaal bij betrokken zijn.



Figuur 11.

Verzuimproces bij Radio Holland.

HR heeft geen inzicht in wie er zich vandaag ziek gemeld heeft (tenzij je elke dag in het systeem een datadump laat plaatsvinden). Mensen die zich dus af en toe een dagje ziek melden blijven onder de radar omdat hier niets van gesignaleerd wordt. Het systeem geeft geen melding van de medewerkers die op een bepaalde dag ziek gemeld zijn.

6. Conclusie

In dit onderzoek is gezocht naar een antwoord op de vraag: “Wat is er voor nodig om de HR-processen van Radio Holland efficiënt in te richten?”. Hiervoor is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd naar HR-processen, HR-rollen en de werkwijze van Radio Holland.

Uit de resultaten betreffende de huidige werkwijze van de HR-afdeling van Radio Holland is gebleken dat HR zelf niet inzichtelijk heeft welke stappen er doorlopen moeten worden om een handeling uit te voeren. Er wordt op de automatische piloot gewerkt, zonder te kijken naar nut en noodzaak van het uitvoeren van de handelingen. Echter, blijkt uit onderzoek dat om te kunnen optimaliseren, het van cruciaal belang is om inzichtelijk te hebben hoe de huidige processen verlopen. Daarnaast is uit de resultaten gebleken dat de processen gebaseerd zijn op een oude organisatie situatie die nu niet meer van toepassing is. De huidige processen zullen dan ook aangepast moeten worden aan de huidige situatie van Radio Holland.

Daarnaast is gebleken dat de HR-afdeling van Radio Holland nooit voor een specifieke HR-rol heeft gekozen, HR is zich niet bewust van de rol die zij binnen de organisatie heeft. Uit onderzoek is gebleken dat er vier rollen zijn die een HR-afdeling aan kan nemen, namelijk; Administrative Expert, Employee Champion, Change Agent en Strategic Partner. Voor de optimale uitvoering van HR is de aanwezigheid van elk van deze rollen binnen een afdeling belangrijk. Uit de resultaten is gebleken dat Radio Holland op dit moment in de rol van Administrative Expert zit. Echter, door de inefficiëntie van de huidige HR-processen kan geconcludeerd worden dat er op dit moment geen optimale invulling gegeven wordt aan deze rol.

Onderzoek laat zien dat het aannemen van de Strategic Partner rol steeds belangrijker wordt. Hierdoor kan de HR-afdeling van meer toegevoegde waarde voor de gehele organisatie en haar doelstellingen zijn. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de rol van Strategic Partner de best passende rol voor de organisatie is. Voorwaarde is wel dat eerst de administratieve basis goed op orde moeten zijn, zodat er de tijd en ruimte is om de Strategic Partner rol aan te nemen.

Eveneens kan geconcludeerd worden dat Radio Holland voor een optimalere invulling van HR ook aandacht moet besteden aan de rollen van Employee Champion en Change Agent.

Uit interviews kan geconcludeerd worden dat de HR-afdeling van Radio Holland nog veel werkzaamheden handmatig en ouderwets verwerkt. De afdeling is niet met haar tijd meegegaan en heeft geen ontwikkelingen doorgemaakt op het gebied van “click, call, face”, e-HRM en/of lean. Om de HR-processen efficiënt in te richten, is het voor Radio Holland van essentieel belang om een moderniseringsslag door te voeren in haar HR-afdeling.

Uit onderzoek is gebleken dat Radio Holland haar salarisadministratie niet onder de HR-afdeling heeft hangen maar onder de financiële tak van de organisatie. Echter blijkt uit literair onderzoek dat de salarisadministratie toebehoort aan en onderdeel is van HR.

Tot slot blijkt uit het onderzoek dat de HR-processen veel breder zijn dan alleen de administratieve processen. Het instroom-, doorstroom- en uitstroomproces zijn belangrijke onderdelen van de werkzaamheden van de HR-afdeling. Doordat Radio Holland nadrukkelijk heeft aangegeven dat alleen de administratieve processen onderdeel van het onderzoek zijn, is er tijdens het praktijkonderzoek

weinig aandacht besteed aan de algemene HR-processen. Wel kan geconcludeerd worden dat ook hier een optimalisatie aan te bevelen valt.

Wanneer er terug gekeken wordt naar de probleemstelling blijken er meerdere mogelijkheden te zijn die voor Radio Holland bij kunnen dragen aan het efficiënt inrichten van haar HR-processen.

Het inzicht krijgen in de huidige processen en het bewust worden van het eigen handelen helpt om inzicht te krijgen in waarom de huidige processen niet efficiënt zijn. Een moderniseringsslag draagt bij aan het up-to-date maken van de HR-processen. Middelen die hieraan bij kunnen dragen zijn e-HRM en/of lean. Een moderniseringsslag is niet alleen goed om mee te kunnen gaan met de ontwikkelingen die plaatsvinden op het HR-vakgebied, maar kan er ook voor zorgen dat de HR-processen passend worden bij de omvang van het huidige bedrijf. Ook de salarisadministratie onder HR plaatsen is een mogelijkheid om de HR-processen te verbeteren.

Om dit te doen is een volledige focus op het administratieve proces belangrijk. Het administratieve proces vormt de basis van HR. Wanneer deze op orde is kan er pas gekeken worden naar het aannemen van een andere HR-rol, of naar het beter in balans brengen van de andere HR-rollen. Het op orde hebben van het administratieve proces zorgt er juist voor dat er tijd en ruimte is om dit te doen.

7. Discussie

In dit hoofdstuk wordt op kritische wijze teruggeblikt op het uitgevoerde onderzoek. Zowel de sterktes als de zwaktes van dit onderzoek zullen benoemd worden.

Sterktes

Tijdens dit onderzoek zijn alle betrokkenen bij de administratieve processen van de HR-afdeling geïnterviewd. Dit zorgt ervoor dat de meningen en perspectieven van alle kanten zijn belicht en meegenomen. Dit heeft eraan bijgedragen om een zo compleet en objectief mogelijk beeld te krijgen van de processen. Er is rekening gehouden met alle verschillende invalshoeken en perspectieven. Elke persoon ervaart iets op een andere manier; de ene vindt dit belangrijk en de ander weer wat anders. Ook is het manager perspectief meegenomen in dit onderzoek, evenals dat van de salarisadministratie en van de arbodienst. Het doen van interviews heeft ook bevestigd dat er daadwerkelijk behoefte is aan een efficiëntieslag van de processen. Stuk voor stuk benadrukten de participanten dat er verandering nodig is en dit laat zien dat er draagvlak is voor het probleem.

Er is tijdens dit onderzoek geprobeerd met een overkoepelende blik naar de HR-processen te kijken en ook andere factoren mee te nemen die invloed kunnen hebben op de efficiëntie hiervan zoals de rol van HR. Eerst is er gekeken of het aan de rol van HR ligt en vervolgens welke middelen bij kunnen dragen aan het vergroten van proces efficiëntie.

Uit interviews is naar voren gekomen dat naast het administratieve proces ook het in-, door- en uitstroomproces aan optimalisatie toe is. Echter is er voor dit onderzoek gekozen om alleen de focus te leggen op de administratieve HR-processen. Hierdoor is er zorgvuldig gekozen voor een afbakening waardoor er een concreet en diepgaand advies gegeven kan worden.

Zwaktes

Het afstudeeronderzoek vond plaats in een heftige en drukke periode voor de HR-afdeling van Radio Holland. Zo is aan het begin van het onderzoek de organisatie fysiek verhuisd naar een nieuwe locatie. Halverwege het onderzoek kreeg de HR-afdeling te maken met een gigantische vertrouwelijke opdracht. Hier ging voor beide HR-medewerkers veel tijd in zitten en was mogelijk van invloed op de uitvoering van het onderzoek. Tot slot was gedurende de gehele stage de HR-Adviseur in verwachting, zij ging halverwege de stage periode met verlof. De tijdelijke vervanger startte pas na afloop van de stage.

Terugkijkend op dit onderzoek is er relatief veel gefocust op het aannemen van een strategische rol omdat hier ook de wens van Radio Holland naar uitging. Hierdoor is er maar minimale aandacht besteed aan de rollen Change Champion en Employee Champion. Nu, tijdens dit onderzoek kwam het goed uit omdat de theorie van de rollen goed aansloot bij de wens van Radio Holland, maar wellicht voor een vervolgonderzoek kan het ook interessant zijn om te zien hoe ze de andere twee rollen aan kunnen nemen.

Reflectie methodologie

Voor dit onderzoek is er gekozen om alleen interviews te doen. Een focusgroep had het mogelijk sterker kunnen maken maar er is voor gekozen om dit niet te doen. De reden hiervoor is dat een focusgroep erg gericht is op het verkrijgen van de mening van de groep en het discussiëren over bepaalde onderwerpen. Voor dit onderzoek is juist de individuele mening van de respondenten

belangrijk evenals het in beeld brengen wat hun individuele rol is bij HR-processen. Omdat er dus meer de diepte ingegaan wordt tijdens interviews is ervoor gekozen geen gebruik te maken van een focusgroep. Tijdens het doen van een focusgroep was er het risico dat ieders input niet gelijkwaardig aan bod kon komen.

8. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden aanbevelingen gegeven naar aanleiding van de resultaten verkregen in dit onderzoek. Deze aanbevelingen hebben als doel om handvaten te bieden die Radio Holland kan gebruiken om haar administratieve HR-processen efficiënt in te richten.

8.1 Aanbeveling 1: Maak prioriteiten

Bij het werken aan de HR-processen is het belangrijk om hier prioriteiten in te maken zodat het overzichtelijk en doelgericht blijft. Eerst kan er gekeken worden welke stappen, aanpassingen of gehele processen nu al veranderd een aangepast kunnen worden zodat er bij wijze van spreken morgen al optimaler mee gewerkt kan worden.

Om hier goed onderscheid in te maken word er aangeraden om eerst te kijken naar de processen en handelingen die alleen betrekking hebben op de HR-afdeling en die eerst aan te pakken. Vervolgens kan er gekeken worden naar de processen die ook invloed zullen hebben op andere afdelingen. Hiervoor kan er gekeken worden naar hoofdstuk 5 waar alle HR-processen beschreven zijn.

8.2 Aanbeveling 2: Moderniseringsslag van de HR-processen

Uit de interviews is naar voren gekomen dat veel handelingen nog handmatig uitgevoerd worden en dat de software waarmee gewerkt wordt erg verouderd is. Om mee te gaan met de tijd wort er aanbevolen om een moderniseringsslag te maken van de HR-processen. Binnen deze aanbeveling zijn er twee mogelijkheden die Radio Holland toe kan passen, namelijk het toepassen van lean en het implementeren van e-HRM. Hieronder zal er op elk van deze mogelijkheden ingegaan worden.

8.2.1 Lean

De lean filosofie gaat er van uit dat verspillingen (lees overbodige proces stappen) zo veel mogelijk geëlimineerd moeten worden. Uit de interviews is gebleken dat er veel stappen en handelingen nodig zijn voor de uitvoering van een proces.

Door het in kaart brengen van de HR-processen zijn als het goed is alle stappen die genomen worden voor de uitvoering van een proces duidelijk geworden. Het advies is om met behulp van de lean filosofie op een kritische manier naar de processen te kijken zodat stappen en handelingen, die niet noodzakelijk zijn voor het proces, weggehaald worden of dat er mogelijkwijs processtappen samengevoegd kunnen worden. Het is aan HR om vanuit deze filosofie naar haar HR-processen te kijken.

Doordat er goed inzicht verkregen wordt in hoe de HR-processen eruit zien kan er ook gekeken worden of de verantwoordelijkheden van de processen op de juiste plek liggen. Dus of degene die de stappen nu uitvoert ook daadwerkelijk de juiste persoon hiervoor is. Door hier naar te kijken kunnen verantwoordelijkheden verdeeld worden om er zo voor te zorgen dat deze op de juiste plek komen te liggen. Het verminderen van stappen en het kritisch kijken naar de processen zal voor een verhoging van de efficiëntie van de HR-processen zorgen.

Een kanttekening van lean is dat dit officieel een filosofie is die over het gehele bedrijf geïmplementeerd moet worden wat veel tijd met zich mee brengt en waarvoor managers speciaal opgeleid moeten worden. Echter kan de gedachtegang hiervan wel gebruikt worden voor de optimalisatie van de HR-processen.

Hieronder wordt per administratief proces dat onderzocht is in dit onderzoek suggesties gedaan welke stappen aangepast kunnen worden.

8.2.1.1 Mutatieproces;

Het mutatieproces bestaat momenteel uit veel stappen en meerdere controleslagen. Gekeken naar de uitwerking van dit proces in hoofdstuk 5 wordt er geadviseerd om stap 2 en 3 er grotendeels uit te halen. De HR-afdeling bestaat momenteel uit twee personen. Als de HR-Adviseur een mutatieopdracht geeft aan de HR-Backoffice kan ervan uitgegaan dat deze het goed verwerkt. Hierdoor zijn de extra controleslagen overbodig.

8.2.1.2 Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim is een lastig proces doordat veel van de verantwoordelijkheden bij de arbodienst neergelegd zijn. Een medewerker meldt zich ziek bij de arbodienst en zij voeren het vervolgens in het personeelssysteem van Radio Holland in. Hierdoor heeft de HR-afdeling nauwelijks inzicht in wie er ziek is. Het is aan te raden om dit proces anders in te richten en wel op zo een wijze dat HR meer inzicht krijgt in wie er ziek is. Een voorstel van hoe dit proces eruit zou kunnen zien wordt gegeven in het volgende hoofdstuk, Implementatieplan.

8.2.1.3 Salarisadministratie

Uit de interviews is gebleken dat de salarisadministratie niet onder de HR-afdeling maar onder de Finance afdeling valt en aangestuurd wordt vanuit de RHM Group. Echter, laat de literatuur zien dat dit een onderdeel is dat bij HR hoort. Het is daarom aan te raden om de salarisafdeling onder HR te laten vallen. Dit zal voor meer overzicht en inzichtelijkheid zorgen binnen de HR-afdeling. Er zijn twee manieren waarop dit gedaan kan worden. De eerste mogelijkheid is dat er intern iemand opgeleid wordt om deze werkzaamheden op zich te nemen. Dit kan zowel de HR-Backoffice zijn als een andere medewerker. De tweede mogelijkheid is dat er extern iemand geworven wordt om de salarisadministratie uit te voeren. De keuze hierin hangt af van de voorkeur van Radio Holland.

Urenproces

Onder de salarisadministratie valt onder andere het urenproces. Hiervoor vult elke medewerker elke week een tijdslijst in. Binnen Radio Holland wordt er onderscheid gemaakt tussen directe en indirecte medewerkers. Beide medewerkers vullen elke week een tijdslijst in terwijl de indirecte medewerkers over het algemeen een standaard werkweek hebben met een vast aantal uren. Het advies hier is om het proces anders in te richten. Richt de tijdslijsten zo in dat de indirecte medewerkers het alleen nog aan hoeven te geven wanneer hun werkweek afwijkt van hun standaard werkweek en dat als er niks verandert is, ervan uitgegaan kan worden dat ze gewoon het aantal uren gewerkt hebben zoals dit in hun contract staat. Onder afwijkingen van de werkweek valt onder anderen overwerken en verlof.

Declaratieproces

Ook het declaratieproces is onderdeel van de salarisadministratie. Momenteel worden alle declaraties nog ingevuld op een formulier en worden alle bonnetjes eraan geniet. Er bestaan tegenwoordig veel digitale mogelijkheden. Er zijn aanbieders die bedrijven de mogelijkheid geven hun declaraties te regelen door middel van een app. Er wordt daarom aangeraden om hier informatie over op te zoeken en te kijken wat de mogelijkheden hiervan zijn voor Radio Holland.

8.2.2 e-HRM

Een goede manier om een digitaliseringslag te maken is met behulp van e-HRM. E-HRM is erop gericht om met behulp van internettechnologie de HR-processen te ondersteunen. E-HRM geeft inzicht in de HR-processen via een online systeem en geeft de mogelijkheid om online en digitaal met de processen te werken en altijd en vanaf overal te kunnen wijzigen. Daarom wordt ook aan Radio Holland geadviseerd om e-HRM samen met Management Self Service (MSS) en Employee Self Service (ESS) te implementeren.

Met MSS en ESS krijgen managers en medewerkers de gelegenheid zelf in te loggen in het HR-systeem en administratieve wijzigingen door te voeren. Hierbij moet wel gezegd worden dat HR zelf kan bepalen welke soort gegevens managers en medewerkers in kunnen zien en kunnen wijzigen. Door dit te implementeren zijn er minder administratieve werkzaamheden op de HR-afdeling. Deze worden nu immers uitgevoerd door de managers en medewerkers zelf. Hierdoor wordt er tijd gecreëerd waarin HR zich op andere onderwerpen kan focussen. Het implementeren van e-HRM zal ook voor transparantie binnen de organisatie zorgen.

Om de implementatie hiervan goed te laten verlopen kan er een projectgroep opgericht worden bestaande uit HR, salarisadministratie en 2 á 3 managers. Dit om representativiteit te hebben van de mensen die het meeste met een nieuw systeem zullen gaan werken.

Nadeel hierbij is wel dat het huidige systeem niet geschikt hiervoor is. Daarom zal er gedacht moeten worden aan een update van het huidige systeem of aan de aanschaf van een nieuw systeem. Ook moet hier opgemerkt worden dat simpel de aanschaf van een nieuw systeem en de digitalisering niet voor de optimalisatie van de HR-processen zal zorgen. Het moet gebeuren in combinatie met lean. Want als de processen gedigitaliseerd worden maar verder hetzelfde blijven dan zal het enige verschil zijn dat ze nu digitaal zijn.

8.3 Aanbeveling 3: Verantwoordelijkheid op de juiste plek

Met alle veranderingen in de HR-processen is een ander belangrijk onderdeel dat iedereen doet wat hij/zij zou moeten doen. Wellicht verschuiven werkzaamheden door bovenstaande veranderingen. Het is daarom belangrijk om per proces ook te kijken of de verantwoordelijkheden nog wel op de juiste plek liggen en zo niet, waar deze horen. Vooral bij de implementatie van e-HRM is het belangrijk om hier naar te kijken. Door de implementatie van MSS en ESS verschuift opeens een deel van de administratieve verantwoordelijkheid van de HR-Backoffice naar de managers en medewerkers. Informeer iedereen goed en duidelijk over deze nieuwe verkregen verantwoordelijkheden en creëer ook de mogelijkheid voor managers om vragen te stellen hoe ze dit aan moeten pakken.

8.4 Aanbeveling 4: In acht nemen van verschillende HR-rollen

Uit het onderzoek zijn een aantal rollen gebleken die een HR-afdeling aan kan nemen. Ook is gebleken dat Radio Holland momenteel in de rol van Administrative Expert zit maar zich hier niet direct van bewust is. Het is daarom aan te raden om zich bewust te worden van de verschillende HR-rollen en hier ook naar te handelen.

Dit zal bijdragen aan de wens van HR om meer een strategische rol aan te nemen. Wanneer men zich bewust is van de rollen en de handelingen die erbij horen en die nodig zijn voor het aannemen van een bepaalde rol kan hier concreet naar gehandeld worden. De verschillende rollen die hier bedoeld worden zijn de rol van Administrative Expert, Strategic Partner, Employee Champion en Change Agent.

Onderzoek laat ook zien dat alvorens er andere rollen aangenomen kunnen worden het belangrijk is dat het administratieve proces op orde is. Daarom is het belangrijk dat HR eerst haar focus legt op het optimaliseren van haar administratieve proces. Daarna kan er gekeken worden naar een beter balans tussen de verschillende HR-rollen voor een optimale invulling van de HR-functie. Het op orde hebben van het administratieve proces zal ervoor zorgen dat er de ruimte en tijd is om dit te doen.

Omdat de concrete vraag tijdens dit onderzoek was hoe Radio Holland meer een strategische rol aan kon nemen is dit de enige rol waar uitgebreid naar gekeken is. Om dus verschillende rollen aan te kunnen nemen is het belangrijk dat nog concreet gemaakt wordt hoe HR dit kan doen.

8.5 Aanbeveling 5: Kritisch kijken naar de andere HR-processen

De vraag vanuit Radio Holland was om specifiek naar het administratieve proces te kijken en hoe deze efficiënt gemaakt kan worden. Voor het totaalbeeld van HR-processen is er tijdens interviews ook gekeken naar de algemene HR-processen. Hieruit is naar voren gekomen dat de instroom-, doorstroom- en uitstroom processen momenteel ook niet optimaal ingericht zijn en inefficiënt verlopen. Dit is waarom er de aanbeveling gedaan wordt om in een vervolgonderzoek ook deze processen onder de loep te nemen en te kijken hoe deze geoptimaliseerd kunnen worden. Omdat elk van deze processen erg verschillend zijn wordt er aangeraden om het per proces aan te pakken. Om de keuze te maken naar welk proces het beste als eerste gekeken kan worden kan er het beste naar de urgentie binnen het bedrijf gekeken worden. Zijn er veel openstaande vacatures dan kan er het beste met instroom begonnen worden. Verloopt het doorstroomproces, en de beoordelingscyclus moeizaam of wordt er weinig aan gedaan dan is het raadzaam om met het doorstroomproces te beginnen. Of is er juist veel sprake van uitstroom? Dan kan er het beste met het uitstroomproces begonnen worden.

Dit kan als een intern proces opgepakt worden, echter kan er ook aan gedacht worden om hier een afstudeer stagiair naar te laten kijken. Iemand met een frisse blik ernaar laten kijken kan soms effectiever zijn.

9. Implementatieplan

Om de gegeven aanbevelingen uit hoofdstuk 8 te kunnen implementeren binnen Radio Holland wordt in dit hoofdstuk een implementatieplan besproken. De titels van de implementatieplannen komen zo veel mogelijk overeen met die van de aanbevelingen om zo duidelijk te maken welke implementatie bij welk advies hoort. Per implementatie zullen een aantal stappen benoemd worden, deze stappen staan op chronologische volgorde waarop ze uitgevoerd moeten worden. Ook zal er wanneer dit mogelijk is een inschatting gemaakt worden van de verwachte tijd en kosten.

9.1 Prioriteit

Er zijn veel en verschillende adviezen gegeven met bijbehorende implementatieplannen. De verschillende adviezen kunnen onderverdeeld worden in advies waar op de korte termijn naar gehandeld kan worden en adviezen die meer voor de lange termijn zijn. Hieronder per advies en implementatie of deze voor de lange- of voor de korte termijn bestemd zijn. Dit om Radio Holland inzicht te geven in waar ze het beste als eerste zich op kunnen focussen.

Tabel 2

Is er op korte of lange termijn te handelen naar de aanbevelingen.

Aanbeveling / implementatie	Korte – of lange termijn
2. Moderniseringsslag lean:	Korte termijn
2. Moderniseringsslag e-HRM:	Lange termijn
3. Verantwoordelijkheden herverdelen	Korte termijn
4. In acht nemen verschillende HR-rollen	Lange termijn
5. Kritisch kijken naar de andere HR-rollen.	Lange termijn

9.2 Moderniseringsslag

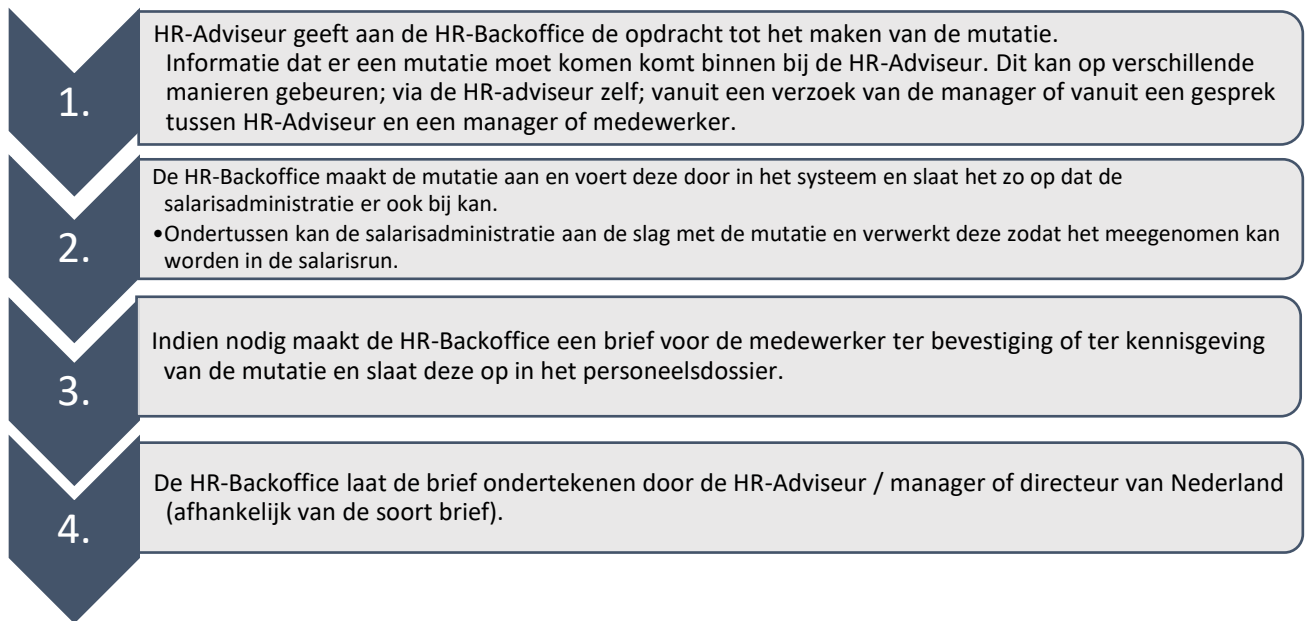
De moderniseringsslag is onder te verdelen in de onderdelen lean en e-HRM.

9.2.1 Lean:

Voor deze implementatie worden HR-processen zoals beschreven is in hoofdstuk 5 als basis gebruikt. Per proces zal een voorstel gedaan worden hoe het er in de ideale situatie uit zou kunnen zien met daarbij ook de concrete stappen die ondernomen moeten worden om het te realiseren.

9.2.1.1 Mutatieproces:

In Figuur 12 zal een suggestie aangedragen worden hoe het mutatieproces eruit zou kunnen zien.



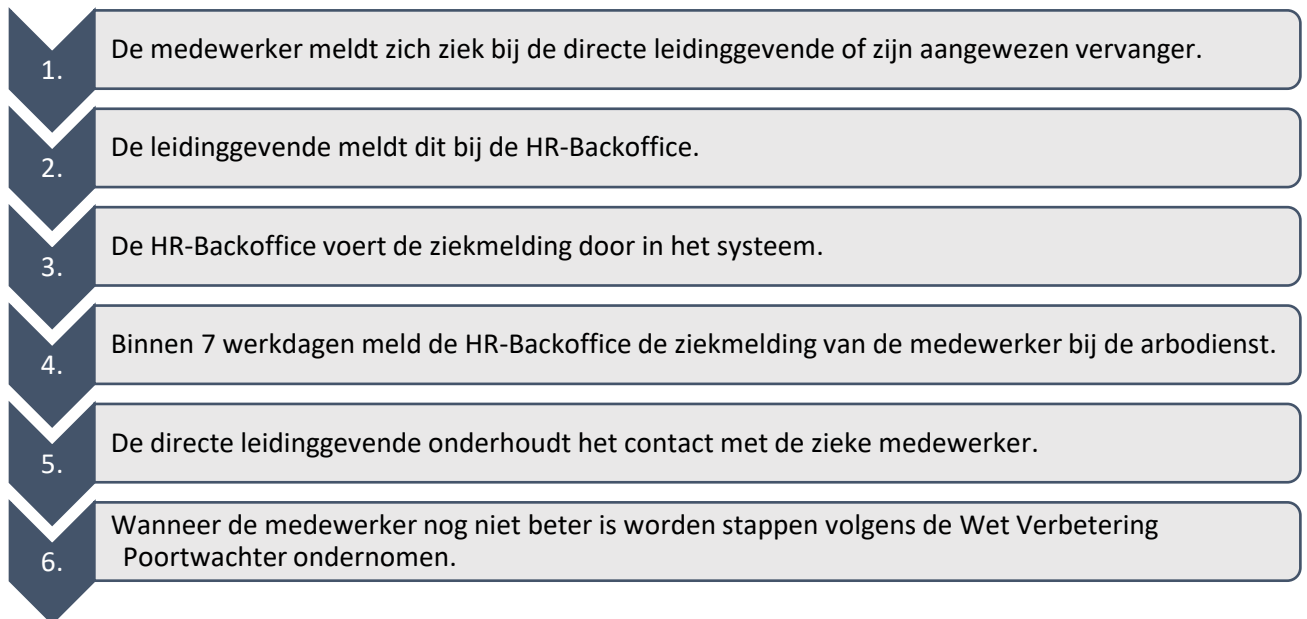
Figuur 12.

Inrichting nieuw mutatieproces binnen Radio Holland.

Wanneer teruggekeken wordt naar hoofdstuk 5 is te zien dat stap 2 en 3 eruit gehaald zijn om op deze manier de processen efficiënter in te richten. Door de kleine omvang van de HR-afdeling is deze extra controleslag niet nodig.

9.2.1.2 Ziekteverzuim:

In Figuur 13 wordt een voorstel gedaan hoe het ziekteverzuimproces eruit zou kunnen zien om zo bij te dragen aan proces efficiëntie en om HR de mogelijkheid te geven inzicht te krijgen in het ziekteverzuim.



Figuur 13.

Voorstel ziekteverzuimproces bij Radio Holland.

Tabel 3.*Concrete acties voor implementatie voorstel ziekteverzuimproces.*

Concrete acties	Wie	Geschatte tijdsbesteding	Kosten
Overleg met de arbodienst over de nieuwe inrichting van het verzuimproces.	HR-Adviseur en arbodienst	2 uur	2x uurloon
Opstellen protocol voor de managers hoe zij ziekmelding door moeten geven aan HR.	HR	3 uur	3x uurloon
Managers informeren en uitleggen wat de nieuwe procedure is en wat er van hen verwacht wordt.	HR-Adviseur en managers	0,5 uur	0,5x uurloon p.p.
Training van het management	Nader te bepalen	2 uur	Nader te onderzoeken

9.2.1.3 Salarisadministratie

De salarisadministratie moet onder HR komen te vallen. Hiervoor zijn er in feite twee mogelijkheden. Zelf intern iemand opleiden die deze werkzaamheden op zich gaat nemen. Of extern iemand werven om de salarisadministratie uit te voeren. Hieronder worden deze twee mogelijkheden tegenover elkaar gezet.

Tabel 4.*Concrete acties voor implementatie van voorstel salarisadministratieproces.*

Concrete acties	Wie	Geschatte tijdsbesteding	Kosten
Bespreken met de salarisadministratie wat de mogelijkheden zijn.	HR-Adviseur en salarisadministratie	2 uur	2x uurloon p.p.
Intern kijken wie dit uit kan voeren en of de HR-Backoffice deze werkzaamheden erbij kan nemen.	HR-Adviseur en HR-Backoffice	3 uur	3 uurloon p.p.
Opzoeken welke opleiding passend is om bij te scholen in salarisadministratie.	HR-Backoffice	2 uur + uren van opleiding	2x uurloon + opleidingskosten
Indien intern geen mogelijkheid is; extern werven.	HR-Adviseur	5 uur	5x uurloon p.p.

Urenproces

Tabel 5.*Concrete actie hoe de tijdlijst anders geregeld kan worden.*

Concrete acties	Wie	Geschatte tijdsbesteding	Kosten
Kijken hoe de tijdlijst zo ingeregeld kan worden dat indirecte medewerkers alleen aan hoeven te geven wanneer er iets anders is in hun standaard werkweek.	Salarisadministratie en IT	5 uur	5x uurloon p.p.

Declaratieproces:

Hoe het declaratieproces nu verloopt is niet optimaal. Daarom wordt hieronder een voorstel gedaan hoe het proces ook ingericht kan worden.



Figuur 14.

Voorstel declaratieproces bij Radio Holland.

Drie simpele stappen en de medewerker hoeft niet meer elk bonnetje bij te houden als ze voor het werk in het buitenland zijn.

Concrete acties hebben voornamelijk betrekking op de aanschaf en implementatie van een app.

Tabel 6.

Concrete acties voor implementatie van voorstel declaratieproces.

Concrete acties	Wie	Geschatte tijdsbesteding	Kosten
Oriëntatie op app aanbieder (bijvoorbeeld Declaree).	Salarisadministratie	2 uur	2x uurloon
Aanschaf van een app.	Salarisadministratie	X	X
Testen van de app.	Salarisadministratie en een medewerker /manager	Over en periode van een maand op verschillende momenten testen door declaraties te doen met de app.	5x uurloon p.p.
Het maken van een handleiding voor de app / pagina met veel gestelde vragen.	Salarisadministratie	3 uur	3x uurloon
Via verschillende kanalen introduceren dat er een nieuwe manier van declareren is: <ul style="list-style-type: none">- Via e-mail en intranet- Managers het laten noemen en uitleggen tijdens teamoverleg Flyers ophangen in het gebouw	HR en salarisadministratie	3 uur	3x uurloon p.p.

9.2.2 E-HRM

De veranderingen die hierboven bij lean voorgesteld zijn, zijn voornamelijk de veranderingen die op de meer kort termijn al ondernomen kunnen worden. In logische volgorde zullen deze stappen vooraf gaan aan het implementeren van e-HRM.

Tabel 7.*Concrete acties voor implementatie e-HRM*

Concrete acties	Wie	Geschatte tijdsbesteding	Kosten
Oprichten van projectteam.	HR, salarisadministratie 2 á 3 managers	Afhankelijk van aantal vergaderingen.	X uurloon p.p.
Oriëntatie op systemen.	Onderling verdelen projectgroep	2 uur	2x uurloon p.p.
Verschillende demo's.	Projectgroep	1-2 uur per demo	1-2x uurloon p.p. per demo
Aanschaf nieuw systeem en schaduwdraaien. Wekelijks reflecteren wat nog niet goed gaat en dus beter kan.	Projectgroep	4 maanden	X blijven dagelijkse werkzaamheden
Duidelijk hebben wie welke verantwoordelijkheid heeft in een proces.	Projectgroep	3 uur	3x uurloon p.p.
Deze verantwoordelijkheid bekendmaken met de betreffende personen.	HR en betreffende personen	1 uur	1x uurloon p.p.
Opleidingen om met nieuw systeem te leren werken.	HR, managers en salarisadministratie	X uur	X uurloon p.p.
Handboek maken voor de medewerkers hoe ze met ESS moeten werken.	HR	2 uur	2x uurloon p.p.
Pagina op intranet met veel gestelde vragen maken.	HR	2 uur	2x uurloon p.p.

9.3 Herverdelen verantwoordelijkheden

Tabel 8.*Frequentie van herziening verantwoordelijkheden.*

Concrete acties	Wie	Geschatte tijdsbesteding	Kosten
Half jaarlijks evalueren of processen nog in hun meest efficiënte vorm uitgevoerd worden en hier naar handelen.	HR	5 uur	5x uurloon

9.4 In acht nemen verschillende HR-rollen

Hiervoor is het belangrijk dat eerst de administratieve basis in orde is voordat er gekeken wordt naar het aannemen van andere HR-rollen. Daarom is het belangrijk dat Radio Holland eerst kijkt naar bovenstaande implementatieplannen. Tijdens het optimaliseren van het administratieve proces kan er wel onderzoek gedaan worden naar hoe HR het best andere rollen aan kan nemen, zodat, zodra de processen daar klaar voor zijn, er naar gehandeld kan worden.

Tabel 9.*Concrete acties voor in acht nemen verschillende HR-rollen.*

Concrete acties	Wie	Geschatte tijdsbesteding	Kosten
Optimaliseren administratieve proces	Zoals bij lean en e-HRM benoemd	Half jaar tot jaar	x
Onderzoek naar hoe verschillende rollen aangenomen kunnen worden en bijbehorende acties.	HR-Adviseur	Periode van een maand	X uurloon
Handelen hiernaar	HR	x	x

9.5 Kritisch kijken naar de andere HR-rollen

Omdat uit dit onderzoek naar voren is gekomen dat niet alleen het administratieve proces maar ook de andere HR-processen aan optimalisatie toe zijn is het aan te raden om hier ook nog onderzoek naar te doen.

Aspecten waar dan naar gekeken kunnen worden zijn als volgt:

- Het duidelijk in kaart brengen van de andere processen;
- Onderzoek doen wat hier de meest efficiënte vorm van is;
- Wat er bij kan dragen aan de optimalisatie hiervan;
- Onderzoeken hoe deze processen er wenselijk uitzien binnen een organisatie met de omvang van Radio Holland.

Het is belangrijk dat hier ruim de tijd voor uitgetrokken wordt om een zo nauwkeurig mogelijke aanpak te maken. Dit is een mooie opdracht voor eventueel een afstudeer scriptie. Echter kan er ook gekozen worden om als HR-afdeling hier zelf intern naar te gaan kijken.

Literatuurlijst

- Aerius-Marine. (2017). AERIUS Marine: A reliable partner on the global shipbuilding market since 1858 [webpagina]. Geraadpleegd op 12 april 2017, van <http://aerius-marine.com/CMS2/index.php/en/>
- Andersen, E. (2013, 6 september). 4 ways to become a strategic business partner (and why you should want to) [artikel]. Geraadpleegd op juli 2017, van [://www.forbes.com/sites/erikaandersen/2013/09/06/4-ways-to-become-a-strategic-business-partner-and-why-you-should-want-to/#2cbdb3643570](http://www.forbes.com/sites/erikaandersen/2013/09/06/4-ways-to-become-a-strategic-business-partner-and-why-you-should-want-to/#2cbdb3643570)
- Bunt, B. (2014, 30 september). Click-call-face: Voordeel voor de klant of voor de dienstverlener? [artikel]. Geraadpleegd op 9 mei 2017, van <https://www.marqit.nl/newsitem/17454>
- Clarksons Research. (2017, 6 januari). 2016 review: lots of records but not all welcome! [artikel]. Geraadpleegd op 29 maart 2017, van <https://clarksonresearch.wordpress.com/2017/01/06/2016-review-lots-of-records-but-not-all-welcome/>
- Dijkstra, J. (2011). *Handboek Human Resources Management*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV
- Dorr, D. (2009). *Presteren met processen. Procesmanagement voor dienstverlenende organisaties*. Deventer: Kluwer
- Hoogstra RE, J. P. & Gillon, C.M. (2004). HRM-pakketten: een marktverkenning [artikel]. Geraadpleegd op 31 juli 2017, van <https://www.google.nl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKEwj03an07PVAhXDafAKHcchCrAQFggxMAE&url=https%3A%2F%2Fwww.compact.nl%2Fpdf%2FC-2004-2-Hoogstra.pdf&usg=AFQjCNFwXNK-wLo0CxQZBf8KTvOyNneM4A>
- Hoogstra RE, J.P. & Gillon, C.M. (z.d.) Schematische weergave van algemene en administratieve HRM processen [afbeelding]. Geraadpleegd op 31 juli 2017, van <https://www.compact.nl/articles/hrm-pakketten-een-marktverkenning/>
- ICT Informatiecentrum-a (z.d.). Tijd registratie [informatieve webpagina]. Geraadpleegd op 31 juli 2017, van <http://www.hrmsystemen.nl/hrm/tijd-registratie>
- ICT informatiecentrum-b (z.d.). Verlofregistratie met HRM software [informatieve webpagina]. Geraadpleegd op 1 augustus 2017, van <http://www.hrmsystemen.nl/hrm-software/verlofregistratie>
- InfoNu (2017). Verzuimregistratie bespaart op weknemersonkosten [informatieve webpagina]. Geraadpleegd op 1 augustus 2017, van <http://zakelijk.infonu.nl/diversen/107789-verzuimregistratie-bespaart-op-werknemersonkosten.html>
- Juana Espinosa, S. de., Lujan-Mora, S. & Milosz, M. (z.d.). E-HRM: Human Resource Management in the e-economy [artikel]. Gedownload op 24 april 2017, van <http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43667037/E->

HRM_Human_Resource_Management_in_the_E20160312-25882-
bsi1p5.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1496655259&Signature=1
3uWmMkP3l6pN6%2BcwIVua29yDaA%3D&response-content-
disposition=inline%3B%20filename%3DE-HRM_Human_resource_management_in_the_E.pdf

Lalkens, P. & Daling, T. (2017, 10 april). Damen Shipyards lijft reparatiewerf Keppel Verolme in [artikel]. Geraadpleegd op 27 juli 2017, van <https://fd.nl/ondernemen/1196620/damen-shipyards-lijft-reparatiewerf-keppel-verolme-in>

Manders, F. & Biemans, P. (2016). *Managen van human resources*. Amsterdam: Boom Lemma uitgevers

Ondernemen met Personeel (2015, 8 september). Loonadministratie zelf doen of uitbesteden? [artikel]. Geraadpleegd op 1 augustus 2017, van <https://www.ondernemenmetpersoneel.nl/administreren/personeelsadministratie/96-loonadministratie-zelf-doen-of-uitbesteden.html>

Over eHRM (z.d). Medewerkers vergeten bij verbetering HR-processen [artikel] . Geraadpleegd op 23 maart 2017, van <http://overehrm.nl/medewerkers-vergeten-bij-verbetering-hr-processen/>

Pagati. (z.d.). Drie valkuilen van administratieve HR-processen [artikel]. Geraadpleegd op 29 april 2017, van <https://www.pagati.nl/pagatinieuwsbericht/drie-valkuilen-van-administratieve-hr-processen-en-hoe-zorg-je-er-juist-wel-vooo>

Radio Holland. (z.d). Heritage [webpagina]. Opgevraagd op 2 februari 2017 van <https://www.radioholland.com/about-us/heritage/>

Rendement (z.d.). Verzuimregistratie [informatieve webpagina]. Geraadpleegd op 1 augustus 2017, van <https://www.rendement.nl/hr/verzuimregistratie>

RH Marine. (2017). Technology to improve your business [webpagina]. Geraadpleegd op 12 april 2017, van <https://www.rhmarine.com/>

Rijksoverheid (2015, januari). De Nederlandse Maritieme strategie 2015 – 2025 [rapport]. Gedownload op 28 juli 2017, van https://www.google.nl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKEwjB5aHV5qvVAhUJJVAKHZwjBggQFgg5MAE&url=https%3A%2F%2Fwww.rijksoverheid.nl%2Fbinaries%2Frijksoverheid%2Fdocumenten%2Frapporten%2F2015%2F01%2F16%2Fde-nederlandse-maritieme-strategie-2015-2025%2F150604-maritieme-strategie-lr-2.pdf&usq=AFQjCNEttoBv_e2Zuj1xJ9Sx5Q0kLMTpyA

Roekel, M. van. (2016, 25 oktober). *Efficiënte HRM processen: Ja, maar hoe?* Geraadpleegd op 8 maart 2017, van <https://www.allesoverhr.nl/doorstroom/efficiënte-hrm-processen-ja-hoe/>

Ruël, H., Bondarouk, T., Looise, J. K. (2004). E-HRM: Innovation or Irritation, An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-based HRM. *Management Revue, 2004 (15)*, pp. 364-380. Geraadpleegd op <http://www.jstor.org/stable/41783479>

- Runhaar, P. (2017, 19 januari). HR als businesspartner: haarfijn aanvoelen waar je waarde toevoegt [artikel]. Geraadpleegd op 12 juli 2017, van <https://www.hrpraktijk.nl/topics/strategisch-hr/achtergrond/hr-als-businesspartner-harfijn-aanvoelen-waar-je-waarde-toevoegt>
- Steijn, B. & Groeneveld, S. (2013). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV
- Stevens, E., Delmotte, J. Smeyers, L. & Beerling, F. (2010). De stem van Ulrich, Een onderzoek naar de rolpositionering van de HR functie [artikel]. Gedownload op 1 augustus 2017, van <https://nvp-plaza.nl/download/?id=1501>
- Quoratio (2017). De voordelen om de salarisadministratie onder te brengen bij HR of Finance [artikel]. Geraadpleegd op 13 augustus 2017, van <https://www.quoratio.nl/de-voordelen-om-de-salarisadministratie-onder-te-brengen-bij-hr-of-finance>
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Veen, A. van der. (2012, 19 december). HR-afdeling efficiënter in drie stappen [Artikel]. Geraadpleegd op 8 maart 2017, van <https://www.hrpraktijk.nl/topics/hr-afdeling/nieuws/hr-afdeling-efficiënter-drie-stappen>
- Visser, E. (2016, 23 december). Agile HR: als mensen er echt toe doen! [Artikel]. Geraadpleegd op 8 maart 2017, van <http://www.innovatieorganiseren.nl/gastcolumns/agile-hr-als-mensen-er-echt-toe/>
- Wijnands, F. (2014, 24 juni). HRM, eerst zelf LEAN [artikel]. Geraadpleegd op 2 mei 2017, van <https://www.managementsite.nl/lean-hrm?loggedin=true>
- XpertHR (2016, 19 september). HR in 2020: een rol als strategisch business partner [artikel]. Geraadpleegd op 2 augustus 2017, van <https://www.xperthractueel.nl/algemeen/hr-2020-rol-als-strategisch-business-partner/>
- Ydo, W. & Woei, H. (2010, september). Wegen naar een efficiëntere HR- en payrolladministratie [white paper]. Geraadpleegd op 29 april 2017, van http://www.clcvecta.nl/content/user/1/files/Kennissysteem/ADP_White_Paper_Effici%C3%A4ntereHREnPayrolladministratie.pdf

Bijlage 1 – Interview vragen

Hieronder staan de interviewvragen die gesteld zijn aan de HR-dviseur voor het in kaart brengen van de algemene HR-processen binnen Radio Holland.

Welke HR processen zijn er op dit moment allemaal?

Hoe zien die processen er globaal uit?

Wie zijn er allemaal bij betrokken?

Hoe veel tijd nemen ze in beslag?

Hoe veel handelingen zijn ervoor nodig?

Interviewvragen administratieve HR-processen

Hieronder worden de interviewvragen gegeven die gebruikt zijn voor het in kaart brengen van de administratieve HR-processen.

Algemene introductie over het onderwerp van het interview namelijk de HR processen en meer specifiek de mutatiestroom, het ziekteverzuim en de salarisadministratie.

- Wat zijn o.a. jouw werkzaamheden?
- Welke werkzaamheden hebben in jouw beleving de meeste belasting (kosten de meeste tijd)?
- Waardoor komt het dat deze veel tijd kosten? Kunt u dat uitleggen?
- Welke handelingen moet je hier specifiek voor doen? (hoe veel zijn dit er?)
- Wie zijn er allemaal bij betrokken? (wat is hun taak hierin?)
- Wat zou er naar jouw mening verbeterd/veranderd kunnen worden?
 - Hoe zie je dit gebeuren?
- Hoe zou het zijn als deze verantwoordelijkheid verplaatst zou worden naar de manager / medewerker?
 - Hoe zie jij dit voor je?
- Hoe is de verhouding tussen HR en de [BETREFFENDE AFDELING]

Bijlage 2 – Uitwerking interview algemene HR-processen

Vooraf aan het interview is Figuur 3 uit paragraaf 3.1 gedeeld met de HR-Adviseur om zo een basis voor het gesprek te hebben. Per proces zijn er een aantal vragen gesteld zoals “hoe ziet dit proces er bij Radio Holland uit”, “wie zijn er bij dit proces betrokken” en “welke handelingen zijn er nodig voor het uitvoeren van dit proces”. Als laatste is er nog gevraagd of er nog andere processen zijn binnen Radio Holland die niet in Figuur 3 beschreven staan zodat er geen processen overgeslagen worden.

Instream

Werving is iets dat gebeurt door HR-Adviseur. Vacatures worden uitgezet op de eigen website en vacaturebank. Ook wordt er aan de medewerkers gevraagd of zij nog mensen in hun netwerk hebben die passen bij de openstaande functie. Dit is echter wel functieafhankelijk. Voor hogere functies wordt dit niet gedaan. Actief zelf zoeken naar mensen is vaak lastig door de hoeveelheid tijd die erin gaat zitten. De HR-Adviseur maakt vervolgens een eerste selectie op basis van de CV's en brieven en geeft dit door aan de manager.

Wanneer iemand geschikt lijkt te zijn voor de functie wordt hij/zij uitgenodigd voor het eerste gesprek. Gaat dit goed dan vindt er een vervolggesprek plaats. Bij beide gesprekken zijn altijd twee mensen van het bedrijf aanwezig. De directe manager is zowel bij het eerste als bij het tweede gesprek aanwezig. De tweede persoon die bij de gesprekken zit kan dan wel iemand van HR zijn, dan wel een collega van de afdeling.

Wanneer iemand de beste kandidaat voor de functie blijkt te zijn wordt dit doorgegeven aan de HR-Adviseur die op haar beurt de nodige informatie doorgeeft aan de HR-Backoffice. De Backoffice gaat vervolgens aan de slag om alles administratief gezien in orde te maken. Dit houdt in dat er onder andere een contract en brief voor de nieuwe medewerker gemaakt moet worden en persoonlijke gegevens moeten worden ingevoerd in het systeem. Het contract moet voordat het opgestuurd kan worden naar de medewerker gecontroleerd worden door de HR-Adviseur en het moet ondertekend worden door of de CEO of de General Manager. Daarna kan het opgestuurd worden naar de nieuwe medewerker.

Dus stapsgewijs ziet het instroomproces er binnen Radio Holland als volgt uit:

1. HR zet vacature uit op eigen website en vacaturebank;
2. HR maakt de eerste selectie van kandidaten;
3. Eerste gesprek met directe manager en HR-Adviseur / collega van de afdeling;
4. Tweede gesprek met directe manager en HR-Adviseur / collega van de afdeling;
5. HR-Adviseur geeft informatie over de sollicitant door aan de HR-Backoffice;
6. HR-Backoffice stelt een contract op;
7. HR-Adviseur controleert het contract;
8. CEO of General Manager ondertekend het contract;
9. Backoffice verstuurd het contract naar de nieuwe medewerker;
10. Backoffice voert persoonsgegevens door in het systeem.

Doorstroom

Binnen Radio Holland is er het beoordelingsproces en hier zijn de beloningen aan gekoppeld. Beoordelen, cyclus bestaat uit 3 moment

4. Planningsgesprek. In dit gesprek wordt aan het begin van het jaar in samenspraak tussen de medewerker en de manager een plan gemaakt met wat er dat jaar van de medewerker verwacht wordt.
5. Evaluatie. Halverwege het jaar wordt er een evaluatiegesprek gehouden om zo tussentijds te kijken hoe het staat met de gestelde doelstellingen.
6. Beoordelingsgesprek. Zo rond het einde van het jaar wordt het beoordelingsgesprek gevoerd. Hierin beoordeelt de manager de medewerker op zijn gedrag.

HR informeert alle managers dat het tijd is dat ze gesprekken moeten gaan voeren en houd alle verslagen bij en formulieren zijn door HR opgesteld.

Beloning

Het beoordelingsgesprek is gekoppeld aan de beloningscyclus. Aan de hand van het beoordelingsgesprek krijgt de medewerker een letter waarbij A (zwaar onvoldoende), B (behoeft verbetering), C (goed) en D (uitmuntend). Op basis hiervan en hoe hoog of laag iemand in zijn/haar salarisschaal zit wordt het percentage van loonsverhoging bepaald. Iemand die laag in zijn salarisschaal zit krijgt naar verhouding een hogere loonsverhoging dan iemand die hoog in zijn salarisschaal zit.

De drie stappen die doorlopen worden tijdens het beoordelingsproces gebeuren als interactie tussen de directe leidinggevende en de medewerker. De rol van HR hierin is ten eerste dat de beoordelingsformulieren opgesteld zijn door HR, om er zo voor te zorgen dat binnen het bedrijf dezelfde beoordelingscriteria gehanteerd worden. Verder is het de rol van HR om aan de managers aan te geven dat het weer tijd is om zich op het beoordelingsproces te richten. Administratief gezien is HR verantwoordelijk voor het opslaan van alle verslagen van de beoordelingsgesprekken in het personeelsdossier.

Wanneer de letters bekend zijn geven de managers dit door aan HR. Naar aanleiding hiervan maakt de HR-Backoffice brieven op voor de medewerkers met daarin de beoordeling die zij gekregen hebben en het percentage loonsverhoging dat zij zullen krijgen. Vervolgens geeft de backoffice deze percentages door aan de salarisadministratie zodat deze doorgevoerd kunnen worden in de salarissen.

Uitstroom

Het uitstroom proces is erg minimaal binnen Radio Holland er wordt geen gebruik gemaakt van een exitgesprek. Wanneer een medewerker zelf ontslag neemt dat slaat HR de brief op het zijn/haar personeelsdossier en sturen een bevestigingsbrief maar verder doet HR niks.

Administratieve processen

Vervolgens zijn de administratieve processen besproken.

Personeelsdossierregistratie

Dit is de verantwoordelijkheid van de HR-backoffice. Het gaat hier om veel verschillende soorten gegevens zoals persoonlijke gegevens, contracten, opleidingen, kopie diploma, paspoort. Het ziekteverzuim dossier zit daar ook bij.

De informatie komt binnen bij de HR-Adviseur die het door geeft aan de HR-backoffice om te verwerken. Dus de HR-backoffice werkt direct met het systeem, voegt dingen toe en past wijzigingen aan en de HR-Adviseur werkt er alleen maar mee en zoekt de benodigde informatie op in het systeem.

Verzuim en verlofregistratie

Bij Radio Holland is de arbodienst verantwoordelijk voor het ziekmelden van de medewerkers in het systeem. Verder is de HR-afdeling verantwoordelijk voor het handelen volgens de Wet Verbetering Poortwachter. Dit houdt in dat HR alle benodigde documenten aanmaakt en juist opslaat in iemands personeelsdossier. Het gaat hier onder andere om documenten als Plan van Aanpak en probleemanalyse.

Binnen Radio Holland wordt er nog gewerkt met tijdlijsten. Wanneer een medewerker verlof neemt dan vult hij dit zelf in op zijn tijdlijst. Deze komt vervolgens bij de salarisadministratie terecht en die verwerken het in de salarissen. HR doet hier verder qua registratie niks mee.

Salarisadministratie

Het is interessant maar de salarisadministratie valt binnen Radio Holland niet onder de HR-afdeling zoals bij de meeste bedrijven het geval is maar onder de afdeling Finance. Ondanks dat HR wel veel werkt met salarisgegevens hebben zij hier geen inzicht in. Ook kunnen zij niet in het systeem van de salarisadministratie om zo bijvoorbeeld openstaande verlof uren van een medewerker te kunnen zien. Wanneer HR salarisgegevens wilt hebben van een medewerker dan moeten zij dit opvragen bij de salarisadministratie.

Bijlage 3 – Verbatim interview salarisadministratie

Wat doet de salarisadministratie allemaal?

De salarisadministratie bestaat grofweg uit drie processen:

1. Uren proces
2. Declaratie proces
3. Salarisverwerking

De uren worden bij ons ingeleverd en die worden later weer in de salarissen ingelesen, ook worden dan overwerk en declaraties daarin verwerkt. De uren zijn gelinkt aan de tijdslijsten die de medewerkers invullen. Nu worden declaraties ook nog in de salarisadministratie verwerkt.

Medewerker vult tijdslijst in → (verstuurd) komt eerst nog in een map terecht, die halen wij dan op en zetten we in het systeem.

Dit moet uiteindelijk geautomatiseerd worden maar dat moet nog gebouwd worden, dat gebeurt nu nog handmatig. Op het moment dat het in het systeem staat dan komt het wel automatisch terecht bij de manager of de tekenbevoegde, maar hier krijgt hij/zij niet automatisch een melding van. Die moet de salarisadministratie nog sturen.

Wij moeten een lijst draaien met de nog te fiatteren lijsten. Als we die lijsten hebben gedraaid worden er op de achtergrond mailtjes gegenereerd naar de managers, waarvan de managers dan een melding krijgen van 'let op er staan tijdslijsten voor je klaar'.

Dan moet de manager ze nog controleren?

Ja die accorderen dan, ze kunnen het ook weigeren maar als ze het weigeren komt het ook weer bij de salarisadministratie terecht en dan moeten ze ons eigenlijk ook nog een mail sturen / bellen waarom ze het niet accepteren. Uitgangspunt is dat er geen menselijke handelingen meer plaats vinden in het hele uren proces. Hier is wel een verzoek voor gedaan bij Navision.

De declaraties, hoe verloopt dat?

Het declaratie proces is nog heel erg ouderwets. De medewerker die op reis gaat, moet de bonnen bewaren en die moet hij dan samen opsturen met een formulier. Op het formulier moet hij het een en ander invullen denk aan project, valuta, datum, land. De bonnen moeten genummerd worden, waar en wanneer de kosten gemaakt zijn en als het formulier klaar is dan moeten ze het zelf tekenen dat ze het naar waarheid ingevuld hebben. Vervolgens geven ze het af bij de manager, die tekent voor de kosten.

Vervolgens komt het bij de salarisadministratie terecht, hier wordt de declaratie gecheckt op fiscaal gebied. En eigenlijk zetten wij de kosten af tegen de declaratierichtlijnen, dit is een deilverantwoordelijkheid die de salarisadministratie van de managers heeft overgenomen omdat dat aan ons is gevraagd.

Wat je tegelijkertijd ook ziet is, omdat wij er met die ogen naar kijken, dat als het niet klopt je het weer terug kan leggen bij de manager. Maar stel we zien iets dat niet klopt, 9 van de 10 keer moeten we het alsnog uitbetalen. Ook als het niet reëel is, vaak is er toch wel weer een verklaring voor.

Als we dat doorgenomen hebben dan vult de salarisadministratie het in, in een Excel format, omdat de kosten op het project terecht komen en de kosten moeten ook in de salaris administratie terecht komen. Dat Excel format is op een bepaalde manier ingesteld dat wij het gemakkelijk in het salaris

ingevoerd krijgen en het ook makkelijk kunnen omvormen om een memo op het project te boeken. En daarnaast moet je nog de betaling in de bank zetten.

Wat betekent betaling in de bank?

Wij hebben in dat proces eigenlijk 2 stromingen. Declaraties boven de €100,- en onder de €100,-. We zeggen bij declaraties onder de €100, je kunt nooit in de portemonnee van de medewerker kijken, maar als een declaratie onder de €100,- is dan zeggen we dat je daar wel tot de volgende salarisrun mee kan wachten. Is het meer dan €100 dan gaan we dat binnen 5 werkdagen aan de medewerker overmaken. En dat binnen 5 dagen overmaken naar de medewerker is via de Rabobank. Dus wij zetten iedere week, die declaraties komen dagelijks binnen, maar eens per week controleren we het en zetten het in de bank klaar als betaling.

De medewerker krijgt zo eigenlijk een voorschot op zijn salaris. Je ziet het namelijk uiteindelijk wel op de salarisstrook. Dan zie je een opvoering van het salaris, maar even later zie je ook dat het ingehouden is. Dus per saldo is het op de strook 0 omdat hij het buiten de salarisbetaling om al gekregen heeft.

Dus puur voor het gemak van de medewerker omdat het een hoog bedrag is krijgen ze het al uitbetaald?

De medewerker heeft de mogelijkheid om een voorschot aan te vragen, dit doen ze niet altijd. Dus in sommige gevallen maken ze veel kosten, dan is het niet wenselijk om hier een maand op te wachten. Dit proces zijn we nu aan het aanpassen. We zijn in gesprek geweest met 2 partijen, srxp en declare. Uiteindelijk hebben we de voorkeur voor declare.

Dus daar gaan jullie nu definitief mee aan de slag?

Ja, ik denk het wel, moet er nog wel het een en ander voor op papier zetten. En dan gaan we een pilot fase in, daarna komt het huidige proces te vervallen en je ziet dat dan de salarisadministratie er helemaal tussenuit gaat.

Dus dan worden declaraties helemaal los gezien van de salarisadministratie?

Ja, ik heb er al een voorbeeld van op mijn mobiel [laat voorbeeld zien].

Mensen hebben dan een app op hun mobiel, hier voeren ze de declaratie in. Hierin kunnen ze een foto van de bon maken, een omschrijving, bedrag, categorie en project kan je erbij zetten. Dit is makkelijk voor als je in het buitenland zit, dan maak je steeds zo'n declaratie aan. Vervolgens wordt het doorgestuurd naar de manager. Bij RH marine wordt het waarschijnlijk zo dat de kosten doorgestuurd worden naar de manager, maar omdat deze niet altijd inzicht heeft op de kosten die gemaakt worden wordt de projectmanager in de cc gezet, deze heeft hier meer inzicht in. Die moet dan akkoord geven voor de declaratie. Als dat gebeurd is wordt het doorgestuurd naar Finance. Nu betalen we het nog handmatig. Maar je gaat straks niet meer per medewerker het bedrag doorvoeren.

We zijn het nu op groepsniveau aan het bekijken. Het is dan aan RH om daar akkoord op te geven, maar de kosten zijn zo laag. Het is ook goed voor een stukje medewerkerstevredenheid. Als je lang op reis bent en steeds al je bonnen moet bewaren. Daarnaast kost het veel tijd als je pas als je thuis bent het formulier in moet vullen.

En het laatste proces dat je noemde, de salarisverwerking.

De salarissen dat moet je..

Kan je het als een los iets zien of is het echt een samenhang van die 2?

We betalen de 20^{ste}, we maken elke maand een planning hoe lang we nodig hebben en dan rekenen we terug. We hebben ongeveer een week nodig om te controleren en om aansluiting te maken voordat je de salarissen echt kan verwerken.

Wat moet je allemaal doen om op tijd klaar te zijn om de 20^{ste} de salarissen goed uit te kunnen betalen?

De mutatiestroom verwerken, we krijgen dagelijks mutaties aangeleverd vanuit HR, denk aan uren kostenplaats wijziging, adreswijziging, reiskosten. Allemaal dingen die invloed hebben op de loonstrook die komen bij ons terecht. Wat wij eigenlijk doen is ze bewaren, sinds kort is dat in een digitale map (de papieren stroom hoe we die hadden hebben we nu dus in mapjes) omdat we alles eigenlijk zo snel mogelijk digitaal wilden hebben, maar daar is nog wel een efficiëntieslag in te maken.

Wat kan daar nog efficiënter in?

Het proces zoals het nu is, de mutatie wordt gemaakt door een HR adviseur, deze wordt vervolgens geautoriseerd door een andere HR adviseur en gaat dan naar de backoffice. De Backoffice verwerkt hem dan. Je hebt dan het 4 ogen principe, 1 maakt hem en de volgende controleert het weer. Je kunt je afvragen of dit efficiënt is, want deze controleslag vindt ook altijd bij de salarisadministratie plaats, omdat dingen die invloed hebben op de salarisstrook die checken wij sowieso. Omdat je de juiste verandering op de salarisstrook wilt zien.

Dus je kan je afvragen of er een controleslag weggelaten kan worden.

En daarnaast gaat het van HR adviseur naar backoffice naar payroll en vanuit payroll gaat het weer... Even goed zeggen: HR adviseur stopt het in het mapje van backoffice. De backoffice pakt het op en die zet het in het mapje verwerkt voor de andere om te controleren. Op het moment dat die de controle gedaan heeft komt het in het mapje payroll terecht en als ik de mutatie heb doorgevoerd zet ik hem in het mapje verwerkt zodat mijn collega het kan controleren.

En daarnaast werkt HR administratie nog met een checklist en wij werken met een checklist. Dat was voorheen makkelijk want toen had je nog die papieren stroom en dan had je je checklist op je computer en was je al werkend de checklist aan het invullen. Nu heb je de mutatie op het scherm, en heb je de checklist ernaast. Het levert ons nog niet heel veel op. Je blijft hetzelfde doen alleen is het nu digitaal en wordt er een document van map a in map b in map c gezet.

Voor alle mutaties hebben we een checklist.

Ik denk zeker dat het efficiënter kan en dat zou ik dan het liefst in een systeem zien.

Door een systeem wordt het makkelijker?

Ja, bijvoorbeeld als ik verhuis, dan geef ik aan wat mijn nieuwe adres is. Als ik het dan ingevoerd heb, dan hoeft jij als HR/payroll of wie het gaat doen alleen nog te zeggen 'akkoord dat je bent verhuisd' en dat het dan verwerkt is.

Dat medewerkers of managers er zelf meer bij betrokken zijn?

Ja, dat managers er ook meer bij betrokken zijn. Om het verhuizen als voorbeeld te nemen. Nu moet ik een formulier invullen, die leg ik neer bij de HR backoffice, die zetten hem in het systeem en dan komt het naar de salarisadministratie toe die er vervolgens ook nog eens een keer naar kijken. In principe zou dat wel in 1 controleslag kunnen.

Klopt het dan dat het proces waar jullie de meeste tijd aan kwijt zijn de salarissen zijn?

Nou, die mutaties komen iedere maand binnen. Wij proberen vooral, je hebt de Radio Holland kant en de RH marine kant. Daarbij proberen we te zeggen we trekken een week uit voor het doorvoeren van mutaties en trekken vervolgens een week uit voor het controleren van de mutaties en het afsluiten van de salarissen. Dus dat is wat we voornamelijk doen en dan heb je nog 2 weken over. Na de salarisverwerking krijgen we de output. Vervolgens maken we standen registers op, dan doen we de aansluiting op het financiële grootboek voor de financiële administratie. En dan hebben we eigenlijk nog een extra week waarin we dingen op kunnen pakken. Er lopen altijd wel projectjes, je gaat daar nog eens een keer uitgebreid ergens naar kijken dat doe je dan in die week.

Dus je bent eigenlijk bijna een volledige maand bezig met het uitbetalen van de salarissen?

Nee niet helemaal. Het invoeren van de mutaties, daar trek je een week voor uit maar dat betekent niet dat je er ook zo lang mee bezig bent. De ene maand is het heel veel en de andere maand is het heel weinig. Het verwerken, daarna het controleren, vervolgens de aansluiting maken en controleren of alles klopt, dat duurt wel een week. Je bent in totaal 2 weken bezig met de salarisverwerking.

Welke van deze drie processen neemt naar jouw idee het meeste tijd in?

Te veel tijd? Zeker de uren en de declaratie.

Waardoor komt het dat het uren proces te veel tijd in beslag neemt?

Ook de verantwoordelijkheid van de uren wordt ook weer een beetje bij ons op de afdeling gelegd. Ik vind dat de manager hier verantwoordelijk voor is. Dus je ziet heel erg in deze organisatie dat er maar gefiatteerd wordt, de ene zegt ik fiateer maar omdat ik het niet goed in kan zien en het dus niet goed kan bepalen, ik doe maar wat. De ander zegt het is iedere week hetzelfde dus het zal wel. Je merkt dat er niet goed naar gekeken wordt en of dat komt denk ik omdat ze nu niet de juiste informatie in kunnen zien...

Hier zou wat aan gedaan kunnen worden?

Ja.

Nu zie je dat als een medewerker een verkeerd project gebruikt en bij ons valt ie fout, omdat het project is afgesloten of hij mag er niet op schrijven dat wij dan vanuit onze rol die medewerker/manager daar over moeten gaan informeren en dan zijn wij het aan het oplossen. Ik vind eigenlijk dat als het fout valt bij ons dat het dan teruggestuurd moet worden naar ofwel de medewerker ofwel de manager met een directe melding erbij dat het niet goed is gegaan en dat er nog iets aan aangepast moet worden.

Nu sturen wij een melding naar de medewerker dat er iets niet goed is waarna wij vervolgens bericht terug krijgen en dat wij het dan vervolgens ook aanpassen.

Dus het zou beter zijn als de melding bij de medewerker / manager komt en dat zij het aanpassen.

Ja, wij weten ook niet op welk projectnummer er geschreven kan worden en hoe veel uren er voor een project zijn. Dat weten wij gewoon niet, dit is de verantwoordelijkheid van de manager. Snap dat als je als manager een team van 80 hebt dat je eens iets over het hoofd ziet, maar als het bij ons fout valt dat wij het dan gewoon terug kunnen sturen zodat ze het zelf kunnen aanpassen.

Ja het is onze check om te kijken of iemand een reëel aantal uren uitbetaald krijgt, dat het niet opeens 2000 is waar het er 2 hadden moeten zijn. Dus dat je een verband controle doet. Bijvoorbeeld, iemand heeft een reiskostenvergoeding maar tegelijkertijd zie je 1000 kilometer binnenkomen dat je naar dat soort dingen kijkt, klopt het wel. Dan vind ik alsnog, dat als het niet klopt de manager of medewerker het aan moet passen. Nu zijn wij nog vooral bezig met het informeren van de medewerker/manager dat de tijdlijst niet klopt / niet binnen is. De manager inlichten dat er nog niet gefiatteerd is. Als projectnummers afgesloten zijn dan gaan wij daar een melding van maken. Als een tijdlijst niet door geboekt kan worden gaan wij daar een melding van maken, hem openen, vrijgeven en weer doorboeken, dit moeten wij zelf ook doen.

Dat proces moet eigenlijk zo geautomatiseerd worden dat er geen handeling van ons meer plaats hoeft te vinden. Dus dat wij alleen nog maar verbandcontroles hoeven te doen.

Dus de uren kosten veel tijd door de vele handelingen die jullie moeten verrichten, met de declaraties zijn jullie al goed onderweg om dat efficiënter te maken. En de salarissen, zou dat ook beter zijn als de medewerker/ manager daar meer zelf in te zeggen heeft?

Ja. Wij doen het nu nog voor Radio Holland maar dit zal niet altijd zo blijven. Ze willen of gaan outsourcen of het zelf gaan doen.

Bij veel bedrijven valt salarisadministratie onder HR, maar hier niet. Waarom valt het hier onder Finance en niet onder HR?

Die lijntjes die normaal heel kort zijn tussen HR en payroll die zijn bij ons heel kort tussen finance en payroll omdat wij ook veel meer op de aansluiting in het grootboek zitten.

Het grootboek?

Je vaste kosten, x bedrag aan salarissen, x bedrag aan pensioenen, die bedragen komen allemaal op het grootboek terecht maar die worden gecombineerd. De financiële administratie kan niet inzien welk bedrag per medewerker wordt geboekt. Daarnaast heb je je factuur, je loonaangifte. Je moet meer gaan betalen. Als je zegt ik houd 10.000 in op salarissen voor pensioen dan krijg je daar ook een factuur voor. Maar daar zit altijd wel een verschil in, dat wordt dan weer uitgezocht. Dat uitzoeken ligt voornamelijk bij ons. Wij hebben meer een financiële taak.

Dus meer vanuit de rol die jullie hebben zitten jullie bij Finance en niet bij HR.

Is dat niet lastig? Om ook een lijntje met HR te hebben?

Ja, we hebben wel een lijntje maar er is destijds gekozen om het zo in te richten.

Als mensen vragen hebben over salaris / verlof dan worden ze automatisch naar ons doorgestuurd. En hebben ze vragen over dossiers dan worden ze naar HR gestuurd. Dat gaat nu eigenlijk al jaren zo.

Bijlage 4 – Verbatim interview HR-Backoffice

Als HR backoffice ben je vooral veel met administratieve handelingen bezig.

Als backoffice doen we de gehele administratie voor HR. Dus dat is o.a. contracten opmaken, brieven opmaken, de mutaties. De mutaties komen vanuit de HR adviseur. Waar we ons verder mee bezig houden zijn de verschillende rapportages die we maken voor het management, fte aantallen die we maandelijks moeten doen. Ziekmeldingen doen wij niet. Eigenlijk alle inkomende vragen van medewerkers die wij als backoffice kunnen beantwoorden die pakken wij ook op.

Het hele administratieve proces eigenlijk. Dus stel er komt een nieuwe medewerker dan krijgen wij dat door, dan maken wij het contract op. Daar horen natuurlijk een aantal formulieren bij, die sturen wij dan naar de medewerker en eigenlijk het hele proces erna; het invoeren van de medewerker, al het administratieve gewoon geregeld hebben als zij de eerste dag komen werken zorgen wij dat dat vanuit HR geregeld is.

Als iemand dan in dienst is dan gaat het vooral om functie wijzigingen, salaris wijzigingen, dat allemaal vastleggen. Ook doen wij dossiers bijwerken, dat is nu sinds kort gelukkig digitaal.

Je gaf al aan, dan krijg je een mutatie door van de HR adviseur. Zij maakt dan de mutatie aan, die tekent zij en zet ze vervolgens in de map ‘mutaties’.

Het proces is net aangepast. Misschien ook wel interessant om te horen hoe we het eerst deden. We hebben een personeelssysteem, Mercash, daar staan in principe alle gegevens van de medewerker al in. In dat systeem hebben wij een mutatieformulier aangemaakt zodat de HR adviseur dat niet allemaal meer zelf in hoeft te vullen. Die kan ze zo uit het systeem trekken en dan kan ze invullen wat er gewijzigd moet worden. Voorheen ging dat dus op papier. Dan tekende de HR adviseur en dan was het voor ons de opdracht om het te muteren in het systeem, een de brief te maken en dat verder in het dossier op te bergen.

Hoe we het onlangs hebben gedaan in verband met de verhuizing en het digitaliseren in het systeem, dit blijft nog steeds hetzelfde maar we hebben er voor gezorgd dat de adviseur digitaal kan gaan tekenen. Dus het mutatieformulier wordt gemaakt, wordt digitaal opgeslagen in een mapje ‘HR backoffice’. Daar kijk ik dan regelmatig in om te kijken of er acties voor mij liggen en aan de hand daarvan ga ik het proces verder oppakken. Dan is er ook nog een mapje voor de salarisadministratie met alle mutaties die wij doen die moeten ook nog verwerkt worden door de salarisadministratie. Dan plaats ik het daarin als ik dat gedaan heb en dan gaan zij er verder mee.

Dus als ik het goed begrijp maakt de HR adviseur een mutatie aan, die voer jij dan door in het systeem, maakt er de bijbehorende brieven bij en zet het vervolgens door naar de salarisadministratie.

Ja klopt.

Maar die mutatie die de HR adviseur aanmaakt wordt dan dus niet meteen in het systeem opgenomen?

Als de HR adviseur een mutatie aanmaakt dan betekent dit nog niet dat deze ook meteen doorgevoerd is in het systeem. Dit is echt een losse actie die door de backoffice nog gedaan moet worden.

Alle handelingen gebeuren handmatig. Voorheen had ik nog een andere collega die het nog checkte, die is er nu niet meer (werkt nu voor HR Marine) dus dat is al een controleslag minder dan voorheen.

Welke werkzaamheden hebben in jouw beleving de meeste belasting / kosten de meeste tijd?

Er is niet echt sprake van 1 specifieke handeling die het meeste tijd kost. Het zijn vooral de vele losse handelingen die moeten gebeuren.

Er zijn checklists (per mutatie). Als er een mutatie binnen komt dan voer ik hem door in het systeem. Daarna zijn er per mutatie verschillende dingen die moeten gebeuren, een medewerker moet een brief krijgen, de manager moet op de hoogte gesteld worden etc. Dit kan per mutatie erg verschillen. Om dus geen stappen over het hoofd te zien hebben we een checklist.

Wat dus de meeste tijd kost is dat er veel losse werkzaamheden gedaan moeten worden voor 1 geheel. Alles gebeurt nog handmatig. Het kost gewoon heel erg veel tijd.

Hoe kan het beter?

Er valt nog veel aan efficiëntie te halen. Door bijvoorbeeld een beter systeem want wat we nu hebben dat is zo erg verouderd dat het niet meer handig is gewoon. Dus dat meer dingen in het systeem samen hangen. Dat bijvoorbeeld de manager en medewerker meer zelf te zeggen krijgen/ meer zelf in een systeem in moeten voeren.

Hoe zie je dat voor je? Dat de manager en medewerker meer in het systeem in moeten voeren?

Dat gaat vooral om de administratieve handelingen. Bijvoorbeeld dingen als een adreswijziging ofzo. Wel dat HR het dan nog goed moet keuren maar dat de medewerker of de manager het zelf in het systeem in kan voeren. Als ze dat zelf doen dan scheelt dat ons heel veel tijd.

Hoe gaat het nu dan?

Als er nu iets gewijzigd moet worden dan vult de manager of medewerker dat in op een formulier en dan geven ze dat aan ons zodat wij het vervolgens kunnen gaan verwerken. Het hoeft niet altijd helemaal op een formulier te zijn, een adreswijziging kan bijvoorbeeld ook over de mail doorgegeven worden maar niet mondeling of op een los briefje. Het moet wel een beetje officieel zijn en ergens genoteerd staan. Dus vaak vraagt de manager een wijziging aan, op een officiële manier, en voeren wij het door. Mits er natuurlijk akkoord op gegeven is.

Gaat dat lukken denk je? Om de managers dat te laten doen?

Dat is waarschijnlijk puur een kwestie van gewenning. Als het een systeem is dat gemakkelijk en overzichtelijk is dan zal het vast wel werken. Ze moeten er alleen mee leren omgaan en er tijd voor vrij maken.

En voor de medewerkers? Veel zitten nu natuurlijk buiten

Juist als het een modern systeem is waar ze overal op in kunnen inloggen, mobiel, tablet, computer. Dan kunnen ze wijzigingen onderweg doorvoeren.

Bijlage 5 – Verbatim interview Arbodienst

Kunt u beschrijven hoe het proces er nu uit ziet.

Nou ja de medewerker meldt zich ziek bij ons en bij de leidinggevende. Ik vraag dan vaak ook naar de reden van ziekte maar dat hoeven ze niet te geven. Maar omdat wij de arbodienst zijn mogen wij dat wel vragen, de werkgever mag dat niet. Dan voer ik het in in ons systeem en in het systeem van Radio Holland, Navision.

Dus jullie draaien een beetje een dubbele boekhouding met 2 systemen, kunt u toelichten hoe dat zit?

Het is niet aan elkaar gekoppeld. Ik kan inloggen in jullie systeem en daar zet ik dan de ziekmeldingen in. Wij hebben dan een eigen programma waarin we de overzichten en de verzuimcijfers kunnen genereren en ook het medisch dossier in bewaren. Dus alle medische gegevens waar artsen hun bevindingen in zetten en case managers. En dan staan ze in het systeem ziek, de meeste herstellen vrij snel, maar het staat in de overeenkomst dat wij binnen 7 werkdagen contact met de medewerker zoeken. Tenzij ze een spoedcontact willen dan kan er al eerder een huisbezoek plaatsvinden of dat je versnelt op het spreekuur oproept. Maar in principe doet de case medewerker binnen die 7 werkdagen het eerste contact zoeken en dan terug koppelen naar de HR functionaris.

En de case manager, is dat bij ons dan Brigitte?

Nee, dat ben ik. [...] is de bedrijfsarts.

Kunt u uw werkzaamheden een beetje beschrijven, verschillen ze erg van wat u voor Radio Holland doet vergeleken met andere bedrijven?

Vroeger waren we een interne arbodienst van o.a. Radio Holland maar we zijn nu na het faillissement van Imtech overgenomen door Richting, die zit door het hele land heen. We doen dus nu ook een heleboel verschillende bedrijven en die hebben ook weer een ander systeem waar ze verzuim in opslaan. Dus in principe doen wij het nog een beetje op de ouderwetse manier voor Radio Holland terwijl de case managers...eh....

En wat is die ouderwetse manier?

Nou dat de bedrijfsarts min of meer leidend is en dat je samen bespreekt van jij gaat die en die bellen en ik zoek contact met die en dergelijke. Terwijl bij Richting zelf krijgen ze bij het bedrijf de ziekmeldingen binnen, case manager bepaalt wanneer iemand moet worden gezien door de bedrijfsarts. Dat doe ik in feite ook wel maar toch op een andere manier.

En zitten er nog voor en nadelen aan, aan die twee verschillende manieren?

Nou ja, die hebben het veel moeilijker dan ik want zij moeten door het hele land door afspraken plannen. Dan hebben ze bijvoorbeeld ... als klant en die heeft zo veel verschillende locaties dat ze voor elke locatie een arts moeten vinden. Terwijl dit allemaal wat meer compacter is, je kent de mensen dus dat is eigenlijk veel leuker, dus daar ben ik wel blij om.

Maar, een medewerker meldt zich dus ziek, u voert die door in het systeem en dan neemt de bedrijfsarts contact op.

Nee, dan neem ik contact op, binnen 7 werkdagen. En afhankelijk wat daar uitkomt, of je spreekt een datum van herstel af of je geeft aan dat je na een week nog eens contact zoekt, of als iemand graag bij de bedrijfsarts wil komen dan plan je een afspraak in, zo gaat dat. En als het ernaar uitziet dat het langduriger is of als er echt een behandeling nodig is dan zorg je ervoor om zo iemand zo snel mogelijk op het spreekuur te krijgen zodat er een zo adequaat mogelijke behandeling gestart kan worden.

Oké, dus dat plan je dan zo snel mogelijk in. En stel iemand is langsgeweest en daaruit blijkt dat het om een langdurig zieke medewerker gaat, wat dan? Welke acties zitten daar dan nog in?

Na 6 weken moet de bedrijfsarts een probleemanalyse opmaken, dat betekent dat je aangeeft wat er aan de hand is, wat de afspraken zijn en wat de verwachtingen zijn.

Twee weken later, als het er niet uitziet dat er verbetering in zit, dan moet 2 weken later de werkgever samen met de werknemer een plan van aanpak maken. Maar dat moet dan wel mogelijk zijn. Als iemand heel erg ziek is dan hoeft dat feitelijk niet.

En als er wijzigingen zijn in de situatie moet er weer een bijstelling gemaakt worden enz. Blijft iemand dan nog ziek dan meld ik hem na 42 weken ziekte bij het UWV aan, dat noem je de ziekte aangifte. En dan moet na een jaar ziekte dan moet de bedrijfsarts samen met de werkgever en de werknemer een evaluatie opstellen, de eerstejaarsevaluatie. En wat daar uitkomt daar gaan ze spoor 1 in of spoor 2 in en eventueel nog een arbeidsdeskundige onderzoek.

Die stap gebeurt vaak met de bedrijfsarts, wat doet u daar nog in?

Als iemand langdurig ziek is dan kan het wel eens zijn dat ik nog moet bellen, als iemand een onderzoek gehad heeft om te vragen hoe het gaat. Maar dat gaat in principe gewoon via de bedrijfsarts.

Is het niet verwarrend voor de medewerker dat ze en met u en met de bedrijfsarts contact hebben?

Nee. Meestal is het al vanaf het begin zo. Is het kortdurend dan hebben ze alleen met mij te maken.

En het plan van aanpak, en de stappen die u beschrijft, zijn dit ook stappen die altijd gebeuren?

Dat denk ik wel ja. Als iemand tenminste er zicht op heeft dat hij binnen een bepaalde tijd weer terug kan komen. Als iemand heel erg ziek is en minstens een jaar uit de rolatie is of helemaal niet meer terug komt dan waarschijnlijk niet. Maar die probleemanalyse wordt wel altijd gemaakt. En het plan van aanpak als iemand terug komt in feite ook wel.

En is dat niet lastig te bepalen of iemand wel of niet terug komt?

Als iemand heel ernstig ziek is ja dan weet je dat. Maar je hebt nu zo veel behandelmethode.

En spelen jullie ook nog een rol in het 1^e of 2^e spoor? Of ligt dat meer bij de werkgever?

Nee, in overleg wordt meestal wel geadviseerd je moet daar naartoe gaan of je moet daar naartoe gaan. Dus dat doet meestal de bedrijfsarts. Bij de andere richting klanten doet de case manager dat meestal, zorgt ervoor dat er een offerte komt.

...

Na de eerste ziektewet komt natuurlijk, vroeger was het natuurlijk 1 jaar ziektewet en dan ging je naar het UWV, maar nu is het natuurlijk 2 jaar.

Dus bij 88 weken ziekmelding en daar voldoet iedereen meestal wel aan die langdurig ziek is dus dan maakt de werkgever en werknemer weer een actueel oordeel en de bedrijfsarts moet dan medische informatie opsturen naar het UWV. En de werknemer moet dan zelf een aanvraag voor de WIA indienen. Dat is wel een moeizaam traject. Want je moet wel aan kunnen tonen dat je genoeg inspanning hebt verricht en dat de cliënt weer terug kan naar de werkvloer enzovoort enzovoort.

U geeft aan, het is een moeizaam traject, gaat dat altijd goed?

Het komt een enkele keer voor dat het UWV zegt dat je niet genoeg inspanningen hebt verricht.

En wat doe je in zo'n geval?

Dan kunnen ze vaak nog wel een rechtszaak krijgen. Dat je een bezwaar indient. Dat zijn eigenlijk meestal dingen waar ik mij niet zo mee bemoei. Is vaak in het 2^e ziektejaar en daar heb ik weinig bemoeienis mee.

Even samenvattend om een beeld te schetsen van hoe het nu gaat; een medewerker meldt zich nu ziek bij zowel zijn leidinggevende en de arbodienst. Dan binnen 7 werkdagen nemen jullie contact met de medewerker op.

Ja, want stel iemand meldt zich op maandag ziek met een griepje dan is hij er de volgende week vaak gewoon weer en die hoeft je dan niet te bellen.

En als hij wel langer ziek is dan voeren jullie dat in in ons systeem Navision en in jullie eigen systeem.

Waarom is er gekozen voor die twee systemen naast elkaar te hebben?

Voorheen was Radio Holland / RH Marine, dat waren niet onze enige klanten dus die werken met een ander personeelssysteem. Dus ja, dit is echt een verzuimprogramma.

Dus dat van jullie is echt een verzuimprogramma. Maar is het eigenlijk wel effectief dat wij dat zo dubbel hebben?

Dat Navision daar kunnen ze uithalen wanneer iemand gewerkt heeft, hoe veel dagen, wanneer hij ziek is e.d. daar heb je ook al ingekeken?

Ja, ik heb er een beetje in gekeken inderdaad.

Dus dat is een heel uitgebreid systeem.

Ja klopt! En soms ook nog een beetje verwarrend wat je waar kan vinden.

Bij ons is het echt, wij registreren alleen de gegevens erin en ja, voor de rest de ziekmeldingen en de gesprekken bezoeken. Als iemand voor een keuring komt dan worden de uitslagen daarin gezet. Het is echt zuiver een verzuimprogramma. En met Richting zelf werken we met een ander programma, dat moet te zijner tijd nog omgezet worden.

Hoe bedoelt u, omgezet worden?

Nou dat oude systeem waar wij nog mee werken, dat verzuim systeem, dat moet gelijk getrokken worden met waar Richting zelf mee werkt. Die werken met een programma dat heet 'Trek'. En daar kunnen bijvoorbeeld de bedrijven zelf ook hun ziekmeldingen in zetten bijvoorbeeld. En daar moeten wij nog wel naar over. Maar dan moeten we de oude dossiers overzetten. En daar moet voor ICT nog een slag mee gebeuren dus dat zal nog wel tot het einde van het jaar duren.

Want hoe lang geleden zijn jullie overgenomen door Richting?

Een jaar geleden precies. Dus een aantal van onze oude klanten zitten al in het programma 'Trek' maar omdat Radio Holland samen met de RH Marine group was het een complexe klant.

Oke, dus dan staat de zieke medewerker in Navision en in jullie eigen systeem. Kan de HR-Adviseur inzien in wie wanneer ziek is?

Ja, in Navision kan ze dat wel zelf.

Waar men nu soms tegenaanloopen is dat men het niet kan zien.

In Navision niet?

Nee, dat ze niet een actueel overzicht kunnen zien.

Maar dat is iets met de instellingen daar.

Oke, want nu wordt via via een lijst met de meest recente ziekmeldingen opgevraagd.

Voor het SMO vragen ze nu inderdaad altijd aan mij om een uitdraai. In feite kan ze dat ook aan 'HR medewerker X' vragen die kan het uit Navision halen.

Oke, dus zij heeft daar wel inzicht in?

Dat is haar recht, vroeger kon elke HR erin eigenlijk. Dus dat zouden ze moeten kunnen zien. Ze kunnen ook in het dossier van iemand dus dan zou daar ook een kopje met verzuim bij moeten staan, samen met alle verzuimmeldingen.

Ah dat is interessant.

De 'HR medewerker X' stuurt mij wel eens een overzicht met alle ziekmeldingen zoals ze erin staan en dan kijk ik na of het klopt met mijn systeem. Want ja je maakt soms wel eens een foutje. Of iemand meldt zich wel hersteld maar dan vergeet ik het in 1 van de 2 systemen aan te passen, dat is het nadeel van werken met 2 systemen. Dus dan leg je het wel eens naast elkaar. Maar zij draait dan zo'n lijstje uit. Dus het zou moeten kunnen.

Maar verder qua werkzaamheden wat u nog meer doet? Het invoeren van ziekmeldingen, contact met de mensen.

En ik koppel terug naar de werkgever. Tot iemand weer hersteld is.

Zijn er dingen die jullie nu doen die meer bij de werkgever zou moeten liggen? Verantwoordelijkheden?

Bij sommige bedrijven melden mensen zich alleen maar bij het bedrijf ziek en die geven het dan door aan de arbodienst. Maar toentertijd hebben zij ervoor gekozen dat wij dat op zouden pakken. Toen waren ze natuurlijk nog een stuk groter. Toen vonden ze het wel handig dat het allemaal bij de arbodienst lag, dan hoefden ze daar zelf niet naar om te kijken. Of om iemand aan te stellen die over de ziekmeldingen ging. Dus dat is zo gegroeid. Maar in feite zouden ze het ook zelf kunnen doen en het aan ons door kunnen geven.

Dan hebben jullie ook niet meer die dubbele systemen.

Dan zouden ze het zelf in Navision moeten zetten ja. In het begin was dat zo ja en dan kreeg ik dagelijks een lijstje van hun met wie zich hadden ziek gemeld. Maar daar is toen zo voor gekozen. Dat zou ook zo weer kunnen veranderen.

Denkt u dat dat effectiever zou zijn als Radio Holland het weer zelf zou gaan doen?

Nou dat weet ik niet. Want de werkgever mag nooit vragen wat er aan de hand is. Sommige mensen zeggen dat misschien wel spontaan maar er zijn ook mensen die dat niet willen zeggen. En ik denk dat wij wel iets meer druk kunnen zetten om het zo wel te weten om er zo ook adequaat naar te kunnen handelen.

Mag ik een hele brutale vraag stellen en vragen of u wilt laten zien hoe het systeem er voor u uitziet? Ik hoef geen persoonlijke gegevens te zien maar puur hoe het eruit ziet. Zodat ik kan vergelijken met hoe het er voor ons uitziet en hoe het er voor jullie uitziet en waar de verschillen zitten.

Ja, dat is goed.

EDIT: de arbodienst heeft in Navision een kopje met verzuim, hierin kunnen zij medewerkers die ziek zijn invoeren. Ook zou hier een lijst gedraaid kunnen worden van wie er op dit moment ziek is. Hier heeft [Arbodienst medewerker] alleen geen bevoegdheid voor.

Het zou dus zeker wel mogelijk moeten zijn dat wij hier ook inzicht in zouden krijgen.

Bijlage 6 – Verbatim interview HR-Adviseur

Kan je iets over jouw werkzaamheden vertellen?

Ja. Ik ben eerste aanspreekpunt voor alle managers binnen Radio Holland Nederland en alle medewerkers die daaronder vallen. Dat kan over van alles zijn van ziekteverzuim tot beoordelen functioneren, persoonlijke situaties waar ze tegenaan lopen, medische situaties noem het allemaal maar op. Daarnaast verantwoordelijk voor alle mutaties in de arbeidsvoorwaarden. Dus mensen hebben over het algemeen mijn goedkeuring nodig om wijzigingen door te voeren, bijvoorbeeld een ander salaris of een andere functie noem het allemaal maar op. Ook dat valt onder mijn verantwoordelijkheid. Het uitzetten van het HR beleid voor Nederland valt ook onder mij.

Dat is flink wat.

Nederland is ongeveer 200 man groot.

Dus vooral aanspreekpunt omtrent alles van HR, mutaties goedkeuren vooral? Dus niet aanmaken?

Nee, aanmaken ligt bij de HR backoffice. Dus ik geef de opdracht aan haar en zij werkt het uit.

En wat van jouw werkzaamheden ben je het meeste tijd aan kwijt?

Denk dat dat twee dingen zijn.

Enerzijds gesprekken voeren met de medewerkers, managers noem maar op. En anderzijds de administratieve rompslomp van administratieve wijzigingen, van de mutaties, het goedkeuren, de e-mails beantwoorden die daarover gaan, discussies daarover voeren, informatie uit het systeem halen. Dat lukt me over het algemeen niet, dus opvragen en doorzetten.

Waarvoor komt het dat het zo veel tijd kost, vooral dat administratieve?

Ook dat is tweeledig. Enerzijds omdat ik tot heel veel dingen geen toegang heb zoals salaristabellen daar heb ik geen toegang toe, ik heb geen toegang tot financiële cijfers van mijn medewerkers. Die moet ik allemaal opvragen bij salarisadministratie en daarnaast hebben we qua systematiek een basispakket dat niet faciliteert om in 1 oogopslag de data duidelijk te hebben. Dus die moet je eruit trekken, zelf rekenen.

Dus het kost vooral veel tijd omdat het systeem beperkt is en je in delen geen inzicht hebt.

Ja, en omdat ik zelf eigenlijk bijna niet met het systeem werk omdat we alles nog handmatig verwerken. Dus voor de backoffice medewerker en salarisadministratie die werken er de hele dag mee. Ik werk er alleen mee op het moment dat we een mutatieformulier nodig hebben, dat is dus eigenlijk een opdracht formulier waarmee de backoffice medewerker het kan uitvoeren wat daarop staat. Verder gebruik ik het systeem nergens voor. Want alle rapportages worden aangeleverd door de backoffice medewerker.

Ok, dus je werkt zelf niet dagelijks met het systeem en de informatie die je nodig hebt die vraag je op bij de backoffice.

Ja, en dat is ook gewoon de werkwijze hier. Ik heb alleen kijk-toegang en geen mutatie-toegang. Dus niet dat we een digitale goedkeuringsstroom hebben of wat dan ook. Alles gebeurt bij ons handmatig.

En handmatig in de zin van?

Bijvoorbeeld tijdens een gesprek komen we tot de conclusie, Piet krijgt 10 euro salarisverhoging. Dan haal ik zo'n formuliertje uit het systeem, die print ik uit en onderteken ik. Vervolgens geef ik die aan de backoffice medewerker, zij vult in het systeem dan in dat hij een salarisverhoging krijgt. Daar hoort dan ook een brief bij. Die maakt zij ook en print ze uit, die onderteken ik dan weer zodat zij hem per post kan versturen.

Ik kijk vooral naar de mutatiestroom, verzuim en salarisadministratie. Mutaties heb je al benoemd, dat je daar veel handelingen aan hebt, dat het systeem niet effectief werkt. Jij geeft de mutatie door aan de backoffice en zij gaan hem dan vervolgens maken. En zo'n mutatie hoe komt die tot stand?

In overleg of in gesprekken met medewerkers / manager.

Dan maak ik de opdracht voor de mutatie en die geef ik dan door aan de backoffice. Het kan ook wel eens andersom, dat de opdracht vanuit mij komt. Als iemand 6 maanden ziek is dan wordt het salaris teruggezet naar 90%, in zo'n geval komt de opdracht vanuit mij. En daarna wordt de medewerker geïnformeerd.

En als we kijken naar het ziekteverzuim, hoe ziet dat er vanaf jouw kant momenteel uit?

Wat ik daarvan weet is dat ziekmeldingen plaatsvinden bij de bedrijfsarts rechtstreeks. Dus die krijgen wij niet door, die verwerken zij handmatig in het systeem. Daar krijgen wij geen tabelletje van. Dat staat dan gewoon daar ergens. En als ik niet toevallig op die dag een lijstje uitdraai uit het systeem dan weet ik ook niet wie er vandaag ziek zijn. Daarnaast werkt het wel zo dat medewerkers zich ziekmelden bij de bedrijfsarts en bij de manager en voor de manager ben ik wel eerste aanspreekpunt. Als zij zeggen die heeft zich ziek gemeld en heeft de volgende diagnose gekregen en verwacht lang of kort uit de roulatie te zijn noem het maar op. De medewerkers spreek ik in beginsel niet, die hebben contact met de manager en bedrijfsarts. En 1 keer per maand heb ik overleg met de bedrijfsarts om alle ziektegevallen door te spreken.

Dus jij hebt in feite geen contact met de zieke medewerker, die meldt zich ziek bij de bedrijfsarts en bij de manager. Maar je zei ook dat je niet kan zien wie er op dit moment ziek is.

Nee. De langdurige zieke weet ik uit mijn hoofd maar de 'griepjes' en de 'verkoudheidjes' niet.

Waarom?

Omdat de ziekmelding plaatsvindt bij de bedrijfsarts en die zet het wel in het systeem maar ik krijg geen melding vanuit het systeem. Dus dan moet ik of toevallig inloggen of elke dag een lijst opvragen uit het systeem en anders staat het gewoon nergens.

Wel ben ik natuurlijk verantwoordelijk voor de wet verbetering poortwachter. Ja dus voor het hele proces, eerstejaarsevaluatie, plan van aanpak, probleemanalyse noem maar op.

En dat verloopt in samenspraak met jou en de bedrijfsarts?

Ja dat klopt.

En daar wordt goed aan gehouden?

We doen ons best. Nee niet altijd. Er bestaan wat verschillen van inzicht met de bedrijfsarts maar daar wordt aan gewerkt.

Met name het plan van aanpak hoort eigenlijk bij ons te liggen maar dat is al na 6 weken, terwijl ik helemaal niet weet na 6 weken wanneer ik iemand terug kan verwachten. Dus daar wordt eind deze maand over gesproken bij wie welke verantwoordelijkheid hoort te liggen.

Dus dan gaan jullie kijken naar de verantwoordelijkheden?

Ja, want het moet wel gedaan worden. En nu zien we dat we heel veel ziektegevallen hebben waarbij het gewoon niet gedaan is. En dat is niet zo best.

En dan als laatste, salarisadministratie in hoeverre heb jij daar mee te maken?

Helemaal niet, behalve dat ik heel veel vragen krijg. Want wij hebben een aparte salarisafdeling waarbij iedereen eigenlijk terecht zou moeten over zijn vakantie dagen, ADV toeslag, netto maandloon, de inhoudingen. Wel krijg ik veel vragen maar die verwijs ik verder allemaal door. En het is ook omdat ik er gewoon niet bij kan. Als jij aan mij vraagt er klopt iets niet op de loonstrook van maart, dan kan ik daar niet bij. Dus ik kan die mensen dan ook niet helpen. Dus anders dan het feit dat ik wel salariswijzigingen doorgeef heb ik daar voor de rest niks mee te maken.

Is dat efficiënt op de manier hoe dat nu gebeurt? Dat je steeds mensen moet doorverwijzen?

Nee, dat zou je tweeledig kunnen vertalen. Enerzijds dat mensen zelf bellen wie ze zouden moeten bellen, dat ze gewoon begrijpen wiens verantwoordelijkheid waar ligt en aan de andere kant kun je zeggen, Radio Holland is nog maar 200 man groot dus dan is het ook nog best bijzonder dat we nog een aparte salarisafdeling hebben en zou deze ook best bij HR bij kunnen. Daar sta ik niet onwillens tegenover maar alleen nu is de salarisadministratie een gigantische administratieve belasting voor die mensen. En pas op het moment dat dat proces geautomatiseerd is kan het er bij ons erbij. Er zitten nu 3 fulltimers op.

Maar je zou het niet erg vinden als salarisadministratie er bij HR bij zou komen?

Nee, maar dan zou het wel eerst geautomatiseerd moeten worden. In die zin dat ik met 1 druk op de knop alles kan doen.

Want daar los je dan ook het probleem mee op dat mensen met hun vragen over hun salarisstrook dan wel bij HR terecht kunnen.

Ja, en dan heb ik er ook gewoon inzicht in. En dan kan ik ook gewoon zien wat er mis is.

Want nu kan je het puur niet beantwoorden omdat je niet in het systeem kan.

Nee. Ik heb nu echt geen idee. Ik zou echt niet weten, ik weet je bruto loon omdat ik dat in mijn Excel overzicht zou kunnen zien maar jouw netto loon, hoe het met fiscale waarde zit, bijtelling auto dat weet ik allemaal niet.

En dat wordt bijgehouden in een Excel document?

Ja, de bruto bedragen. De rest niet. Dus wat er netto elke maand uitbetaald wordt, ik heb echt geen idee.

Dus de medewerkers vragen veel bij jou op qua informatie. Zou het kunnen denk je binnen Radio Holland als er meer verantwoordelijkheid bij de managers en medewerkers zou komen te liggen? Stel er is een heel nieuw systeem waarin medewerker zelf meer informatie in op kunnen vragen, waar managers zelf een aanvraag tot mutatie in zouden kunnen doen?

Nou ja als we het over basis dingen hebben zoals verlofaanvragen wel. Salarisverhogingen aanvragen lijkt mij niet zo heel erg wenselijk. Maar uiteraard adreswijzigingen doorgeven dat zijn nu allemaal wijzigingen die wij moeten doorvoeren. Iemand stuurt ons een briefje of mailtje. Het zou natuurlijk fijn zijn als de medewerker dat zelf zou kunnen doorvoeren.

Zou dat aanslaan binnen Radio Holland?

Ja ik denk het wel.

Je denkt dat mensen daar wel voor open staan?

Ik denk dat ze er wel even aan moeten wennen. Maar we leven natuurlijk in een wereld waar je zelf steeds meer in control bent. Het is raar dat wij nog met briefjes werken waarop je een wijziging moet doorvoeren. Dus ik denk het wel, dat werkt bij de belastingdienst toch ook. Dus dan moet het bij ons ook kunnen, daar ben ik van overtuigd.

Je gaf aan veel tijd kwijt te zijn aan gesprekken en administratieve rompslomp. Hoe zou dat in jouw ogen verbeterd kunnen worden en dat het effectiever is of wordt?

De gesprekken met de mensen hou je sowieso dus dat niet. Maar de administratieve rompslomp is met name de vragen die over de mail komen. De mensen die je door moet verwijzen maar ook dat wij nog heel veel handmatig moeten verwerken, wat heel veel tijd kost. Dus wat ik al zei, ik heb 1 keer per maand sociaal medisch overleg en dan moet ik 3 dagen van tevoren een mailtje sturen naar haar assistent met de vraag of ik de lijst met de frequente zieken mag ontvangen. Aan de ene kant het is natuurlijk maar 1 email. Maar aan de andere kant als je zo bij al je processen informatie overal vandaan moet halen dan gaat daar stiekem heel veel tijd in zitten.

En hoe zou dat in jouw ogen beter kunnen?

Aan de ene kant wel een stukje digitaliseren en automatisering maar ook een stukje eigen verantwoordelijkheid, herinrichting van bepaalde processen. Ik denk dat we nu nog wel anno 1900 leven.

Oke dus door een stukje digitalisering en automatisering. Maar ook door herverdeling verantwoordelijkheden en weer even opnieuw goed naar de processen te kijken zou het effectiever kunnen naar jou idee?

Ja, het is nu ook vaak nog wel even gemakkelijk om mij even te bellen. Want de manager kan in feite op basis van het intranet ook zien of een salarisverhoging mogelijk is ja of nee. Want hij kan de schaal en hij kan de functie zien in welke schaal die valt en hij kan zien van waar tot waar de schaal loopt. En als hij goedkeuring heeft van [Persoon x] dan hoeft [backofficemedewerker] het eigenlijk alleen nog maar te verwerken. Dan hoef ik in het hele verhaal niet voor te komen. En nu is het aan mij vragen of het kan, dan moet ik kijken en de manager doorsturen naar [Persoon x]. Dus daar zit nog best wat ruimte in.

Het werkt niet als je tegen de manager zegt waar ze het zelf kunnen vinden?

Op dit moment nee.

En waarom kan zoiets niet? Want je wilt wel dat verantwoordelijkheden verdeeld worden. Maar zoiets kan nu nog niet?

Ik denk dat de organisatie daar nu nog niet klaar voor is. Tenminste dat het zou schelen als je bepaalde dingen in 1 oogopslag zou kunnen zien. Bijvoorbeeld in kan loggen in een systeem en gelijk kan zien in

welke schaal een medewerker zit en van waar tot waar die loopt. Dat het dan veel makkelijker is om een verzoek in te dienen dan als je eerst moet gaan kijken. De vraag is, weet de manager precies wat een medewerker verdient. Anders moet hij dat eerst nog bij ons opvragen. Moet hij daarna op het uitgebreide SharePoint op zoek gaan wat waar te vinden is. Is hij waarschijnlijk een halve dag bezig en het aan mij vragen is natuurlijk gewoon makkelijker.

Dus ik denk dat daar de organisatie nog niet op ingericht is. Als HR moet je daar een controlerende factor in zijn en niet een managende factor.

Dus dat uiteindelijk managers zelf overzichtelijk informatie zelf kunnen vinden.

Het lijkt mij dat je als manager zelf een salarisverhoging zou moeten kunnen aanvragen. Zolang het binnen de schaal past heb ik er geen problemen mee. Tenzij je hele gekke dingen gaat doen maar die vallen op.

Ja, want jullie blijven de controlerende factor.

Ja. Dus daar zou best een stukje verschuiving van verantwoordelijkheden en besparing van tijd in kunnen zitten.

Maar je zei dus dat managers er nu nog niet klaar voor zijn, maar zodra er een systeem is dan wel.

Ja iets waardoor er meer inzicht is. Als ze per medewerker in 1 oogopslag het een en ander kunnen zien.

Dus vanuit HR het meer faciliteren zodat de manager effectiever zijn werk kan doen.

Ja. Alleen de vraag is dan wel, hoe ga je dat doen zonder zelf een heleboel werk te creëren. Want we kunnen nu natuurlijk lijsten draaien maar dan is [Backofficemedewerker] daar een halve dag mee bezig om voor elke afdeling aparte lijsten te draaien. Dan kost het alsnog veel tijd voor haar.

Bijlage 7 – Verbatim interview Global HR-directeur

Zou je een beeld kunnen geven van wat jouw werkzaamheden inhouden?

Dat kan ik. Uiteindelijk gaat het erom, dat we een mensen organisatie zijn. Dit zijn allemaal cliché dingen die ik nu ga vertellen want dat is bij elk bedrijf wat een mensen organisatie is. Je bent zo goed als de mensen die je hebt over het algemeen. Dus je moet alles in het werk stellen om mensen optimaal in te kunnen zetten. Eigenlijk zijn je mensen je assets. Dus moet je maken dat je de juiste mensen hebt, dat je ze bindt en boeit. En dat je ze zich laten ontwikkelen binnen de doelstellingen en de missie die je als bedrijf hebt. Dat klinkt theoretisch altijd erg gemakkelijk, zeker als je een oud bedrijf bent. We zijn natuurlijk 100 jaar oud, waarbij de gemiddelde leeftijd en de gemiddelde dienstverbanden heel hoog zijn. Gemiddelde leeftijd ligt wel boven de 45, dat is best hoog en de dienstverbanden die zitten volgens mij tussen de 15 en 20, dat is gemiddeld. Dus uiteindelijk moet je ervoor zorgen dat je vanuit HR-perspectief de juiste mensen hebt. Passend bij de doelstellingen en wat de klanten van je verwachten. Uiteindelijk ben je als HR daar verantwoordelijk voor.

Dat betekent dat je altijd na moet denken over wat willen onze klanten want customer focus zoals we dat noemen, daar verdienen we ons geld. Klanten vragen, we zitten natuurlijk in de navigatie en communicatie hoek, in een service organisatie dus je moet altijd mensen hebben die “service bloed” hebben. Het verschil tussen Radio Holland en RH Marine is dat ze bij RH Marine veel meer werken aan de new build kant. Dat is een heel ander type mens dan aan de service kant. Iemand aan de service kant weet dat hij een hand moet geven als hij binnen komt, zijn voeten moet vegen, alles op moeten ruimen, vragen of je nog iets ander voor de klant kan betekenen, een bon aftekenen, een hand moet geven en alles weer netjes achter moet laten. Dat is gewoon een bloedgroep en het moet in je zitten om dat te doen.

Maar alles moet tegenwoordig efficiënter en sneller dus hij moet ook zakelijk inzicht hebben. In elk geval snappen dat de extra service die hij biedt ook betaald moet worden. Dat is even het verhaal over wat voor type mensen heb je nodig. Dan gaat het natuurlijk om dat je die mensen hebt of opleidt. Maar de techniek is de afgelopen 10 jaar sneller veranderd dan de 1000 jaar daarvoor, dus die slag moet je ook maken, en de klanten hebben niet allemaal tegelijk dezelfde techniek nodig, en daar moet je ook je personeelsbestand in mee laten ontwikkelen. Dus dat is denk ik de hoofdtaak van HR de mensen dusdanig laten ontwikkelen of binnen halen passend bij je klanten.

Daarnaast is het zo dat wij als Radio Holland een Global organisatie zijn. 80 locaties over de wereld en je wilt overal zitten want maakt niet uit waar een klant zit, daar wil je zijn. Alleen dat is niet altijd economisch slim of haalbaar. Want als je ergens met 2 mensen zit en er komt 1 keer per maand een boot langs dan is dat gewoon niet haalbaar. Dat is waar we nu tegenaan lopen.

Ik houd me in elk geval bezig met de organisatiestructuur, ik houd me bezig met de richtlijnen als het gaat om het ontwikkelen van mensen, ik houd me bezig met...eh...

En zijn dit werkzaamheden voor RH Nederland of Global?

Nee, ik ben puur global. Eigenlijk behandel ik Nederland, of dat zou moeten, hetzelfde als België of Amerika. Nederland is puur 1 van de 22 entiteiten. Alleen wel de belangrijkste en de grootste. In principe is [medewerker Z] HR adviseur voor Nederland ik kijk over haar schouder mee. Maar dat doe ik ook in Singapore of Afrika.

Dan heb je vanuit mijn perspectief, zoals ik net al zei, de ontwikkeling van mensen. Je hebt een aantal overkoepelende kwesties, of zienswijzes. Bijvoorbeeld performance management, dat wil je eigenlijk gelijk hebben, maar dat werd nog door iedereen op zijn eigen manier gedaan en daar zat global

gekeken geen enige vorm van consistentie in dus nu is [medewerker A] aan het kijken naar een performance management systeem dat voor de hele wereld toepasbaar is. Wel met een stukje eigen cultuur daarin want dat is belangrijk. De competentie matrix, nu hebben we een tool waarin we kunnen zien welke monteurs we hebben en waar ze voor gecertificeerd zijn. Om beter te kunnen plannen, waar zitten ze, waar is de dichtstbijzijnde monteur. En wat ik doe is de organisatie structuur global gezien handen en voeten te geven en de juiste mensen op de juiste plek op management niveau. Ik ga niet over de monteur in zuid Afrika. Ik kijk en help wel mee als het gaat om het management team. Dat begint al met de general manager en finance manager, dat zijn altijd de twee belangrijkste spelers.

In hoeverre hou jij je daar mee bezig want je zegt organisatiestructuur.

Dus in principe de CEO van Nederland is eindverantwoordelijke, dus ik adviseer hem over wie waar zou moeten zitten en welk niveau je waar nodig hebt en wie functioneert goed en slecht in de organisatie.

Dus dat bekijk je per organisatie?

Ja, dat bekijk ik per entiteit.

Dus als ik je zo hoor ben je veel bezig met de ontwikkeling van medewerkers, dat ze op de juiste plek zitten.

Op het hoogste niveau, op het finance en management niveau.

Dus ook performance management.

Ja dat is een apart iets, dat is een tool. Net zoals dat wij hier functioneringsgesprekken, planningsgesprekken en beoordelingsgesprekken hebben. De vraag is hoe objectief of subjectief het is maar nu proberen we daar nu 1 manier voor te maken, want dat doen ze in België op hun manier en Amerika weer op een andere manier.

En heb je er inzicht in in hoe dat in die andere landen nu gaat?

Als ik het opvraag wel, maar uiteindelijk maakt dat mij niet heel veel uit. Uiteindelijk gaat het erom dat we met elkaar gaan beslissen wat de meest optimale manier is en die vervolgens te gaan gebruiken.

Ja dus de ene kant en de andere kant van het verhaal is dat ik ook verantwoordelijk ben voor de mensen die in de group zitten, dus de medewerkers hier.

Op wat voor manier ben je daar verantwoordelijk voor?

Als HR manager. Dus veranderingen binnen GTAC of veranderingen van contracten van managers hier. Ook de inrichting daarvan.

Kan je daar wat meer over vertellen?

Spreekt vrij voor zich.

In zoverre dat Radio Holland Group, 36 man hoofdkantoor, die moeten eigenlijk allemaal facilitair zijn voor de entiteiten in de wereld en daar betalen we ze ook voor. Want wat gebeurt er nu namelijk, mijn salaris wordt betaald uit de bijdrage die de andere entiteiten aan management fee moeten betalen aan het hoofdkantoor. Maar dat geldt voor iedereen die op de group zit, ik heb geen productiviteit, ik lever geen geld op, ik kost geld. Maar dat is iedereen die in de group zit, daar zitten 36 mensen. Dat begint bij de CEO, CFO, COO, HR en daaronder de afdelingen zoals ze hier zitten van communicatie tot juridische zaken tot QHSE tot global service house tot supply chain. Dat is in totaal 36 man, mijn groepje waar ik als HR voor verantwoordelijk ben.

Iedereen moet wel iemand van HR hebben

Jajaja, als het gaat om performen van mensen, ontwikkelen, arbeidsvoorwaarde, vertrek, werving van mensen dat HR palet.

Dan houd ik hem even op de group, omdat dat het meeste aansluit bij wat ik wil weten. Als je kijkt naar de werkzaamheden die je voor de group doet wat kost jou dan het meeste tijd.

Dat is niet tastbaar, maar dat is het mensen bij elkaar houden. Wat je merkt is dat ik onwijs veel in gesprek zit, het meeste intern, en dan gaat het over de veranderingen die gaande zijn, het beleid op van alles en nog wat, auto, samenwerken..

En dan zeg je mensen samen houden is niet echt een tastbaar iets...

Als mensen bij elkaar houden dan, even als voorbeeld [benoemd een voorbeeld dat anoniem moet blijven].

In principe zou mijn werk moeten bestaan uit ontwikkelen wat het beste is voor het bedrijf. En wat je ziet dat daarbij komt is heel veel politiek geneuzel.

Dus bij elkaar houden van mensen in de zin wat het beste is voor het bedrijf.

Ja precies.

Wie zit er voor zichzelf aan tafel en wie zit er voor het bedrijf aan tafel.

En dat is dus wat jou het meeste tijd kost?

Ja.

Uiteindelijk zijn er altijd 3 dingen waarom mensen dingen doen. Dat is of uit emotie, of uit ratio of vanuit een politiek oogpunt, dat zou in balans moeten zijn. Maar je merkt door wat er de afgelopen jaren allemaal gebeurd is dat er heel veel politiek in zit. We moeten terug naar het willen samenwerken het beter willen maken van het bedrijf maar daar zit een te grote persoonlijke factor in. Dat moet altijd als je voor het collectief wilt gaan.

En daar ben je dus mee bezig.

Ja. Maar dat betekent dus ook dat je altijd moet optimaliseren en dat betekent ook dat er spaanders vallen en dat betekent ook dat je gewoon een ander type mens nodig hebt.

Dus in hoofdlijnen is dat wel wat ik doe.

Dan even op de group gericht, je noemde ook al het doorvoeren van veranderingen. Arbeidsvoorwaardelijke dingen, contractuele verlengingen. Dat pak ik even samen in de mutatiestroom...

Daar doe ik helemaal niks mee. Dat gaat allemaal rechtstreeks naar de HR backoffice administratief medewerker. We hebben ervoor gekozen dat de group geen eigen HR administratie heeft, die wordt meegenomen bij Nederland.

Oké, dus zowel de mutaties als de salarissen worden allemaal verwerkt door de HR administratie van Nederland.

Ja, ik geef aan wat het moet zijn en zij verwerken het dan.

Oké, dus jij maakt een mutatie aanvraag aan in het systeem?

Nee, daar ben ik niet zo goed in. Meestal zeg ik in een mailtje, kun je dit en dit doen. Of ik bel haar. Het zou wel zo moeten zijn, daar heb je gelijk in. De backoffice is dan zo aardig om het aanvraagformulier aan te maken, nu in pdf, en dan kan ik hem gewoon ondertekenen. Maar eigenlijk zou ik dat formulier zelf aan moeten maken.

Waarom gebeurt dat nu niet?

Daar zijn meerdere redenen voor. Omdat ik altijd zeg dat ik het niet kan vinden. Dat telt zeker niet?

Nee.

Omdat ik er zelf geen zin in heb. Dat het voor mij veel makkelijker en sneller werkt als ik even een kort mailtje stuur, of even bel. Een ook als ze een brief maakt dan mailt ze die altijd even zodat ik er de laatste dingen aan toe kan voegen en het een persoonlijke noot kan geven.

Oke, dus het is vooral tijdsbesparing om het meteen aan de HR administratie te vragen.

Ja, maar als het goed werkt dan gaat het net zo snel als dat ik bel of mail.

En wat is in jouw ogen goed werken?

....

Of laat ik het anders zeggen, wat moet er aan veranderd worden zodat jij het wel zelf zou gaan doen?

Het moet makkelijker toegankelijk zijn. Als je nu aan mij vraagt waar staat het dan heb ik geen idee. Maar dat zegt ook wel iets over mij he. Het heeft ook met interesse te maken. Ik weet dat het moet gebeuren, maar de makkelijkste oplossing voor mij is om HR te bellen.

En de manier dat je het wel zelf zou gaan doen is door het gemakkelijk toegankelijk te maken. En wat zou er nog bij moeten om ook jouw interesse daarin te verhogen.

Niks, dat kan niet. Dat is onmogelijk. Nee, want ik zie dat als een bijkomende last in plaats van een noodzakelijk kwaad.

Maar stel de verantwoordelijkheden worden dusdanig verschoven, de manager moet een aanvraag doen en HR is puur voor de verwerking. Dan is het een noodzakelijk iets dat de manager het doet.

Ik heb er niet zo veel.

Meer managers hebben er niet zo heel veel. Dus ik denk dat het iets is waar meer managers tegenaan lopen.

Dus kijkend naar wat er gedaan moet worden zodat managers het wel zelf zouden doen is bijvoorbeeld het systeem gemakkelijk toegankelijk maken.

Ja, en je moet het gevoel hebben dat je tijdwinst oplevert. Dat als ik denk wat is nou belangrijk, het moet tijdwinst hebben, gewoon snel. Gemakkelijk en begrijpelijk. En de kwaliteit moet geborgd zijn. Als ik dat doe dan moet ik erop vertrouwen dat het gebeurt en dat het goed gebeurt.

Wat aangeeft hoe goed jij HR momenteel vertrouwt, dat als je hen iets geeft dat het dan gewoon goed gebeurt.

Ja zeker. Is geen discussie over mogelijk, heb ik geen seconde moeite mee.

Dat zegt wel iets over het huidige systeem. Dat je momenteel een persoon meer vertrouwen geeft dan het huidige systeem.

Oke dus dat was de mutatiestroom, de salarissen heb je weinig mee te maken gaf je al aan.

Nee dat geef ik inderdaad gewoon door aan HR die het weer doorgeven aan salarisadministratie.

En de tijdlijsten, hoe gaat dat voor de group?

Ja voor de group, maar dat is mijn persoonlijke voorkeur, ik vind dat indirecte mensen geen tijdlijsten zouden moeten schrijven. Het enige wat ze zouden moeten doen is doorgeven wanneer ze vrij zijn. Dus dan draai je hem om. Alleen waar het om gaat is dat de manager die de lijsten accepteert wel scherp moet zijn.

[...] keurt mijn lijst goed. Maar ik schrijf of gewerkt of vrij iets ander heb ik niet. Nu moet je alles schrijven maar als je nu met elkaar afspreekt dat je alleen schrijft bij uitzondering op niet normaal werken dan is dat goed.

Hoe zie je dat voor je?

Geen idee. Dat je altijd 40 uur gewerkt inboekt totdat je een bericht krijgt dat iemand ziek is of adv of vakantie.

En verlof / ziekteverlof heb je daar veel mee te maken hier op de group?

Nee niks. Maar ik controleer wel hoe veel uren mensen hebben staan want ik ben van mening dat we in Nederland rijkelijk ver Paid zijn met het aantal verlof dagen per jaar en het aantal ADV dagen etc etc..is allemaal terecht. Maar als er dan mensen zijn die 37 vrije dagen hebben en er daar 10 van opnemen dan denk ik dat klopt niet.

Waarom?

Omdat je vrije dagen krijgt om vrij te zijn, te herstellen, niet met je werk bezig te zijn zodat je de dagen dat je er wel bent optimaal kan functioneren. Dat is de achterliggende gedachte daarvan.

Maar wat concludeer je dan aan de hand van de uren?

Nou wat verlofopbouw is en wat het tegoed is. Ik heb nu iemand en die heeft nog aan een jaar vrije dagen. Dat laten we dus toe...

Hoe controleer je dat, hoe kom je daar achter?

Vraag ik gewoon op bij de salarisadministratie.

Dat kan ik niet zelf in het systeem zien.

En wat doe je er dan aan als je iemand met zo'n hoog aantal verlofdagen ziet?

Diegene die ik net noemde, die heb ik eerst zelf gesproken en gezegd dat het onacceptabel is en dat hij een voorstel moet doen aan de leidinggevende over hoe hij meer vakantiedagen op gaat nemen. Dan spreek ik daarna de leidinggevende aan en geef aan dat het niet ok is dat hij dat heeft toegestaan. En dan ik wil horen hoe ze het gaan regelen.

En ziekte, heb je daar ook nog inzicht in?

Daar moet ik wel heel veel meer mee doen maar dat heeft de HR adviseur van Nederland tot nu toe altijd gedaan. Dus die ga ik nu wel overnemen. We hebben volgens mij een heel hoog ziekteverzuim percentage. Dat heeft voornamelijk te maken met hoge werkdruk en veranderende omstandigheden. Waar het om gaat is dat we als leidinggevende beter op ziekteverzuim moeten zitten. Als iemand echt ziek is dan is hij ziek. Maar ziek wil nog niet zeggen arbeidsongeschikt. Maar onze leidinggevenen hebben nooit geleerd hoe ze daar anders naar zouden kunnen kijken. En dat is wel iets wat er moet komen. Maar iemand die griep heeft die echt plat moet liggen, die ligt plat. Maar iemand die even niet lekker is dan pak je een aspirientje en kom je gewoon werken. Iemand die zijn been heeft gebroken is nog niet meteen ziek, maar niet arbeidsongeschikt, hij/zij kan nog wel werken als hij een kantoorbaan heeft. Ja, hoe komt hij er dan, nou dan sturen we toch een taxi. En het gesprek met elkaar aan durven gaan wat de achterliggende reden is als iemand 3 of 4 keer per jaar ziek is. De Arboarts houdt dat keurig bij voor ons.

Kunnen wij dat ook inzien?

Jawel. Dat wordt elke maand gestuurd. Er is een maandelijkse rapportage, met frequentie etc. Maar de medewerker meldt zich ziek bij de arbodienst en bij zijn leidinggevende. En dan zou de leidinggevende als hij denkt is hij wel echt ziek daar moeten de alarmbellen bij gaan rinkelen als het geen goede reden is om ziek te zijn. Of juist, dit is een hele goede reden hier moet ik HR over inlichten.

Maar de leidinggevende mag toch niet vragen naar de reden van ziekte?

De leidinggevende mag alles vragen, de medewerker hoeft er alleen geen antwoord op te geven. Maar dat gaat ook om de relatie tussen medewerker en leidinggevende. Als de medewerker niet wil vertellen wat hij heeft dan is er iets mis in de relatie. Als je een normale verstandhouding hebt dan kan de medewerker het gewoon delen. Als de medewerker dat niet wil dan denk ik dat er iets niet klopt. Ik hoor leidinggevende nooit vragen 'dus ik denk dat je er morgen weer bent' dat hoor ik ze nooit vragen.

Dus je vindt dat leidinggevende er meer actiever op ingesteld moeten zijn om meer te vragen aan de medewerker en er meer op zouden moeten sturen..

Ja dat men ook wat flexibeler is. O, je kan dit niet, nou dan zorg ik er toch voor dat je vandaag iets ander kan doen. Zeker met ons personeelsbestand met hoge leeftijden, dan zal je toch een actiever beleid moeten gaan voeren. Dus je moet bezig zijn met zo'n vitaliteitsprogramma.

En is dat iets waar jullie mee bezig zijn?

Nee. Ik denk dat we ons er wel tot op zekere hoogte bewust van zijn dat we er mee bezig zouden moeten zijn. Ik denk ook dat gezien de hectiek van de afgelopen periode, dat is geen excuus, dat het er niet van komt. En dat je het vanuit HR goed moet faciliteren en dat leidinggevenden geholpen moeten worden in hoe ze het moeten doen. De arbodienst zou daar ook een actieve rol in kunnen hebben. Maar dat zit ook in scholing. Als iemand iets de komende 10 jaar nog moet doen en je hebt twijfels of dat fysiek wel haalbaar is dan moet je op tijd al actie ondernemen. Ziekteverzuim is echt nog wel een issue want het kost ons echt heel veel geld.

Dan hebben we het nu over de 3 processen gehad die voor mij het meest interessant zijn. De mutaties daar doe jij in feite weinig mee. We hebben het er ook over gehad hoe dat wel zou kunnen. De salarissen dat je dat doorgeeft. En het verlof en tijdslijsten hoe dat makkelijker zou kunnen.

Ook al doe je er niet veel mee, merk je wel dat er misschien ergens moeilijkheden zitten?

Nou, zoals waar jij nu mee bezig bent dat automatiseren. Alleen bij automatiseren is dat je in moet laten zien wat het voordeel is aan degene die iets los moet gaan laten of iets ander moet gaan doen.

Hoe zou er tegenaan gekeken worden als managers en medewerkers meer zelf moeten doen?

Dat zal een hele schok zijn. Maar uiteindelijk, we leven in 2017, hoe raar is het als je zelf meer verantwoordelijkheden zal nemen. Maar daar moet je wel duidelijke afspraken over maken. Alles wat je hier doet zal een schok geven. Het gaat over duidelijk communiceren, uitleggen waarom dingen gebeuren en het voordeel ervan in laten zien en dat is het. En dingen niet groter maken dan dat ze zijn. Het gaat er uiteindelijk om dat je een controle slag erboven hebt zitten of alles goed word gedaan. Dus de leidinggevende moet dan dus wel echt de tijdslijsten goedkeuren, en niet zomaar op akkoord drukken.

Bijlage 8 – Verbatim interview manager logistiek

Dit is mijn 2e periode bij Radio Holland. Ik heb eerst gevaren, daarna ben ik gaan werken voor een Amerikaans bedrijf en daarna hier weer teruggekomen.

Uiteindelijk naar de group voor inkoop. Dat tot juli vorig jaar gedaan. En per januari dit jaar weer naar Nederland gegaan. Je bent als een vis in bekend water. Er zijn nog best wat aandachtspunten. Het magazijn draait goed, dat is het visitekaartje van Radio Holland. Kan je ook gewoon klanten naartoe brengen. Zit toch 8 man, van mijn team. Dus ik ben daar ook 3 a 4 keer per week. Er gaan aardig wat producten door het magazijn heen.

Ik heb allignment met de HR-Adviseur, meer over procedures. Voor mij is het ook terug naar 2011. Was ruime tijd een eenmansafdeling. [Medewerker B] was eerst mijn assistent. Toen kon je slagen maken. Maar nu heb je in totaal 16 man aan je fiets hangen, je bent meer in de operatie bezig. Het is weer even wat anders. Vraagt ook persoonlijke aandacht, maar ook hoe kan je als team bouwen aan bijdragen van Radio Holland. Dus dan zie je ook dat je dingen weer anders gaat inregelen. En dat mensen ook hun rol pakken. Ik zit 1 of 2 keer per week met de senior buyers samen. Op SharePoint staan ook de afdelingsbesprekingen. Het is ook communiceren, kwartaalrapportages. Voor mij is ook meten is weten.

Dus is dat ook in een notendop jouw werkzaamheden? Je benoemt persoonlijk contact, overleg met mensen, je geeft leiding aan 16 mensen...

Ja mijn focus is natuurlijk inkoop en daar schakel ik dan met [Medewerker C] en met de local suppliers. Maar goed, ook als Nederland hebben we een relatie met de suppliers, ongeacht het land omdat wij hier de business doen. De groep heeft ook wel een relatie met de leveranciers maar de business wordt uiteindelijk in de landen gedaan. Dus zo hebben wij nu een project. En is het aan ons om het meeste uit de relatie te halen.

Ook goed om te werken met afdelingsdoelstellingen, we werken aan een plan met de directeur van Nederland ter verbetering van de organisatie..... moet uiteindelijk resulteren in functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprekken.

Je geeft aan 'moet resulteren in' is dat nu nog niet het geval?

Mijn laatste gesprek met de HR-Adviseur, vanwege de verhuizing. Op mijn to do lijst staat nu om de functioneringsgesprekken in te plannen met de doelstellingen zoals die zijn gecommuniceerd naar de senior buyers.

En als je kijkt naar jouw werkzaamheden, waarvan zeg je; dit is iets wat mij veel tijd kost om te doen?

Wat ik zie is, dat is op zich ook wel goed om weer op terug te komen. Maar sommige dingen zijn de laatste 4 / 5 jaar veronachtzaamd. En dat betekent dat er soms geen duidelijke structuur is in ons artikelbestand, ter verbetering van je managementrapportage. Er is geen verbetering in prijsbeleid, en dat is essentieel. En dat soort dingen pak ik dan op, belangrijk om kick-offs te houden in het team. Dus je ziet dat achterstallig onderhoud, dan zie je ook weer de mogelijkheden. Dit mag geen verlies op de onderneming zijn, het potentieel is echt enorm. En dat is wat je ziet de laatste 4 jaar.

En je noemt onder andere het prijsbeleid

Prijsbeleid, nou, managementrapportage, global inventory visibility tool dus dat je ziet wat is de voorraad in Zuid-Afrika, Singapore, Rotterdam, Hamburg etc.. ik heb ook Gert gezegd, van start nu

eens eens per maand een global supply chain team op. Dat deed ik tot 2014. Want je wilt juist die alignment met de regio's hebben.

Met mensen vanuit Nederland of vanuit de hele wereld?

Met supply chain managers van Amerika, Hong Kong, Middel East en zuid Afrika. Dan ben je hier in NL iets rijker toebedeeld met senior Buyers. Zit met [medewerker C] 1x per maand samen en heb voorgesteld dat hij daar weer eens mee moet beginnen.

[medewerker D] is een dame in Hong Kong, die zit er nu een maand of 4 a 5 en die heeft echt het gevoel ergens bij betrokken te willen worden. We moeten weer meer 1 geheel worden.

Dus dat er ook meer Global naar wordt gekeken.

Met de leveranciers, maar ook met je policies, voorraadbeheer. Dus dat zijn positieve dingen om op te pakken. En om nu terug te komen op je vraag, wat kost je veel tijd, dat is schakelen in de prioriteiten uiteindelijk gaat het ook om de business hier maar ook de toegevoegde waarde van een Global company kunnen zijn. En wat dat betreft ben ik blij met mijn senior buyers dat je een team hebt waar je ook dingen aan kan delegeren.

En als je kijkt naar het team aansturen, hoe gaat dat?

Ik zat zeg maar op de Sluisjesdijk, ik ben niet verhuisd dat was een bewuste keuze. Dat ik wel de verantwoordelijkheid nam maar dat had meer te maken met de locatie. Nu zit je op de afdeling. Ik vind het zelf prettig om op een aparte kamer te zitten om rustig te kunnen werken. En nu ben je onderdeel van de afdeling. Ik merk ook dat de collega tegenover mij daar meer moeite mee heeft, hij zit ook in een trechter van geluid van andere afdelingen.

Dus dat is prettig om te schakelen, je hebt je teamoverleg maar ook gewoon je projecten. Dus je wilt dat dat er goed onderhandeld wordt en dat we het goed uitvoeren met de planning.

En met projecten hoe....

Ja, mede omdat ik ook zelf medeverantwoordelijkheid heb in projecten met [General manager] het ook doorgeef naar de afdeling in hoe ik wil dat zij een stuk eigenaarschap innemen en ook voortgangsrapportages maken en gebruik maken van SharePoint.

Want wordt er nu gebruik gemaakt van SharePoint?

Ja.

Op een goede manier? Of zijn er nog dingen die duidelijker kunnen?

Nou wat ik zie, ik weet niet of je SharePoint eens hebt gezien?

Jazeker.

We hadden al een aantal global dingen vanuit het verleden. Dus alle contracten met onze leveranciers staan erop. Dat initiatief heb ik genomen. Maar ook met de landen, wie is er verantwoordelijk voor.

Ander verhaal is onze key suppliers. Wil ik van alle fabrikanten van alle informatie die wordt vermeld..

[laat het e.e.a. zien op SharePoint]

Hier zetten ze afdelingsbesprekingen op (zijn maandelijks besprekingen). Voor komende maand gaan ze het over discriminatie hebben, in zo'n geval wordt HR ook wel ingelicht. Managementrapportages komen hier ook op te staan. Ik heb een duidelijk beeld van wie wat doet. Maar is ook belangrijk dat het bedrijf dat weet.

En weet iedereen dat?

Ja.

Wat je ziet in deze organisatie is ook communicatie, informeren, waar ben je mee bezig want dat kan beter.

Je geeft aan communicatie kan beter, bedoel je dan intern?

Ja, ik zou nu niet weten hoe service is gestructureerd. En het internationale en het lokale. ... Werkt aan een organisatieschema. Een leverancier hadden we net, dan bereid je je voor Radio Holland Group, Nederland onder RH Marine Group met de shareholders. Dit is Radio Holland Nederland. Etc. Dat moet ook op de QHSE site staan [plaatje op laptop]

Maar je zegt dus, de communicatie kan beter. Heb je er ook een idee over hoe dat beter zou kunnen?

Kijk ik doe dat dan zoals ik net liet zien met zo'n information note. Ik vind het heel frappant dat information notes die eruit worden gestuurd door... niet op de site staan. Ik vind dat vreemd. Ik heb het wel eens genoemd, is het niet handiger als het er wel op komt.

Dit is iets dat ... moet delen met zijn MT. Is iets wat in zo'n MT, vroeger zaten we elke 2 weken samen en dat je als team acteerde en een actielijst had. Is iets wat meer zou moeten zijn. Is iets waar in zou moeten faciliteren en aan de managers zeggen 'zo gaan we nu werken'.

Dus duidelijkere richtlijnen in hoe teams dingen aan gaan pakken en hoe daar over gecommuniceerd wordt.

Ik zal er even 1 bij pakken als een voorbeeld. We zitten in een bepaald team en dan staat hier op.. het is meer van.. maak gebruik van SharePoint, voor je actielijst.

En is het huidige SharePoint daar de meest efficiënte tool voor? Is het de meest overzichtelijke manier om zo informatie te delen?

Wat je kunt doen is zeggen, ik zet daar een memorandum en ik stuur een mail met de link erin. En iedereen heeft ook een stukje eigen werkzaamheid om er zelf naar te kijken. Je kunt ook zeggen je stuurt de e-mail en dan in de attachment doe je de memo en zowel het linkje. Je wilt niet dat iedereen de memo op een eigen manier gaat archiveren.

Ik denk dat deze organisatie nog wel een duidelijkheid nodig heeft van wie doet nu wat, of dat nou sales is of service. En een ander punt, dat hebben we in het team wel al kort besproken, het lijkt er soms op dat mensen bereid zijn, en soms ook wel geneigd zijn, om buiten hun verantwoordelijkheidsgebied dingen op te pakken omdat ze niet weten of het wel door iemand anders wordt opgepakt. En dat is niet handig. Dus je moet ook wel het vertrouwen hebben dat iemand iets zal doen, maar dat begint met verantwoordelijkheid. Wie hoort wat te doen. Daar kunnen we denk ik ook echt nog wel wat verbeteren. Want nu ben je energie aan het verpompen.

Maar jouw onderwerp is procedures?

Ja, en ook kijken hoe ze beter kunnen. Communicatie speelt daar ook wel een rol in. Maar wat ik ook bijzonder vind hier is bijvoorbeeld de tijdlijsten. Hoe zijn die vanuit het manager perspectief?

Bij mij zijn het allemaal indirecte mensen. We komen van een tijd, jaren geleden met vakantie lijsten, met een vakantiekaart. Dus wat dat betreft is de huidige methodiek voor mij, het dekt de lading. Het kost je 5 minuten om het op te voeren en goed te keuren dus ik zie het niet zoals ballast.

Want, mensen vullen hem in, en dan moet jij ze nog goedkeuren. Is dat niet iedere week hetzelfde? Want het zijn indirecte mensen?

Ja maar goed, mensen kunnen ook Tijd voor tijd, of vakantiedagen, ADV dagen opnemen. Dat keur je daarmee ook goed. Er is ook een vakantieplanning om te zorgen voor een basisbezetting op je afdeling logistiek en inkoop.

Dat kunnen ze van elkaar zien?

Ja

Staat het op SharePoint?

Nee, staat op de 'R' schrijf.

Zou het niet handiger zijn als zo'n vakantieplanning meer inzichtelijk is?

Ja, dat je langer vooruit je bezetting kan zien. Kunnen we zelf wel doen maar dat is voor elke afdeling anders.

Ik zie de tijdlijst registratie niet als een ballast. Het is een goede tool.

[laat overzicht van zijn team zien]

En hoe gebeurt bij jullie op dit moment de verzuimregistratie?

Dat begint bij mij, met telefonisch contact en daarna zie je het terug in de wekelijkste tijdlijst registratie.

En meld de medewerker zich alleen bij jou ziek?

Volgens mij is de regel 1) meldt je ziek bij de manager en 2) meldt je ziek bij de arbodienst.

En heb jij altijd inzicht in wie er wanneer ziek is?

Ja, het is een kleine afdeling dus dat zie je wel. Je weet wanneer iemand een vrije dag heeft, naar de dokter is of ziek is. Logistiek is wat verder weg, andere locatie. Maar daar ben ik ook nog wel ongeveer 3 keer per week. Het is iets op afstand. Het is ook wel wat van vertrouwen. Ik verwacht nu ik er niet ben ze gewoon aan het werk zijn.

En dat stuk vertrouwen gaat goed?

Het is monitoren. Heb sinds 1 januari een nieuw team dus is nog even opbouwen. Door er regelmatig te zijn dan zien ze ook dat ik er ben. Ik zie tijdlijsten dus niet als een probleem. Het is meer voor jezelf dat je hem elke week invult en je je even bewust maakt.

In hoeverre ben je betrokken bij je medewerker als deze ziek is?

Is sinds ik in mijn nieuwe functie zit nog niet zo veel voor gekomen. De HR-Adviseur heeft meer contact met de zieke medewerker die bespreekt ze elke maand. Ik heb nog geen langdurig zieke. Heb ik in het verleden wel gehad, dan ben je bij langdurig zieke erg nauw betrokken. Maar op dit moment nog niet.

En de salarissen, of meer, de mutatiestroom. Hoe gaat het momenteel als ergens wijzigingen in aangepast moeten worden.

Kan je hem specifieker maken. Momenteel hebben we functionerings- en beoordelingsgesprekken als middel om te kijken hoe het gaat.

Nou bijvoorbeeld een adres wijziging, of een salarisverhoging, of een contractverlenging, of een wijziging dat iemand van RH marine naar Radio Holland is gegaan. Hoe gaat die mutatiestroom?

Functioneringsgesprekken, competenties....

Uiteindelijk gaan we naar een methodiek van functioneren en beoordelen. En dan heb je als je met iemand door wilt ook de argumentatie al op papier staan.

En stel iemand krijgt een contractverlenging, hoe gaat dat vanaf het moment dat jij besluit dat je iemand een verlenging van een contract aan wil bieden?

Dan zal ik altijd op schrift zetten wat mijn argumentatie is en daar de juiste documenten voor te hanteren.

En de juiste documenten zijn?

Die probeer ik even op te zoeken [zoekt op op laptop]...

Maar als je de stappen zou moeten beschrijven vanaf het moment dat jij bepaalt dat iemand een functieverlenging moet krijgen tot het moment dat hij dat daadwerkelijk heeft?

Ik zou eerst aankloppen bij de HR-Adviseur om te vragen wat de juiste procedure daarvoor is. Ik moet natuurlijk op schrift zetten wat mijn argumentatie is. Zodat onderbouwd is, hoe is het functioneren van de medewerker is. Het hangt er ook nog vanaf wat voor verlenging je wilt geven.

Kijk en dit is de documentatie van een incident van laatst over discriminatie. Belangrijk, neem het mee in de afdelingsbespreking van joh, we zijn Multi nationaliteit, multiculturele sensitiviteit is belangrijk. In het verleden is er een training van geweest, onder RH groep. Maar dat is niet meer te vinden. Belangrijk om een stukje bewustwording te geven.

Dus ik stuur een verlenging naar de directeur van Nederland en de HR-Adviseur met daarbij om wat voor soort verlenging het gaat. En waar we nu mee bezig zijn, dus de onderbouwing.

Oké, dus dat stuur je naar hen toe en dan krijg je akkoord ja of nee.

Ja klopt, en dan maken zij het contract op.

Ik heb ook een tijdje dat ik de groep deed gewerkt met stagiaires....

En als we nu kijken naar bijvoorbeeld hoe het verzuim geregeld is of de manier waarop contractuele wijzigingen doorgevoerd moeten worden. Zijn er dan punten waarvan je zegt, hier zou ik verbetering of verandering in willen zien?

Het eerste waarmee ik was begonnen toen ik het per januari overnam is de van de HR-Adviseur verkregen van hoe ziet de afdeling eruit, dus dat je die gegevens ook hebt.

Want die had je niet?

Nee.

En die kon je ook nergens inzien?

Nee, en nu ik achteraf denk is het ook handig om te weten hoe de beoordelingsgesprekken hiervoor gegaan zijn. Ik weet hoe mijn voorganger het gedaan heeft. Maar sommige medewerkers lopen hier ook al langer rond. En dan weet je gewoon niet wat er voorheen afgesproken is.

Want hebben jullie een bepaald systeem?

Ik heb toen gegevens opgevraagd bij de HR-Adviseur, een soort vlootschouw met wie heb ik er allemaal in zitten. En hoe zit het met salarissen. We hebben een nieuwe structuur met basis salaris en hoe ben je daarin gewaardeerd met je functie. Dat is eigenlijk het verhaal.

En zijn er dan nog dingen waarvan jij zegt, dit zou nog beter kunnen?

Nou, ik heb het overgenomen van een aantal mensen. Dus ik had een gesprek met ... jij bent mij senior buyer, maar in salaris zit zij daar onder. Ik zeg, ik kan niet herstellen wat in het verleden overeengekomen is. Want zelf ben je daar natuurlijk ook bij, je krijgt wat je onderhandelt. We hebben eerder samen gewerkt, nu gaan we functioneringsgesprekken houden zodat we kunnen kijken wat we eraan kunnen doen.

Een idee waar ik mee zit te spelen is een nieuw HR systeem. En er bestaat ook iets waardoor managers en medewerkers zelf ook meer inzicht en verantwoordelijkheden krijgen in zo'n systeem. Waarin bijvoorbeeld ook beoordelingsgesprekken bijgehouden worden en waarin medewerkers het zelf ook in kunnen zien. Hoe zou jij hier tegenover staan, en zou het aanslaan binnen Radio Holland?

Ik ben daar persoonlijk heel erg voor. Dat je echt een HR systeem hebt met het hele archief erbij. Dus dat je ook kan kijken wat zijn de toezeggingen geweest en de beoordelingen van het jaar ervoor. Ook belangrijk om in te zien wie wat doet en welke opleidingen heeft. Ik vind het heel belangrijk dat iemand de juiste opleiding heeft bij wat hij in zijn functie uitoefent. Dat stel er komt een moment dat je niet meer hier werkt, dat je dan wel aan kan tonen dat je er de opleiding voor hebt en niet alleen de ervaring. Want stel je valt een keer buiten de boot dan is het fijn dat je dat diploma hebt. Voor je eigen bagage. Dus ik ben heel erg voor.

Maar ook als dat betekent dat de medewerker of de manager er meer handelingen aan zou hebben?

Het is gewoon het loggen van gegevens. Ik kreeg afgelopen week een questionair opgestuurd van een gemeente dat kan je gewoon online doen. Ik zie het niet als belastend.

Zie jij misschien ook nog een andere manier waarom het zou kunnen?

Je kunt kijken naar SharePoint maar dan moet je goed kijken naar je security, hoe je toegang daarin is ingeregeld. Bij SharePoint kan je net zo als dat je kan werken met contracten, kan je ook werken met medewerkers.

Kan je binnen SharePoint ook dingen afschermen?

Jaja je hebt gebruikersgroepen en dan heb je of alleen zichtrechten, of helemaal geen rechten dan wel ook mutatie rechten.

Dus dat je je..

Je hebt ook side toestemmingen. Waar je mensen toegang kan geven met bepaalde zicht rechten.

Wie kan dit aanpassen?

Er zijn maar een paar mensen die dat kunnen.

Maar je moet ook kijken naar de beveiliging ervan. Dit is maar een voorbeeld. Dit is helemaal customer specifiek ingedeeld. Wat zijn de tabellen. Je hebt alle functionaliteiten die je daarin toe kan passen. Je kunt met filters werken.

Bijlage 9 – Verbatim interview manager offshore

Manager offshore, verantwoordelijk voor de afdeling offshore van Radio Holland. Is een groep van 47 man om precies te zijn en het merendeel is zelden tot niet op kantoor. We hebben hier een locatie in Rotterdam, we hebben een locatie in den Helder waar 2 a 3 man op kantoor zitten, hier zijn we ongeveer met 8 en de rest is allemaal buiten. En die werken veelal in een shift van 2 weken op, 2 weken af. Die gaan in een shift naar de gasplatformen op de Noordzee en daar doen ze hun werk. Ik ben hier in 2015 in juli begonnen en eerst als servicemanager van IJmuiden en later is daar de offshore afdeling bij gekomen. Toen ben ik een tijdje uit de roulatie geweest en nu ben ik verantwoordelijk voor de offshore afdeling en de rest is anders verdeeld.

En ga jij dan ook als manager van de afdeling ook naar de boor platformen?

Nee. Ik heb ook geen technische achtergrond, ik ben een echte manager manager. Met name ook op deze afdeling heel erg bezig met ook wel luisteren naar de mensen. In het verleden is er heel erg gestuurd alleen maar vanuit techniek. Een techneut stuurt techneuten aan in plaats van dat er ook echt geluisterd werd naar hoe gaat het nu, waar zit iemand mee, wat gebeurt er allemaal, hoe ontwikkelt iemand zich.

Ja dus daar zit ik wel echt wat ander in. Ik ben vorig jaar en het jaar daarvoor ook gestart met het voeren van beoordelingsgesprekken. Dat was daarvoor, dan kreeg iedereen een brief thuis met een beoordeling en dat was het dan, daar kon je niet over discussiëren. Dus daar zijn we veranderingen in aan het doorvoeren en we zijn de afdeling nu ook zowel binnen als buiten het bedrijf aan het positioneren. Dat zie je ook buiten op de paal, nu hebben we ook ons eigen logo erop staan. Daar moesten we wel moeite voor doen. Omdat we ook echt wel ander werk doen dan wat Radio Holland doet.

Het is inderdaad wel een interessante combinatie..

Ja, het is zo ontstaan. Een stuk van de gedachte daar kan ik heel goed in mee, wij zijn nu als afdeling wij doen service and maintenance (service en onderhoud). Dat doet Radio Holland in principe ook. Ja, op die manier is misschien ook wel die move gemaakt. We komen oorspronkelijk uit de RH Marine hoek of de Imtech offshore hoek, maar uiteindelijk is dit besloten. En ik vind het prima. We zijn nu, we moeten ervoor zorgen dat we buiten de business binnen houden en halen en dat we dat verder gaan uitbreiden.

Lukt het een beetje om die beoordelingsgesprekken in te voeren?

In het begin is het voor mensen heel erg lastig want ze zijn het niet gewend..

En hoe gaat het dan als je zoiets door wil voeren, hoe wordt daarop gereageerd.

Je merkt dat veel er wel echt heel positief in staan, want he, er wordt eindelijk naar me geluisterd. Of ze hebben het gevoel dat er naar ze wordt geluisterd. De volgende stap is dan dat je het waar moet gaan maken, dat als je zegt dat je luistert je daar ook echt iets mee doet. En ik denk dat dat wel gewaardeerd wordt en belangrijk is. Ten eerste, ze zijn hier zelden en als je dan toch wilt weten hoe het gaat zal je ze toch moeten spreken. Dus ik probeer wel 2 a 3 keer per jaar dat er een moment is dat ik de mensen spreek. We hebben ook allerlei dingentjes toegevoegd. We hebben nu een Whatsapp groep met de hele afdeling omdat die gasten eigenlijk geen werk laptop hebben, weinig op hun mail kijken, dus je bereikt ze het beste op hun telefoon. Dan is whatsapp een handig medium om snel berichten te verspreiden.

We zijn nu ook met tooling bezig want in de wetenschap, ze hebben geen laptop, maken weinig gebruik van hun werk email. Hoe krijg je ze dan toch aangehaakt? Dus ik ben nu gestart, en het is een soort proef, het is een tussentijds.. nouja de voormannen of de functionele leidinggevenden op de werklocaties om hen ook mensen te laten beoordelen. Dat zal ik even laten zien. Wat ik gedaan heb is dat we een abonnement genomen hebben op surveymonkey, dat ken je misschien wel.

Ja vaag, qua naam zegt het me wel iets.

Het is een enquête tool.

En wij hebben een evaluatie gemaakt, evaluatie inzet. En daar vraag ik aan mensen om medewerkers die veel offshore zijn om die te beoordelen. Want dat kunnen wij leuk vanaf achter ons bureau bedenken hoe wij vinden dat iemand het doet maar dat gaan wij hier gewoon niet doen.

Wie vraag je daar precies voor?

Dat zijn functioneel team leads, voormannen, die zeg maar met een groep mensen werken of het is de leidinggevende van een platform. En als je kijkt naar, ik kan het je wel even laten zien, als je dan een evaluatie inzet dan vragen we waarom en uiteindelijk, misschien heb je het hier wel gezien hoe zo'n beoordelingsformulier eruit ziet.

Een heel standaard formulier ja.

Ja, en uiteindelijk hebben we dat hier iets anders vormgegeven maar waar we nu dus eigenlijk gewoon een vraag routine doorlopen zodat ik dus op deze manier toch in de gelegenheid ben om 3/4 keer per jaar er een thermometer in te douwen en dat mee te nemen in hun eindejaars beoordeling. Dit is de basis en daar komt uiteindelijk een eindbeoordeling uit om zo ook niet het verwijt te krijgen 'ja hoe kan jij nu van achter je bureau bepalen hoe ik het doe'..

Dat hebben we nu geïntroduceerd, daar zijn we dit jaar mee begonnen.

Dit jaar als in 2017 of in 2016 al?

Nee dit jaar, 2017. In 2016 hebben we voor de gesprekken wel informatie opgevraagd bij de klant. Maar nu doen we dat echt met een format waarin informatie dus ook vast blijft liggen zodat je die uiteindelijk naast elkaar kan leggen en dat je op die manier kan zien of iemand zich gaandeweg ontwikkelt, of het stabiel is, of dat het slechter wordt. En daar kan je ook op inspringen.

Is het niet lastig dat ze steeds op een ander platform zitten en dan ook steeds door iemand anders beoordeeld worden?

Nee, dat weet ik niet, misschien is het ook wel goed. Want als 1 iemand het doet dan kan je soms ook een soort brainfreeze krijgen, dat je op een bepaalde manier naar iemand kijkt je mag hem wel of je mag hem niet. Dus ik denk dat het wel goed is dat verschillende mensen er naar kijken.

Oké, ja dat heeft inderdaad ook wel zijn voordelen.

En je zegt dus, als manager offshore ben jij echt een manager manager, bezig met dit soort projecten.

Wat zijn, als je het in een paar woorden zegt je meest standaard werkzaamheden?

Nou ja mensen zijn natuurlijk nummer 1, zonder goede mensen kunnen wij de deur dicht doen dus mensen zijn mijn key asset. Verder ook wel bezig met procedureel, procesmatige zaken. Hoe hebben we dingen nu ingeregeld, kan dat anders of kan het slimmer. Daar zijn we nu wat dingen in aan het uitwerken. Hoe gaan we om met reizen, reiskosten, verblijfskosten, pbm bedrijfskleding. Dat is nu in de voorbereiding en gaat er op de korte termijn uit. Dat dat wat strakker in spelregels wordt

vastgelegd hoe we daar mee omgaan. Ook om te zien of er mensen zijn die uit de pas lopen. Nu is het zo van 'ik heb iets nodig' en het word geleverd. Dat mag allemaal wel wat formeler.

Dus dat er wat netter mee omgegaan wordt en vastgelegd wordt.

Ja.

En verder ben ik financieel verantwoordelijk voor de afdeling. Budget opstellen, budget toetsen, voortgang bewaken en ik zit met enige regelmaat bij de klant. Dat is dan klantafspraken, kopje koffie drinken, maar ook hoe het gaat, hoe we het doen, of er meer werk aan zit te komen. Dus op die manier ook nauwe contacten.

Welke werkzaamheden hebben naar jouw idee het meeste belasting? Waar ben je het meeste tijd aan kwijt?

Nou als je uiteindelijk kijkt naar een groep van 50 man en als je kijkt naar hiërarchisch, er is 1 leidinggevenden en dat ben ik. Dus ik ben druk met mijn mensen, daar gaat de meeste tijd in zitten en alles daarom heen wat je moet doen zodat die gasten lekker aan het werk zijn.

En wat komt daar bijvoorbeeld allemaal bij kijken?

Opleidingen spelen een belangrijke rol, tussentijds evaluatiegesprek om te horen hoe het gaat. Uiteindelijk ook scherp op de regeltjes dus toetsen of iedereen doet wat er van hem verwacht wordt. Ik denk dat je het dan op hoofdlijnen wel te pakken hebt.

En hoe komt het dan dat dat het meeste tijd kost?

Ja, als je het goed wilt doen dan kost dat tijd. Ja het is een club van 50 man dus als je iedereen persoonlijk aandacht wilt geven dan is dat wel veel. En ik vind het ook helemaal niet erg, het hoort er gewoon bij. Ja, uiteindelijk heb ik ook het gevoel dat dat is waar je voor staat opgesteld, ervoor zorgen dat het team draait. En dat team draait omdat je ervoor zorgt dat die mensen netjes opgeleid zijn en dat ze gewoon hun werk doen.

Ok.

En als we dan kijken naar het proces van waaruit ik heel specifiek in geïnteresseerd ben.

Bijvoorbeeld het ziekteverzuim/ziektemelding hoe verloopt dat momenteel?

Nou daar hebben we vanmorgen toevallig overleg over gehad want ik vind dat het heel rommelig gaat.

Met wie heb je daar overleg over gehad?

Met mijn team dat hier op kantoor zit. Elke week aan het begin van de week doen we altijd even 30 minuten bijpraten. Dan kan iedereen zijn zegje doen en dan gaan we daarna weer door. Want te veel praten is zonde van je tijd.

Maar je merkt wel dat dat iets is dat continu aandacht nodig heeft. En als je er te weinig aandacht aan besteedt dat het dan een soort grijs gebied wordt. Want vanochtend had ik een ziekmelding, die kreeg ik per mail. Daar ben ik überhaupt niet zo van gediend. Dus dat zijn dan ook eigenlijk weer spelregels als je het hebt over hoe goed zijn die spelregels op papier. Kijk iemand is ziek en moet zich bij zijn leidinggevende melden. Want dan wil je toch even horen wat heb je dan en hoe gaat het met je. En hij moet zich ziekmelden bij de bedrijfsarts, bij de verzuiminspectie.

En de medewerker belt dan zowel jou als de bedrijfsarts?

Dat zou moeten ja. Maar dat gebeurt dus niet. Want ik vraag mij nu af, ik heb het ook al even op de afdeling gecheckt, ik wil gewoon weten heeft deze persoon zich nu alleen bij mij afgemeld en heeft hij zich ook bij de bedrijfsarts ziek gemeld.

Ik denk dat het belangrijk is dat je daar naar kijkt, dat je het belang van dat proces goed hebben vast liggen dat dat niet bij iedereen beklijft. 'Waarom doen we dat of waarom willen we dat' en ik denk dat dat ook een belangrijk onderwerp is waar iedereen gewoon het gevoel bij moet hebben van dit is echt belangrijk. Want als je het uiteindelijk hebt over frequent verzuim hebt, hoe goed is dat inzichtelijk, hoe goed wordt daar op gestuurd. Daar wordt nu gewoon niet op gestuurd.

En vanuit wie zou daar op gestuurd moeten worden?

Er moet gestuurd worden vanuit de managers, dat sowieso want als manager ben je gewoon verantwoordelijk voor je mensen en HR moet daar in faciliteren. En ik denk dat HR dat probeert maar dat het op dit moment nogal omslachtig is dat er veel stappen genomen moeten worden voordat er iets gebeurt. Dat is echt niet meer van deze tijd.

Dat heeft niet alleen met ziekmelden te maken maar ook met het hele HR-proces. Je zit nu hier in een prachtig nieuw pand, maar het hele HR-proces is nog een beetje stoffig. En dan begrijp ik het komt vanuit een groot bedrijf, maar we zijn nu onderhand alweer iets kleiner geworden.

Je hoort mij niet zeggen dat het allemaal wat losser moet maar het moet allemaal wat slimmer, wat adequater, wat minder tijdrovend.

Dus de medewerker meldt zich bij jou ziek en bij de arbo.

En als iemand langer ziek is..

.. Dan heb ik geregeld contact. Dat kan zijn van even bellen met 'hoe gaat het' tot even op bezoek gaan om een kop koffie te drinken. Ik weet niet hoe goed dat ingeregeld is in het bedrijf, en dan met name ook van hoe goed zijn managers gefaciliteerd in hoe ga ik zo'n gesprek aan. Hoe ga je zo'n gesprek aan als iemand ziek is en wat moet je daar mee. Ik kan me best voorstellen dat sommigen dat ook eng vinden.

Is dat ook iets waarvan jij zegt daar zouden wel duidelijkere richtlijnen voor mogen zijn?

Ik vind wel dat er duidelijkere spelregels / procedures mogen komen ja. Op een manier die aangeeft 'dit is wat je na 3 dagen ziek doet en dit na 5 etc..'. en wat verwacht je van de leidinggevende en hoe wordt deze daarin gefaciliteerd. Het kan best zijn dat hij een herinnering krijgt van 'pietje is ziek, ga eens even bellen hoe het met hem gaat'. Het moet niet iets zijn wat dan bij HR handmatig gaat maar daar zijn tools voor.

Dus iets zodat jullie ook weten wat jullie moeten doen met de zieke medewerker.

Ja. En HR pakt een heel groot stuk van de verantwoordelijkheid, ik vind dat die verantwoordelijkheid terug moet naar de werkvloer, verantwoordelijkheid moet voor een groot deel terug naar de leidinggevende. En HR moet dat faciliteren.

Oke, dus jij zegt dat HR een meer faciliterende rol in moet nemen zodat de managers goed om kunnen gaan met hun zieke medewerkers.

Ja.

En dat dan aan de hand van zogenoemde spelregels / procedures?

Ja. En voor sommige mensen misschien ook wel een stuk opleiding. Want als iemand ziek is dan is dat soms ook wel een deel slechtnieuws gesprekken. Hoe ga je daar mee om. Dat is niet voor iedereen even makkelijke en wanneer ga je als leidinggevende escaleren als het echt niet goed gaat en er echt actie ondernomen moet worden. Dus uiteindelijk ook als leidinggevende moet je er bovenop zitten. Ik vind dat je altijd uit moet gaan van het goede maar er zijn ook mensen natuurlijk die ervan uit gaan 'ik krijg niet zo veel aandacht en vind het wel prima. Ben ziek, ik krijg betaald en dat is wel goed.'

Dus dat je als manager dat er eerder uit zou kunnen pikken?

Nee. Als manager moet je meer aangehaakt zijn en als je echt aangehaakt bent dan kan je op een gegeven moment ook wel aanvoelen of iemand op een gegeven moment wel weer beter is en maar op kantoor een kop koffie moet komen drinken en niet thuis.

Is zoiets niet meer de taak en verantwoordelijkheid van de Arboarts?

Nou ja die moet daar ook in faciliteren. Nee, als leidinggevende kan je niet bepalen wanneer iemand weer beter is. Maar ik vind wel dat je als leidinggevende gewoon aangehaakt moet zijn en moet blijven.

En dat is nu helemaal niet zo?

Nou ja, ik denk dat ik er redelijk bovenop zit. Ik kan dat niet voor andere beoordelen. Maar ik denk dat de driehoek bedrijfsarts, HR en leidinggevende, die mag wel wat strakker uitgetekend worden.

Dus dat er wat nauwer contact is?

Ja dat er wat nauwer contact is, maar misschien ook wel wat meer duidelijk wat mag je van wie verwachten en wanneer en waarom.

Dat geeft mij wel duidelijk inzicht is hoe het nu is.

En ik zeg wel een driehoek maar natuurlijk is het een vierkant want de medewerker zit er ook nog bij.

En als we kijken bijvoorbeeld naar mutaties, wijzigingen die doorgevoerd moeten worden.

Bijvoorbeeld wijziging in contract, salaris, tijden.

Dat schakelt voor mij nu wel lekker. Dat is nu gewoon 1 op 1 met de HR-Adviseur. Misschien schermt zij mij daar ook heel erg voor af. Maar ik kan me voorstellen dat het voor haar daarachter ook weer veel werk is en 4 pootjes samen. Ik kan daarvoor gewoon bij de HR-Adviseur terecht.

En geef je zoiets dan mondeling door of hoe is zo iets ingericht hier?

Nou we bespreken het vaak en het kan best zijn dat ik eerst een mail stuur en dat we het daarna er nog even over hebben. Beetje per mail en mondeling en dan wordt het weer per mail bevestigd. Het is niet zo formeel met dat je een formulier in moet vullen. Dat was vroeger wel zo.

Maar dat gaat wel prima op deze manier zo?

Ja, wat mij betreft wel. Daar heb ik verder geen last van. Kan me voorstellen dat het wel wat formeler mag. Maar het gevaar ligt dat je dan voor het minste of geringste een formulier in mag vullen.

Dan ben ik ook nog benieuwd naar de tijdslijsten. Hoe zit dat met de managers en de medewerkers?

Ik vind het echt waardeloos. Echt 3 keer niks. Ik moet bij wijze van elke week weer mijn rest energie bij elkaar rapen om zo'n stom formulier in te vullen. We hebben het over stoffig, nou dit is echt stoffig. We hebben het over mensen die echt op projecten werken en die declarabel zijn, die moeten uren schrijven. En ik denk dat dat ook echt wel moet, maar we moeten echt af van dit stomme Excel formulier, daar zijn gewoon tools voor. Waarmee het ook gewoon voor iedereen toegankelijk wordt. Want als ik naar mijn team kijk, ik heb dus een kleine 40 man in de buitendienst lopen. Wat daar nu mee gebeurt is dat zij leveren hun uren aan, op mijn afdeling wordt dat ingeklopt en dan wordt het pas verwerkt. Die gasten hebben geen toegang tot het netwerk dus die kunnen dat Excel file niet openen.

Dus hoe geven zij nu hun uren door?

Dat doen ze volgens mij in een door ons zelf gemaakt Excel formulier, of ze sturen een mail met dit zijn mijn uren voor deze week en op de afdeling wordt dat dan verwerkt.

Door een van de collega's?

Ja.

En dan worden ze verwerkt en goedgekeurd.

Moet jij ze ook nog goedkeuren?

Nee ik keur alleen de uren van de indirecte goed. Dus mensen die op de projecten zitten worden gedaan door iemand anders. Omdat die die uren uiteindelijk ook controleren. Die zie ik niet, want ik weet het ook niet. Ik heb er elke week ongeveer 10 goed te keuren.

Dus de medewerker vult het in, dan wordt het verstuurd. Komt het dan meteen bij jou terecht?

Die lijst wordt in het systeem ingelezen en dan krijg ik van het systeem een melding dat ik lijsten moet goedkeuren. En dat probeer ik altijd netjes elke maandag ochtend te doen.

Dus jij keurt ze goed en dan gaan ze naar salarisadministratie toe, even voor mijn overzicht.

Ik vind het hele proces van uren schrijven alleen maar tijdrovend. Vooral voor de indirecte mensen. Ja het is handig voor als je verlof op neemt. Maar voor de mensen die direct zijn en facturabel zijn, daarbij wil je wel gewoon dat het goed gaat. En met verlof opnemen is het ook wel handig.

Je zegt nu verlof, hoe vragen medewerkers dat nu aan?

Vakantieverlof wordt netjes aangevraagd. Ik ben daar heel pragmatisch in, als zij er met elkaar voor zorgen dat er altijd bezetting is dan is het allemaal prima. Dat is voornamelijk voor de mensen op kantoor. Dit is voor hier en in Den Helder. Ik stuur ook wel op afbouw van het verlof want het verlofsaldo is aanzienlijk. En de mensen die offshore zijn daarbij gaat het wat lastiger. Het komt vaak voor dat zij gewoon helemaal geen verlof nemen. Die zitten natuurlijk in een schema van 2 weken werken 2 weken thuis. En dat thuis zitten is op dat moment Tijd voor Tijd, omdat ze dat natuurlijk opgebouwd hebben. Dus wat daar veel gebeurt is dat of tijd voor tijd wordt uitbetaald of verlof wordt uitbetaald. Want die hebben niet vaak vakantie. Ook omdat ze in zo'n schema zitten en dat ook weten en een shift missen kan bij offshore gewoon problemen opleveren. Het gebeurt wel eens dat er met shiften geschoven wordt, dat ze zo wat langer vrij zijn maar vaak is het alleen maar die 2 weken thuis.

2 weken is natuurlijk ook best wel even wat tijd.

We hadden het net over de mutaties, dat jij vaak veel aanvraagt bij de HR-Adviseur en dat zij er dan voor zorgt dat het doorgevoerd wordt. Er is ook een mogelijkheid in een moderner HR systeem, dat medewerkers en managers meer zelf kunnen doen. Dat heet de Employee self-service en Managers self-service. Hoe zou je er tegenover staan als medewerkers, en managers zelf meer kunnen regelen?

Ik ben alleen maar voorstander. Je moet natuurlijk wel heel kritisch zijn met wat kan wel en wat kan niet want sommige dingen kunnen best wel invloed hebben op je bedrijfsvoering. Maar als mensen meer zelf kunnen dan heel graag.

En waarom zeg ik dat, omdat je dan vervolgens ook heel kritisch naar een organisatie kan kijken die uit directe en indirecte mensen bestaat. En als jij meer zaken automatiseert of anders inregelt dan kan het best zo zijn dat een organisatie als geheel met minder mensen af kan. Met name de mensen die ons geld kosten, niet de mensen die buiten geld opleveren. Dus ik denk dat dat alleen maar goed is, je maakt zaken toegankelijk, je maakt de loonstrook inzichtelijk, hoeft niet allemaal meer per post. Ik zou dat toejuichen.

En ook voor de mensen die offshore zijn? Je zegt zelf nu ook al dat zij hun uren naar het kantoor mailen en dat ze niet beschikken over het juiste netwerk. Zou het ook voor die mensen werken?

Dat ligt eraan wat voor tool je gebruikt. Waar ik eerder werkzaam was hadden ze op een gegeven moment een tool en dat heet timetell, was met name voor uren registratie. Maar dan had je een app, web toegang en dan kon je gewoon je uren invullen. Ik denk dat het heel goed is om daarnaar te kijken want het scheelt tijd, het kan rechtstreeks in je salarisadministratie verwerkt worden. Het kan ook rechtstreeks in je financiële administratie verwerkt worden. Op dit moment kan ik alleen maar plusjes bedenken ten opzichte van de situatie nu. Dus ik denk dat dat heel goed is om te onderzoeken.

Je denkt dus wel dat het hier aan zou sluiten bij de medewerker? En ook bij de managers? Want zij zullen dan meer zelf moeten doen.

Dat valt en staat met goed management en ook hoe belangrijk is het. Maar ook met hoe het uitgedragen wordt. Iedereen moet uiteindelijk het belang ervaren van wat het belang is van wat je doet. En ik denk dat dat überhaupt interessant is, zeker binnen dit bedrijf, waarom doe je wat je doet. Dat mensen zichzelf die vraag wat meer moeten gaan stellen.

Waarom zeg je dat?

Omdat ik denk dat er nu veel op de automatische piloot gebeurt en dat we dingen maar doen omdat het zo is. En dat we niet meer de vraag stellen waarom doen we het eigenlijk.

Vroeger was het zo en nu nog steeds en dan denk ik 'waarom??'

Een terechte vraag.

En je merkt ook wel als het gaat om die beoordeling tussentijds. Het is niet dat het opgelegd is van boven. Nee, ik heb er een belang bij om zo mijn afdeling te kunnen besturen. En dat is wat mensen verder moeten gaan ervaren, wat heb jij nodig aan tools om waar jij verantwoordelijk voor bent goed te kunnen doen. Ik denk niet dat iedereen die vraag stelt, ik denk dat er veel vast zitten in 'het is zoals het is'. Daar zit een grote uitdaging.

De reden dat ik het vraag is vooral omdat ik hier pas net rondloop, jij zit hier al wat langer en kent de mensen/ mentaliteit al wat beter en dan is het goed om te weten dat mensen erg vast zitten in een bepaalde routine. Dat ze nog denken in de Imtech cultuur.

Wat ik hoop, we zitten op een nieuwe locatie met een nieuwe andere allure, het moet natuurlijk wel beter worden. Ik zit nog maar kort bij het bedrijf. Maar als ik kijk naar de afdeling offshore, dan zitten mensen soms wel al 18 jaar bij het bedrijf. En als je organisatie breed kijkt dan denk ik dat dat ook wel het geval is. Mensen zijn heel erg gewend aan wat 'normaal' is. Maar is normaal, normaal? Dat moet wel echt doorbroken worden.

Je kunt uiteindelijk tools inzetten en uitleggen waarom iets gaat veranderen en wat je van wie verwacht, dat kan daarin wel helpen.

Dat is goed om te weten.

Dan ben ik door mijn vragen heen, heb jij nog iets toe te voegen?