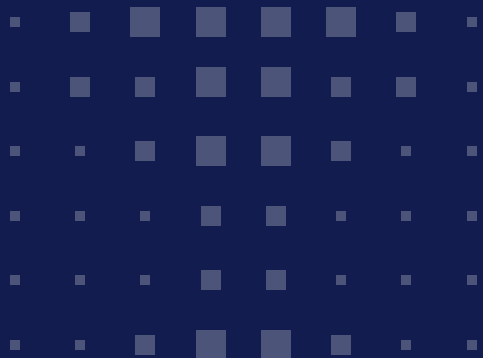




Always Designing
for People®



Gids naar een volwassen payroll van je bedrijf



Benchmark je salarisadministratie als voorbereiding op internationale bedrijfsgroei

Als HR- of financieel besluitvormer in een internationaal bedrijf kun je de trend richting digitale transformatie in HR de laatste jaren niet over het hoofd gezien hebben. Of je nu een centrale of regionale rol hebt, het is je taak om je mensen en payrollwerkzaamheden te controleren en de veranderingen door te voeren in processen, businessmodel en cultuur die zowel productiviteit als winstgevendheid stimuleren.

Intussen zetten veel bedrijven internationale uitbreidingsprojecten door, ondanks de economische, door de pandemie veroorzaakte tegenslagen. Terwijl bedrijfsmodellen zich aanpassen aan de veranderende wereldwijde realiteit, schakelen bedrijven over op technologie om operationele en kostenefficiënties te versnellen en hun huidige mogelijkheden uit te breiden. Zo bakenen ze de markt van HR-technologie af.¹



Waarom is de ontwikkeling van payroll belangrijk?

Als het internationale personeelsbestand van je bedrijf groeit, groeien de uitdagingen van het uitvoeren van payroll mee. Hoe complex het is om landelijke regels na te leven ligt voor de hand, maar montageprocessen, teamrollen en verantwoordelijkheden managen is ook complex. Hetzelfde geldt voor vraagstukken over personeelsverwachtingen en managementrapportage. Voeg daar de nieuwe noodzaak aan toe om de dynamiek van een remote en hybride medewerkersbestand te begrijpen en het wordt duidelijk dat een geavanceerde HR- en payrolltechnologie bepalend is voor hoe je omgaat met internationale uitbreiding.


De drie fases naar transformatie

Maar hoe weet je hoe ver je bedrijf al is met de digitale transformatie van HR en payroll? Hoe vergelijk je je positie met een abstracte optimale situatie, met andere afdelingen in je bedrijf en vooral met je relatieve vooruitgang ten opzichte van concurrenten, om na te gaan of je zoveel mogelijk haalt uit payroll als een sterke zakelijke onderscheidende factor?

Bij ADP delen we het transformatieproces en de resultaten op in drie fasen: optimalisatie, inzichtelijkheid en wendbaarheid. We hebben deze korte gids opgesteld zodat je de ontwikkeling van je payroll kunt vaststellen, terwijl je je bedrijf voorbereidt op uitbreiding op nieuwe internationale markten.

Het ontwikkelingsniveau van je internationale payrollwerkzaamheden

We raden je aan om het onderstaande schema te gebruiken, waarmee we je helpen om op je plannen voor digitale transformatie te oriënteren. Onthoud wel dat heel weinig bedrijven zullen voldoen aan een specifiek ontwikkelingsniveau en dat het ontwikkelen van volwassenheid zelden een 'rechttoe, rechtaan'-proces is. Essentieel is toetsing en ervoor zorgen dat je huidige internationale payrolltechnologie kan geven wat je nodig hebt, wat de groeiambities van je organisatie ondersteunt.

Transformatiefasen	Huidige situatie				
<p>Fase één</p> <p>Optimalisatie</p> <p>Kosteninefficiënties wegnemen en je payroll vereenvoudigen</p>	<p>Payroll volledig intern beheerd in alle landen</p> <p>Handmatige en foutgevoelige processen en transacties, afhankelijkheid van spreadsheets, heel weinig vastgelegde processen</p> <p>Salaristeam maakt veel overuren en is afhankelijk van 'heldhaftige' salarisadministrateurs om iedere payroll te voltooien</p> <p>Geen mogelijkheid tot zelfbediening voor werknemers of managers, wat resulteert in veel vragen van medewerkers en gegevens van lage kwaliteit</p>	<p>Payroll gedeeltelijk intern beheerd, gedeeltelijk uitbesteed aan verschillende externe partijen</p> <p>Een combinatie van handmatige en gedigitaliseerde processen die herhaalbaar zijn, maar weinig voorspelbaarheid of standaardisatie bieden</p> <p>Salarisadministratie vaak opgerekt en geneigd om belangrijke payrolldeadlines te missen</p> <p>Beperkte voorbeelden van self-service-middelen voor medewerkers en managers</p>	<p>Payroll beheerd met een 'hybride' aanpak, met behulp van verschillende externe partijen en systemen om payroll in verschillende regio's/landen uit te voeren</p> <p>Gedigitaliseerde, gestandaardiseerde payrollprocessen die in de loop der tijd consequent verbeteren</p> <p>Iedere payroll verloopt goed, hoewel interventie nog steeds nodig is om onvoorziene omstandigheden het hoofd te bieden</p> <p>Redelijke hoeveelheid van self-service-middelen voor medewerkers en managers, hoewel niet alle functies ingezet worden</p>	<p>Payroll volledig uitbesteed aan een enkele internationale salarisverwerker op een verenigd payrollplatform</p> <p>Processen gemeten en beheerd met een grote mate van automatisering</p> <p>Payroll loopt op roletjes, zonder verrassingen of klachten van werknemers</p> <p>Strategische focus op self-service-middelen voor medewerkers en managers</p>	<p>Payroll volledig uitbesteed aan een enkele internationale salarisverwerker op een verenigd payrollplatform</p> <p>Onverminderde focus op procesprestaties, proactief innovaties in ondersteunende technologie voorstellen</p> <p>Salaris- en HR-teams halen voordeel doordat ze een overvloed aan tijd hebben om te besteden aan strategische doelstellingen</p> <p>De verstrekking van self-servicefunctionaliteiten van leveranciers actief beïnvloed</p>
<p>Fase twee</p> <p>Inzichtelijkheid</p> <p>Salarisgerelateerde gegevens delen in je bedrijf voor betere samenwerking en besluitvorming</p>	<p>Geen toegang tot gegevens voor internationale rapportage (en bestaande gegevens niet betrouwbaar)</p> <p>Niet in staat om risico's om niet te voldoen aan nationale arbeidswetten in te schatten (overtredingen komen vaak voor)</p>	<p>Toegang tot sommige gegevens, maar niet gestandaardiseerd in verschillende landen</p> <p>Payroll kan niet betrouwbaar worden bijgehouden</p> <p>Interne salaris- en juridische teams hebben slechts beperkte grip op plaatselijke wetgeving, waardoor het bedrijf wordt blootgesteld aan onbekende nalevingsrisico's</p>	<p>Gestandaardiseerde internationale rapportage mogelijk, maar er zijn hiaten en onregelmatigheden</p> <p>Rapportagestatistieken worden vastgelegd en bijgehouden</p> <p>Payroll voldoet aan de meeste nationale wettelijke vereisten, maar er blijft wat risico bestaan</p>	<p>Internationale payrollgegevens toegepast om personeelsstrategieën vorm te geven en te informeren (bijv. werving, voordelen en gelijke beloning)</p> <p>Succesvol gebruik van statistiek om salarisverwerking te optimaliseren</p> <p>Payroll voldoet volledig aan alle plaatselijke wetgeving. Input van intern juridisch team is niet nodig</p>	<p>Geavanceerde benchmarking van HR, prognoses en rapportage, met volledig zicht op uitgaven</p> <p>Gebruik van geavanceerde, voorspellende HR-managementmiddelen</p> <p>In alle gebieden waar bedrijf opereert wordt probleemloos voldaan aan regelgeving</p> <p>Gebruik van voorspellende en normatieve analyse om de potentiële invloed van regelgeving op scenario's op bedrijfsniveau vorm te geven en te beperken</p>
<p>Fase drie</p> <p>Wendbaarheid</p> <p>Voor flexibiliteit in je payrolloplossing zorgen, zodat je nieuwe manieren van werken kunt integreren</p>	<p>Salarissysteem is een entiteit op zich, niet verbonden aan HRIS of een ander ERP-systeem. Dit verhoogt de tijd die nodig is om door afzonderlijke systemen te navigeren en vermindert de juistheid van gegevens.</p>	<p>Enkele pogingen om salaris- en HR-systemen te integreren, maar afzonderlijke databases worden beschermd door een wachtwoord en zijn tijdrovend om toegang tot te krijgen</p>	<p>Je hebt je salarisgegevens geïntegreerd met enkele HR- en bedrijfssystemen (bijv. systeem voor tijdregistratie en aanwezigheid)</p>	<p>Internationale payrollgegevens zijn volledig geïntegreerd met je HR- en financiële systemen</p>	<p>Payrollsoftware is intrinsiek geïntegreerd met je HRIS en boekhoudsystemen, waardoor er een enkele 'bron van waarheid' met gegevens ontstaat, die besluiten van C-suite helpt</p>
 <p>PAYROLL ONTWIKKELINGS-NIVEAUS</p>	<p>1</p> <p>REACTIEF</p> <p>Je wordt gehinderd door inefficiënte systemen en blinde vlekken rondom informatie over personeelbestand</p>	<p>2</p> <p>IN OPKOMST</p> <p>Je payroll is nog steeds te afhankelijk van handmatige inspanning en je hebt nog geen kennis gemaakt met de voordelen van automatisering of standaardisering</p>	<p>3</p> <p>GECONTROLEERD</p> <p>Je payroll verloopt meestal voorspelbaar goed, maar je kunt op gegevens gebaseerde intelligentie niet volledig integreren</p>	<p>4</p> <p>GEAVANCEERD</p> <p>Je beheerst de intelligentie van een volledig geïntegreerd payroll- en HR-ecosysteem</p>	<p>5</p> <p>LEIDEND</p> <p>Je beïnvloedt andere bedrijfsfuncties en routekaarten voor productontwikkeling van leveranciers</p>

Hoe ontwikkeld is de payrollfunctie van jouw bedrijf?

Houd bij of je vooral A, B of C antwoordt op de vragen die hier volgen, waarmee je het huidige ontwikkelingsniveau van de payroll van je bedrijf kunt bepalen (**zie toelichting op pagina 5 voor je uiteindelijke score**).

> Fase één: Optimalisatie

Onze salarisadministratie wordt/is:

- A. Volledig uitbesteed aan een internationale salarisverwerker
- B. Een mix van intern en uitbesteed in verschillende landen (meerdere salarissystemen, meerdere leveranciers)
- C. Volledig intern beheerd (on-premise)

Ik zou ons payrollmodel zo omschrijven:

- A. Internationaal gecentraliseerd
- B. Plaatselijk gecentraliseerd
- C. Volledig intern beheerd (on-premise)

Onze huidige payrolltechnologie bestaat uit:

- A. Een enkelvoudig, internationaal payrollstelsel
- B. Verschillende systemen op maat voor elke regio of een combinatie van plaatselijke en nationale systemen
- C. Volledig individuele nationale systemen

Onze payroll wordt als volgt verwerkt:

- A. Digitaal/in de cloud (SaaS — 'software as a service')
- B. Een combinatie van digitaal en handmatig
- C. Volledig intern beheerd (on-premise)

Het payrollproces voor onze internationale werknemers duurt gemiddeld:

- A. 1-3 dagen
- B. 3-5 dagen
- C. Meer dan 5 dagen

Onze payrollprocessen zijn:

- A. Volledig gedigitaliseerd en online
- B. Voornamelijk gedigitaliseerd maar vinden soms nog op papier plaats
- C. Volledig op papier en offline (scannen, printen, nakijken, afstemmen)

We halen payrolldeadlines:

- A. Altijd
- B. Soms
- C. Zelden

De payroll van ons bedrijf is gemiddeld:

- A. 90-100 procent correct
- B. 70-89 procent correct
- C. Minder dan 69 procent correct

Als het om fouten in de payroll gaat:

- A. Onze software markeert fouten van tevoren zodat we ze kunnen oplossen
- B. We sporen payrollfouten op en ontdekken ze proactief
- C. Fouten komen pas naar voren wanneer werknemers klagen of tijdens een payrollaudit

In de landen waar we werknemers hebben, gaat onze payroll als volgt:

- A. Een enkele betaalcyclus voor al het personeel
- B. Vooral synchrone betaalcycli
- C. Betaalcycli op veel verschillende momenten

Betalingen buiten de cyclus zijn doorgaans zo vaak nodig:

- A. Nooit
- B. Zo nu en dan
- C. Regelmatig

Als het gaat om payroll-zelfbedieningsopties:

- A. We hebben een volledig mobielvriendelijk pakket aan self-service-middelen voor medewerkers en managers, zodat het personeel diens betalingsgerelateerde informatie zowel kan inzien als updaten
- B. We bieden beperkte zelfbedieningsfunctionaliteit aan aan werknemers en managers
- C. Ons payrollstelsel bevat geen zelfbedieningsfunctionaliteit

Over automatisering zou ik het volgende zeggen:

- A. We hebben gegevensverzameling, tijdregistratie, verzuimbeheer en planning geautomatiseerd
- B. We hebben enkele tijdrovende taken geautomatiseerd, maar hebben ons nog niet echt verdiept in kunstmatige intelligentie en machine learning
- C. We zijn nog niet begonnen om payrollprocessen te automatiseren

52%

van de bedrijven ontdekt payrollfouten na klachten van werknemers²



Voor de pandemie kon slechts 52% van de bedrijven stellen dat hun payroll 90-100% accuraat was. Zes maanden later was dit gedaald naar slechts 27% van de bedrijven.²

> Fase twee: Inzichtelijkheid

Als het gaat over duidelijk inzicht in onze payrollgegevens:

- A. We hebben toegang tot een gebruiksvriendelijk, enkelvoudig overzicht van onze medewerkersgegevens in meerdere landen, met kant-en-klare sjablonen waarmee we onze eigen rapporten kunnen opstellen
- B. Voor personeelsanalyse zijn we afhankelijk van enkele interne gegevensexperts, die zich bezighouden met gegevens in verschillende systemen
- C. Vanwege de uiteenlopende aard van onze personeelsgegevens zijn we niet in staat om op een eenduidige manier te rapporteren over ons internationale medewerkersbestand

We hebben een betrouwbare, geconsolideerde blik op onze internationale personeelskosten

- A. Ja, en het is makkelijk om informatie te vinden wanneer senior leidinggevendens daarnaar vragen
- B. Niet echt — we zijn geneigd de gegevens aan elkaar te plakken via handmatige omwegen, maar hebben weinig vertrouwen over de juistheid ervan
- C. Helemaal niet — kosten worden opgeslagen op meerdere plekken en het is onmogelijk om ze accuraat samen te voegen voor een rapportage

Het risico dat we lopen om niet te voldoen aan plaatselijke salarisgerelateerde regelgeving is:

- A. Laag — onze internationale salarisverwerker houdt wijzigingen in de regelgeving bij en voert updates in ons payrollstelsel automatisch door om daaraan te voldoen
- B. Gemiddeld — we zijn afhankelijk van een combinatie van interne juridische teams en onze nationale payrollpartners om veranderingen bij te houden en onze verschillende payrollplatforms te updaten
- C. Hoog — we zijn alleen afhankelijk van onze interne juridische en IT-teams om onze salarissystemen te monitoren en op basis daarvan te updaten

Onze protocollen voor payrollgegevensbeveiliging:

- A. Zijn solide — integriteit van gegevens is niet in gevaar gekomen tijdens de pandemie en we hebben nooit een boete gekregen omdat we regels niet navolgden
- B. Zijn in principe voldoende, maar vormen een blijvende bron van zorg
- C. Zijn bewezen kwetsbaar te zijn voor aanvallen op zeer gevoelige payrollgegevens, wat boetes van regelgevende instanties tot gevolg heeft gehad

Meer dan 90 procent van onze werknemers is zeer tevreden met hun payrollervaring (accuraat, tijdige betaling en snelle afhandeling van vragen):

- A. Ja
- B. Nee
- C. Weet ik niet (die gegevens hebben we niet)

Verslag uitbrengen over onze payrollprestaties doen we zo:

- A. We hebben onze eigen statistieken en KPI's opgesteld en gebruiken die om onze payrollprestaties te verbeteren
- B. We gebruiken wat standaard statistieken (zoals de hoeveelheid payrollfouten), maar vinden het lastig om die in te zetten om processen te verbeteren
- C. We hebben geen vastgestelde statistieken of KPI's

> Fase drie: Wendbaarheid

Wat betreft de integratie van ons payrollstelsel met andere bedrijfsfunctieplatforms:

- A. Het is tweezijdig geïntegreerd met ons HRIS/ERP
- B. Het is geïntegreerd met HR en/of onze tijd- en aanwezigheidssystemen, of beleidsregels zoals onkostenvergoeding en betaald verlof
- C. Het is niet geïntegreerd met andere bedrijfssystemen

Als we gaan uitbreiden naar een nieuw land:

- A. Is het vrij makkelijk om nieuwe werknemers aan te stellen dankzij onze al aanwezige internationale payrollinfrastructuur
- B. Lukt het ons om werknemers in het nieuwe land te betalen, maar zijn we afhankelijk van de immense inspanningen (en overuren) van onze salarisadministratiemedewerkers
- C. Hebben we er moeite mee om onszelf vertrouwd te maken met het plaatselijke juridische en financiële kader en moeten we een salarisverwerker in dienst nemen die dat gebied kan overzien

Wat is je score?

A **Vooral A's:**
Je zit waarschijnlijk tussen de niveaus **Geavanceerd** en **Leidend**

B **Vooral B's:**
Je zit waarschijnlijk tussen de niveaus **In opkomst** en **Gecontroleerd**

C **Vooral C's:**
Je zit waarschijnlijk tussen de niveaus **Reactief** en **In opkomst**

51%

van de organisaties met geen of weinig payrollintegratie heeft geen vertrouwen in een positieve audit op payrollnaleving



De integratie van HR-systemen, -processen en -gegevens over alle geografische gebieden heen werd genoemd als de op twee na meest voorkomende HR-uitdaging, maar ook als het terrein waarop de adaptie van technologie de meest invloed heeft gehad⁹



59%

van de leidinggevenden noemt de hoeveelheid inefficiënte, handmatige processen als grootste obstakel voor strategische initiatieven²

Hoe vergaat het je payrollfunctie als je bedrijf zich uitbreidt naar het buitenland?

Op welk niveau of combinatie van niveaus je payrollfunctie zich nu ook bevindt, bij de voorbereiding om nieuwe terreinen te betreden moet je zeker weten dat je voorzien bent van de technologische mogelijkheden waarmee je HR-uitdagingen kunt aangaan en aan de slag kunt gaan.

Digitale HR-transformatie overwegen en tegelijkertijd zorgen dat je payrollfunctie geschikt is op de nieuwe markten van je bedrijf kan overweldigend zijn. Ons advies? Probeer deze dingen niet als los van elkaar te zien en gebruik een gefaseerde aanpak richting de payrolltransformatie. Focus op optimalisatie, inzichtelijkheid en wendbaarheid — de makkelijkste manier om storingen te beperken en meetbare resultaten te creëren.

We raden je aan om deze gids met je HR- en financiële collega's te delen. Het is altijd interessant om te zien hoe je mede-payrollexperts het huidige ontwikkelingsniveau van jullie organisatie beoordelen.

Bezoek onze website: nl.adp.com



Always Designing
for People®

1. Human Resource Executive, '6 tips om de juiste Hr-technologie te kiezen', 2022
2. ADP, Het potentieel van payroll: Enquête internationale payroll 2021
3. Groeipijnen: HR-uitdagingen bij internationale expansie, The Economist Intelligence Unit (gesponsord door ADP), 2020

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

WF 1192153