

Optimalisatie van het urenregistratie proces ten bate van sturingsinformatie in een groeiende onderneming



Student: Alwin Bustraan
Studentennummer: 00076343
Opleiding: Finance & Control
Datum: 11-9-2023

Bedrijfsbegeleider: H. van de Wege
1^e examiner: mr. drs. M.C. Greydanus-Vennik RB
2^e examiner: L.P.J. Meerschaert AA MEd



Persoonlijke gegevens:

Auteur: Alwin Bustraan

Studentnummer: 76343

E-mail: bust@hz.nl

Opleiding: Finance & Control

Onderwijsinstelling: HZ University op Applied Sciences

Eerste examiner: mr. drs. M.C. Greydanus-Vennik RB

Tweede examiner: L.P.J. Meerschaert AA MEd

Stagebedrijf: Saman Groep

Stagebegeleider: Dhr. H. van de Wege

Technische gegevens:

Bachelorscriptie

Inleverdatum: 15-6-2022

Stageperiode: februari t/m augustus 2021

Stageplaats: Zierikzee

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een automatisch gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur."© Copyright 2022, HZ University of Applied Sciences Vlissingen'.

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie “Optimalisatie van het urenregistratie proces ten bate van sturingsinformatie in een groeiende onderneming“. Deze scriptie heb ik geschreven in het teken van mijn afstuderen aan de hogeschool Zeeland.

Ter afronding van de opleiding Finance & Control is het gebruikelijk dat de student een afstudeerstage volgt. Mijn oog viel op de Saman Groep omdat het een mooi groeiend bedrijf is. Zeker in deze tijd van de hoge gasprijzen zit Saman in een uitstekende markt. Na het contacten van Saman en een tweetal gesprekken kon ik hier mijn afstudeerstage gaan volgen. Nu komen we op het punt waarbij deze scriptie naar voren komt.

Tijdens de afstudeerstage moet de student een scriptie schrijven waarbij een probleem binnen de organisatie wordt aangepakt. In het geval van mijn stage bij Saman is dit het urenregistratieproces. Het urenregistratieproces is een belangrijk eindproces bij het factureren voor projecten en het regelen van de lonen. Omdat dit proces niet soepel liep intrigeerde mij dit om hiermee aan de slag te gaan. In deze scriptie volgt het proces van onderzoek en verslag legging hiervan.

Allereerst wil ik Han van de Wege als stagebegeleider bedanken voor het vertrouwen, hulp en gegeven feedback tijdens dit onderzoek. Daarnaast wil ik ook mevrouw drs. M.C. Greydanus-Vennik RB en meneer L.P.J. Meerschaert AA MEd erg bedanken voor alle gegeven feedback en meedenken tijdens dit onderzoek. Soms was het stevige feedback, maar ik heb hier alleen maar van kunnen leren en ben hier achteraf dankbaar voor. Als laatste wil ik mijn collega's van Saman bedanken voor de prettige samenwerking. Hierbij speciaal de collega's die wilden helpen door in het onderzoek deel te nemen. Zonder hierboven genoemde personen had ik dit onderzoek niet kunnen uitvoeren.

Bij deze veel leesplezier toegewenst.

Alwin Bustraan

Zierikzee, juni 2022.

Samenvatting

Saman is een energie bedrijf in Zeeland, Brabant en Zuid-Holland. De hoofdvestiging zit in Zierikzee. Saman is gespecialiseerd in het plaatsen en onderhouden van onder andere zonnepanelen, warmtepompen en airco's. Binnen de organisatie zijn veel lopende processen om de cirkel rond te krijgen. Het doel is namelijk een gezonde ingaande/uitgaande geldstroom en tevreden klanten/medewerkers. Een proces wat niet efficiënt loopt in deze cirkel is het urenregistratieproces. Er gaat veel tijd en moeite overheen om tot een urenstaat te komen.

Het doel van het onderzoek is dit proces te optimaliseren. Hierbij luidt de onderzoeksvraag: Op welke wijze kan het proces van urenverantwoording geoptimaliseerd worden zodat de onderneming beheersbare en efficiënte sturingsinformatie verkrijgt? Met deze sturingsinformatie kan het management de organisatie gezond houden omdat tijdig kan worden ingegrepen op fouten. Hierbij kunnen de gestelde doelstellingen behaald worden.

Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden zijn er onder diversen werknemers van Saman interviews afgenomen. Hierbij zijn vragen gesteld zodat de min- en pluspunten van het urenregistratie naar voren kwamen. Door deze min- en plus punten kon de interviewer alle essentiële informatie omzetten tot een verslag en hier oplossingen voor bedenken. Ook is er gevraagd in de interviews welke tips de werknemers hadden. Hiermee kan het urenregistratieproces een stuk efficiënter gemaakt worden.

Uit het onderzoek blijkt dat het urenregistratieproces vooral blijft haken op de werknemers die hun uren niet invullen. Daarnaast loopt het proces stroef bij de parafeerders die deze urenstaten moeten goedkeuren. Hier valt een hoop winst te behalen binnen het proces.

Inhoud

1. Inleiding	1
1.1 Introductie	1
1.2 Aanleiding	1
1.3 Hoofdvraag	2
1.4 Deelvragen	2
1.5 Doelstelling onderzoek	2
1.6 Leeswijzer	3
2. Theoretisch kader	4
2.1 Vormen van urenadministratie	4
2.1.1 Historie	4
2.1.3 Managementinformatie	4
2.1.2 Hedendaags	4
2.1.4 Belang sturingsinformatie met betrekking tot de klant	5
2.2 Op welke wijze kan het proces van urenverantwoording ingericht worden	5
2.2.1 Tijdschrijven op papier	6
2.2.2 Uren in de agenda of Excel	6
2.2.3 Mobiele app	6
2.2.4 Urenregistratie software	6
2.3 Op welke wijze kan een onderneming in control raken met het urenregistratie proces met betrekking tot sturingsinformatie?	7
2.3.1 Strategie	7
2.3.2 Plannen	7
2.3.3 Budget	7
2.3.4 Uitvoering	8
2.3.5 Tactisch managementniveau	8
2.3.6 In control zijn	8
2.3.7 Gevolgen administratieve verwerking	9
3. Methode van onderzoek	10
3.1 Onderzoeksstrategie	10
3.2 Dataverzamelingsmethode	10
3.3 Populatie	11
3.4 Data-analyse	11
3.5 Validiteit en betrouwbaarheid	12
4. Onderzoeksresultaten	13
4.1 Huidige proces	13
4.1.1 Vorm huidige proces	13
4.1.2 Problemen huidige proces	13

Bachelorscriptie: Urenregistratieproces bij de Saman Groep

4.1.3 SWOT-analyse	15
4.1.4 Confrontatiematrix	16
4.2 Managementinformatie uit het proces.....	17
4.3 Verwerking in het verdere proces	18
4.4 Visie toekomstige proces	19
5. Reflectie	20
5.1 Interviews.....	20
5.2 Deskresearch	21
6. Conclusie	22
6.1 Beantwoording deelvraag: Wijze van werking proces op dit moment	22
6.2 Welke sturingsinformatie wil het operationele management zodat de processen geoptimaliseerd kunnen worden?	23
6.3 Welk gevolg heeft de wijze van urenregistratie met betrekking tot de verdere administratieve verwerking en rapportages?	24
7. Aanbevelingen	25
Vereenvoudiging takenpakket software.....	25
Urenstaten invullen	25
Uitleg/controle proces	25
Urenstaten inzichtelijker	26
Bibliografie	27
Bijlagen.....	29
Bijlage 1 Organogram.....	29
Bijlage 2.1 interviewvragen monteurs	30
Bijlage 2.2 interviewvragen kantoorpersoneel/management	30
Bijlage 3 Interviews.....	31
Bijlage 3.1 interview Rianne	31
Bijlage 3.2 interview Loïs.....	36
Bijlage 3.3 interview Willem-Jan.....	39
Bijlage 3.4 interview Nesse.....	43
Bijlage 3.5 Interview Johan	49
Bijlage 4 Coderingstabel	52
Bijlage 5 Gecodeerde interviews.....	54
Bijlage 5.1 Gecodeerd interview Rianne, debiteurenbeheerder Administratie Zierikzee.	54
Bijlage 5.2 Gecodeerd interview Loïs, Klant coördinator Zierikzee.....	58
Bijlage 5.3 Gecodeerd interview Willem-Jan, eerste monteur Service & Onderhoud Zierikzee.	60
Bijlage 5.4 Gecodeerd interview Nesse, teamleider Service & Onderhoud Zierikzee.	62

Bijlage 5.5 Gecodeerd interview Johan, eerste monteur Klimaat & Electra Zierikzee.	66
--	----

1. Inleiding

1.1 Introductie

Dit is een scriptie geschreven tijdens een onderzoek voor Saman Groep (hierna: Saman) in Zierikzee. Saman is een sterk groeiende onderneming die gespecialiseerd is in energie. De onderneming installeert zonnepanelen voor particulieren en zakelijke klanten. Daarnaast verkopen en installeert Saman warmtepompen, cv-ketels en een aantal andere producten gerelateerd aan energie. Saman levert de energie met het oog op de toekomst. Kortom, het werken met duurzame energie zodat het milieu minder uitgeput wordt. Het is een onderneming die gaat voor transparantie, ontwikkeling en duurzaamheid. Op deze manier wordt er onderscheiding gemaakt met betrekking tot de concurrentie. In de bijlagen is een organogram van Saman opgenomen.

1.2 Aanleiding

Bij een snelgroeiende onderneming bestaan echter ook problemen. Een huidig probleem is het proces urenregistratie. Elke medewerker bij Saman schrijft de uren die gewerkt zijn op een taak. Voor elk soort werk dat een medewerker binnen Saman kan doen is een taak bedacht binnen het urenregistratie proces. Een voorbeeld van een taak is “installeren van een cv-ketel”. Op deze taak kunnen de gewerkte uren van het installeren van de cv-ketel worden geschreven. De urenadministratie wordt bijgehouden ten behoeve van de facturatie en de procesbeheersing. De gewerkte uren tijdens een project worden namelijk rechtstreeks doorberekend naar de klant. Daarnaast wil het operationele management inzicht hebben in de gewerkte uren voor de beheersing van de processen.

Saman heeft op dit moment een vestiging in Zierikzee en Breda. De vestigingen kunnen niet veel verder meer groeien waardoor er gewerkt wordt aan een nieuwe vestiging in de omgeving van Rotterdam. Saman groeit snel en daarom moet het urenadministratie proces uitgebreid worden. Er kwamen meerdere taken bij, omdat er nieuwe werkzaamheden ontstonden. Deze nieuwe werkzaamheden waren bijvoorbeeld een storingsdienst en het installeren van een waterontharder (Saman, 2021). Saman werkt met het systeem Syntess. In dit systeem worden alle werkzaamheden verricht qua administratie van klantgegevens, uren en facturaties.

Dit is echter te complex, omdat er bijna 250 verschillende taken zijn waar de uren op geschreven kunnen worden. Financiële medewerkers hebben bijvoorbeeld een hele andere taak binnen de onderneming dan de monteurs. Hierdoor hebben zij een ander keuzemenu nodig voor het invullen van de uren dan de monteurs. Nu is het echter het geval dat elke functie binnen de onderneming op alle taken kan schrijven.

Verschillende taken die gekozen kunnen worden in de urenregistratie bevatten verschillende kostprijsberekeningen. Een cv-ketel installeren is minder complex dan een systeem met zonnepanelen aanleggen. Als de medewerkers op een verkeerde taak schrijven in de urenregistratie ten behoeve van een project kan dit een verschil opleveren bij de facturatie. Dit verschil zit in de kostprijsberekening van de verschillende taken (Beckers, 2019). De meeste taken hebben andere kostprijsberekeningen waardoor een verkeerd geschreven taak een verschil kan opleveren in de verkoopprijs.

In de praktijk is gebleken dat de medewerkers het uren schrijven te complex vinden. De medewerkers verzaken door de vele taken soms de urenregistratie, omdat de precies

uitgevoerde taak niet direct vindbaar is in de urenregistratie. Het gevolg is dat dit pas aan het eind van de week wordt gedaan. Als aan het eind van de week de uren van de hele week worden geschreven, dan komt hier onnauwkeurigheid bij kijken. De tijdigheid is hierdoor niet gewaarborgd waardoor de juistheid en volledigheid hieronder lijden. Er worden soms uren te weinig of te veel geschreven of komen door de complexiteit op de verkeerde taak terecht.

Het operationele management krijgt hierdoor foutieve sturingsinformatie. Het operationele management wil immers sturen op de Ist- en Soll-situatie. Ist is de huidige situatie en Soll de gewenste situatie. Het operationele management wil natuurlijk dat Ist en Soll zo nauwkeurig mogelijk samenkomen. Het verschil tussen deze situaties heet de GAP. Aan de hand van een GAP-analyse kan het operationele management zien waar het nog niet voldoende stroomt binnen het proces. Hier kunnen zij dan weer op sturen (managementmodellensite, n.d.) (Douma, 2016). Echter zit het probleem op twee lagen in de organisatie. Het tactische management heeft ook baat bij een efficiënte voorcalculatie aangezien zij de inrichting geven aan de processen.

1.3 Hoofdvraag

De volgende vraag staat centraal in dit onderzoek:

Op welke wijze kan het proces van urenverantwoording geoptimaliseerd worden zodat de onderneming beheersbare en efficiënte sturingsinformatie verkrijgt?

1.4 Deelvragen

De volgende drie theoretische deelvragen zijn hierbij geformuleerd:

1. Wat is het belang van urenverantwoording?
2. Op welke wijze kan het proces van urenverantwoording worden ingericht?
3. Op welke wijze kan een onderneming in control raken met het urenregistratie proces met betrekking tot sturingsinformatie?

Daarnaast zijn er ook een drietal empirische deelvragen geformuleerd:

4. Op welke wijze werkt het urenadministratie proces op dit moment?
5. Welke sturingsinformatie wil het operationele management zodat de processen geoptimaliseerd kunnen worden?
6. Welk gevolg heeft de wijze van urenregistratie met betrekking tot de verdere administratieve verwerking en rapportages?

1.5 Doelstelling onderzoek

Tijdens het onderzoek moeten er bepaalde doelstellingen worden behaald. De onderneming wil dat het urenadministratie proces verbetert. Het moet voor de medewerkers makkelijker en sneller gaan om de uren te administreren tijdens de werkdagen, dus niet pas vrijdagmiddag voor de hele week. Aan de hand van dit onderzoek moet dit gerealiseerd worden, wel is het een feit dat de onderneming zelf de

medewerkers moet motiveren om dit werkelijk te doen. De onderneming moet aan de hand van soft controls de medewerkers verantwoordelijkheid laten nemen. Dit kan door allereerst het belang te laten zien van de urenregistratie. Daarnaast kleine beloningen uitloven voor bijvoorbeeld een kwartaal lang up-to-date zijn met de urenregistratie. Als dit niet werkt moeten hard controls worden ingezet. Dit kan in de vorm van straffen (Bijvank, n.d.).

Nadat de uren door de medewerkers geschreven zijn worden de uren doorgezet in het systeem. Na elke werkweek worden de ingevulde urenstaten gereed gemeld en kunnen deze niet meer bewerkt worden. Na deze procedure kijkt het operationele management de uren na voor sturingsinformatie. Aangezien sommige medewerkers niet tijdig de uren schrijven, zit hier al een hapering in het proces. De primaire invoer moet dus efficiënter zodat het secundaire deel in het proces beheersbare sturingsinformatie oplevert voor het operationele management. Na het verzamelen, vastleggen en verwerken van deze gegevens kan het operationele managementinformatie verstrekken ten behoeve van het besturen en doen functioneren van het proces (M. Paur, 2014).

De informatie vanuit de processen is op dit moment niet voldoende of niet nauwkeurig genoeg waardoor het operationele management minder sturingsinformatie heeft. Als uren foutief worden geschreven krijgt het operationele management geen inzicht in het gedane werk en welk proces geoptimaliseerd moet worden. Het operationele management kan namelijk alleen zien welk proces het inefficiënt is als alle uren zo adequaat mogelijk worden geschreven.

Ook voor de klant is het een probleem. Dit komt, omdat de uren voor een project rechtstreeks gefactureerd worden aan de afnemer van het project. De klant betaalt de gewerkte uren en verwacht uiteraard dat deze correct zijn. Op mesoniveau is het ook belangrijk, omdat de onderneming eerlijk en juist te werk moet gaan. De uren worden direct gefactureerd aan de klanten en die moeten erop kunnen vertrouwen dat dit correct gebeurt. Dit geldt ook voor het macroniveau (Marketingmanagement, sd). De onderneming is verplicht richting de klanten om een correcte urenadministratie bij te houden zodat ze adequaat factureren.

De conclusie is dat het proces urenregistratie niet efficiënt verloopt. Het proces is te complex voor de medewerkers. Het doel is immers om efficiënt de uren te schrijven. Dit kan tot op heden niet. Het operationele management wil ook dat informatie uit het proces nauwkeurig is. De geschreven uren moeten juist zijn. Zodra dit het geval is zullen de voor- en nacalculaties dicht bij elkaar liggen voor een efficiënte en vooral winstgevend manier van werken. Ook dit is op het moment nog niet op het gewenste niveau.

De doelstelling is dus om een zo goed mogelijk advies/plan te maken voor het tactische management zodat het proces verbetert ten aanzien van de vorige paragrafen.

1.6 Leeswijzer

Nu het onderwerp bekend is van het onderzoek volgt nu een leeswijzer voor de rest van het verslag. Hierna komt hoofdstuk twee met het theoretisch kader. Hier worden de theoretische deelvragen beantwoord. Hoofdstuk drie is de methode van het onderzoek. Dus op welke manier vindt het onderzoek plaats. In hoofdstuk vier komen de resultaten van het onderzoek te staan. Verder is hoofdstuk vijf een reflectie op de loop van het onderzoek. In hoofdstuk zes komt de conclusie. Hier worden de empirische deelvragen en de hoofdvraag beantwoord. In het laatste hoofdstuk komen de aanbevelingen. Hierin komt dus een stuk advies vanuit de conclusie van het onderzoek.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt de theorie beschreven. Als eerste worden de vormen van urenadministratie besproken. De herkomst van urenadministratie tot het huidige systeem en het belang hiervan. Als tweede worden de verschillende implementatie wijzen besproken. Als laatste wordt in dit hoofdstuk behandeld hoe een onderneming in control raakt op het urenproces.

2.1 Vormen van urenadministratie

2.1.1 Historie

Urenregistratie is al heel lang bekend in de ondernemingswereld. De eerste prikklok is ontwikkeld rond 1888 door de Amerikaan Alexander Dey. Met deze prikklok moesten de medewerkers in de ochtend als ze aankwamen een kartonnenkaart in de prikklok schuiven. Er kwam dan een stempel op de kaart met de datum en tijd. In de middag of avond als de medewerkers weg gingen herhaalden zij deze handeling. Hierdoor kon de werkgever controleren of de medewerkers op tijd op werk waren en of zij voldoende uren maakten. (hr-kiosk, 2021)

Medewerkers kregen een gevoel dat de werkgevers te veel controleerden. Bij sommige ondernemingen moest het personeel zelfs klokken voor lunch of toiletbezoek. Hierdoor werd de prikklok soms gezien als de moderne vorm van slavernij. In de jaren zeventig en tachtig verdween de prikklok door de industriële teloorgang. Er werd toen vertrouwd op de discipline van het personeel. Hierdoor kwamen er irritaties op de werkvloer, omdat niet ieder personeelslid zich even netjes aan de regels hield. Veel ondernemingen eisten de prikklok terug, omdat deze manier ook niet werkte. (Inosoft, onbekend)

2.1.3 Managementinformatie

Voor het management zijn te veel taken onoverzichtelijk. Een management wil kunnen zien hoeveel uren hun medewerkers hebben besteed aan een bepaald project. Hiermee kan het management zien aan welke projecten veel tijd wordt besteed en welke efficiënt lopen. Het voordeel hiervan is dat het management kan bijsturen waar dit essentieel is en nieuwe focuspunten kan leggen. Ook ziet het management hierdoor hoe winstgevend de projecten zijn. Dit is bijvoorbeeld afhankelijk van de kostprijs, marge en efficiëntie van de projecten. Zijn de projecten break-even of niet winstgevend, dan weet het management waar ze aanpassingen moeten doen. (Time management, hoe registreer jij je tijd?, 2019)

Het systeem van de urenadministratie moet ook uitstekend werken. De urenverantwoording uit het verleden is namelijk een betrouwbaar leidmotief voor de hedendaagse projectbegrotingen. Uit de urenverantwoording uit het verleden blijkt immers of de facturatie voldoende was vergeleken met de kostenindicatie. Op basis van de benodigde tijd en medewerkerstarieven uit het verleden kunnen er dus realistische kostprijsberekeningen gemaakt worden door het management. Daarnaast geven deze betrouwbare kostprijsberekeningen een optimaal beeld van de winstverwachting. (Pol, 2019)

2.1.2 Hedendaags

Hedendaags is de urenadministratie weer volop aanwezig. Het is daarmee veranderd in een digitale versie van de prikklok. Het is over het algemeen een samenvoeging van de prikklok en de disciplines van de medewerkers. De medewerkers worden meer

vrijgelaten en mogen creatiever zijn in de ondernemingen. Dit betekent dat er wel acht uur gerealiseerd moet worden per dag, maar dat de medewerker niet op de minuut moet klokken. De medewerker kan na de dag zijn uren verantwoorden aan de verschillende taken en het management vertrouwd op de eerlijkheid van de medewerker.

Urenregistratie is dus een middel voor de werkgevers om de uren van de medewerkers in te zien. De medewerkers schrijven na elke project hun uren ten aanzien van dit project op. Er zijn echter zoveel taken in een urenregistratie systeem dat het onoverzichtelijk wordt voor zowel het management als de medewerkers. De monteurs hebben namelijk te veel keuzes waardoor vaak een foute taak wordt aangeklikt. Hierdoor is de informatie die uit het urenregistratie proces wordt gehaald onnauwkeurig. (Asch C. v., 2019)

2.1.4 Belang sturingsinformatie met betrekking tot de klant

De urenadministratie resulteert dus voor het management in sturingsinformatie. De klanten van een onderneming hebben echter ook belang bij een correcte urenadministratie. Als er geen vaste projectprijs wordt afgesproken dan is de facturatie op basis van nacalculatie. Met een duidelijke en juiste urenadministratie kunnen klanten vertrouwen hebben in de facturatie. Ook kunnen vragen van de klant makkelijk worden beantwoord met een correcte urenadministratie. (Pol, 2019) Het is dus belangrijk dat het personeel de uren nauwkeurig bijhoudt zodat er geen fouten in de administratie voorkomen.

Ook als er wel een standaardkostprijs wordt afgesproken aan de hand van een voorcalculatie met de klant is het belangrijk dat de uren nauwkeurig worden bijgehouden. Hierdoor kan het management blijven sturen tijdens het project zodat de kosten volgens de begroting of zelfs minder zijn. Door de uren goed te registreren houdt de onderneming de projecten meer in control en voorkomt het onduidelijkheden. (Pol, 2019) Het is belangrijk om naast een nauwkeurige urenverantwoording een eenvoudige toelichting te hebben op de gewerkte uren. Hierdoor krijgt het management en de klant een duidelijker beeld bij de geschreven uren.

2.2 Op welke wijze kan het proces van urenverantwoording ingericht worden

Zoals eerder genoemd deed men vroeger een kartonnen kaart in een prikklok waarna er een stempel op de kaart kwam. Aangezien alles met de tijd verandert is de prikklok evenzeer aangepast. Tegenwoordig is bijna alles digitaal. Van de uren op een kartonnen kaart naar systemen waarbij alles automatisch opgeslagen en verwerkt wordt. De medewerkers uit ondernemingen zoals Saman die zich in de Loodgieters- en fitterswerk en installatie van sanitair bevinden zijn bijna alleen, maar op locatie bezig. Daarom moet de urenverantwoording digitaal werkbaar zijn. (Asch C. v., 2019) Dit is aan het management om voor het type onderneming het beste urenverantwoordingssysteem te implementeren.

Er zijn een vijftal veel gebruikte manieren om uren te verantwoorden.

- Tijdschrijven op papier
- Uren bijhouden in de agenda
- Urenregistratie in Microsoft Excel
- Mobiele app
- Urenregistratie software

2.2.1 Tijdschrijven op papier

Tijdschrijven op papier is een old-school manier om de uren bij te houden. Dit is vaak geschikt voor een zzp'er die bij gelegenheid zijn uren moet bijhouden. Het is wel dubbel werk aangezien de boekhouder voor bedoelde uren later handmatig dient in te vullen. Evenzo is er geen back-up aanwezig waardoor bij het kwijtraken van dit papier er een probleem is (Scheepers, 2020). Het voordeel is wel dat een zzp'er die geen verstand van computers en software heeft toch zijn uren kan bijhouden.

2.2.2 Uren in de agenda of Excel

De tweede optie is de uren bijhouden in een agenda. Dit kan een papieren agenda zijn of een app op de telefoon. Het voordeel hiervan is dat dit minder snel kwijt raakt dan een papiertje. Dit is wederom weer voor een zzp'er die bij gelegenheid uren moet verantwoorden. De derde mogelijkheid is Excel. Dit is een iets modernere optie dan de vorenstaande opties. Excel is voor de meeste mensen makkelijk te bewerken en het is ook online opgeslagen waardoor er dus een back-up aanwezig is. Het nadeel is echter dat Excel gevoelig is met misklikken en zeer onoverzichtelijk is voor een onderneming met veel medewerkers. Het is immers niet handig om met meer dan 100 medewerkers in hetzelfde document de uren te registreren. Als een onderneming met zeer veel medewerkers de uren overzichtelijk wil schrijven is Excel niet de beste oplossing (Scheepers, 2020).

2.2.3 Mobiele app

De vierde mogelijkheid voor het verantwoorden van uren binnen een onderneming is aan de hand van de mobiele app. Er zijn verschillende aanbieders van urenregistratie apps. Er zijn gratis apps, maar die zijn meestal onveiliger qua het opslaan van de geregistreerde uren. Met een betaalde app zijn er al snel Cloud opties waardoor de gegevens altijd veilig staan. (Scheepers, 2020) Deze optie is vooral voor zzp'ers en medewerkers van compacte ondernemingen die veel onderweg zijn en gemakkelijk via de telefoon uren willen noteren.

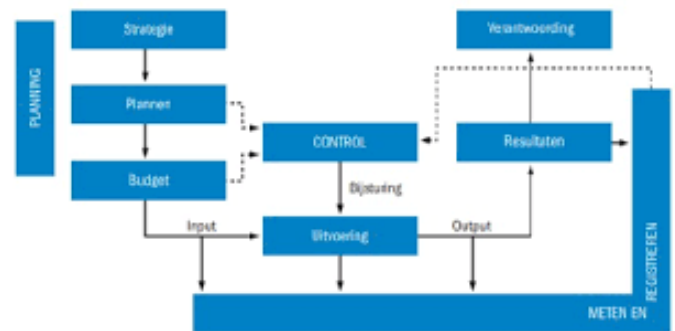
2.2.4 Urenregistratie software

De laatste manier is via software de urenregistratie bijhouden. Deze optie is er in een aantal vormen. De eerste vorm is het inkloksysteem. Bij dit systeem hangt er aan het begin van het ondernemingsterrein of gebouw een kastje waar de medewerkers hun pas kunnen inklokken. Dit kastje is dan verbonden met het systeem zodat de tijd en datum gelijk per medewerker online opgeslagen wordt. Het voordeel is dat de medewerkers alleen in en uit hoeven te klokken. Het nadeel is dan weer dat dit niet werkt als een medewerker veel verschillende taken uitvoert aangezien het management dit dan niet kan terugvinden.

De tweede vorm via software is een vingerscan. Dit werkt hetzelfde als het voorgaande, maar is relatief veiliger aangezien er geen pas is die gestolen kan worden. De meest uitgebreide optie is voor ondernemingen die veel verschillende projecten en taken moeten uitvoeren. Er zijn verschillende aanbieders van softwarepakketten waarbij op elk digitaal apparaat de uren kunnen bij worden gehouden. Kortom, een medewerker kan op zijn telefoon, tablet, laptop en de vaste computer zijn uren in het systeem bijhouden. (Scheepers, 2020) Voordelen hiervan zijn dat er weinig tijd mee gemoeid is en de software makkelijk te bewerken is. Desondanks kost het tijd en geld om dit systeem goed te installeren binnen een onderneming. Als dit eenmaal is gedaan resulteert dit in een eenvoudige urenregistratie.

2.3 Op welke wijze kan een onderneming in control raken met het urenregistratie proces met betrekking tot sturingsinformatie?

Elke gezonde onderneming heeft doelen waarnaartoe gewerkt wordt. Deze doelen worden behaald als alle processen volgens de planning functioneren. De onderneming wil in control zijn over al zijn processen. Dat is ook nodig om je doelen efficiënt te behalen. Hiernaast is een schema weergegeven die behandeld gaat worden. Het schema gaat over de besturing van een onderneming die in control wil zijn en dit wordt gelijktijdig concreet gemaakt op het proces urenregistratie. (M. Paur, 2014, p. 25)



2.3.1 Strategie

Als eerste de strategie: de strategie bestaat uit een tweetal punten. Namelijk, de missie en de visie van een onderneming. De missie is een beknopte verklaring waarin de volgende punten in terugkomen:

- De reden waarom de onderneming bestaat
- Het primaire doel waarop de activiteiten zijn gericht
- De kernwaarden die als richtlijn functioneren voor de werkzaamheden van de medewerkers
- De wijze waarop de onderneming verwacht de concurrentie aan te gaan
- De wijze waarop de onderneming verwacht de klanten waarde te bieden

De missie is een visie voor de toekomst. Welke richting wil de onderneming op gaan en hoe de medewerkers en het management hieraan kunnen meewerken. De missie wordt dus vertaald in een visie waarna er processen gecreëerd worden om de doelstellingen te behalen. Één van die processen is dus het urenregistratie proces waarbij de medewerkers het belang van de urenregistratie moeten inzien. Zolang zij dit niet inzien leidt dit tot uitstelgedrag en onnauwkeurigheid. Dit heeft dan weer een financiële impact met betrekking tot de facturatie aangezien de nauwkeurigheid ontbreekt. (Emerce, 2016)

2.3.2 Plannen

Daarna komt het plannen. Het plannen van de doelstellingen gaat volgens het smart principe. Dit betekent specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden. Dit geldt ook voor het urenregistratie proces. Hoe ziet het management dit proces in de toekomst en hoe meten ze het resultaat. Met bijvoorbeeld de urenregistratie software voor de hele onderneming waarbij alles direct online wordt opgeslagen scheelt dit veel tijd. De medewerkers kunnen makkelijker de uren registreren waardoor er tijd en dus geld overblijft voor andere dingen (M. Paur, 2014, pp. 27,28).

2.3.3 Budget

Het volgende begrip budget heeft minder effect op het urenregistratie proces. Wel wat hiervoor is aangegeven bespaard een goed urenregistratie procestijd, omdat het makkelijker te registreren is. Ook is er minder controle nodig aangezien het systeem bijna alles zelf regelt zonder menselijke tussenkomst. Hierdoor besparen de medewerkers en het management tijd voor het registreren en de controle. Dit resulteert dan weer in meer

tijd voor andere werkzaamheden waardoor een adequate urenregistratie zichzelf terugbetaald.

2.3.4 Uitvoering

De uitvoering zijn de dagelijkse activiteiten binnen de processen. De medewerkers die elke dag de uren nauwkeurig registreren op de uitgevoerde taak. Mede door dit elke dag in te voeren voorkomt men onnauwkeurigheid. Na de uitvoering komt het meten en registreren. Hierbij worden alle gemaakte uren gecontroleerd per medewerker. Heeft de medewerker wel zijn urencriterium behaald, zo niet kan het management bijsturen. Dit loopt vaak samen met het begrip resultaat. Het laatste begrip is control, de kern van het schema. Een onderneming die in control wil zijn moet de planning met de resultaten vergelijken. Oftewel, wat is er gemeten en wat waren de resultaten hiervan. Komt dit niet overeen met de planning dan moet het management bijsturen. (M. Paur, 2014, p. 29)

2.3.5 Tactisch managementniveau

Uit het urenregistratie proces vloeit tactische informatie. De medewerkers hebben de uren geregistreerd, komt dit overeen met de planning van de projecten? Zo niet, hoe komt dit en wat kan het management hieraan bijsturen? De bijsturing kan op drie niveaus. Namelijk, het operationeel, tactisch of strategisch niveau. Operationeel is dat de uitvoering niet volgens de planning loopt. Tactisch is informatie vanuit de onderneming dat bijvoorbeeld het budget niet wordt gehaald of zelfs wordt overschreden. Als laatste betekent strategisch dat de doelstellingen niet worden behaald (M. Paur, 2014, p. 30).

Het management haalt dus project informatie uit de urenadministratie. Hierdoor kunnen zij bijsturen op alle drie de voorgenoemde niveaus. Het kan immers zo zijn dat het management signaleert dat de medewerkers te veel uren besteden aan een project waardoor het budget in problemen raakt. Het management wil immers wel winstgevend zijn en moeten daarom actie ondernemen als het dreigt fout te gaan. Het urenregistratie proces is dus ook een significante bron om in control te geraken over de andere processen.

2.3.6 In control zijn

Een onderneming is dus in control als het urenregistratie proces makkelijk te benaderen is voor de medewerkers. Het moet geen last meer zijn maar een uitdaging worden voor de medewerkers om de uren zo nauwkeurig mogelijk te registreren zodat het management hier informatie uit kan halen. Met deze informatie kan het management bijsturen bij projecten zodat de doelstellingen van de onderneming behaald worden. (Insider Bedrijfssoftware, 2020)

Aan het begin van een project maakt het operationeel management een voorcalculatie (Dam, 2019). Deze calculatie bestaat uit de begrote kosten die het operationeel management denkt te besteden. Hierin staan ook de uren van de medewerker(s) die het project gaat uitvoeren. De medewerker schrijft zijn uren tijdens het project op de juiste taak waardoor het operationeel management ziet wat er gaande is. Zodoende kan het operationeel management doormiddel van een nacalculatie, met de werkelijke cijfers, de voorcalculatie vergelijken.

Dit wordt ook wel van IST naar SOLL genoemd. Het vertrekpunt is IST. Daarna komt het eindpunt SOLL. Om vanuit IST naar SOLL te komen moeten er dingen veranderen. Als dit niet nodig was, dan was SOLL al bereikt. Het verschil tussen IST en SOLL wordt ook wel GAP genoemd (Ben&wil, 2021). Het operationeel management vergelijkt de voor- en

nacalculatie en het verschil daartussen heet GAP. Deze GAP moet zo klein mogelijk wezen. Hoe dichter IST en SOLL bij elkaar zitten hoe meer de onderneming in control is.

2.3.7 Gevolgen administratieve verwerking

Zoals tot heden blijkt is de sturingsinformatie nog niet voldoende. Dit komt door het onnauwkeurig schrijven van de uren. Als de urenstaten gereed worden gemeld van de voorgaande week is de verwerking hiervan ook onnauwkeurig. Het operationele management kan het proces niet volledig beheersen en optimaliseren, omdat de informatie niet betrouwbaar genoeg is. Als erop vertrouwd kan worden dat de urenstaten nauwkeurig zijn ingevuld, is de informatie die hieruit voortvloeit, veel meer waard. Met deze informatie kan het management het proces efficiënter en betrouwbaarder maken.

De administratieve verwerking van het proces moet gemonitord worden. Dit kan de onderneming het beste tijdens het proces doen doormiddel van informatie verzameling. Het gaat om het beantwoorden van de volgende vragen: is het proces en daarbij de onderneming op het goede spoor, wordt het beoogde doel bereikt, wat gaat goed en wat kan beter. Hierna kan geëvalueerd worden. Hierbij worden de resultaten tegen het licht gehouden waarna hierop kan worden bijgestuurd (Claudia de Graauw, n.d.) (Dam, 2019).

3. Methode van onderzoek

In dit hoofdstuk van het onderzoeksrapport zal de methode van het onderzoek worden toegelicht. Hierin zullen de volgende onderwerpen aan bod komen: onderzoekstrategie, dataverzamelmethode, populatie, data-analyse, operationalisatie en ook wordt hier de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek beschreven.

3.1 Onderzoeksstrategie

Om te achterhalen hoe Saman in control komt met betrekking tot het urenregistratie proces wordt er een kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Dit betekent dat het onderzoek in de vorm van een verslag aan het management wordt gepresenteerd. Het onderzoek vindt plaats in de maanden april en mei 2021. Het management kan naar aanleiding van de aanbevelingen aanpassingen maken aan het urenregistratie proces. De beslissing voor een kwalitatief onderzoek is gemaakt, omdat het urenregistratie proces onderzocht wordt aan de hand van meningen, wensen en behoeften van de betrokken personen.

In het systeem worden ook de niet geschreven uren onderzocht en hier komt dan een bepaald percentage uit (Benders, 2018). Dit wordt onderzocht aan het begin van de nieuwe week aangezien de medewerkers elke vrijdagmiddag de week urenstaat in orde moeten hebben. Dit percentage laat de hoeveelheid niet geschreven uren zien ten opzichte van het totaal te moeten schrijven uren. Daarna zal de reden hiertoe onderzocht worden, waarna dit bijgestuurd en geoptimaliseerd wordt.

Daarnaast zal aan de hand van de theorie een betrouwbaar systeem worden gekozen voor de onderneming in kwestie. Hierbij zal nagedacht worden over taakscheiding in het urenregistratie proces. Daarbij zal ook de verdere administratieve verwerking binnen het proces in acht worden genomen. Dit zal gedaan worden met het oog op efficiënte en beheersbare sturingsinformatie vanuit het proces.

3.2 Dataverzamelmethode

Bij de dataverzamelmethode wordt gebruik gemaakt van desk- en fieldresearch. In de vorm van fieldresearch wordt het huidige urenregistratie proces van Saman onderzocht. Dit is aan de hand van het huidige programma Syntess. Ook worden er interviews afgenomen bij de medewerkers hoe zij het huidige proces ervaren. Daarnaast wordt er een interview met een management lid afgenomen voor het belang van de sturingsinformatie uit het urenregistratie proces. De deskresearch is vervolgens voor de mogelijkheden om het huidige proces te verbeteren. De manier van onderzoeken is een combinatie van desk- en fieldresearch, omdat het beide essentieel is voor een adequaat resultaat.

De interviewvragen worden tijdens de stageperiode gecreëerd en zullen open en semigestructureerde onderzoeksvragen zijn. Er is gekozen voor open en semigestructureerde vragen omdat dit beter de eigen mening van de medewerker zal laten zien. Als de vragen te gesloten zijn kan dit een voorzet geven voor een antwoord waardoor dit minder nauwkeurig is (Benders, 2018).

De interviews zullen eind april 2021 zijn, aangezien het programma van de urenregistratie dan onderzocht kan worden op moeilijkheden. Aan de hand van deze moeilijkheden zullen een aantal interviewvragen worden opgesteld. Ook worden er een aantal algemene tevredenheidsvragen over het proces opgesteld. Als laatste worden er vragen opgesteld

met als doel te achterhalen welke verbeterpunten de medewerkers hebben voor het proces. Dit is belangrijk aangezien zij hier in de toekomst mee moeten werken.

3.3 Populatie

Saman beschikt over 250 medewerkers waarvan 50 zzp'ers. Dit is een te grote groep om te laten deelnemen in het onderzoek. Er wordt een vijftal interviews afgenomen onder de verschillende afdelingen binnen de onderneming. Twee interviews worden afgenomen onder monteurs, omdat zij bij het begin van het urenregistratie proces betrokken zijn. Dit is namelijk het invullen van de urenstaten. Dit interview zal afgenomen worden bij een monteur van service & onderhoud en een monteur van Klimaat & Electra uit Zierikzee.

Deze keuze is gemaakt, omdat zij veel onderweg zijn en zij nu verzaken hun uren consequent te schrijven. Als de monteurs makkelijker de uren kunnen schrijven zal dit invloed hebben op de nauwkeurigheid van het verdere proces. Een additioneel effect is dat het management passende informatie krijgt voor de sturing binnen de processen. De te interviewen monteurs worden later bepaald via de Saman app. Binnen deze app kan contact met iedere medewerker worden gelegd. Er zullen twee monteurs geïnterviewd worden die al minimaal twee jaar bij Saman werken. Hierdoor hebben zij veel ervaring met het systeem.

Verder worden Loïs en Rianne geïnterviewd. Loïs is de eerste parafeerder en Rianne is administratief medewerker. Zij worden geïnterviewd omdat ze beiden veel te maken hebben met het urenregistratie proces. Zoals gezegd is Loïs eerste parafeerder wat betekent dat zij de eerste controleur is na het gereed melden van de urenstaten. Loïs controleert dus of de urenstaten volledig en juist zijn ingevoerd. Rianne controleert daarna nog of de eerste parafeerders, monteurs en teamleiders de urenstaten gereed gemeld hebben. Dit is geen controle op juistheid of volledigheid maar puur voor het administratief doorboeken.

Als laatste wordt een operationeel manager geïnterviewd voor het belang van sturingsinformatie uit het urenregistratie proces. Dit is Nesse, de teamleider van service & onderhoud. Nesse heeft veel te maken met managementinformatie waardoor hij grote invloed kan hebben op het onderzoek. De vragenlijst staat in bijlage twee weergegeven. Deze kan tijdens het onderzoek zo nodig nog worden aangepast bij nieuwe informatie in het onderzoek.

Verder wordt het huidige urenregistratie systeem onderzocht op niet geschreven uren. Alle urenstaten worden hierbij bekeken van de voorgaande week. De onvolledige urenstaten zullen genoteerd worden om een beeld te krijgen hoeveel uren niet geschreven worden. Evenzeer is er veel informatie op internet te vinden over het optimaliseren van het proces waardoor de medewerkers hier weinig op kunnen aanvullen.

3.4 Data-analyse

Tijdens het interview zal zoveel mogelijk doorgevraagd worden om tot bruikbare antwoorden te komen. De interviews zullen woordelijk getranscribeerd worden. Dit omvat dat aarzelingen of stottingen uit de tekst gelaten worden. Al het andere wordt wel meegenomen voor een zo nauwkeurig mogelijk resultaat (Benders, 2018). De interviews zullen bij Saman in Zierikzee worden afgenomen. Verder wordt alleen nuttige informatie uit de deskresearch meegenomen in het onderzoek. Informatie uit het urenregistratie programma dat niet bruikbaar is zal worden weggelaten.

De interviews zullen na het transcriberen gecodeerd worden. Hieruit komen de belangrijkste opmerkingen en onderwerpen uit de interviews. De verschillende interviews kunnen hierna vergeleken worden om tot een goed resultaat te komen wat de medewerkers precies vinden. Ook wordt vergeleken hoever het operationele management nu in control is met het gebruikte model in hoofdstuk 2.3. Dit gaat aan de hand van de deskresearch in het programma Syntess.

De eerste empirische deelvraag: “Op welke wijze werkt het urenadministratie proces op dit moment?”, zal vooral worden beantwoord aan de hand van interviews en een deel deskresearch. De tweede deelvraag: “Welke sturingsinformatie wil het operationele management zodat de processen geoptimaliseerd kunnen worden?”, zal via de gecodeerde interviews worden beantwoord. De derde deelvraag: “Welk gevolg heeft de wijze van urenregistratie met betrekking tot de verdere administratieve verwerking en rapportages?”, zal aan de hand van zowel deskresearch als gecodeerde interviews worden beantwoordt.

3.5 Validiteit en betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek heeft te maken met toevallige fouten in de resultaten. Dit kan komen door onverwachte factoren binnen het proces en onderzoek. Hoe minder fouten voorkomen, des te betrouwbaarder is het onderzoek. Met de validiteit van een onderzoek wordt gekeken naar de systematische fouten.

Om de betrouwbaarheid van een onderzoek te verhogen zijn er verschillende methodes. De methodes om een kwalitatief onderzoek te verhogen zijn: standaardisatie, proefinterview, vier-ogenprincipe, rapportage en verantwoording, interne beoordelaars betrouwbaarheid, triangulatie en iteratie (Verhoeven, 2018). In dit onderzoek zal er gebruik gemaakt worden van de methode standaardisatie. Dit resulteert in een standaard vragenlijst voor de interviews.

Om de validiteit te waarborgen zal gebruik worden gemaakt van een topiclijst. De topiclijst zal bij elk interview worden toegepast. In deze topiclijst staan de meest significante onderwerpen en focuspunten voor het onderzoek gerangschikt. Dit is als steun voor de onderzoeker om tot betekenisvolle antwoorden te komen.

4. Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten behandeld die naar voren zijn gekomen binnen het onderzoek. De deelvragen die in hoofdstuk één zijn opgezet, zijn leidend voor de volgorde van de resultaten. Er wordt verwezen naar de volgende bijlagen: Bijlage 4, coderingstabel en bijlage 5, de gecodeerde interviews. Dit zal gedaan worden aan de hand van citaten uit benoemde bijlages. Aan het eind van het hoofdstuk worden de resultaten in een SWOT-analyse genoemd. Aan de hand van deze Swot-analyse wordt een confrontatiematrix gemaakt, wat het belang van elk onderdeel naar voren laat komen.

4.1 Huidige proces

4.1.1 Vorm huidige proces

Uit deskresearch komt naar voren dat het uren schrijven bij de meeste monteurs niet veel moeite moet kosten. Bij werkzaamheden krijgen de monteurs direct een taak toegewezen waarbij zij deze dus niet zelf hoeven in te voeren in het systeem. De monteurs hebben een tablet waarmee ze elk karwei makkelijk kunnen timen. Dit gebeurt doormiddel van een start knop bij het weggrijpen naar een karwei, en een werkknop voor het beginnen aan de werkzaamheden. Als die gereed zijn, wordt de stopknop ingedrukt. Dit betekent dat de volledige arbeid is opgenomen in de dagstaat. Daarnaast wordt er digitaal dubbel geparafeerd zodat er een dubbele controle op de urenstaten is. Is dit gedaan door een parafeerder, dan kan de urenstaat niet meer gewijzigd worden. Verder hebben de meeste medewerkers een vaste taak achter hun naam. Hierdoor kan het boeken op een verkeerde taak niet snel optreden. De enige manier waardoor het boeken fout kan gaan is als medewerkers op een indirecte taak moeten boeken. Voorbeelden hiervan zijn vakantiedagen, tandarts of verlof.

4.1.2 Problemen huidige proces

Uit de interviews bleek dat de monteurs laks waren in het schrijven van hun uren. Dit kwam meerdere malen naar boven. Johan zei het volgende in het interview hierover: "Omdat de werknemers er te laks in zijn en de werkvoorbereider zit er niet kort genoeg op". Ook Loïs zei: "Het enige waar het heel erg hapert is dat een aantal monteurs niks invullen. Daar gaat best wel wat tijd insteken om daar achter aan te rennen, mailen en appen". Er moeten veel herinneringsmails worden gestuurd. Dit blijkt zowel uit de interviews en systeem. Tijdens het werk komen wekelijks wel herinneringsmails voor het invullen van de uren.

Tijdens de interviews bleek dat de monteurs te weinig prioriteiten geven aan het boeken van hun uren. Ze nemen hier de tijd niet voor en snappen het belang er niet van. Ook de parafeerders verzaken het vaak om de controle te doen. Doordat de input van het proces niet voldoende is, komt er ook verkeerde output. Dit leidt er vervolgens toe dat de doelstellingen van de organisatie minder nauwkeurig behaald kunnen worden (M. Paur, 2014, p. 29). Dit is logisch: wanneer de juistheid van de urenstaten in twijfel getrokken kan worden, is de operationele managementinformatie minder nauwkeurig. Nesse zegt in het interview dat hij hier van baalt. Hij zei onder andere: "Maar als we voor de derde keer teruggaan, dan hebben we het uiteindelijk al tijdens de eerste tweede keer niet goed gedaan. Eigenlijk moet je op dat moment kunnen ingrijpen."

Ook zijn er problemen met het controle deel. Dit kwam naar boven in de interviews. Rianne zegt het volgende hierover: "De monteurs hebben het dan wel ingevuld, maar het stukje

controle wordt niet gedaan.” Ook kwam er uit de interviews dat twee keer controleren tijdverspilling is. Voor de teamleiders vergt het veel tijd om alle urenstaten te controleren. Nesse zegt hier ook over dat hij deze tijd aan belangrijkere dingen zoals zijn klantenpakket zou moeten besteden. Ook is er onder de monteurs onduidelijkheid in de plus en min uren. Het is niet duidelijk te overzien of de monteur in de week plus of min uren heeft gewerkt. Dit komt omdat in het systeem zowel de min en de plus uren negatief komen te staan. Willem-Jan vindt dat het verschil tussen plus en min uren niet duidelijk in het systeem te zien is.

Naast de laksheid van de monteurs en sommige kantoormedewerkers bestaat het probleem van de werkdruk. Door de druktes vergeten de medewerkers het boeken van de uren waardoor dit 's avonds of de volgende dag moet. In extreme gevallen wordt het zelfs de week erop pas gedaan. Het zoeken van de werkbonnen en indirecte taken kost veel tijd doordat ze moeilijk of niet gevonden worden. Een voorbeeld van een indirecte taak is het boeken van verlof of tandarts. Het wordt vaak op de verkeerde taak geschreven door de overvloed aan taken. Hierdoor weet de teamleider niet waarom de monteur vrij nam waardoor dit soms op onrechtmatig betaald verlof wordt gezet.

De monteurs gaven aan onder tijdsdruk te staan. Johan vertelde dat door drukte het uren noteren op sommige dagen niet meer lukt. Dan gebeurt het de dag erna of zelfs nog later. Hierdoor zijn de geschreven uren minder nauwkeurig waardoor er omzetverlies kan optreden. Dit willen de managers natuurlijk voorkomen. Rianne gaf ook aan dat het omzetverlies door tijdsdruk en/of laksheid zeker een probleem is.

Ook passen de parafeerders de overuren verkeerd toe. Nesse zei in het interview: “degene die paraferen weten niet hoe dat ze dat op de juiste manier moeten doen en doen dat dus ook allemaal op verschillende manieren.” Hij geeft hierna aan dat er hierdoor meer overuren worden geboekt dan gewerkt. Dit komt omdat de monteurs het eerste half uur niet als overuur mogen boeken. Dit eerste half uur is dus voor eigen tijd om misbruik te voorkomen. Het probleem is echter dat er bij het noteren van de overuren een halfuur extra wordt gerekend dan werkelijk gewerkt. Hierdoor hebben de medewerkers meer uren aan het eind van de maand, waardoor dit tot meer loonkosten leidt.

De teamleider die het meest met het urenregistratie proces te maken heeft, Nesse, is zelfs uitermate negatief over het proces. Nesse vindt het dubbel paraferen van de urenstaten een verkwisting van zijn tijd. Vaak zijn de uren automatisch geboekt en worden al gecontroleerd door de parafeerder onder hem. Het systeem moet zodanig worden ingericht dat door automatisering het proces foutloos verloopt. Ook moeten er duidelijke werkprocedures zijn waardoor de parafeerders weten wat er van hen verwacht wordt.

Ondanks alle problemen kwamen er ook positieve reacties uit de gecodeerde interviews. Voorbeelden van deze positieve reacties zijn: “Makkelijk te hanteren”, “helder inzicht in mijn urenstaten”, “alles digitaal” en “bewijsmateriaal voor mijn gewerkte uren”. Uit de deskresearch blijkt ook dat het systeem werkbaar is en niet ingewikkeld. De urenstaten zijn makkelijk terug te vinden. Dit noemt Loïs ook in het interview: “Op zich in de basis, dus op papier wel prima denk ik. Het enige waar het erg hapert, is dat een aantal monteurs inderdaad niks invullen.” Nesse geeft ook aan dat de kantoormedewerkers, op de indirecte taken na, alles foutloos invullen. Dit scheelt veel kostbare tijd in het controle proces.

Uit de deskresearch blijkt dat de niet geschreven uren tien procent bedragen. Dit is het gemiddelde van de laatste zes maanden. Deze tien procent dient elke keer na de maand afsluiting gemaild te worden voor het invullen van de urenstaten. Dit kost onnodige handelingen en tijd voor degene die hier verantwoordelijk voor is. In het geval van Saman is dit Rianne, die ook geïnterviewd is. Verder is het meest voorkomende probleem de laksheid van paraferen. Dit blijft het langst openstaan, waardoor de management informatie uitgesteld wordt.

4.1.3 SWOT-analyse

	Sterktes	Zwaktes
Intern	Systeem makkelijk in gebruik	Het proces heeft geen prioriteit
	Dubbele controle	Laksheid met het boeken van de uren
	Systeem voldoende functionerend voor de toekomst	Tijdverlies: teveel taken/te veel tijd verloren bij de parafeerders
	Tablet systeem	Verkeerde toepassing over uren
	Alles digitaal werkend	Min en plus uren niet overzichtelijk
		Geen juiste controle door parafeerders
	Kansen	Bedreigingen
Extern	Werkzaamheden veranderen en worden efficiënter	Steeds meer focus op urenadministratie
	Steeds meer werkzaamheden in deze branche	Toenemende werkdruk: minder tijd voor het bezig zijn met de urenadministratie

4.1.4 Confrontatiematrix

	Opportunities		Treats		Totaal
++ zeer kansrijk 0 neutraal -- zeer bedreigend	Werkzaamheden veranderen en worden efficiënter	Steeds meer werkzaamheden in de branche	Steeds meer focus op urenadministratie	Toenemende werkdruk: minder tijd voor het bezig zijn met de urenadministratie	
Strengths					
Systeem makkelijk in gebruik	++	+	0	++	+++++
Dubbele controle	--	0	+	--	---
Systeem voldoende functionerend voor de toekomst	+	0	++	0	+++
Tablet systeem	+	+	0	++	++++
Alles digitaal werkend	+	0	++	+	++++
Weaknesses					
Het proces heeft geen prioriteit	0	0	--	-	---
Laksheid met het boeken van de uren	0	0	--	-	---
Tijdverlies: teveel taken/te veel tijd verloren bij de parafeerders	-	0	--	--	----
Verkeerde toepassing over uren	0	0	--	-	---
Min en plus uren niet overzichtelijk	0	0	-	0	-
Geen juiste controle door parafeerders	0	0	--	--	----
Totaal	++	++	-----	---	

De confrontatiematrix laat zien waar de grootste kansen en bedreigingen zijn. Uit deze matrix blijkt dat de grootste knelpunten bij het personeel ligt. Het systeem is voldoende in orde. Dit kan altijd nog beter, maar daar ligt nu niet de prioriteit. Winst kan worden behaald door het beter instrueren van de personen die met dit systeem werken. Dit zal verder behandeld worden in het hoofdstuk conclusie.

4.2 Managementinformatie uit het proces

Het operationele management wil uiteraard de doelstellingen van de ex-ante behalen. Hiervoor hebben zij informatie nodig. Er is in de interviews gevraagd welke informatie het management als output wil hebben. Dit is gevraagd met het oog op de verbetering van het primaire proces. Als eerste komt naar voren dat het operationele management gedetailleerde interne informatie van de directe en indirecte uren wil hebben. Dit is in eerste instantie om te zorgen dat elke monteur zijn standaard uren volgens contract werkt.

Daarnaast is deze interne informatie voor tijdige bijsturing van het proces. Als het operationele management signaleert dat er teveel indirecte uren worden gemaakt, wil zij hier iets aan kunnen doen. Een voorbeeld hiervan zijn de reisure. De planning moet dit zo goed mogelijk laten verlopen zodat er weinig reistijd nodig is. Als het operationele management de informatie duidelijk krijgt kunnen zij zien of iemand vergeleken met de andere monteurs teveel reistijd heeft. Hier kunnen zij dan op sturen.

Een tweede punt dat naar voren kwam zijn de overuren. Voor een operationeel management is het belangrijk om de overuren goed bij te houden. Het is hierdoor noodzakelijk dat de normaal gewerkte uren en de overuren uit elkaar te houden zijn. Ook het verloop aanvragen gaat niet naar wens van het operationele management. Nesse vindt dat de informatie niet betrouwbaar genoeg is. Er zijn te vaak conflicten in het aanvragen van verloop.

Vaak is het zo dat meerdere medewerkers dezelfde dag vrij zijn. Dit wordt niet op tijd gesignaleerd omdat het niet overzichtelijk is binnen het proces. Hierdoor zijn er soms te weinig medewerkers voor werkzaamheden en moeten er last minute zzp'ers worden ingehuurd. Dit is voor een onderneming niet wenselijk omdat hun kostprijs hoger is dan van vaste medewerkers. In het meest extreme geval moeten de medewerkers teleurgesteld worden. Het management kan ze dan toch geen vrij geven. Dit wil een onderneming natuurlijk voorkomen.

Een volgend punt dat is aangegeven door operationeel manager Nesse, is het korte cyclisch werk. Hierbij is het belangrijk dat de managementinformatie op korte termijn beschikbaar is. Hij geeft aan dat er soms monteurs voor de derde keer terug moeten voor een karwei. Dit is niet wenselijk voor een onderneming. Als het de eerste keer niet goed gaat wil een management kunnen ingrijpen zodat dit in een zo kort mogelijk traject wordt opgelost. Het is hierbij dus noodzakelijk dat de informatie uit het proces tijdig en specifiek is. Alleen dan kan het management sturen voor een geschikte oplossing voor zowel onderneming als afnemer.

Ook het analyseren van de cijfers gebeurt door het operationele management. Het operationele management wil uiteraard weten hoeveel tijd er aan bepaalde projecten besteed wordt. Als dit van een langere periode gemiddeld wordt genomen, kan dit in de toekomst doorberekend worden. Zodra de voor- en nacalculatie verder afwijken dan een van te voren bepaalde foutmarge, kan hier gelijk op worden bijgestuurd.

Uit de deskresearch komt naar boven dat de informatiebehoefte niet volledig is voor de parafeerders. Het kan zijn dat de monteur te weinig gewerkt heeft, naar de tandarts is of zich ziek gemeld heeft. Dit moet echter in een oogopslag te zien zijn voor de controleurs. Dit is nu niet het geval. Alle afwezigheid wordt op dezelfde taak geboekt. In het systeem zitten filters. Hiermee hoort een parafeerder efficiënt te kunnen zoeken naar taken en medewerkers voor de verdeling van bijvoorbeeld indirecte uren. Hierbij kunnen dus uitschieters gesignaleerd worden. Deze filters werken echter niet altijd efficiënt. Sommige

combinaties kunnen niet gemaakt worden, terwijl dit wel nodig is voor managementinformatie.

4.3 Verwerking in het verdere proces

Nadat alle monteurs hun uren hebben ingevuld worden deze urenstaten gecontroleerd en bij goedkeuring geparafeerd door de eerste parafeerder. De parafeerder let, zoals is gebleken uit de interviews, op de volledigheid van de urenstaten. Hierbij kunnen zij simpelweg controleren of aan alle uren volgens de arbeidsovereenkomst zijn voldaan. Vervolgens zou in de praktijk deze parafeerder moeten controleren of de uren logisch zijn ingedeeld. Hierbij moet gelet worden op verlof, reistijd, overuren, directe en indirecte uren, zaakuren, en karwei/project uren. Hier is geen duidelijke richtlijn voor opgesteld door het management.

In de interviews is uiteraard ook naar de verwerking in het verdere proces gevraagd. Hier komt naar voren dat de parafeerders onder de teamleiders niet weten hoe ze overuren toe moeten passen in het systeem. De verdere verwerking in het proces is dus gebaseerd op verkeerde informatie. Dit is een probleem omdat het eerste half uur na werktijd voor de monteur zelf is. De parafeerders boeken echter bij een uur werken, anderhalf uur aan tijd voor tijd op omdat ze dan denken dat de overuren op de juiste manier worden verwerkt.

Nesse zegt van het overuren boeken het volgende: “Ja, degene die paraferen weten niet hoe dat ze dat op de juiste manier moeten doen en doen dat dus ook allemaal op verschillende manieren”. Het blijkt dat de eerste parafeerders denken dat ze het overuren principe goed toepassen. Dit is echter niet zo blijkt uit het deskonderzoek. Hierdoor worden er dus regelmatig meer uren geschreven dan gewerkt. Met 250 medewerkers is dit natuurlijk een probleem. Hierdoor worden er veel onrechtmatige uren geschreven en verrekend.

Ook is er onduidelijkheid in het koppelen van overwerktoeslag aan de afzonderlijke monteurs. Nesse zegt in het interview dat de toelagen niet goed worden gekoppeld. De werking van het koppelen is niet duidelijk uitgelegd aan de parafeerders. Hierdoor weten zij deze toelagen niet te koppelen binnen het systeem. Dit zorgt weer voor onvrede bij de monteurs. Laatstgenoemden willen natuurlijk wel hun loon aan het eind van de maand juist verrekend zien.

Naast het controleren van de overuren moeten de parafeerders controleren of de monteurs bij te weinig gewerkte uren rechtmatig verlof hadden. Zo niet, moet de reden hiervan worden uitgezocht. Als de urenstaten overzichtelijk zijn en goed worden gecontroleerd, zal dit snel te zien zijn. Is er geen geldige reden, dan kan worden ingegrepen om dit in de toekomst te voorkomen.

Nadat de eerste parafeerder heeft gecontroleerd en de parafen gezet heeft, gaat de teamleider controleren. Dit is een snelle check omdat er al een keer is gecontroleerd. Wel kijkt de teamleider bij onvolledige staten waardoor dit komt. Als dit gecontroleerd is worden de urenstaten geparafeerd en worden deze door geboekt. Nu kunnen de medewerkers niet meer bij de urenstaten voor aanpassingen. Tijdens de controle kijkt Nesse, als operationeel management, direct naar de management informatie. Bij uitschieters binnen het proces wil hij hier de reden van weten. Doordat het in het huidige proces niet altijd duidelijk is, kan er niet op worden ingestuurd.

4.4 Visie toekomstige proces

Tijdens de interviews is er gevraagd naar de visie van de betrokkenen voor het toekomstige proces. Hier zijn veel verschillende antwoorden op gegeven. Het begint met het bekend maken van de noodzaak. Als de monteurs de noodzaak en reden van het noteren van de uren gaan begrijpen kan dit al verschil maken.

Hierna hebben we het punt standaardiseren. Rianne zei het volgende hierover: “iemand die overwicht heeft om dit de monteurs op te leggen. Ik wil gewoon dat het zo gebeurt, net zoals ze bijvoorbeeld ook werkkleding moeten dragen. Dat is ook gewoon normaal dat je dat doet en dat zou met die urenregistratie ook zo moeten.” Dit sluit aan op wat Johan hierover zei: “controleer ons gewoon en houdt de lijnen kort.” Loïs sluit hier ook op aan: “Ik denk dat er misschien meer bij de monteurs aandringen van, vul wat meer je urenstaten in. Hou dit wat meer bij.” Het meer aandringen en verplichten aan de monteurs.

Daarnaast wilt Nesse als teamleider zorgen dat er maar een enkele parafeerder is. Hij meldt het volgende daarover: “controleren is gewoon een verspiller, daar wil je eigenlijk gewoon zo min mogelijk aandacht aan besteden. Wat teamleiders zou kunnen helpen is om ervoor te zorgen dat zij ook geen uren correcties hoeven te doen.”

Willem-Jan noemde ook eventuele verbeterpunten.. Hij vindt dat de urenstaten met kleuren duidelijker gemaakt kunnen worden. Hij bedoelt hier vooral de plus en min uren mee. Op dit moment is het lastig te scheiden hoeveel plus en min uren een monteur heeft. Ook zegt hij dat de vakantie dagen hiermee overzichtelijker gemaakt kunnen worden.

Nesse wil minder indirecte taken zien in het systeem. Hij geeft aan dat verlof gewoon op verlof mag geboekt worden zodat de monteurs niet hoeven te zoeken. Nu zijn er enorm veel indirecte taken waardoor vaak een verkeerde taak of zelfs niks wordt ingevoerd. Het volgende punt wat Nesse aankaart is: “Die bevoegdheden. Je kunt op de relatie, sorry, in het medewerkers dossier bevoegdheden vastleggen waarbij een persoon dus alleen maar bevoegd is om een bepaalde taak te kiezen.” Verdergaand op deze bevoegdheden meldt hij het volgende: “Dit kan ook voorkomen om dit voor de organisatie in te richten dat je uren, dat je medewerkers van verschillende afdelingen op verkeerde taken hun uren boeken.”

De tijd voor tijd functie komt ook naar voren. Nesse zegt in het interview dat dit nu niet goed wordt genoteerd door de parafeerders en dat dit opgelost moet worden. In de deskresearch komt naar voren dat hier opties voor zijn. De tijd voor tijd functie kan worden toegepast waardoor alle te veel gewerkte uren automatisch als tijd voor tijd worden geboekt.

5. Reflectie

Binnen dit hoofdstuk wordt gereflecteerd op de wijze waarop het onderzoek is verlopen. Dit wordt gedaan aan de hand van de onderzoeksmethode die van tevoren is opgesteld in hoofdstuk drie. Hierbij wordt ingegaan op de kwaliteit van het onderzoek en welke mogelijke afwijkingen van de onderzoeksmethode invloed hebben op de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek. Ook wordt in dit hoofdstuk kritisch gekeken naar oplossingen voor de zaken die anders gelopen zijn dan gepland. Dit kan van pas komen bij eventueel een vervolgonderzoek.

5.1 Interviews

Bij de methode van onderzoek is aangegeven dat er semigestructureerde interviews zouden plaatsvinden. Van te voren was al vastgesteld welke medewerkers geïnterviewd zouden worden. Deze planning is ook nagevolgd. De interviews zijn een halve maand na de planning afgenomen. De vertraging kwam door problematiek bij het plannen van een geschikte datum. Vooral de monteurs en de manager hadden een erg volle planning waardoor dit aanvankelijk lastig was. De vertraging heeft de validiteit en betrouwbaarheid niet beïnvloed omdat het alleen op een later tijdstip is afgenomen. De wijze waarop is hetzelfde gebleven.

Toen eenmaal een geschikte datum gekozen was werd de planning nageleefd door beide partijen. Zoals gezegd in de methode van onderzoek zijn de standaard interviewvragen gebruikt. Hierdoor kreeg het kantoor personeel dezelfde vragenlijst. De monteurs werd een aantal andere vragen gesteld die meer op hun vakgebied van toepassing was. Dit bleek goed te werken doordat er bruikbare antwoorden tevoorschijn zijn gekomen uit het interview. Door deze standaardvragen is de validiteit van het interview verhoogd.

Een verbeterpunt zou kunnen zijn om meer door te vragen tijdens het interview. Dit is regelmatig gedaan, maar dit had meer frequent gedaan kunnen worden. Bij het doorvragen gaat een interviewer dieper op de informatie in, waardoor er meer bruikbare informatie uit de antwoorden kan komen. Deze extra vragen zijn vooraf niet meegenomen in de standaard vragenlijst omdat deze specifiek op een antwoord gebaseerd moeten zijn. Dit is het unieke voordeel van de semigestructureerde interviews.

Het probleem hierbij is echter wel dat deze extra vragen niet meegenomen zijn in het volgende interview. Ook als het in een later interview gebeurde kon dit niet worden gebruikt in de voorgaande interviews. Dit laatste is logisch, maar wel een nadeel van op het moment toepasbare extra vragen. Hierdoor kunnen niet alle meningen over de extra vragen vergeleken worden. Uiteindelijk is de validiteit van de interviews wel goed. Er is gevraagd wat de problemen waren en hier zijn ook antwoorden op gekomen.

Voor de betrouwbaarheid van het interview is dus wel een paar keer doorgevraagd. Dit was nodig omdat er soms korte antwoorden werden gegeven. Dit was bijvoorbeeld het geval bij de mening over het proces. Dit was in eerste instantie beantwoord met “zeer slecht” door Nesse. Uiteraard moet er dan worden doorgevraagd naar de beargumentering van deze mening.

Een ander verbeterpunt is om voorafgaand aan een volgend interview begrippen of vragen te verduidelijken. Nu was een vraag soms niet helemaal duidelijk waardoor deze

verkeerd werd geïnterpreteerd. Hierdoor moest dit tijdens het interview gecorrigeerd worden doormiddel van een uitleg of een extra vraag.

5.2 Deskresearch

Zoals in hoofdstuk drie vermeld, is er ook een deskresearch gedaan. Dit is volgens planning onderzocht aan de hand van het systeem. Alle openstaande urenstaten zijn onderzocht naar de reden waarom ze openstaan. Van te voren werd gedacht dat er meer te verbeteren zou zijn in het systeem. Dit bleek echter niet nodig omdat het grootste probleem bij de medewerkers zelf zit. Het systeem functioneert namelijk voldoende. Dit is betrouwbaar en valide omdat het systeem door de onderzoeker grondig is bekeken. Ook is in de interviews naar meningen gevraagd van de kandidaten.

Alle urenstaten zijn naar Excel geëxporteerd waarna de openstaande exemplaren gefilterd zijn. Hierdoor kan makkelijk gezien worden welk percentage nog openstond. Dit is gedaan met de urenstaten van de laatste zes maanden. Hier is een gemiddelde van genomen. Dit kan bij een vervolgonderzoek met een groter tijdsbestek gedaan worden. Hoe groter het tijdsbestek, des te nauwkeuriger het gemiddelde wordt.

Ten behoeve van het onderzoek is een proefexemplaar van de urenstaat ingevuld. De werking hiervan werd als makkelijk en efficiënt ervaren. Mocht een monteur echter veel verschillende werkzaamheden op een dag hebben, en dit handmatig moet invullen, wordt dit lastiger. In tegenstelling tot wat vooraf werd gedacht, waren de interviews zinvoller dan de deskresearch. De oorzaak hiervan ligt zit in het feit dat het systeem beter werkt dan van te voren gedacht. De meningen van de monteurs en kantoormedewerkers waren ook waardevoller dan gepland.

6. Conclusie

Het doel van het onderzoek is om het urenregistratie proces te verbeteren. In dit hoofdstuk zal de onderzoeksvraag beantwoord worden. Verder wordt er een conclusie opgesteld omtrent de praktische deelvragen.

6.1 Beantwoording deelvraag: Wijze van werking proces op dit moment

Het blijkt uit de resultaten van zowel de interviews als de deskresearch dat de werking van het systeem meer dan voldoende is op de meeste punten. De monteurs zijn tevreden met de iPad en atrium combinatie. De werking hiervan benoemen zij in de interviews als snel, betrouwbaar en gemakkelijk. Het systeem houdt namelijk zelf de tijd bij wanneer dit is geactiveerd. Als de monteurs nauwkeurig zijn in het starten en stoppen van het systeem, moet de shop time kloppen. Dit kan daarna vergeleken worden met de job time.

In hoofdstuk drie is onderzocht dat de urenstaten niet volledig worden ingevuld. Dit blijkt gemiddeld genomen van de laatste zes maanden tien procent te zijn. Eerst was de verwachting dat het grootste probleem de laksheid van de monteurs was. Dit werd verondersteld omdat sommige monteurs de uren niet schreven. Uiteindelijk is het systeem de laatste tijd veel geautomatiseerd. De product en service monteurs hebben een tablet waarmee met een druk op de knop de tijd wordt opgenomen. Dit komt door het korte cyclische werk wat deze monteurs doen. Hierdoor worden de urenstaten automatisch ingevuld. Uit de resultaten blijkt dat het grootste probleem bij de parafeerders ligt. De meeste tijd gaat met het paraferen verloren waardoor er geen juiste en tijdige managementinformatie beschikbaar komt.

Volgens de parafeerders zijn de directe en indirecte uren goed te onderscheiden. In de urenstaat, staan de directe en indirecte uren gesplitst. Hier is dus in een oogopslag te zien hoeveel procent van de uren direct of indirect is. Door de grote hoeveelheid taken, is in de loop der tijd een wildgroei ontstaan waaruit men moet kiezen. Dit komt omdat vaak nieuwe taken worden aangemaakt als deze niet volledig onder een andere taak vielen. Het takenpakket in atrium moet dus vereenvoudigd worden voor een efficiënter gebruik hiervan.

De implementatie van het overwerken in relatie met de toeslag hierop is niet duidelijk geweest voor monteurs en parafeerders. Het is systematisch veranderd, maar niet duidelijk gecommuniceerd naar de monteurs en parafeerders. Hierdoor weten sommige monteurs niet welke wijze van invulling verwacht wordt in het systeem. De parafeerders voeren het echter ook verkeerd in het systeem bij controle of aanvulling van de urenstaten. Dit is een aanzienlijk probleem, omdat een bedrijf risico's wil minimaliseren bij het uitbetalen van de overuren.

Als laatste werken de taken niet goed met betrekking tot de filtering binnen het systeem. Specifieke combinaties kunnen niet gemaakt worden zoals beschreven in hoofdstuk vier. De conclusie is dus dat het systeem voldoende werkt, maar het grootste probleem bij de monteurs en parafeerders ligt. De taak aan de onderneming is hierbij om het invullen van de urenstaten een uitdaging te maken in plaats van een last zoals ook staat beschreven in hoofdstuk twee.

6.2 Welke sturingsinformatie wil het operationele management zodat de processen geoptimaliseerd kunnen worden?

Saman wil in control zijn over haar processen met als doel de processen zo optimaal mogelijk laten verlopen. Om dit te realiseren is managementinformatie significant. Het gaat hier vooral om managementinformatie om bij te kunnen sturen bij geconstateerde fouten. Uit de resultaten is de conclusie dat het operationele management gedetailleerde interne informatie van de directe en indirecte uren wil hebben. Het streven is controle op de volledige nakoming van de uren volgens de arbeidsovereenkomsten van de medewerkers.

Als er teveel indirecte uren worden geschreven, zoals reisure, wil een onderneming hierop anticiperen. Zo moet er bijvoorbeeld een betere planning komen, zodat onnodige reiskosten voorkomen kunnen worden. Een ander punt dat naar voren komt is het overwerken. De normale arbeidsuren en overuren moeten overzichtelijk in het systeem staan. De onderneming wil geen fouten maken bij het uitbetalen van overuren. Hier kunnen wrijvingen door ontstaan tussen management en ondergeschikten.

Het operationele management verlangt ook informatie van verlof aanvraag. De conclusie is dat het aanvragen van verlof te onduidelijk is op dit moment. Het operationele management heeft dit niet overzichtelijk. Informatie over verlof is belangrijk voor een onderneming. Op dit moment worden er te veel fouten worden gemaakt door het operationele management met het geven van verlof. Het komt voor dat er te veel monteurs op dezelfde dagen vrij zijn. Het gebeurt dan dat verlof wordt ingetrokken waar het personeel dan ontevreden over is. Als dit beter gepland zou worden, zal er minder wrijving plaats vinden. Dit vermindert de inhuur van zzp'ers. Deze kosten zullen dus minder worden.

Een ander punt dat het operationele management inzichtelijk wil hebben zijn de resultaten van de werkzaamheden: kosten, omzet en de shop versus job time. Dit is significante informatie voor een onderneming. Het doel van de onderneming is namelijk het maken van winst. Deze winst wil de onderneming weer investeren, waardoor een groter marktaandeel verkregen kan worden. Cijfermatig zijn de resultaten dus een belangrijke bron die relevant, betrouwbaar en tijdig moet zijn.

Het is noodzakelijk dat de managementinformatie binnen korte termijn beschikbaar komt. Dit is noodzakelijk mede door het korte cyclische werk van de onderneming. Als er tijdens een karwei iets fout gaat wil de onderneming dit bij een tweede uitvoering direct oplossen. Op dit moment gebeurt het dat een karwei tot drie keer toe niet afgerond is. Dit moet binnen een zo kort mogelijk traject worden opgelost. De managementinformatie moet dus tijdiger vrijkomen, maar wel betrouwbaar zijn.

De controleurs willen in een oogopslag kunnen zien welke medewerkers niet voldoen aan de uren volgens de arbeidsovereenkomst. De reden dat ze te weinig uren hebben gewerkt, moet duidelijk naar voren komen. Mocht dit te frequent voorkomen, kan hierop bijgestuurd worden. Het operationele management wil dus aanzienlijke veranderingen in de te verkrijgen informatie zien. Een voorbeeld hiervan is dus de gewerkte uren van de medewerkers. Ook de overuren en verlofdagen vallen hieronder. Hiermee kunnen zij de processen nog meer optimaliseren. Het inzicht in de urenstaten moet dus overzichtelijker worden voor de controleurs.

6.3 Welk gevolg heeft de wijze van urenregistratie met betrekking tot de verdere administratieve verwerking en rapportages?

Geconcludeerd kan worden dat de verdere verwerking binnen het proces nog niet efficiënt genoeg verloopt. Er zijn geen duidelijke richtlijnen voor de parafeerders opgesteld. De parafeerders controleren de urenstaten allemaal op een andere manier, waardoor er niet in elke afdeling dezelfde informatie wordt gesignaleerd. Het management wil bijvoorbeeld wel kunnen zien waar afdeling montage minder in scoort dan afdeling service en onderhoud. Zijn er bijvoorbeeld vaker slechte beoordelingen door klanten of is de reistijd langer.

Ook komt er naar boven dat de toepassing van de overuren verkeerd is. De parafeerders die overuren moeten toepassen of corrigeren doen dit niet volgens de regels. Hierdoor worden er onterecht uren genoteerd. Over 200 medewerkers verdeeld zijn dit veel uren per jaar. Er kan hier dus ook geconcludeerd worden dat dit niet volgens de wil van het operationeel management loopt. De toepassing van de toeslag op het overwerken wordt ook niet goed verwerkt. Er is niet duidelijk uitgelegd hoe deze effectief en juist wordt gekoppeld. Hierdoor is er onvrede bij de monteurs. Dit moet dus duidelijker worden.

Ook is de conclusie dat het verlof aanvragen niet efficiënt verloopt. Bij het aanvragen van verlof is het vaak niet duidelijk wie er allemaal tegelijk verlof hebben. Hierdoor zijn er vaak teveel monteurs dezelfde dagen vrij. Dit gaat vooral om vakantieperiodes kan er geconcludeerd worden. Ook moet er achteraf vaak worden uitgezocht of het om rechtmatig verlof gaat. Dit moet voorkomen worden door dit bij de aanvraag te controleren.

Ook is er naar boven gekomen dat door de hoeveelheid taken een hogere foutgevoeligheid is. Doordat er zoveel taken zijn wordt er vaak op een verkeerde taak geboekt. Hierdoor is de informatie uit het proces minder nauwkeurig waardoor er niet nauwkeurig gestuurd kan worden door de operationele managers. Er kan dus geconcludeerd worden dat de taken in mindere mate aanwezig moeten zijn. Doordat de input van het proces niet voldoende is, komt er ook verkeerde output. Dit leidt er vervolgens toe dat de doelstellingen van de organisatie minder nauwkeurig behaald kunnen worden (M. Paur, 2014, p. 29). Dit is logisch: wanneer de juistheid van de urenstaten in twijfel getrokken kan worden, is de operationele managementinformatie minder nauwkeurig.

7. Aanbevelingen

In de conclusie zijn antwoorden gegeven op de hoofdvraag. De resultaten van praktijkgericht onderzoek zijn bedoeld om de beroepspraktijk te verbeteren. Daarom gebruik je de resultaten en conclusie van het onderzoek, om aanbevelingen te formuleren die bijdragen aan het oplossen van je probleemstelling. Je onderbouwt je aanbevelingen met (nieuwe) theorie en best practices.

In de aanbevelingen worden adviezen gegeven voor het verbeteren van het onderzochte proces. Dit wordt gedaan aan de hand van hoofdstuk vier en zes. De aanbevelingen die binnen dit hoofdstuk centraal staan, betreffen de volgende punten: Vereenvoudiging takenpakket, uitleg/controle proces, urenstaten inzichtelijker en urenstaten invullen. Per aanbeveling wordt een advies gegeven hoe dit in de organisatie vormgegeven zou moeten worden inclusief argumenten waarom dat verstandig is om te veranderen/implementeren.

Vereenvoudiging takenpakket software

De eerste aanbeveling is het vereenvoudigen van het takenpakket. Om te beginnen moet er een opschoning komen binnen dit takenpakket. Er staan op dit moment 194 taken waarvan er maximaal 50 worden gebruikt om de uren te schrijven. Overbodige taken moeten dus worden verwijderd. Vergelijkbare taken kunnen worden samengevoegd. Dit moet elke teamleider doen voor zijn/haar afdeling. Zo blijven alle bruikbare taken over. Het voordeel hiervan is dat een specifieke taak eerder gevonden wordt. Daarnaast kan er per afdeling een hoofdtaak en subtaken worden geïmplementeerd. Voor afdeling administratie zou dat bijvoorbeeld als hoofdtaak administratie zijn. De subtaken zijn dan alle taken die in een werkweek worden uitgevoerd, waar apart op geschreven moet worden.

Urenstaten invullen

Het invullen van de urenstaten wordt ook nog te vaak verzaakt. Hierdoor moeten de parafeerders hun afdeling vragen om deze nog in te vullen. De aanbeveling voor dit probleem is een standaard mail/pop-up in het systeem op vrijdag middag. Hierdoor wordt het invullen van de urenstaten onder de aandacht gebracht van het personeel. Alsnog zal niet iedereen dit doen, maar als is het 40% scheelt dit weer tijd en moeite voor de parafeerders. Een hard control voor dit probleem is het blokkeren van de werkzaamheden tot de urenstaat is ingevuld. Dit is echter niet wenselijk aan het begin omdat dit conflicten kan opleveren.

Uitleg/controle proces

Het volgende aandachtspunt voor de organisatie is een richtlijn opstellen voor het urenschrijf proces. Als vanaf het begin alles duidelijk wordt uitgelegd voorkomt dat later binnen het proces problemen. Deze uitleg kan het beste door aan het begin een cursus/richtlijn document te tonen. Hierdoor let elke parafeerder/betrokkene op dezelfde punten binnen het proces. Daarnaast is het belangrijk om frequente controle te doen op de door geboekte urenstaten. Hierdoor worden fouten op tijd geconstateerd waardoor op tijd ingegrepen kan worden.

Urenstaten inzichtelijker

In het vorige hoofdstuk was geconcludeerd dat de urenstaten niet inzichtelijk genoeg waren voor de parafeerders. Hier moet dus een aanbeveling op gebaseerd worden. Het gaat hierbij om het inzichtelijker maken van de verlof/overuren van de medewerkers. De parafeerders moeten in een oog opslag kunnen zien hoeveel verlof en overuren de medewerkers al hebben gehad of hebben aangevraagd. Dit is een systematische wijziging in het proces. Voor dit verbeterpunt moet dus Syntess worden gecontacteerd.

Op dit moment zoals eerder aangegeven komt het te frequent voor dat de monteurs drie maal terug moeten naar een klant. De reden dat dit niet eerder wordt gesignaleerd is doordat het op een werkbond wordt geboekt wat los in het systeem staat. Dit kan voorkomen worden door het ook op relatieniveau in het systeem te boeken. Dit betekent dat als de relatie wordt opgezocht in het systeem hier gelijk wordt aangegeven hoe vlot het proces loopt. Er kan dan bijvoorbeeld een melding komen als er twee keer terug gemoeten is naar de relatie. Hierdoor worden fouten eerder gesignaleerd zodat de werkvoorbereider hier een oplossing voor kan zoeken.

Saman moet dus samen met Syntess zoeken naar een oplossing voor de onoverzichtelijke urenstaat. Hierbij moet de toekomstige groei van de organisatie in het oog worden gehouden. .

Bibliografie

- Asch, C. v. (2019, mei 2019). *5 tips voor digitale urenregistratie*. Opgehaald van Atrea: <https://www.atrea.nl/digitale-urenregistratie-tips/>
- Asch, C. v. (2019, mei 29). *5 tips voor een efficiënte urenadministratie*. Opgehaald van atrea: <https://www.atrea.nl/digitale-urenregistratie-tips/>
- Beckers, F. (2019, 7 5). *UREN REGISTRATIE*. Opgehaald van proint.nl: <https://www.proint.nl/uren-registratie/>
- Ben&wil. (2021). *Van IST naar SOLL*. Opgehaald van Ben en wil: <http://www.ben-en-wil.nl/denk-even-mee-mainmenu-31/van-ist-naar-soll-mainmenu-90.html>
- Benders, L. (2018, juni 7). *Methodologie*. Opgehaald van Scribbr: <https://www.scribbr.nl/scriptie-structuur/methodologie-in-je-scriptie/>
- Bijvank, S. O. (sd). *Hard & Soft controls*. Opgehaald van Houseofcontrol: <https://www.house-of-control.nl/hard-soft-controls-managementcontrol.html>
<https://www.house-of-control.nl/hard-soft-controls-managementcontrol.html>
- Claudia de Graauw. (sd). *MONITOREN EN EVALUEREN: WAT IS WAT?* Opgehaald van claudiadegraauw: <https://www.claudiadegraauw.nl/monitoren-en-evalueren-wat-wat/>
- Dam, J. M. (2019). *Management en Organisatie*. Groningen: Noordhoff.
- Douma, S. (2016). *Ondernemingsstrategie*. Tilburg: Noordhoff.
- Emerce. (2016, augustus 23). *Urenregistratie vaak het ondergeschoven kindje in het bedrijfsleven*. Opgehaald van Emerce: <https://www.emerce.nl/wire/urenregistratie-vaak-ondergeschoven-kindje-bedrijfsleven>
- hr-kiosk. (2021, januari 5). *Urenregistratie*. Opgehaald van <https://www.hr-kiosk.nl/>: <https://www.hr-kiosk.nl/hoofdstuk/arbeidsrecht/urenregistratie#:~:text=In%201888%20vond%20de%20Amerikaan,werd%20Dey%20Time%20Register%20genoemd.>
- Inosoft. (onbekend, onbekend onbekend). *Urenregistratie middels het inklok systeem*. Opgehaald van Inosoft: <https://www.inosoft.nl/het-nieuwe-werken-en-de-prikklok>
- Insider Bedrijfssoftware. (2020, augustus 19). *Houden jouw werknemers hun uren slecht bij? Je bent niet de enige – zo los je het op*. Opgehaald van Businessinsider: <https://www.businessinsider.nl/werknemer-uren-registratie-software/>
- M. Paur, A. v. (2014). *De kern van de administratieve organisatie*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- managementmodellensite. (sd). *GAP-analyse vanuit Ist naar Soll*. Opgehaald van managementmodellensite: managementmodellensite.nl/gap-analyse-vanuit-ist-naar-

soll/#:~:text=De%20huidige%20situatie%20noemen%20we,om%201.000%20een
heden%20te%20verko

Marketingmanagement. (sd). *Micro meso macro*. Opgehaald van managementmodellensite: <https://managementmodellensite.nl/micro-meso-macro/>

Pol, A. (2019, augustus 15). *5 redenen waarom urenregistratie cruciaal is voor jouw organisatie*. Opgehaald van simplicate:
<https://www.simplicate.com/nl/blog/redenen-waarom-tijdschrijven-cruciaal-is/>

Saman. (2021, januari 28). *Wij geven energie*. Opgehaald van Samangroep: <https://www.samangroep.nl/>

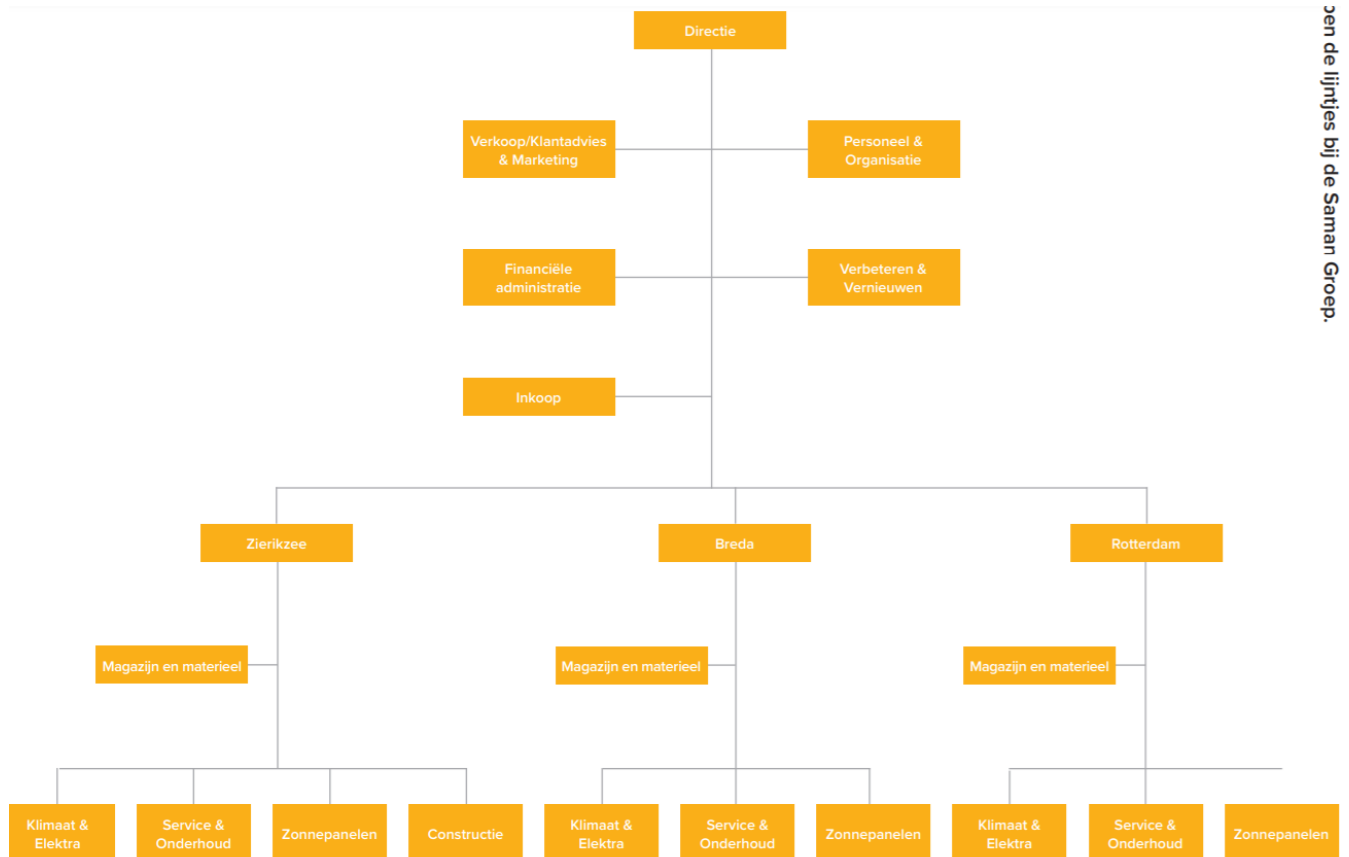
Scheepers, T. (2020, augustus 10). *6 verschillende methoden voor urenregistratie*.
Opgehaald van Keeping: <https://keeping.nl/blog/10-08-2020-methoden-voor-urenregistratie>

Time management, hoe registreer jij je tijd? (2019, augustus 2). Opgehaald van Delta IT:
<https://www.deltait.nl/blog/time-management-hoe-registreer-jij-je-tijd/>

Verhoeven, N. (2018). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Uitgevers.

Bijlagen

Bijlage 1 Organogram



Bijlage 2.1 interviewvragen monteurs

- Wat is uw naam en functie binnen de Saman Groep?
- Hoe lang bent u hier al werkzaam?
- Wanneer schrijft u de gewerkte uren in de week?
- Hoe schrijft u de gewerkte uren van de week?
- Wat vindt u pluspunten aan de manier van urenschrijven?
- Wat zijn de minpunten op dit moment volgens u?
- Hoe denkt u dat dit verbeterd kan worden?
- Er is gebleken dat het schrijven van uren soms verzaakt wordt, hoe denkt u dat dit komt?
- Ervaart u hier zelf ook problemen mee?

Bijlage 2.2 interviewvragen kantoorpersoneel/management

- Wat is uw naam en functie binnen de Saman Groep?
- Hoe lang bent u hier al werkzaam?
- Hoe vindt u de werking van het huidige urenregistratie proces?
- Op welke manier schrijft u de gewerkte uren in de week?
- Er blijkt dat veel monteurs verzaken de uren te schrijven, wat is hier de reden van volgens u?
- Welke behoefte is er met betrekking tot de sturingsinformatie?
- Denkt u dat er veel uren op verkeerde taken worden geschreven?
- Ervaart u hier zelf ook problemen mee?
- Wat doet u met de sturingsinformatie vanuit het proces?
- Hoe vindt u de betrouwbaarheid van de sturingsinformatie vanuit het proces?
- Op welke wijze kan de achterliggende administratieve verwerking verbeterd worden volgens u?
- Hoe denkt u het proces beter te kunnen beheersen?

Bijlage 3 Interviews

Bijlage 3.1 interview Rianne

Alwin: Wat is uw naam en functie binnen de Saman Groep?

Rianne: Mijn naam is Rianne van Wezel en ik ben administratief medewerker.

Alwin: Hoelang bent u hier werkzaam?

Rianne: Ik ben hier werkzaam vanaf 1998. Dus dat is 23 jaar.

Alwin: Dat is al een tijdje ja. Dan gaan we maar gelijk verder: Hoe vindt u de werking van het huidige urenregistratie proces?

Rianne: Op zich is de werking prima denk ik, ook dat het via de tablet ingevuld kan worden en via de website. Dat de jongens zelf kunnen inloggen is natuurlijk een hele verbetering. Vroeger was dit natuurlijk allemaal op papier. De digitale versie dat werkt natuurlijk veel sneller en accurater. Dat is wel de bedoeling ervan ten minste. Dat ze de bonnen makkelijk en goed aan en uit kunnen zetten, zeker de service monteurs. Dan heb je de precieze arbeidstijd. Als ze precies de bonnen aan zetten en uitzetten wanneer ze klaar zijn heb je precies de gewerkte tijd.

Alwin: Ja, duidelijk. Het komt er dus op neer dat u het nu redelijk goed vindt gaan?

Rianne: Ja, ik vind van wel. Ik denk dat deze manier van urenregistratie wel goed is.

Alwin: Ja, oké. Op welke manier schrijft u zelf de gewerkte uren in de week?

Rianne: Ik log gewoon in Atrium in en vul ik de urenstaten handmatig in. Ik hoef niet in te loggen op een iPad of zoiets zoals de monteurs.

Alwin: Nee, oké. Duidelijk. Er blijkt ook dat veel monteurs verzaken de uren te schrijven. Wat is volgens u hier de reden van?

Rianne: Ik denk dat het een beetje gemakzucht is. Dat ze denken, dat komt nog wel en dat ze het dan gewoon vergeten. Een stukje administratie dat ze, ja, hebben ze altijd eigenlijk wel gehad. Of het nou een stukje papier is of digitaal, lijkt mij dat je digitaal nog makkelijker doet maar, je moet nu wel natuurlijk inloggen en de bonnen bij de hand hebben. Vroeger had je natuurlijk papieren werkbonnen en urenstaten die je bij elkaar kan leggen. Dan kon je natuurlijk eind van de week of dag het invullen. Nu moeten ze dat natuurlijk eigenlijk gelijk doen.

Alwin: Ja.

Rianne: En ik denk dat sommige monteurs nog denken van, dat komt nog wel.

Alwin: En het dan vergeten ja.

Rianne: Ja, of vergeten of makkelijker er over gedacht wordt dat het niet zoveel uitmaakt. Dat doen we volgende week wel ofzo. Het gevolg is dan dat er bonnen afgemeld kunnen zijn waardoor ze er niet meer op kunnen boeken. En dat geeft dan natuurlijk problemen. Want dan moeten ze eerst weer vragen bij de project/werk voorbereider. Als die er dan niet is dan heb je natuurlijk dat je urenstaat niet compleet is.

Alwin: Ja, oké.

Rianne: Dat is natuurlijk dan wel een dingetje. Ik denk dat je dat wel bij de monteur kan leggen, hoe ga je met je dingen om. De een is natuurlijk makkelijker dan de ander, ik denk dat dat wel altijd een dingetje blijft.

Alwin: Ja, maar het is wel een optie dus om het makkelijker te maken, denk ik. Maar dat is straks een vraag. Welke behoefte is er met betrekking tot sturingsinformatie, qua management dan?

Rianne: Ik denk dat ze wel willen weten hoeveel directe en indirecte uren je hebt. En daar kan je natuurlijk op inspelen. Om de indirecte uren zo min mogelijk te hebben, reisen etc. Daar kan je natuurlijk je ding uithalen, van goh, hoe komt het dat die jongens zoveel reisen hebben bijvoorbeeld. Nou dat kan aan de planning liggen, van moeten ze van het ene eiland naar het andere eiland rijden. Kan er in de planning beter gewerkt worden. Dus dat er een monteur altijd op Schouwe werkt en de andere op Walcheren, ik noem maar wat. En dan heb je veel minder reistijd. En dat kan je wel heel goed uit de urenregistratie halen natuurlijk.

Alwin: Dat is zeker, dat klopt.

Rianne: Ook zie je welke monteur heel veel overuren schrijft. Ik denk dat dat voor de directie wel interessant is om daar dingen uit te trekken.

Alwin: Ja, absoluut. Denkt u dat er veel uren op verkeerde taken worden geschreven? Dus waar we het net over hadden, dat sommige wel zelf hun taken moeten kiezen toch?

Rianne: Monteurs? Ja dat ligt ook weer aan hoe de werkbonnen worden aangemaakt. Daar zit je taak op vast. Als je je werkbond aanmaakt, zit daar een taak in. Dus als die er goed in staat. Kan het eigenlijk niet voor de monteur verkeerd gaan. Behalve weer bij hulpmonteurs. Tenminste, als ik het goed heb gaan die ook op volledig monteur schrijven. Dat is wel een dingetje die beter ingericht moet worden. Ik zie nu dikwijls dat een hulp monteur wel voor het volledige monteurstarief geboekt wordt.

Alwin: Ja.

Rianne: Dat is natuurlijk jammer dat ik dat telkens moet corrigeren.

Alwin: Ja, dat scheelt qua verrekenprijs best veel lijkt me?

Rianne: Ja, klopt. Leerling monteur is 25 euro en een eerste monteur is 68 euro. Als er dan een leerling bijloopt vinden klanten dat soms sowieso al een dingetje, van he moet ik hier voor betalen. Maar als zo'n knul echt goed meehelpt dan kan je dat natuurlijk verrekenen. De klant moet daar ook in meebetalen dat je zo iemand opleidt. Een stagiair bijvoorbeeld die er alleen bijstaat, kan je natuurlijk niet factureren naar de klant. Kortom, de boekingen qua prijs moeten dus anders zijn voor een hulpmonteur dan van een eerste of tweede monteur. Ik kan wel een beetje inschatten dat het hulpjes zijn, maar niet altijd natuurlijk.

Alwin: Ja, dan kan het dus wel eens fout gaan.

Rianne: Ja, een hulpje hoeft niet altijd 17 of 18 te zijn natuurlijk. Soms zijn ze een stuk ouder en is dat lastig eruit te pikken. Vroeger kende je alle monteurs maar tegenwoordig...

Alwin: Ja, het zijn er zoveel ondertussen, dat gaat niet meer echt. Met het schrijven van taken, moet u wel zelf taken kiezen om het werk op te boeken?

Rianne: Nee, dat is automatisch ingesteld. Dat zit in het tapje bevoegdheden. Bedrijfsmedewerker, dan heb je allemaal verschillende keuzes, tapblaadjes. Als dat daar goed is ingevuld dan weet het systeem gelijk, o jij kan die uren boeken. Dan doet het systeem dit automatisch.

Alwin: Dus eigenlijk staan de dagen van u allemaal op hetzelfde geboekt?

Rianne: van mezelf?

Alwin: Ja, u had toch maar een taak toch? Dat automatisch ging?

Rianne: Ja, hoofdzakelijk gewerkte uren voor administratie. Maar ik doe natuurlijk ook wel eens administratief werk voor constructie of installatie. Dit boek ik dan op de staf afdelingen.

Alwin: dat boekt die dan wel automatisch?

Rianne: Ja, zeker. Ik kan dan gewoon aanvinken welke stafafdeling en boekt hij het automatisch door.

Alwin: Oké, volgende. Doet u zelf ook iets met de sturingsinformatie vanuit het proces? Of meer vroeger, toen u er veel mee bezig was?

Rianne: Nee, nu in ieder geval niet meer. Vroeger draaide ik wel rapportages uit van zaken en indirecte en directe uren.

Alwin: Wat werd daar vervolgens mee gedaan?

Rianne: Ja, daar kon je natuurlijk uithalen hoeveel zaken je per week of per maand had. Daar zullen ze wel wat mee gedaan hebben. Ik denk dat Han dat nu op een andere manier rapporteert.

Alwin: De rapportages gaan wel naar het hoger management lijkt me?

Rianne: Ja, vroeger had ik een klein beetje de taken van Han. Samen met nog iemand van Syntess die ook mede verantwoordelijk was voor administratie zeg maar. Maar toen is het natuurlijk verandert en groter geworden waardoor Han nu deze taken doet. Ik doe er eigenlijk niks meer mee.

Alwin: Nee, oké. Hoe betrouwbaar vindt u de sturingsinformatie? Misschien hebben we dat al een beetje besproken.

Rianne: Ja.

Alwin: Hoe betrouwbaar zou het nu zijn?

Rianne: Ja, ja. Je bedoelt echt als alles ingeboekt is?

Alwin: Ja, omdat er toch monteurs zijn die te laat inboeken. Hierdoor wordt het door de werkbegeleider gedaan, maar dit is natuurlijk minder nauwkeurig omdat het meer gok werk word denk ik. Dus hoe betrouwbaar is het dan nog?

Rianne: Ja, oké. Hopelijk is dat verzaken natuurlijk maar een klein percentage. Maar nauwkeurig is het denk ik niet nee. Als jij als monteur een week later gaan inboeken wordt het gok werk. Ik stuur regelmatig een mailtje dat de urenstaten nog openstaan. Misschien moet dit gebeuren door de bedrijfsleider of projectleider. In ieder geval iemand die overzicht heeft om dit de monteurs op te leggen. Ik wil gewoon dat het zo

gebeurt, net zoals ze bijvoorbeeld ook werkkleding moeten dragen. Dat is ook gewoon normaal dat je dat doet en dat zou met die urenregistratie ook zo moeten.

Alwin: Ja.

Rianne: Dat moet geen issue meer wezen dat je die uren gewoon invult. Ik moet er niet telkens om vragen. Van de week had ik weer een mail gestuurd waarbij ik geloof ik iets van 40 man had die het niet ingevuld had.

Alwin: Ja, dat is veel te veel.

Rianne: Je moet er eigenlijk naar toe dat dat niet meer nodig is.

Alwin: Nee, klopt.

Rianne: Dat zou natuurlijk het mooiste zijn. En het zijn echt niet alleen monteurs maar ook mensen van kantoor. En de parafeerders ook. De monteurs hebben het dan wel ingevuld maar het stukje controle wordt niet gedaan. Wat Lois doet en de projectleiders, daar blijft het ook vaak om afhangen. Ik snap heel goed hoe het komt. Dat is allemaal de werkdruk, want de werkdruk is redelijk hoog. We snappen het allemaal.

Alwin: Maar het moet wel beter natuurlijk.

Rianne: Ja, het moet wel gebeuren natuurlijk.

Alwin: Ja, dan komen we bij de laatste vraag: hoe denkt u het proces beter te kunnen beheersen?

Rianne: Ja....

Alwin: Dus bijvoorbeeld door er meer achteraan te zitten zoals u net zei. Hoe kan dit verder nog?

Rianne: Ja, dat helpt natuurlijk wel wat, maar niet afdoende. Het komt iedere week terug. Het was zelfs zo erg dat als ik op kantoor liep en ze zagen me, dat ze gelijk riepen van o ja m'n uren. Dan zagen ze me alleen maar en hoefde ik nog niks te zeggen.

Alwin: Ja, haha.

Rianne: Dus een geheugen steuntje verbeterd veel.

Alwin: Heeft u ook enig idee of een tip hoe dit het beste in werking gezet kan worden?

Rianne: Ja, dat is het lastige haha. Anders zou ik die allang hebben toegevoegd. Ja, ik weet het niet. Je kan boos worden of lief zijn. Het heeft allemaal weinig zin. En het is niet moeilijk zoals nu. Dus makkelijker maken gaat ook niet echt. Ja, ik weet het niet echt. Ingewikkeld vind ik het niet maar het moet gewoon bij je dagelijkse werk horen. Je zou iets moeten hebben dat je niet eerder kan werken dan dat je uren hebt ingevuld. Een soort slot.

Alwin: Ja, dan moet je wel.

Rianne: Ja, dat is er natuurlijk niet maar ook al zien ze het op poppen zoals de notificaties, dan zien mensen ook op poppen, maar ze doen er ook niks mee.

Alwin: Maar als het zou op poppen, dat scheelt al wel een paar procent misschien. Als het maar 30 procent dan wel extra gebeurt is ook al goed meegenomen.

Rianne: Ja, zeker. Maar net zoals Giovanni. Die moet elke week ook mails sturen over het paraferen. Dat is gewoon een administratief werk van wat ze de prioriteit niet zo hoog vinden. En dat zou eigenlijk moeten veranderen. Naar die kant moet je eigenlijk toe. Dan doen ze het wel natuurlijk, als ze anders niet kunnen werken.

Alwin: Ja, inderdaad. Dan moeten ze wel ja.

Rianne: Ja, maar dat is wel iets wat niet gerealiseerd kan worden denk ik.

Alwin: We gaan zien wat ik er mee kan doen. Dat was hem dan wel denk ik.

Rianne: Ja, we hebben het al vaker geprobeerd maar ik zie niet snel iets nu om te vereenvoudigen.

Alwin: Ow, dan heb ik een moeilijke taak gekregen denk ik.

Rianne: Ja, dat heb je zeker. Als je het voor elkaar krijgt kunnen we de vlag wel uit hangen denk ik. Het enige wat ik ook nog kan bedenken is dat de noodzaak weer bekend wordt bij de monteurs. Er zit ook veel verschil in. Na een mailtje gebeurt het vaak wel weer even, maar na een maand zie je het weer achter gaan lopen.

Alwin: Ja, oké. Dat is dan ook een verbeterpunt om over na te denken.

Rianne: Bij onnauwkeurigheden gaat er echt wel geld verloren bij de facturatie. Dit was vroeger ook al dat het op papier een stapeltje niet klopte. Maar dit is wel zonde. Moeilijk is het namelijk niet.

Alwin: Ja, ik ga er over nadenken. Bedankt voor de informatie en de tijd!

Rianne: Graag, gedaan. Nog veel succes met je onderzoek.

Bijlage 3.2 interview Loïs

Alwin: Wat is je naam en functie binnen de Saman Groep?

Loïs: Ik ben Loïs Eigenraam en mijn functie is klant coördinator op de afdeling installatie.

Alwin: Oké, hoelang werk je al bij Saman?

Loïs: Driekwart jaar? Sinds vorig jaar juni, dus dat is bijna een jaar.

Alwin: Ja, oké. Heb je al een beetje gewerkt met het urenregistratie proces? Ik heb tenminste gehoord dat jij daar mee bezig was.

Loïs: Ja, eigenlijk vanaf het begin, ben ik gelijk de uren gaan controleren. Eigenlijk laatste tijd wat minder omdat ik sinds een tijd een stagiair erbij heb die de urenstaten doet.

Alwin: Oké

Loïs: De eindverantwoordelijkheid ligt wel bij mij.

Alwin: Ja, je hebt er veel mee te maken In ieder geval?

Loïs: Ja, haha.

Alwin: Mooi. Hoe vind je de werking van het huidige proces?

Loïs: Op zich in de basis, dus op papier wel prima denk ik. Het enige waar het heel erg hapert is dat een aantal monteurs inderdaad niks invullen. Daar gaat best wel wat tijd insteken om daar achter te rennen, mailen en appen. Dus ik zou niet weten hoe, maar als we daar een soort van inhaalslag op kunnen maken, dan zou dat denk ik wel echt een heel stuk beter maken, soepeler laten verlopen.

Alwin: Ja, oké. Wat is de reden denk je dat veel monteurs het niet doen? Zou het te moeilijk wezen of?

Loïs: Ik denk eerlijk gezegd een stukje laksheid want ik geloof dat het relatief makkelijk is om...., zeker omdat wij te maken hebben met hoofdmonteurs en hulpmonteurs. En zeker bij de hulp monteurs merk ik dat ze weinig uren invullen. De hoofdmonteurs die doen het via de timer of tablet. Dus dan gaat het best wel automatisch, maar de hulpmonteurs laten het meestal afweten, terwijl ze het gewoon kunnen kopiëren van de hoofd naar hun eigen urenstaten. Dus ik denk dat het gewoon een beetje laksheid is. Iets wat nog niet helemaal geautomatiseerd is in hun eigen systeem.

Ik bedoel, dat merk ik bij mezelf ook, dat ik aan het einde van de week nog denk: o shit, ik moet mijn uren nog doen.

Alwin: Ja.

Loïs: Dat je denkt aan het einde van de dag, ik wil gewoon naar huis, klaar afsluiten.

Alwin: Ja, oké. Duidelijk. Denk je... je hebt natuurlijk allemaal taken. Denk je dat er veel uren op de verkeerde taken worden geschreven?

Loïs: Nee, bij ons heb ik dat niet echt het idee. De monteurs hebben eigenlijk allemaal een vaste taak op hun naam staan. Bij uren invullen wordt die taak automatisch ingevuld.

Alwin: Dus dat is niet echt een probleem?

Loïs: Nee, ik ervaar er weinig problemen ermee inderdaad.

Alwin: Nee, oké. Welke behoefte denk je dat er is met betrekking tot de sturingsinformatie van het management uit de projecten? Dus, wat voor informatie willen hun eruit?

Loïs: Ik denk een stukje, hoeveel tijd we nou echt kwijt zijn aan bepaalde werkzaamheden. Voor planning is het ook wel handig om een soort gemiddelde te weten zodat daar rekening mee gehouden kan worden. Maar ook natuurlijk wat de verhouding tussen tijd en kosten is.

Alwin: Ja.

Loïs: Ja, ik denk dat dat wel een beetje de basis is.

Alwin: Oké, haha. Dat was snel. Doe jij zelf ook echt iets met de informatie van het proces of niet echt?

Loïs: Nee, eigenlijk niet. Ik doe zelf eigenlijk puur alleen de planning. En ik kijk verder niet zoveel naar de... niet zoveel analyseren. Dat ligt meer bij mijn teamleider.

Alwin: Ja, oké. dus die kijkt wel misschien meer naar de uitkomende informatie van het proces?

Loïs: Ja en ik denk dan vooral in verhouding met de kosten. Er wordt natuurlijk gekeken wat we elke week factureren, en dat hij dan weer kijkt oké, we hebben zoveel deze week gewerkt, we hebben zoveel gedeclareerd, waar is dat uit te halen.

Alwin: Ja, oké. Op welke wijze kan de achterliggende administratieve verwerking verbeterd worden? Oftewel, vanaf het moment dat de monteurs de uren schrijven tot het einde. Dat het vlot verloopt.

Loïs: Ja, je bedoelt zeg maar van het begin tot het einde van het proces?

Alwin: Ja, want ik heb ook met Rianne gesproken. En die zei zeg maar dat parafeerders te lang over hun werk doen. Dus dat is bijvoorbeeld al een ding dat verbeterd kan worden.

Loïs: Kijkend naar mijn eigen afdeling vind ik dat best lastig. Kijk ik zal niet zeggen dat ik het snelst ben in uren controleren, absoluut niet haha. Waarschijnlijk bedoelde ze mij ook.

Alwin: Nee, nee echt niet haha.

Loïs: Haha, oké. nee maar het blijft wel liggen en dat is echt iets waar ik elke keer tegen aan loop. Dat ik denk van, getver, moet ik weer. En dat komt vooral dat er een aantal monteurs zijn waar je constant achter aan moet en dat kost best wel veel tijd. Dus, ja. Ik vind het lastig wat er in het daadwerkelijke controle project echt beter kan. Misschien dat er in plaats van twee mensen, een persoon moeten laten paraferen. Wat nu moet ik de monteurs staten controleren en paraferen en vervolgens mijn teamleider nog een keer.

Alwin: Ja.

Loïs: Dat is dan de soort van eindparaaf. Ik zie zelf het nut er niet echt van in dat dit twee keer gedaan wordt. Maar er zal vast wel een hele gedachte achter zitten, maar die zou ik niet weten. Misschien dat dit naar een persoon kan ja. Verder zou ik het echt niet weten wat we anders kunnen doen.

Alwin: Ja, oké. nu hebben we het er al een beetje over gehad. Maar alsnog laatste vraag, hoe denk je het proces beter te kunnen beheersen? Is nu al beetje geweest maar hè.

Loïs: Ja... lastig. Ik denk dat er misschien meer bij de monteurs aandringen van, vul wat meer je urenstaten in. Hou dit wat meer bij. Uiteindelijk is dit ook.. ik kan er wel achter aangaan zitten maar soms helpt dit weinig.

Alwin: Ja.

Loïs: Het andere is elke week een vast moment nemen om de urenstaten door te lopen.

Alwin: Ja, oké. dit was hem dan. Dankjewel voor je tijd!

Loïs: Graag gedaan!

Bijlage 3.3 interview Willem-Jan

Alwin: Wat is uw naam en functie binnen de Saman Groep?

Willem-Jan: Ja, mijn naam is Willem-Jan Paul en de functie is monteur bij service & onderhoud. Ik heb, ja.. voor het keuren van installaties. Dus voor zonweringsysteem.

Alwin: Ja, oké. Hoelang werk je al bij Saman?

Willem-Jan: Dat is al vanaf 2018. Dus, dat had ik net nog voor je opgezocht, maar dat is dus drie jaar alweer. Gaat hard.

Alwin: Ja zeker. Wanneer schrijf je de gewerkte uren in de week?

Willem-Jan: Ja. Dan bedoel je zeg maar.. als ik een klus heb gehad en..

Alwin: Dat je je uren echt doorzet ja.

Willem-Jan: Ja, oké. Ja, wij werken zeg maar met de urenstaat, en dan drukken wij op start van auto rijden. Daarna drukken we weer op de knop in de werkbbon op de tablet, dan drukken we weer op werken en dan druk je weer op rijden. En zo ga je van klant naar klant. Dan registreert hij zelf de uren. Maar als ik dan thuis ben dan kijk ik alles wel na. En dan in het weekend of avonden kijk ik hoe mijn urenstaat er bij staat.

Alwin: Ja.

Willem-Jan: Dan kijk ik dus echt wel nog in mijn eigen tijd kijk ik hoe mijn urenstaat erbij staat zeg maar. Dus echt in mijn vrije tijd zit ik nog met mijn uren bezig.

Alwin: Ja, oké. Het hoe schrijven hebben we dan wel een beetje gehad nu. Met de iPad dus dat je dan drukt, maar je moet ze wel zelf nog doorboeken toch?

Willem-Jan: Ja, ja. Als je dan bij de klant bent, dan kan je hem gereed melden. En dan moet de klant, die zet dan een krabbeltje ofzo of een handtekening. Dan meld je hem gelijk gereed en dan is die ook gelijk van je tablet weg. Dan is die al geregistreerd, dan is die al door geboekt. Dat staat los van je urenstaat, op je urenstaat als je nog is naar de zaak moet voor uitladen ofzo, dan kan je dat apart erin voegen. Dus dan weet je hoelaat je op de zaak was of hoelaat je weggaat en dat voer je dan zeg maar nog in.

Alwin: Ja, dat moet je wel zelf nog invoeren dan?

Willem-Jan: Ja, nog steeds. Ja inderdaad ja.

Alwin: Oké, vergeet je dat ook wel eens of doe je dat altijd wel secuur?

Willem-Jan: ja vergeet ik wel ja, ook bijvoorbeeld met, zeker als je aan het werk bent. Je stapt je bus in, wat je als eerste moet doen is je tablet pakken, de knop indrukken van rijden naar de klant.

Alwin: Ja

Willem-Jan: Als je dan bij de klant voren bent, moet je de motor uit doen en de knop werken indrukken. En daar moet je een beetje handigheid in krijgen. Ik vergeet het soms wel eens ja.

Alwin: Ja, als je het dan eens vergeet is het wel minder nauwkeurig lijkt mij.

Willem-jan: Ja, dan is het minder nauwkeurig inderdaad. Nee, soms zit je in de auto en moet je nog een belletje doen. Maar dan ga je wel al naar de volgende klant en dan doe je dat dus onderweg. Maar dan is het wel werk voor die klant. Bijvoorbeeld dat ik mijn projectleider nog moet spreken erover, of... Dus dat is wel een beetje een grijs gebied.

Alwin: Ja, dat het niet gerekend wordt voor de klant?

Willem-jan: Ja klopt, of juist wel, en dat de andere klant dan bijvoorbeeld geen reistijd heeft. Dus dat is wel een dingetje.

Alwin: Oké.

Willem-jan: Neemt die nog op? Ik zie jou beeld namelijk stoppen.

Alwin: Ow, ow. Ja hij neemt nog op zie ik.

Willem-jan: Oké, dan is het goed. Lekker door dan.

Alwin: Oké, Wat vind je de pluspunten van het schrijven op deze manier?

Willem-jan: Ja, kijk. Zeker als je meerdere klanten op een dag hebt, een stuk of acht ofzo. Dan kan je normaal nooit precies weten hoelaat je waar was. En dan zou je dus s 'avonds helemaal een urenstaat bij moeten houden, bij wijze van. Maar nu is dat dan veel makkelijker. Dat vind ik wel echt een pluspunt. En daarnaast dat je inzicht hebt in je urenstaten, digitaal. Dat je dit digitaal kan inlezen.

Alwin: Oké, ja.

Willem-jan: Ik weet nog van mijn vorige werkgever dat we het op papier moesten doen en handgeschreven op kantoor in moesten leveren. Dat is dus wel een pluspunt nu.

Alwin: Ja, zeker weten. Scheelt veel tijd natuurlijk.

Willem-jan: Ja wat nog meer? Dat ik echt de precies gewerkte uren kan zien eigenlijk.

Alwin: Oké, dan de vervolg vraag, heb je nog minpunten?

Willem-jan: Die zien er ook wel hoor, haha. Als je bijvoorbeeld je gewerkte uren, ja. Dan maak je soms wel eens overuren. Die maak je best vaak. Ik schrijf bijvoorbeeld geen pauzes. Of ze er überhaupt af worden gehaald dat weet ik niet, maar... Ja, die pauzes heb je onderweg tijdens het rijden naar een andere klant. Dit komt omdat je niet op dezelfde locatie heel de dag zit. Als dat wel zo is, kan dat natuurlijk wat makkelijker. Maar de overuren die je dan maakt, die zie je in min uren daar terug. Snap je? Dat zouden eigenlijk plusuren moeten zijn, dat je weet van, die heb je geplust.

Alwin: Hoezo staat dat nu in de min dan?

Willem-Jan: Ja, dat is een stukje Syntess software. Dat kunnen ze niet anders aanpassen ofzo, ik weet het niet. Maar dat is wel onduidelijk, want als ik dan terug naar m'n urenstaat ga. Even kijken hoor, ik heb hem hier voor me. Dan heb je, je gewerkte uren en dan staat er tijd voor tijd min zoveel. Maar dan weet je niet of ze dat opeens van je uren afhalen. Snap je?

Alwin: Ja, misschien rekenen ze dat vanuit het bedrijf? Dat het voor hun negatief is dat er overuren zijn, ik weet het niet eigenlijk.

Willem-Jan: Ja geen idee. Alleen... Even kijken hoe ik dit uitleg hoor. Als ik bijvoorbeeld een klus hebt voor S 'ochtends, en dat is in Kapelle. Dat is bijvoorbeeld bij jou thuis. Dan heb ik een half uur reistijd om naar de zaak toe te komen. Twintig minuten zeg maar, van huis naar de zaak. En naar jou toe is plus minus tien minuten. Dan halen ze bij mij, zeg twintig minuten eraf, omdat ik in Kapelle aan het werk ben. Dus dan zeggen ze, je hoeft niet naar de zaak te rijden, die tijd bespaar je. En die halen ze dan van je vakantie uren af.

Alwin: Oké.

Willem-Jan: Mocht je dus veel klussen in de buurt hebben. Gaat dat allemaal van je vakantie uren af. Kijk dat halen ze eraf. Dat is ook min. Als ik nu overuren maak is dat ook min. Dus het is heel onduidelijk te zien als je plus uren maakt. Dus als je overuren maakt dat je die ook duidelijk te zien krijgt op je urenstaat. Of bij wijze dat je per dag al weet hoeveel over of min je hebt gewerkt.

Alwin: Maar als jij dan lang moet rijden een keer, wordt dit dan wel plus gedaan? Dat je weer extra vakantie uren krijgt?

Willem-Jan: Ja, dat klopt. Maar dan is het wel een half uur voor je eigen. Maar dat is logisch omdat je gewoon naar de zaak toe rijdt.

Alwin: Maar eigenlijk moet jij dus zorgen als je korter rijdt, dat je langer doorwerkt zodat het niet van je vakantie uren wordt getrokken?

Willem-Jan: Ja, klopt. Eigenlijk komt het daar op neer. Maar dat gaat ook opvallen als je dat telkens doet.

Alwin: Ja, oké, maar dat ga je bij nog krijgen dan.

Willem-Jan: Ja, inderdaad. Dat ga je inderdaad bijna krijgen dan. Ja.

Alwin: Oké, volgende dan. Hoe denk je dat dit verbeterd kan worden? Dus waar we het net over hadden bijvoorbeeld.

Willem-Jan: Ja, dat je bijvoorbeeld echt duidelijk kan aangeven, met kleuren of zo, dat als je overuren maakt, dat je dat duidelijk als plus ziet. En als ze dan uren eraf halen, dat ook duidelijk te zien is.

Alwin: Ja, dat je het veel duidelijker uiteen hebt.

Willem-Jan: Ja, klopt.

Alwin: Vinden je collega's dit ook een beetje of heb je het daar niet zo over?

Willem-Jan: Ja, die hebben daar behoorlijk moeite mee. Nu krijgen we ook iedere maand volgens mij, krijgen we overzicht van hoeveel vakantie dagen je nog hebt. Dan zie je ook zeg maar, hoeveel uren je hebt gewerkt. En dan hoeveel vakantie dagen je ook op hebt genomen. Daarin zie je wel, ja, dat is ook wel beetje onduidelijk zichtbaar.

Dus inderdaad, als je het wilt verbeteren, echt met kleuren of plus uren gaan werken.

Alwin: Oké, er is gebleken dat het uren schrijven toch wel soms verzaakt wordt door de monteurs. Hoe denkt je dat dit komt?

Willem-Jan: En dan van urenstaat niet op tijd inleveren?

Alwin: Ja, echt van het invullen en doorboeken van je urenstaat.

Willem-Jan: Ja, ja. Wat voorheen... Ik heb dan twee jaar lang nog voor elektra gewerkt. Soms waren.. Hadden wij geen werkbonnen. Dan moest je wel een klus maken zeg maar, maar dan was er nog geen werkbond aangehangen. Dus kon je ook je uren niet op die werkbond zetten, omdat die nog niet was aangemaakt in Syntess. Dat was dan toen, dan kon je het een week nog niet inleveren omdat de projectleider de werkbond voor die klus nog moest aanmaken. Dus dat er geen werkbond aanwezig is, dat zou kunnen schelen. En soms ben je met een klus bezig en is het nog niet af. Dan staat die klus... of je moet er nog wat voor bestellen of je moet er nog wat... Ja, je wilt er nog wat meer duidelijkheid over. Of nog met de werkvoorbereider overleggen, dan kan je het ook nog niet afboeken zeg maar.

Alwin: Ja.

Willem-Jan: Hoe wij dan werken via S&O. Met start en stop en bij de klant gereed melden. Dat de klant een krabbeltje geeft, dat werkt wel super eigenlijk. Dit komt doordat die dan gelijk gereed is gemeld en op je urenstaat. Dat is wel makkelijk.

Alwin: Oké, ja. Zelf... hebben we het ook al beetje overgehad. Of je zelf problemen ervaart met het schrijven.

Willem-Jan: Ja, klopt ja. Problemen.... Nee niet echt.

Alwin: Aangezien jij het via je iPad doet is het ook redelijk nauwkeurig denk ik.

Willem-Jan: Ja.

Alwin: Dan kan het niet echt mis gaan nee.

Willem-Jan: Ja, klopt. Het is wel, mocht je doorboeken, kan je er niks meer aan veranderen. Daar moet je wel goed rekening mee houden. Dus als je hem gereed meld, dan moet je echt aan de projectleider vragen of die hem wilt terug zetten. Maar dat is ook best wel een gedoe voor het kantoor natuurlijk en jezelf.

Alwin: Maar hoezo zou je nog iets moeten wijzigen bijvoorbeeld?

Willem-Jan: Dat je bijvoorbeeld net op de verkeerde knop hebt gedrukt. Of dat je net in je auto zit en die mevrouw loopt de deur uit en die vraagt van: he, er gebeurt dit en dit, kan je nog even terug?

Alwin: Komt zo iets vaak voor?

Willem-Jan: Nee, af en toe. Zou voor kunnen komen.

Alwin: Nou, dit was hem dan eigenlijk dan. Bedankt voor je hulp!

Willem-Jan: Ja, jij ook bedankt. Succes nog!

Bijlage 3.4 interview Nesse

Alwin: Ja, ja, oké, nou, wat is uw naam en functie binnen de Saman Groep?

Nesse: Mijn naam is Nesse Broeckaert en mijn functie is teamleider en is tevens eindverantwoordelijke van de afdeling service en onderhoud.

Alwin: Hoelang werkt u al bij Saman?

Nesse: Ik werk nu anderhalf jaar bij Saman.

Alwin: Hoe vindt u de werking van het huidige registratieproces?

Nesse: F*cking k*t

Alwin: Oké, nou dat is heel duidelijk. Hoe schrijft u de gewerkte uren van de week?

Nesse: Ik schrijf al mijn uren op de indirecte taak. Nul, nul, drie s zaak uren, service en onderhoud, waarbij overuren voor mij niet van toepassing zijn. Niet omdat ik ze niet maak, maar omdat ik ze niet mag schrijven.

Alwin: Ja, en waarom niet? Als ik vragen mag.

Nesse: Waarom ik ze niet mag schrijven? All-in Contract, alle leidinggevendenden hier hebben eigenlijk gewoon een All-in contract, dus door een deel bij jouw functie hoort gewoon overwerken en dat is gewoon verdisconteerd in je salaris.

Alwin: Oké.

Nesse: Helaas bouw ik dus geen tijd voor tijd op en ook geen overwerk toeslagen.

Alwin: Dus dat heeft bijvoorbeeld Han ook.

Nesse: Klopt, Han heeft dat ook. Ja.

Alwin: Oké, en blijkt dat heel veel monteurs verzaken de uren te schrijven. Wat is hier de reden van volgens u?

Nesse: Dat heeft verschillende redenen. Bij ons valt dat overigens wel mee en dat komt omdat bij ons alle monteurs een tablet hebben. En alle monteurs werken via werkbonnen die op dagelijkse basis afgemeld moeten worden. En dan is de uren registratie vrijwel automatisch dus dat probleem, dat hebben wij wat minder. Wat wij wel ervaren is dat het voor de monteurs lastig is om de juiste, indirect taak te zoeken op het moment dat ze niet gewerkt te hebben. Dus verlof, tandarts bezoek, vrijedagen. Nou, wat hebben we nog meer, studie. Op dat moment dat er, zeg maar een aanvullend indirecte taak gebruikt moet worden, dan vinden ze het lastig om de juiste taak daarin te vinden, en ik denk dat de reden daarvan is omdat we die ook gewoon veel te veel hebben.

Alwin: Ja.

Nesse: We hebben indirect het. We hebben een inrichting gemaakt in het verleden van een indirecte taak per afdeling. En ja, in mijn ogen is dat gewoon niet nodig, want verlof is voor iedereen hetzelfde en is niet per afdeling afhankelijk, dus ik denk als we die

indirecte taken kleiner maken en eenvoudiger dat het, ja, dat dat dan ook een deel van de oplossing zou kunnen zijn.

Alwin: Ja, oké, duidelijk. Wel blijkt ook uit vorige interviews, dat de teamleiders er soms iets te lang over doen om het echt te paraferen allemaal, waardoor een poosje het proces te lang stil ligt. Hoe zou dit komen?

Nesse: Is een kwestie van prioriteiten stellen. En ik ben daar zelf ook debet aan. Het is gewoon lastig. Om op het moment dat je het niet voor jezelf agendeert, dus zorgen dat het iedere maandag ochtend in je agenda staat, als eerste werk, dan zie je dat daarna ook niet meer van komt. Dus als je het niet in je agenda zet, dan vergeet je het sowieso en als je het overslaat door druktes dan zie je ook dat het er niet van komt totdat je mailtje krijgt van Rianne.

Alwin: Oké, en ja, dan ga ik naar de volgende vraag: hoe kan dit verbeterd worden, maar in principe gewoon meer prioriteiten stellen, dus heb je eigenlijk al beantwoordt....

Nesse: Mmm.

Nesse: Ja, dat klopt. Het is alleen, het moet ook zo zijn. Ja, ik kijk ook in ieder geval naar de uren die terugkomen, controleren is gewoon een verspiller, die wil je eigenlijk gewoon zo min aandacht aan besteden. Wat teamleiders zou kunnen helpen is om ervoor te zorgen dat zij ook geen uren correcties hoeven te doen. Want dan ben je aan het controleren en dat is echt zonde van je tijd, omdat je je nog stapels met klanten hebt die jij allemaal eerder wil helpen als die urenstaten. Dus ik vind niet dat het een taak is om daadwerkelijk correcties op uren staat uit te voeren in de leidinggevende functie

Alwin: oké, dus het zou lager op moeten. Iemand onder je die dat moet doen.

Nesse: Ja, nou heb ik... Is dat bij ons in het team gelukkig ook wel zo ingericht, de enige parafen die ik zet, die is voor de kantoormedewerkers. En ja, die vullen hun uren gewoon eigenlijk foutloos in.

Alwin: Ja, ja, Loïs doet het zeker bij jou of niet?

Nesse: Nee, nee, nee. Gabriëlle doet bij ons de controle van de monteurs dus van de uitvoerende kern en ik, het enige wat ik doe is accorderen van de uren staten, kijk, en dat gaat op basis van goed vertrouwen. Ik ga niet controleren of iedereen echt alle vrije dagen, vrij uurtjes heeft geschreven. Het enige wat ik, waar ik op monitor is het aantal overuren per medewerker per periode.

Alwin: Ja, oké, welke behoefte is er met betrekking tot de sturingsinformatie, dus voor het management of voor jou, of een andere leidinggevende functie?

Nesse: Ook dat is overuren per periode per medewerker, maar dat is niet op basis van de registraties dus meer vanuit de planning, dat we het conflict kunnen voorkomen in verlof aanvragen, vaak is dat er meerdere medewerkers op dezelfde dag vrij zijn. Ja, dat kan eigenlijk niet de bedoeling zijn en dan kom je pas achter op het moment dat het zover is.

Alwin: Ja.

Nesse: Dus je wil eigenlijk kunnen sturen als het gaat om informatie op het voorkomen van vrije dagen, in ieder geval dat medewerkers op dezelfde dag vrij hebben. De werknemers zelf gaan elkaar daar niet op aanspreken, want ze willen die dag vrij zijn.

Dus ja, dat is een gesprek wat niet onderling wordt gevoerd dan ik ermee geconfronteerd dat is gewoon vervelend.

Alwin: Ja, dan moet jij eigenlijk iemand naaien een soort van om te zeggen: je mag niet,

Nesse: Ja inderdaad of, ja of ik moet inderdaad iemands verlof in trekken op het moment dat het echt niet gaat, daar pas ik ook voor. Die mensen die hebben gewoon niet voor niets verlof, die hebben wat of ze gaan wat doen of naar het ziekenhuis. Ja, noem maar op. Ja weet je, dat wil je niet als leidinggevende, zeker niet in een kort tijdsbestek nee.

Alwin: Nee. En is er ook serieuze informatie qua betrekking op optimalisatie van processen? Dat je bijvoorbeeld weet hoeveel tijd aan iets wordt gewerkt? Of wordt daar niet echt op gelet? Dat je weet wanneer iets te lang duurt.

Nesse: Nee, wat wel voor ons heel relevant is, is dat ik wil weten wanneer dat er een monteur voor de derde keer naar dezelfde klus gaat. Wij hebben heel kort cyclisch werk, vaak storingen of onderhoud. Dat duurt tussen de één en vier uur per klus. We mogen één keer terug. Maar als we voor de derde keer teruggaan, dan hebben we uiteindelijk al tijdens de tweede keer het niet goed gedaan. Eigenlijk wil je dan kunnen ingrijpen.

Alwin: Oké, dus daar let je wel gewoon echt op, tenminste proberen.

Nesse: Ja.

Alwin: Oké, denkt u dat ze heel veel uren op de verkeerde taken van andere afdelingen dan. Bij jullie heb je natuurlijk op de iPad.

Nesse: Kijk, als we bij punt vier aankomen wat op dit bord staat. Die is..., Die bevoegdheden. Je kunt op de relatie, sorry, in het medewerkers dossier bevoegdheden vastleggen waarbij een persoon dus alleen maar bevoegd is om een bepaalde taak te kiezen. Dit wordt bij ons op een hele korte termijn ingericht. En waarom is dat? Omdat dit ook in verband staat met de functie internetplannen die wij gebruiken. Wij gebruiken het klantenportaal van Syntess, om klanten uit te nodigen om een afspraak te maken voor werkzaamheden, maar we willen niet. Dat de monteur die alleen maar zonnepanelen kan onderhouden, in één keer bij een klant gewoon cv ketel staat. Dus, wij hebben zelf al op de afdeling een scheiding in verschillende taken die we vast kunnen leggen in de bevoegdheden van de monteur. Zodat we geen conflicten krijgen tijdens het Internetplannen.

Alwin: Ja.

Nesse: Dit kan ook voorkomen om dit voor de organisatie in te richten dat je uren, dat je medewerkers van verschillende afdelingen op verkeerde taken hun uren boeken.

Alwin: Ja, dus eigenlijk dat je bijvoorbeeld kan zoeken in Syntess van, ik heb zonnepanelen schoonmaker nodig of een onderhouder, dat je die krijgt die dat kunnen.

Nesse: Ja, maar dat geldt ook voor binnen medewerkers. Dat op het moment dat jij die bevoegdheid die inrichting geeft, je een foutmelding krijgt als je een taak van een andere afdeling kan kiezen. Eigenlijk baken je het hart af.

Alwin: Ja, zorgen dat er minder fouten voorkomen Ja.

Nesse: Ja, het nadeel hiervan is wel is dat het onderhoud nodig heeft. Dus je moet wel periodiek gaan controleren of het nog klopt en zijn niet bevoegd voor de juiste taken. Maar goed.

Alwin: Ja, je hebt natuurlijk met scholing waarschijnlijk ook functie verwisselingen dat je het moet aanpassen.

Nesse: Dat klopt, je zou dus bepaalde profielen kunnen maken.

Alwin: Ja.

Nesse: Die kun je snel wisselen

Alwin: Ja, klopt. Dat je dan snel de functie kan wisselen bij de persoon.

Alwin: Oké. Wat doet u met de sturing informatie van het proces. Ow, ja die hebben we nu al gehad, sorry. Hoe vind je de betrouwbaarheid van de informatie van het proces?

Nesse: 100 procent?

Alwin: Ja? Dat is duidelijk, oké.

Nesse: Omdat ik het zelf doe haha.

Alwin: Ja, jezelf ga je niet afkraken nee haha.

Nesse: Nee, ik denk dat wij binnen het team net wat verder zijn met het gebruik van het pakket als in andere afdelingen. Een heleboel stappen hebben wij dus al belopen en ondervangen, omdat het bij ons ook super relevant is altijd. Dus ik denk dat wij er ook iets minder last van hebben dan dat je dat aan mijn collega teamleiders zou vragen.

Alwin: Ja, oké. Op welke wijze kan de achterliggende administratie, administratieve verwerking verbeterd worden? Dus dat, ja, vanaf het begin monteurs op de iPad klikken, tot en met de informatie die er achteraan uit rolt. Hoe het hele proces verbeterd kan worden.

Nesse: Komen we weer terug op dit, de vier puntjes. Tijd voor tijd functie en bevoegdheden. Echt, als je dit inricht dan ben je klaar.

Alwin: Ja, oké, ja, en hoe denkt u het proces beter te kunnen beheersen? Maar dat is dan door die punten?

Nesse: Zorgen dat het foutloos, dat het systeem foutloos is ingericht. Kijk de urenregistratie en de urenverwerking, die dateert nog van een jaar of vijf geleden. Daar is nooit door iemand naar gekeken, omdat niemand het belangrijk vond. Er worden nu alleen zoveel uren in gespendeerd aan het corrigeren en aan het verwerken van die uren dat je daar gewoon een hele grote verbeterslag in kan maken en ook gewoon een grote besparing voor de organisatie.

Alwin: Ja.

Nesse: Dus nu komt het moment om daar wel eens goed kritisch naar te kijken. En deze punten die nou helpen, denk ik iedereen. Het is nu bijvoorbeeld zo, dat bij de...,

niemand goed weet hoe je de urenverwerking doet. Monteurs hebben recht op overwerktoeslag, allen alle monteurs van de installatie afdeling krijgen deze toeslag niet toegekend. Dat komt omdat de mensen die de uren corrigeren niet weten hoe dat je die toeslag aan een monteur hangt.

Alwin: Ja.

Nesse: Op het moment dat je dit tegen de monteurs vertelt, dan heb je natuurlijk een gigantisch probleem, want als ze erachter komen, dan worden even de urenlijsten van de achterliggende vier jaar naar boven gehaald....

Alwin: Ja, en dan missen ze...

Nesse: Ja, en dan kun je gaan corrigeren natuurlijk, dat is niet leuk. En ik spreek uit ervaring, want wij hebben dat namelijk al wel gedaan binnen het team.

Alwin: Ja, en daarom is er nu een beetje gezeur?

Nesse: Ja, dat is al klaar, gelukkig. Alleen, we hebben best wel veel monteurs gewoon 50 uur of meer, aan tijd voor tijd moeten geven. Weet je dat is niet wenselijk op het moment dat je het druk hebt omdat ze allemaal een week extra verlof hebben gekregen.

Alwin: Ja.

Nesse: Is wel eerlijk, alleen ook dat is allemaal te wijten omdat we gewoon niet weten of in ieder geval de mensen die de uren correctie doen, weten niet hoe dat ze ermee om moeten gaan.

Alwin: Ja, en dan zou je eigenlijk ook dat moeten verbeteren. Dat die mensen het wel duidelijker weten.

Nesse: Ja, exact. Ja, ja, Die weet echt helemaal niet mee bezig zijn. Nee, dat is echt zo.

Alwin: En dat zijn dan eigenlijk de personen direct onder de leiding?

Nesse: Ja, degene die paraferen weten niet hoe dat ze dat op de juiste manier moeten doen en doen we dus ook allemaal op verschillende manieren. Hier bij klantenadvies, weet ik, daar worden de... Op het moment dat jij acht uur... Op het moment dat jij negen uur hebt gewerkt, dan heb jij één over uur gemaakt met een arbeidspatroon van acht uur... Wat doen ze dan, dan schrijven ze negen en een half uur. Want dan houd je een uur aan tijd voor tijd uren over. Dus wat ze doen is zeg maar meer uren boeken als dat ze daadwerkelijk hebben gemaakt, omdat ze daar denken dat ze die tijd voor tijd correctie op de juiste manier hebben toegepast.

Alwin: Ja.

Nesse: In principe is dat ook wel zo, alleen is het niet hoe dat het werkt. Ik denk dat het net buiten beeld was?

Alwin: Nee, ik zag het wel.

Nesse: Haha, oké, ja precies. Nou, maar dat is het probleem.

Alwin: Oké, super. Dan weet ik genoeg. Bedankt voor uw tijd en hulp.

Nesse: Graag gedaan. Veel succes nog en bij vragen weet je me te vinden!

Bijlage 3.5 Interview Johan

Alwin: Zullen we maar gaan beginnen? Dan kun je daarna weer van je weekend gaan genieten.

Johan: Ja, lets go!

Alwin: Wat is uw naam en functie binnen de Saman Groep?

Johan: Mijn naam is Johan van der helm. Ik ben de elektro servicemonteur binnen de Saman Groep.

Alwin: Ja, oké.

Johan: Voor de kleine klussen.

Alwin: Ja, hoelang werkt u al bij Saman?

Johan: Nu alweer zes jaar.

Alwin: Ow dat is al een tijdje. Wanneer schrijft u de gewerkte uren in de week?

Johan: Dat is meestal in de avond, op dezelfde dag, maar dat is wel eens verschillend omdat de volgende dag gewoon te druk is.

Alwin: Ja, oké, maar wel redelijk op zich op tijd, dat je niet een week wacht of zo.

Johan: Nee, dat gaat niet, want dan vergeet je het.

Alwin: Ja, en wat vindt u een pluspunt aan de manier van urenschrijven? Hoe schrijft u de uren in eerste instantie?

Johan: In eerste instantie schrijf ik ze en daarna meteen invoeren op de tablet. Ja, dat is voor mezelf makkelijker, want dan kan ik door naar de volgende klus. Ik start dus klus één, schrijf de uren in m'n agenda op en dan 's avonds vul ik alles in. Dus niet direct via de tablet, is wel het liefst hoe ze het zien op de zaak, maar dat gaat gewoon niet vanwege de tijdsdruk die er gewoon achter zit.

Alwin: Ja, oké, en hoe doe je het 's avonds? Dat schrijven? Ook gewoon via de tablet?

Johan: Ja, gewoon via de tablet, en dan zo invullen.

Alwin: Oké, wat vindt u de pluspunten van het schrijven nu?

Johan: Dat ik het voor mezelf bijhoud en als er door de klant commentaar op komt, kan ik het gewoon bewijzen in mijn agenda van kijk, ik ben echt zo laat geweest. En ja, daar heb ik gewoon een terugval dan op.

Alwin: En als je dat dan pas 's Avonds doet, weet je nog wel dan precies op de minuut, want je hebt gedaan, of is het dan gokken meer?

Johan: Nee, dat is niet gokken. Je schrijft natuurlijk gewoon per klus je uren op, in ieder geval die je die dag gedaan hebt, en open je, je agenda van oké, ik ben zo laat vertrokken.

Alwin: Ja, oké, en 's Avonds vul je dat weer in.

Johan: Ja, dat klopt.

Alwin: Ja, oké, zijn er ook minpunten aan het urenschrijven, dat er iets beter kan?

Johan: Zijn er minpunten aan? Nou, het is puur je werkbonden even opzoeken. Dat is wel even een dingetje, want als niet al je werkbonden er in staan of je bent toevallig met een klus mee geweest van je collega die je moet helpen, dan staan je werkbonden er niet in. Dus je kan dan heel moeilijk zoeken. Dus je zou eigenlijk die zoekfunctie wat meer moeten finetunen op, op, op.... Ja het zit al op werkbond nummer, dat sowieso al wel, maar dat dat alleen maar voor een specifieke afdeling is. Want nu moet je heel die lijst door en dan schiet allemaal niet op.

Alwin: Nee, oké. Prima. Er is gebleken wel dat er eigenlijk best wel veel uren niet geschreven worden door monteurs, dat het te lang open blijft staan. Hoe denkt u dat dit komt?

Johan: Hoe dat komt? Omdat de werknemers er te laks in zijn en de werkvoorbereider zit er niet kort genoeg erop.

Alwin: Ja.

Johan: Want eigenlijk is het gewoon zo. Ik moet zorgen dat elke week die urenstaat klopt. En dan, maandag wordt alles door geboekt. En ja, je betrapt je eigen er wel eens op dat je gewoon het twee dagen vergeet in te vullen. Dat klopt. Maar dan ben je gewoon jezelf aan het pesten, en dat moet je gewoon niet doen. En als je dan uren vergeet in te vullen, ja, je waar je het echt niet meer eind volgende week welke uren dat zijn. Tenzij je op het planscherm kan terugkijken van oké, ik ben daar geweest. Ja en dat doe. Maar als jij echt op een klus bent geweest kan je die natuurlijk niet meer invullen.

Alwin: Ja, oké. Zit jouw werkvoorbereider er wel redelijk kort op?

Johan: Ja, want die.... We hebben afgesproken met mekaar controleer ons gewoon en houdt de lijnen kort.

Alwin: Ja, gewoon zorgen dat gebeurt dus.

Johan: Sowieso.

Alwin: Oké, ja. We hebben het al een beetje gehad, maar ervaar je zelf ook problemen met het schrijven van de uren?

Johan: Ja, ja, het is veelal.... Kijk met kleine klussen weet je nooit waar naartoe bent. De ene dag denk je van nou, ik heb een hele drukke dag, terwijl het wel meevalt en dan ben je om vier uur al klaar. De andere keer denk je van, nou dat is een makkie. Dan valt het vies tegen en ben je om zes uur pas klaar. Ja, dat kan gewoon gebeuren en dan weet je gewoon, ja, dan gaat het uren schrijven op de tablet het gewoon niet worden, dat moet je dan 's Avonds doen.

Alwin: Oké, dus, dat zou beter kunnen. Ja, oké, nou, dat was hem eigenlijk al. Zo simpel was het.

Johan: Oké, top. Dus jij gaat je eigen daar een beetje mee bezig houden?

Alwin: Ja.... (Opname gestopt)

Bijlage 4 Coderingstabel

Axiale codering	Open codering
Vorm Huidige proces	Urenschrijf methode
	Dubbel paraferen
	Doorboeken is definitief
	Vaste taak
Mening betrokkenen huidige proces	Positieve visie
	Makkelijk te hanteren
	Redelijk positief
	Inzichtelijk qua urenstaten
	Alles digitaal
	Onduidelijkheid min/plus uren
	Zeer negatief
	Foutloos
	Betrouwbaarheid informatie
	Bewijsmateriaal
Problemen huidige proces	Laksheid
	Herinneringsmails
	Controle deel
	Werkdruk
	Lage prioriteit
	Omzet verlies
	Geen standaard procedure
	Vergeten uren te schrijven
	Dubbel paraferen
	Grijs gebied
	Onduidelijkheid min/plus uren
	Problemen met vinden indirecte taak
	Onduidelijkheid
	Verkeerde toepassing van overuren
	Werkbonnen zoeken
Werkwijze personeel	Werkmentaliteit
Managementinformatie	Directe en indirecte uren
	Overuren
	Zaakuren
	Verhouding kosten/tijd
	Verhouding gewerkte uren/declaraties
	Voorkomen conflict verlof
	Foutmarges
Systeem inrichting	Monteurstarieven
	Bevoegdheden
	Verdeeldheid in gebruik systeem
Visie betrokkenen voor toekomstige proces	Standaardiseren
	Noodzaak bekend maken
	Eén parafeerder
	Aandringen bij de medewerkers
	Duidelijkheid in urenstaten
	Verduidelijken vakantiedagen
	Minder indirecte taken

	Bevoegdheden
	Profielen
	Tijd voor tijd
	Inhaalslag inrichting systeem
	Lijnen kort houden
Nadeel veranderingen toekomstige proces	Onderhoud om het systeem up to date te houden

Bijlage 5 Gecodeerde interviews

Bijlage 5.1 Gecodeerd interview Rianne, debiteurenbeheerder Administratie Zierikzee.

Fragment	Open codering	Axiale codering
Op zich is de werking prima denk ik, ook dat het via de tablet ingevuld kan worden en via de website. Dat de jongens zelf kunnen inloggen is natuurlijk een hele verbetering. Vroeger was dit natuurlijk allemaal op papier. De digitale versie dat werkt natuurlijk veel sneller en accurater. Dat is wel de bedoeling ervan ten minste. Dat ze de bonnen makkelijk en goed aan en uit kunnen zetten, zeker de service monteurs. Dan heb je de precieze arbeidstijd. Als ze precies de bonnen aan zetten en uitzetten wanneer ze klaar zijn heb je precies de gewerkte tijd.	Urenschrijf-methode	Vorm huidige proces
Ja, ik vind van wel. Ik denk dat deze manier van urenregistratie wel goed is.	Positieve visie	Mening betrokkenen huidige proces
Ik denk dat het een beetje gemakzucht is. Dat ze denken, dat komt nog wel en dat ze het dan gewoon vergeten. Een stukje administratie dat ze.... Ja, hebben ze altijd eigenlijk wel gehad. Of het nou een stukje papier is of digitaal, lijkt mij dat je digitaal nog makkelijker doet maar, je moet nu wel natuurlijk inloggen en de bonnen bij de hand hebben. Vroeger had je natuurlijk papieren werkbonnen en urenstaten die je bij elkaar kan leggen. Dan kon je natuurlijk eind van de week of dag het invullen. Nu moeten ze dat natuurlijk eigenlijk gelijk doen.	Laksheid	Problemen huidige proces
Ja, of vergeten of makkelijker er over gedacht wordt dat het niet zoveel uitmaakt. Dat doen we volgende week wel ofzo. Het gevolg is dan dat er bonnen afgemeld kunnen zijn waardoor ze er niet meer op kunnen boeken. En dat geeft dan natuurlijk problemen. Want dan moeten ze eerst weer vragen bij de project/werk voorbereider. Als die er dan niet is dan heb je natuurlijk dat je urenstaat niet compleet is.	Uitstel	Problemen huidige proces
Dat is natuurlijk dan wel een dingetje. Ik denk dat je dat wel bij de monteur kan leggen, hoe ga je met je dingen om. De een is natuurlijk makkelijker dan de ander, ik denk dat dat wel altijd een dingetje blijft.	Werkmentaliteit	Werkwijze personeel
Ik denk dat ze wel willen weten hoeveel directe en indirecte uren je hebt. En daar kan je natuurlijk op inspelen. Om de indirecte uren zo min mogelijk te hebben, reisen etc.	Directe en indirecte uren	Managementinformatie

Daar kan je natuurlijk je ding uithalen, van goh, hoe komt het dat die jongens zoveel reisen hebben bijvoorbeeld. Nou dat kan aan de planning liggen, van moeten ze van het ene eiland naar het andere eiland rijden. Kan er in de planning beter gewerkt worden. Dus dat er een monteur altijd op Schouwe werkt en de andere op Walcheren, ik noem maar wat. En dan heb je veel minder reistijd. En dat kan je wel heel goed uit de urenregistratie halen natuurlijk.		
Ook zie je welke monteur heel veel overuren schrijft. Ik denk dat dat voor de directie wel interessant is om daar dingen uit te trekken.	Overuren	Managementinformatie
Monteurs? Ja dat ligt ook weer aan hoe de werkbonnen worden aangemaakt. Daar zit je taak op vast. Als je je werkbbon aanmaakt, zit daar een taak in. Dus als die er goed in staat. Kan het eigenlijk niet voor de monteur verkeerd gaan. Behalve weer bij hulpmonteurs. Tenminste, als ik het goed heb gaan die ook op volledig monteur schrijven. Dat is wel een dingetje dat beter ingericht moet worden. Ik zie nu dikwijls dat een hulp monteur wel voor het volledige monteurstarief geboekt wordt.	Monteurstarieven	Systeem inrichting
Ja, klopt. Leerling monteur is 25 euro en een eerste monteur is 68 euro. Als er dan een leerling bij loopt vinden klanten dat soms sowieso al een dingetje, van he, moet ik hier voor betalen. Maar als zo'n knul echt goed meehelpt dan kan je dat natuurlijk verrekenen. De klant moet daar ook in meebetalen dat je zo iemand opleidt. Een stagiair bijvoorbeeld die er alleen bijstaat, kan je natuurlijk niet factureren naar de klant. Kortom, de boekingen qua prijs moeten dus anders zijn voor een hulpmonteur dan van een eerste of tweede monteur. Ik kan wel een beetje inschatten dat het hulpjes zijn, maar niet altijd natuurlijk.	Monteurstarieven	Systeem inrichting
Nee, dat is automatisch ingesteld. Dat zit in het tapje bevoegdheden. Bedrijfsmedewerker, dan heb je allemaal verschillende keuzes, tapblaadjes. Als dat daar goed is ingevuld dan weet het systeem gelijk, o jij kan die uren boeken. Dan doet het systeem dit automatisch.	Bevoegdheden	Systeem inrichting
Ja, daar kon je natuurlijk uithalen hoeveel zaken je per week of per maand had. Daar zullen ze wel wat mee gedaan hebben. Ik denk dat Han dat nu op een andere manier rapporteert.	Zakuren	Managementinformatie

Ja, oké. Hopelijk is dat verzaken natuurlijk maar een klein percentage. Maar nauwkeurig is het denk ik niet nee. Als jij als monteur een week later gaan inboeken wordt het gok werk. Ik stuur regelmatig een mailtje dat de urenstaten nog openstaan. Misschien moet dit gebeuren door de bedrijfsleider of projectleider. In ieder geval iemand die overwicht heeft om dit de monteurs op te leggen. Ik wil gewoon dat het zo gebeurt, net zoals ze bijvoorbeeld ook werkkleding moeten dragen. Dat is ook gewoon normaal dat je dat doet en dat zou met die urenregistratie ook zo moeten.	Laksheid	Problemen huidige proces
	Standaardiseren	Visie betrokkenen voor toekomstige proces
Dat moet geen issue meer wezen dat je die uren gewoon invult. Ik moet er niet telkens om vragen. Van de week had ik weer een mail gestuurd waarbij ik geloof ik iets van 40 man had die het niet ingevuld had.	Herinneringsmails	Problemen huidige proces
Dat zou natuurlijk het mooiste zijn. En het zijn echt niet alleen monteurs maar ook mensen van kantoor. En de parafeerders ook. De monteurs hebben het dan wel ingevuld maar het stukje controle wordt niet gedaan. Wat Loïs doet en de projectleiders, daar blijft het ook vaak om afhangen. Ik snap heel goed hoe het komt. Dat is allemaal de werkdruk, want de werkdruk is redelijk hoog. We snappen het allemaal.	Controle deel	Problemen huidige proces
	Werkdruk	Problemen huidige proces
Ja, dat is het lastige haha. Anders zou ik die allang hebben toegevoegd. Ja, ik weet het niet. Je kan boos worden of lief zijn. Het heeft allemaal weinig zin. En het is niet moeilijk zoals nu. Dus makkelijker maken gaat ook niet echt. Ja, ik weet het niet echt. Ingewikkeld vind ik het niet maar het moet gewoon bij je dagelijkse werk horen. Je zou iets moeten hebben dat je niet eerder kan werken dan dat je je uren hebt ingevuld. Een soort slot.	Standaardiseren	Visie betrokkenen voor toekomstige proces
Ja, zeker. Maar net zoals Giovanni. Die moet elke week ook mails sturen over het paraferen. Dat is gewoon een administratief werk van wat ze de prioriteit niet zo hoog vinden. En dat zou eigenlijk moeten veranderen. Naar die kant moet je eigenlijk toe. Dan doen ze het wel natuurlijk, als ze anders niet kunnen werken.	Lage prioriteit	Problemen huidige proces

Ja, dat heb je zeker. Als je het voor elkaar krijgt kunnen we de vlag wel uit hangen denk ik. Het enige wat ik ook nog kan bedenken is dat de noodzaak weer bekend wordt bij de monteurs. Er zit ook veel verschil in. Na een mailtje gebeurt het vaak wel weer even, maar na een maand zie je het weer achter gaan lopen.	Noodzaak bekend maken	Visie betrekken voor toekomstige proces
Bij onnauwkeurigheden gaat er echt wel geld verloren bij de facturatie. Dit was vroeger ook al dat het op papier een stapeltje niet klopte. Maar dit is wel zonde. Moeilijk is het namelijk niet.	Omzet verlies	Problemen huidige proces

Bijlage 5.2 Gecodeerd interview Loïs, Klant coördinator Zierikzee.

Fragment	Open codering	Axiale codering
Op zich in de basis, dus op papier wel prima denk ik. Het enige waar het heel erg hapert is dat een aantal monteurs inderdaad niks invullen. Daar gaat best wel wat tijd insteken om daar achter te rennen, mailen en appen. Dus ik zou niet weten hoe, maar als we daar een soort van inhaalslag op kunnen maken, dan zou dat denk ik wel echt een heel stuk beter maken, soepeler laten verlopen.	Redelijk positief	Mening betrokkenen huidige proces
	Laksheid	Problemen huidige proces
Ik denk eerlijk gezegd een stukje laksheid want ik geloof dat het relatief makkelijk is om...., zeker omdat wij te maken hebben met hoofdmonteurs en hulpmonteurs. En zeker bij de hulp monteurs merk ik dat ze weinig uren invullen. De hoofdmonteurs die doen het via de timer of tablet. Dus dan gaat het best wel automatisch, maar de hulpmonteurs laten het meestal afweten, terwijl ze het gewoon kunnen kopiëren van de hoofd naar hun eigen urenstaten. Dus ik denk dat het gewoon een beetje laksheid is. Iets wat nog niet helemaal geautomatiseerd is in hun eigen systeem.	Laksheid, Geen standaard procedure	Problemen huidige proces
	Urenschrijf-methode	Vorm huidige proces
Ik bedoel, dat merk ik bij mezelf ook, dat ik aan het einde van de week nog denk: o shit, ik moet mijn uren nog doen.	Vergeten uren te schrijven	Problemen huidige proces
Nee, bij ons heb ik dat niet echt het idee. De monteurs hebben eigenlijk allemaal een vaste taak op hun naam staan. Bij uren invullen wordt die taak automatisch ingevuld.	Vaste taak	Werking huidige proces
Ik denk een stukje, hoeveel tijd we nou echt kwijt zijn aan bepaalde werkzaamheden. Voor planning is het ook wel handig om een soort gemiddelde te weten zodat daar rekening mee gehouden kan worden. Maar ook natuurlijk wat de verhouding tussen tijd en kosten is.	Verhouding kosten/tijd	Managementinformatie
Nee, eigenlijk niet. Ik doe zelf eigenlijk puur alleen de planning. En ik kijk verder niet zoveel naar de... niet zoveel analyseren. Dat ligt meer bij mijn teamleider.	Analyseren cijfers	Managementinformatie
Ja en ik denk dan vooral in verhouding met de kosten. Er wordt natuurlijk gekeken wat we elke week factureren, en dat hij dan weer kijkt oké, we hebben zoveel deze week gewerkt, we hebben zoveel gedeclareerd, waar is dat uit te halen.	Verhouding gewerkte uren/declaraties	Managementinformatie
Haha, oké. nee maar het blijft wel liggen en dat is echt iets waar ik elke keer tegen aan loop. Dat ik denk van, getver, moet ik weer. En dat komt vooral dat er een aantal monteurs	Laksheid	Problemen huidige proces

zijn waar je constant achter aan moet en dat kost best wel veel tijd. Dus, ja. Ik vind het lastig wat er in het daadwerkelijke controle project echt beter kan. Misschien dat er in plaats van twee mensen, één persoon moeten laten paraferen. Wat nu moet ik de monteurs staten controleren en paraferen en vervolgens mijn teamleider nog een keer.	Dubbel paraferen	Vorm huidige proces Problemen huidige proces
Dat is dan de soort van eindparaaf. Ik zie zelf het nut er niet echt van in dat dit twee keer gedaan wordt. Maar er zal vast wel een hele gedachte achter zitten, maar die zou ik niet weten. Misschien dat dit naar één persoon kan ja. Verder zou ik het echt niet weten wat we anders kunnen doen.	Één parafeerder	Visie betrekken voor toekomstige proces
Ja... lastig. Ik denk dat er misschien meer bij de monteurs aandringen van, vul wat meer je urenstaten in. Hou dit wat meer bij. Uiteindelijk is dit ook.. ik kan er wel achter aangaan zitten maar soms helpt dit weinig.	Aandringen bij de medewerkers	Visie betrekken voor toekomstige proces
Het andere is elke week een vast moment nemen om de urenstaten door te lopen.	Standaardiseren	Visie betrekken voor toekomstige proces

Bijlage 5.3 Gecodeerd interview Willem-Jan, eerste monteur Service & Onderhoud Zierikzee.

Fragment	Open codering	Axiale codering
Ja, oké. Ja, wij werken zeg maar met de urenstaat, en dan drukken wij op start van auto rijden. Daarna drukken we weer op de knop in de werkbbon op de tablet, dan drukken we weer op werken en dan druk je weer op rijden. En zo ga je van klant naar klant. Dan registreert hij zelf de uren. Maar als ik dan thuis ben dan kijk ik alles wel na. En dan in het weekend of avonden kijk ik hoe mijn urenstaat er bij staat.	Urenschrijf-methode	Vorm huidige proces
Ja, ja. Als je dan bij de klant bent, dan kan je hem gereed melden. En dan moet de klant, die zet dan een krabbeltje ofzo of een handtekening. Dan meld je hem gelijk gereed en dan is die ook gelijk van je tablet weg. Dan is die al geregistreerd, dan is die al door geboekt. Dat staat los van je urenstaat, op je urenstaat als je nog is naar de zaak moet voor uitladen ofzo, dan kan je dat apart erin voegen. Dus dan weet je hoelaat je op de zaak was of hoelaat je weggaat en dat voer je dan zeg maar nog in.	Urenschrijf-methode	Vorm huidige proces
Ja vergeet ik wel ja, ook bijvoorbeeld met, zeker als je aan het werk bent. Je stapt je bus in, wat je als eerste moet doen is je tablet pakken, de knop indrukken van rijden naar de klant.	Vergeeten uren te schrijven	Problemen huidige proces
Als je dan bij de klant voren bent, moet je de motor uit doen en de knop werken indrukken. En daar moet je een beetje handigheid in krijgen. Ik vergeet het soms wel eens ja.	Vergeeten uren te schrijven	Problemen huidige proces
Ja, dan is het minder nauwkeurig inderdaad. Nee, soms zit je in de auto en moet je nog een belletje doen. Maar dan ga je wel al naar de volgende klant en dan doe je dat dus onderweg. Maar dan is het wel werk voor die klant. Bijvoorbeeld dat ik mijn projectleider nog moet spreken erover, of... Dus dat is wel een beetje een grijs gebied.	Grijs gebied	Problemen huidige proces
Ja klopt, of juist wel, en dat de andere klant dan bijvoorbeeld geen reistijd heeft. Dus dat is wel een dingetje.	Grijs gebied	Problemen huidige proces
Ja, kijk. Zeker als je meerdere klanten op een dag hebt, een stuk of acht ofzo. Dan kan je normaal nooit precies weten hoelaat je waar was. En dan zou je dus s 'avonds helemaal een urenstaat bij moeten houden, bij wijze van. Maar nu is dat dan veel makkelijker. Dat vind ik wel echt een pluspunt. En daarnaast dat je inzicht hebt in je urenstaten, digitaal. Dat je dit digitaal kan inlezen.	Inzicht in urenstaten, makkelijk te hanteren	Mening betrokkenen huidige proces
Ik weet nog van mijn vorige werkgever dat we het op papier moesten doen en handgeschreven	Alles digitaal	Mening betrokkenen huidige proces

op kantoor in moesten leveren. Dat is dus wel een pluspunt nu.		
Ja wat nog meer? Dat ik echt de precies gewerkte uren kan zien eigenlijk.	Inzichtelijk	Mening betrokkenen huidige proces
Die zijn er ook wel hoor, haha. Als je bijvoorbeeld je gewerkte uren, ja... Dan maak je soms wel eens overuren. Die maak je best vaak. Ik schrijf bijvoorbeeld geen pauzes. Of ze er überhaupt af worden gehaald dat weet ik niet, maar... Ja, die pauzes heb je onderweg tijdens het rijden naar een andere klant. Dit komt omdat je niet op dezelfde locatie heel de dag zit. Als dat wel zo is, kan dat natuurlijk wat makkelijker. Maar de overuren die je dan maakt, die zie je in min uren daar terug. Snap je? Dat zouden eigenlijk plusuren moeten zijn, dat je weet van, die heb je geplust.	Onduidelijkheid min/plus uren	Mening betrokkenen huidige proces
Ja, dat is een stukje Syntess software. Dat kunnen ze niet anders aanpassen ofzo, ik weet het niet. Maar dat is wel onduidelijk, want als ik dan terug naar m'n urenstaat ga. Even kijken hoor, ik heb hem hier voor me. Dan heb je, je gewerkte uren en dan staat er tijd voor tijd min zoveel. Maar dan weet je niet of ze dat opeens van je uren afhalen. Snap je?	Onduidelijkheid min/plus uren	Vorm huidige proces
Ja, dat je bijvoorbeeld echt duidelijk kan aangeven, met kleuren of zo, dat als je overuren maakt, dat je dat duidelijk als plus ziet. En als ze dan uren eraf halen, dat ook duidelijk te zien is.	Duidelijkheid in urenstaten	Visie betrokkenen voor toekomstige proces
Ja, die hebben daar behoorlijk moeite mee. Nu krijgen we ook iedere maand volgens mij, krijgen we overzicht van hoeveel vakantie dagen je nog hebt. Dan zie je ook zeg maar, hoeveel uren je hebt gewerkt. En dan hoeveel vakantie dagen je ook op hebt genomen. Daarin zie je wel, ja, dat is ook wel beetje onduidelijk zichtbaar. Dus inderdaad, als je het wilt verbeteren, echt met kleuren of plus uren gaan werken	Verduidelijken vakantiedagen	Visie betrokkenen voor toekomstige proces
Hoe wij dan werken via S&O. Met start en stop en bij de klant gereed melden. Dat de klant een krabbeltje geeft, dat werkt wel super eigenlijk. Dit komt doordat die dan gelijk gereed is gemeld en op je urenstaat. Dat is wel makkelijk.	Makkelijk te hanteren	Vorm huidige proces
Ja, klopt. Het is wel, mocht je doorboeken, kan je er niks meer aan veranderen. Daar moet je wel goed rekening mee houden. Dus als je hem gereed meldt, dan moet je echt aan de projectleider vragen of die hem wilt terug zetten. Maar dat is ook best wel een gedoe voor het kantoor natuurlijk en jezelf.	Rekening houden met gereed melden	Vorm huidige proces

Bijlage 5.4 Gecodeerd interview Nesse, teamleider Service & Onderhoud Zierikzee.

Fragment	Open codering	Axiale codering
F*cking k*t	Zeer negatief	Mening betrokkenen huidige proces
Ik schrijf al mijn uren op de indirecte taak. Nul, nul, drie s zaak uren, service en onderhoud, waarbij overuren voor mij niet van toepassing zijn. Niet omdat ik ze niet maak, maar omdat ik ze niet mag schrijven.	Vaste taak	Vorm huidige proces
Dat heeft verschillende redenen. Bij ons valt dat overigens wel mee en dat komt omdat bij ons alle monteurs een tablet hebben. En alle monteurs werken via werkbonnen die op dagelijkse basis afgemeld moeten worden. En dan is de uren registratie vrijwel automatisch dus dat probleem, dat hebben wij wat minder. Wat wij wel ervaren is dat het voor de monteurs lastig is om de juiste, indirect taak te zoeken op het moment dat ze niet gewerkt hebben. Dus verlof, tandarts bezoek, vrijedagen. Nou, wat hebben we nog meer, studie. Op dat moment dat er, zeg maar een aanvullend indirecte taak gebruikt moet worden, dan vinden ze het lastig om de juiste taak daarin te vinden, en ik denk dat de reden daarvan is omdat we die ook gewoon veel te veel hebben.	Problemen met vinden indirecte taak	Problemen huidige proces
We hebben indirect het... We hebben een inrichting gemaakt in het verleden van een indirecte taak per afdeling. En ja, in mijn ogen is dat gewoon niet nodig, want verlof is voor iedereen hetzelfde en is niet per afdeling afhankelijk, dus ik denk als we die indirecte taken kleiner maken en eenvoudiger dat het, ja, dat dat dan ook een deel van de oplossing zou kunnen zijn.	Minder indirecte taken	Visie betrokkenen voor toekomstige proces
Is een kwestie van prioriteiten stellen. En ik ben daar zelf ook debet aan. Het is gewoon lastig. Om op het moment dat je het niet voor jezelf agendeert, dus zorgen dat het iedere maandag ochtend in je agenda staat, als eerste werk, dan zie je dat daarna ook niet meer van komt. Dus als je het niet in je agenda zet, dan vergeet je het sowieso en als je het overslaat door druktes dan zie je ook dat het er niet van komt totdat je mailtje krijgt van Rianne.	Standaardiseren	Visie betrokkenen voor toekomstige proces
Ja, dat klopt. Het is alleen, het moet ook zo zijn. Ja, ik kijk ook in ieder geval ik weer terugkomt controleren is gewoon een verspiller, die wil je eigenlijk gewoon zo min mogelijk aandacht aan besteden. Wat	Één parafeerder	Visie betrokkenen voor toekomstige proces

teamleiders zou kunnen helpen is om ervoor te zorgen dat zij ook geen uren correcties hoeven te doen. Want dan ben je aan het controleren en dat is echt zonde van je tijd, omdat je je nog stapels met klanten hebt die jij allemaal eerder wil helpen als die urenstaten. Dus ik vind niet dat het een taak is om daadwerkelijk correcties op uren staat uit te voeren in de leidinggevende functie.		
Ja, nou heb ik... Is dat bij ons in het team gelukkig ook wel zo ingericht, de enige parafen die ik zet, die is voor de kantoormedewerkers. En ja, die vullen hun uren gewoon eigenlijk foutloos in.	Foutloos invullen van kantoormedewerkers	Mening betrokkenen huidige proces
Nee, nee, nee. Gabriëlle doet bij ons de controle van de monteurs dus van de uitvoerende kern en ik, het enige wat ik doe is accorderen van de uren staten, kijk, en dat gaat op basis van goed vertrouwen. Ik ga niet controleren of iedereen echt alle vrije dagen en vrije uurtjes heeft geschreven. Het enige wat ik, waar ik op monitor is het aantal overuren per medewerker per periode.	Overuren	Managementinformatie
Ook dat is overuren per periode per medewerker, maar dat is niet op basis van de registraties dus meer vanuit de planning, dat we het conflict kunnen voorkomen in verlof aanvragen, vaak is dat er meerdere medewerkers op dezelfde dag vrij zijn. Ja, dat kan eigenlijk niet de bedoeling zijn en dan kom je pas achter op het moment dat het zover is.	Voorkomen conflict verlof	Managementinformatie
Nee, wat wel voor ons heel relevant is, is dat ik wil weten wanneer dat er een monteur voor de derde keer naar dezelfde klus gaat. Wij hebben heel kort cyclisch werk, vaak storingen of onderhoud. Dat duurt tussen de één en vier uur per klus. We mogen één keer terug. Maar als we voor de derde keer teruggaan, dan hebben we uiteindelijk al tijdens de tweede keer het niet goed gedaan. Eigenlijk wil je dan kunnen ingrijpen.	Aantal keer terug voor zelfde klus	Managementinformatie
Kijk, als we bij punt vier aankomen wat op dit bord staat. Die is..., Die bevoegdheden. Je kunt op de relatie, sorry, in het medewerkers dossier bevoegdheden vastleggen waarbij een persoon dus alleen maar bevoegd is om een bepaalde taak te kiezen. Dit wordt bij ons op een hele korte termijn ingericht. En waarom is dat? Omdat dit ook in verband staat met de functie internetplannen die wij gebruiken. Wij	Bevoegdheden	Visie betrokkenen voor toekomstige proces

gebruiken het klantenportaal van Syntess, om klanten uit te nodigen om een afspraak te maken voor werkzaamheden, maar we willen niet. Dat de monteur die alleen maar zonnepanelen kan onderhouden, in één keer bij een klant gewoon cv ketel staat. Dus, wij hebben zelf al op de afdeling een scheiding in verschillende taken die we vast kunnen leggen in de bevoegdheden van de monteur. Zodat we geen conflicten krijgen tijdens het Internetplannen.		
Dit kan ook voorkomen om dit voor de organisatie in te richten dat je uren, dat je medewerkers van verschillende afdelingen op verkeerde taken hun uren boeken.	Bevoegdheden	Visie betrokkenen voor toekomstige proces
Ja, maar dat geldt ook voor binnen medewerkers. Dat op het moment dat jij die bevoegdheid die inrichting geeft, je een foutmelding krijgt als je een taak van een andere afdeling kan kiezen. Eigenlijk baken je het hart af.	Bevoegdheden	Visie betrokkenen voor toekomstige proces
Ja, het nadeel hiervan is wel is dat het onderhoud nodig heeft. Dus je moet wel periodiek gaan controleren of het nog klopt en zijn niet bevoegd voor de juiste taken. Maar goed.	Onderhoud om het systeem up to date te houden	Nadeel veranderingen toekomstige proces
Dat klopt, je zou dus bepaalde profielen kunnen maken.	Profielen	Visie betrokkenen voor toekomstige proces
100 procent? Omdat ik het zelf doe haha.	Betrouwbaarheid informatie	Mening betrokkenen huidige proces
Nee, ik denk dat wij binnen het team net wat verder zijn met het gebruik van het pakket als in andere afdelingen. Een heleboel stappen hebben wij dus al belopen en ondervangen, omdat het bij ons ook super relevant is altijd. Dus ik denk dat wij er ook iets minder last van hebben dan dat je dat aan mijn collega teamleiders zou vragen.	Verdeeldheid in gebruik systeem	Toepassing systeem
Komen we weer terug op dit, de puntjes. Tijd voor tijd functie en bevoegdheden. Echt, als je dit inricht dan ben je klaar.	Tijd voor tijd, bevoegdheden	Visie betrokkenen toekomstige proces
Zorgen dat het foutloos, dat het systeem foutloos is ingericht. Kijk de urenregistratie en de urenverwerking, die dateert nog van een jaar of vijf geleden. Daar is nooit door iemand naar gekeken, omdat niemand het belangrijk vond. Er worden nu alleen zoveel uren in gespendeerd aan het corrigeren en aan het verwerken van die uren dat je daar gewoon een hele grote verbetering in kan	Inhaalslag inrichting systeem	Visie betrokkenen toekomstige proces

maken en ook gewoon een grote besparing voor de organisatie.		
Dus nu komt het moment om daar wel eens goed kritisch naar te kijken. En deze punten die nou helpen, denk ik iedereen. Het is nu bijvoorbeeld zo, dat bij de..., niemand goed weet hoe je de urenverwerking doet. Monteurs hebben recht op overwerktoeslag, allen alle monteurs van de installatie afdeling krijgen deze toeslag niet toegekend. Dat komt omdat de mensen die de uren corrigeren niet weten hoe dat je die toeslag aan een monteur hangt.	Onduidelijkheid	Problemen huidige proces
Ja, exact. Ja, ja, Die weten echt helemaal niet waar ze mee bezig zijn. Nee, dat is echt zo.	Onduidelijkheid	Problemen huidige proces
Ja, degene die paraferen weten niet hoe dat ze dat op de juiste manier moeten doen en doen we dus ook allemaal op verschillende manieren. Hier bij klantenadvies, weet ik, daar worden de... Op het moment dat jij acht uur... Op het moment dat jij negen uur hebt gewerkt, dan heb jij één over uur gemaakt met een arbeidspatroon van acht uur. Wat doen ze dan, dan schrijven ze negen en een half uur. Want dan houd je een uur aan tijd voor tijd uren over. Dus wat ze doen is zeg maar meer uren boeken als dat ze daadwerkelijk hebben gemaakt, omdat ze daar denken dat ze die tijd voor tijd correctie op de juiste manier hebben toegepast.	Verkeerde toepassing van overuren	Problemen huidige proces

Bijlage 5.5 Gecodeerd interview Johan, eerste monteur Klimaat & Electra Zierikzee.

Fragment	Open codering	Axiale codering
Dat is meestal in de avond, op dezelfde dag, maar dat is wel eens verschillend omdat de volgende dag gewoon te druk is.	Urenschrijf-methode	Vorm huidige proces
In eerste instantie schrijf ik ze en daarna meteen invoeren op de tablet. Ja, dat is voor mezelf makkelijker, want dan kan ik door naar de volgende klus. Ik start dus klus één, schrijf de uren in m'n agenda op en dan 's avonds vul ik alles in. Dus niet direct via de tablet, is wel het liefst hoe ze het zien op de zaak, maar dat gaat gewoon niet vanwege de tijdsdruk die er gewoon achter zit.	Urenschrijf-methode	Vorm huidige proces
Dat ik het voor mezelf bijhoud en als er door de klant commentaar op komt, kan ik het gewoon bewijzen in mijn agenda van kijk, ik ben echt zo laat geweest. En ja, daar heb ik gewoon een terugval dan op.	Bewijsmateriaal	Mening betrokkenen huidige proces
Zijn er minpunten aan? Nou, het is puur je werkbonden even opzoeken. Dat is wel even een dingetje, want als niet al je werkbonden er in staan of je bent toevallig met een klus mee geweest van je collega die je moet helpen, dan staan je werkbonden er niet in. Dus je kan dan heel moeilijk zoeken. Dus je zou eigenlijk die zoekfunctie wat meer moeten finetunen op, op, op.... Ja het zit al op werkbond nummer, dat sowieso al wel, maar dat dat alleen maar voor een specifieke afdeling is. Want nu moet je heel die lijst door en dan schiet allemaal niet op.	Werkbonnen zoeken	Problemen huidige proces
Hoe dat komt? Omdat de medewerkers er te laks in zijn en de werkvoorbereider zit er niet kort genoeg erop.	Laksheid	Problemen huidige proces
Want eigenlijk is het gewoon zo. Ik moet zorgen dat elke week die urenstaat klopt. En dan, maandag wordt alles door geboekt. En ja, je betrapt je eigen er wel eens op dat je gewoon het twee dagen vergeet in te vullen. Dat klopt. Maar dan ben je gewoon jezelf aan het pesten, en dat moet je gewoon niet doen. En als je dan uren vergeet in te vullen, ja, je waar je het echt niet meer eind volgende week welke uren dat zijn. Tenzij je op het planscherm kan terugkijken van oké, ik ben daar geweest. Als jij echt op een klus bent geweest kan je die natuurlijk niet meer invullen.	Laksheid	Problemen huidige proces
Ja, want die.... We hebben afgesproken met mekaar: controleer ons gewoon en houdt de lijnen kort.	Lijnen kort houden	Visie betrokkenen voor toekomstige proces
Ja, ja, het is veelal.... Kijk met kleine klussen weet je nooit waar naartoe bent. De ene dag denk je van nou, ik heb een hele drukke dag, terwijl het wel meevalt en dan ben je om vier uur al klaar. De andere keer denk je van, nou dat is een makkie. Dan valt het vies tegen en ben je om zes uur pas klaar. Ja, dat kan gewoon gebeuren en dan weet je gewoon, ja, dan	Tijdsdruk	Problemen huidige proces

Bachelorscriptie: Urenregistratieproces bij de Saman Groep

gaat het uren schrijven op de tablet het gewoon niet worden, dat moet je dan 's Avonds doen.		
--	--	--