

# Beheren en borgen binnen de administratieve Organisatie

## Onderzoeksrapport



2020/2021

Noortje Meeusen  
Lamb Weston/ Meijer



Onderzoeksrapport  
Afstudeerstage

Lamb Weston/ Meijer vof  
Stationsweg 18a, 4416 ZG Kruiningen  
The Netherlands

Afdeling economie  
Noortje Meeusen  
73228

HZ University of Applied Sciences  
Bedrijfskunde (BK4)  
CU30013

Studiejaar 2020/2021

Interne begeleider  
Mr. Kruijer

Afstudeerbegeleider bedrijfskunde  
Mevr. M. van Noort

Tweede beoordelaar  
Dhr. A.J.J. de Wit

## Voorwoord

---

U staat op het punt om de scriptie “Beheren en borgen binnen de administratieve organisatie” te lezen. Dit onderzoek heeft plaats gevonden binnen de organisatie Lamb Weston/ Meijer. Tijdens dit onderzoek is mij de kans geboden om onderzoek te doen en met aanbevelingen te komen die ook daadwerkelijk in het bedrijf zullen worden toegepast. Dit onderzoek heeft plaats gevonden in de afstudeerperiode van de opleiding bedrijfskunde aan de HZ University of Applied Sciences.

Gedurende dit onderzoek is er gekeken naar de huidige situatie van het bedrijf, de gewenste situatie en hoe deze gewenste situatie bereikt kan worden. Er is nauw samengewerkt met het bedrijf voor een gewenste uitkomst.

Via deze weg wil ik dan ook mijn dankbaarheid uiten naar de organisatie Lamb Weston/ Meijer voor het openstellen van hun organisatie in mijn afstudeerperiode. Ook wil ik de organisatie bedanken voor het bieden van de vrijheid en nodige ondersteuning tijdens dit onderzoek. Uiteraard wil ik alle betrokkenen bedanken voor hun tijd, kennis en aandacht die mij is aangeboden. Naast de organisatie wil ik nog nadrukkelijk de begeleidende docente vanuit de HZ University of Applied Sciences bedanken, mevrouw M. van Noort, voor de begeleiding tijdens dit onderzoek.

Middels deze weg wil ik u veel informatief leesplezier wensen!

Noortje Meeusen  
Vlissingen, 18 juni 2021

De implementatie van een nieuw HR-systeem Workday

1

Het ontbreken van een juist beheermodel en procesborging

Wat zijn de wensen van de organisatie?

Wat zegt de theorie hier over?

start onderzoek: passend beheermodel voor Workday en procesborging binnen de afdeling HR Support

## Onderzoeksvraag 2

"Op welke wijze kan er gezorgd worden voor de borging van processen binnen de afdeling HR Support via het juiste beheermodel voor Workday?"

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag zijn de volgende stappen doorlopen:

Literatuuronderzoek

Semigestructureerde interviews

Observatie gesprekken

3

4

## Conclusies

- Gebrek aan eigenaarschap
- De verschillende soorten beheer
- De need voor extern beheer
- Communicatie tussen de verschillende eigenaren
- Missen van uniformiteit
- Geen terugkerende controle

**De resultaten die zijn verkregen bij het onderzoek**

**De onderzoeker heeft aanbevelingen aan de conclusie gekoppeld om zo de gewenste situatie te bereiken**

- Creëren van ownership
  - Meer onderzoek doen naar RACI -> vergelijken met een ander model -> vergelijken met het huidige WD model en voorleggen aan de organisatie.
- De need naar terugkerende controle/ borging
  - Opstellen van een vereniging van gebruikers voor het beheren van Workday. Procesbeschrijvingen in het DMS zetten.
- Uniformiteit
  - Een handleiding voor het vastleggen en borgen van de activiteiten binnen de afdeling HR Support.
- Alle HR Support procedures moeten in Workday
  - Om alle procedures voor de live datum van Workday in kaart te brengen wordt er geadviseerd om een roadmap op te zetten

5

Om de aanbevelingen van de onderzoeker te kunnen realiseren zal de organisatie tijd en ownership moeten creëren. Dit kan door middel van "verplichte" samenwerking, het vrijstellen van werkzaamheden of het aannemen van een nieuw personeelslid.

6

# Abstract

The implementation of a new HR system Workday

1

The absence of a proper management model and process assurance

What are the wishes of the organisation?

What does the theory say about this?

start of research: suitable management model for Workday and process assurance within the HR Support department

## Research question 2

"How can processes be secured within the HR Support department via the right management model for Workday?"

In order to answer the research question, the following steps were taken:

Literature research

Semi-structured interviews

Observation sessions

3

## Conclusions

- Lack of ownership
- The different types of management
- The need for external management
- Commonality between the different owners
- Lack of uniformity
- No recurring control

## The results gained from the investigation

The researcher has linked recommendations to the conclusion in order to achieve the desired situation

- Creating ownership
  - Do more research on RACI -> compare with another model -> compare with the current WD model and present to the organisation.
- The need for recurring control/security
  - Draw up a Users' Association for managing Workday. Putting process descriptions in the DMS.
- Uniformity
  - A procedure for recording and securing activities within the HR Support Department.
- All HR support procedures must be in Workday
  - In order to map out all the procedures before the Workday live date, it is advisable to draw up a step-by-step plan

5

In order to realise the researcher's recommendations, the organisation will have to create time and ownership. This can be done by means of "compulsory cooperation", taking time off work or hiring a new staff member.

6

## Inhoudsopgave

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| Voorwoord .....                                        | 3  |
| Hoofdstuk 1. Inleiding .....                           | 8  |
| 1.1 Lamb Weston/ Meijer vof .....                      | 8  |
| 1.2 Aanleiding.....                                    | 9  |
| 1.2.1 De huidige situatie.....                         | 9  |
| 1.2.2 Workday .....                                    | 9  |
| 1.2.3 Vraagstuk.....                                   | 9  |
| 1.3 Probleemstelling.....                              | 10 |
| 1.4 Doelstelling.....                                  | 10 |
| 1.5 Vraagstelling .....                                | 11 |
| 1.6 Leeswijzer .....                                   | 11 |
| Hoofdstuk 2. Theoretisch Kader .....                   | 12 |
| 2.1 Human Resource Management.....                     | 12 |
| 2.1.1 HR-Support .....                                 | 12 |
| 2.2 Processen.....                                     | 13 |
| 2.2.1 Processen in HR .....                            | 13 |
| 2.2.2 Procesborging.....                               | 14 |
| 2.2.3 Governance .....                                 | 15 |
| 2.2.4 Administratieve organisatie .....                | 15 |
| 2.3 Beheer .....                                       | 16 |
| 2.3.1 Technisch beheer .....                           | 17 |
| 2.3.2 Functioneel beheer .....                         | 18 |
| 2.3.2.1 Functioneel beheerder .....                    | 18 |
| 2.3.3 Applicatiebeheer .....                           | 19 |
| Hoofdstuk 3. Methode van onderzoek.....                | 20 |
| 3.1 Onderzoeksstrategie .....                          | 20 |
| 3.2 Dataverzamelmethode .....                          | 20 |
| 3.3 Populatie.....                                     | 21 |
| Hoofdstuk 4: Resultaten.....                           | 22 |
| 4.1 Beheermodel Applicatie Workday: .....              | 22 |
| 4.1.1 Resultaten Interviews respondenten .....         | 22 |
| 4.1.2 Observatie .....                                 | 24 |
| 4.2 Procesborging binnen de afdeling HR Support: ..... | 25 |
| 4.2.1 Resultaten Interviews respondenten .....         | 25 |

|                                                                                                                                                                            |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.2.2 Observatie .....                                                                                                                                                     | 27  |
| Hoofdstuk 5: Reflectie .....                                                                                                                                               | 28  |
| 5.1 Tops .....                                                                                                                                                             | 28  |
| 5.2 Tips .....                                                                                                                                                             | 29  |
| 5.3 Persoonlijke reflectie.....                                                                                                                                            | 29  |
| Hoofdstuk 6: Conclusie.....                                                                                                                                                | 30  |
| 6.1 Wat zegt de theorie over systeembeheer en verschillende manieren voor procesborging? .....                                                                             | 30  |
| 6.2 Hoe ziet de huidige situatie, met aandacht voor systeembeheer betreft het huidige HR-systeem en procesborging binnen de afdeling HR-Support, er momenteel uit? .....   | 31  |
| 6.3 Hoe ziet de gewenste situatie op het gebied van systeembeheer voor het nieuwe HR-systeem eruit? .....                                                                  | 32  |
| 6.4 Hoe is de gewenste inrichting voor het vastleggen van de uitvoerende processen binnen de afdeling HR Support?.....                                                     | 32  |
| 6.5 Op welke wijze kan er gezorgd worden voor de borging van processen binnen de afdeling HR Support rekening houdend met het te gebruiken beheermodel voor Workday? ..... | 33  |
| Hoofdstuk 7: Aanbevelingen .....                                                                                                                                           | 34  |
| 7.1 Verder onderzoek doen naar de RACI.....                                                                                                                                | 34  |
| 7.2 In kaart brengen van alle activiteiten.....                                                                                                                            | 34  |
| 7.3 Een uniforme procesbeschrijving .....                                                                                                                                  | 35  |
| 7.4 DMS .....                                                                                                                                                              | 35  |
| 7.5 Opstellen van een vereniging van gebruikers .....                                                                                                                      | 36  |
| 7.6 Aanbeveling op vervolgonderzoek .....                                                                                                                                  | 36  |
| 7.7 Benodigdheden voor realisatie .....                                                                                                                                    | 36  |
| Literatuurlijst .....                                                                                                                                                      | 37  |
| Bijlagen .....                                                                                                                                                             | 40  |
| Bijlage 1: Interviewprotocol Procesborging .....                                                                                                                           | 40  |
| Bijlage 2: Interviewprotocol Beheersysteem .....                                                                                                                           | 42  |
| Bijlage 3: Observatie gesprekken .....                                                                                                                                     | 45  |
| 3.1 Samenvatting gesprek Document Management Systeem .....                                                                                                                 | 45  |
| 3.1 Samenvatting gesprek 2 Document Management Systeem .....                                                                                                               | 46  |
| 3.3 Samenvatting gesprek Beheermodel Workday .....                                                                                                                         | 48  |
| Bijlage 4. Transcripten diepte interviews .....                                                                                                                            | 50  |
| Bijlage 5. Huidige format procesbeschrijving.....                                                                                                                          | 117 |

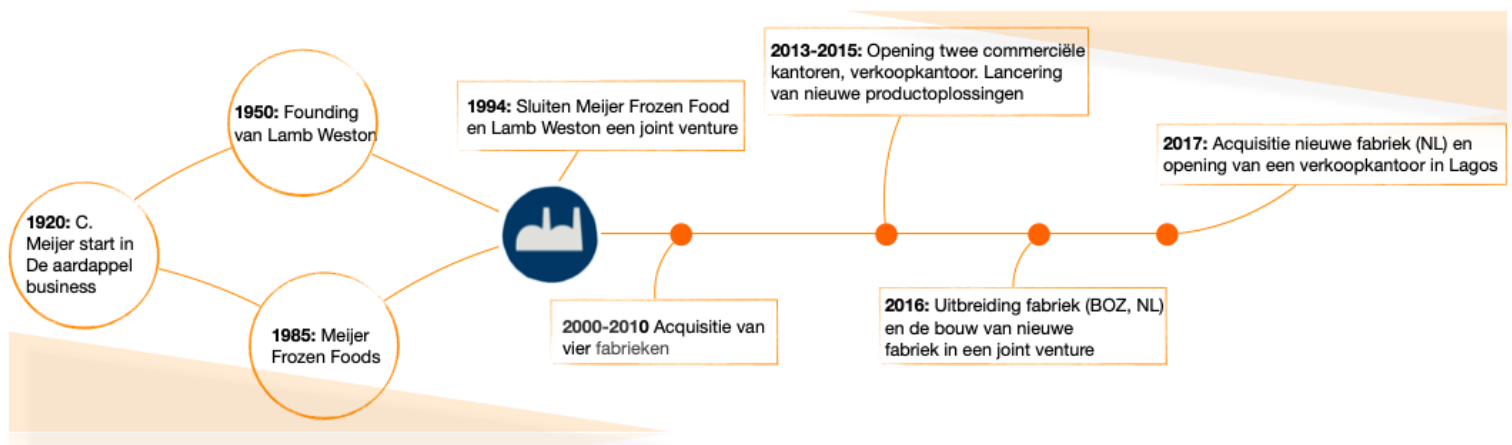
## Hoofdstuk 1. Inleiding

In de inleiding wordt er een introductie van de organisatie gegeven, hierin wordt de geschiedenis, de kernactiviteiten en waar de organisatie voor staat, in behandelt. Vervolgens wordt de aanleiding van het onderzoek benoemt gevolgd door de probleemstelling, doelstelling, vraagstelling en de leeswijzer.

### 1.1 Lamb Weston/ Meijer vof

Lamb Weston/ Meijer is één van de grootste aardappelproducenten ter wereld en een wereldwijd toonaangevend merk in hoogwaardige aardappelproducten. Lamb Weston / Meijer is opgericht in 1994 nadat Meijer Frozen Food, opgericht door C. Meijer in 1985 en Lamb Weston, opgericht door F. Gilbert in 1950, een joint venture sluiten. Bij het sluiten van deze venture nam F. Gibert zijn uitvinding de "Water Gun knife" mee, deze revolutionaire uitvinding is de eerste snijmachine ter wereld die frites kan snijden met behulp van waterdruk. Door deze uitvinding kon er verder worden gekeken dan enkel de rechte frites en zo kwamen de Twister Fries en later ook de Crisscut Fries op de markt. Door deze unieke snijvorm kon Lamb Weston uitgroeien tot een belangrijke speler in het verwerken van aardappelen binnen de Verenigde Staten (Lamb Weston / Meijer, z.d.).

Lamb Weston / Meijer specialiseert zich in het leveren van aardappelproducten en heeft zich door het succes door de jaren heen kunnen uitbreiden naar ruim 100 landen over de gehele wereld. In afbeelding 1 is een tijdlijn weergegeven die de mijlpalen van Lamb Weston / Meijer door de jaren heen in grote lijnen weergegeven.



**Afbeelding 1:** De mijlpalen van Lamb Weston / Meijer, (Lamb Weston / Meijer, z.d.).

Door de jaren heen heeft Lamb Weston / Meijer vestigingen gevestigd in verschillende delen van het land en levert diepgevroren aardappelproducten op de markt van:

- Europa;
- Het Midden-Oosten;
- Afrika;
- Rusland;
- Brazilië.

Het bedrijf levert diepgevroren aardappelproducten zoals Twisters, Potato Dippers en Connoisseur Fries aan klanten in de Foodservice, Quick Service en Retail. De purpose van Lamb Weston / Meijer luidt als volgt: Human Wellbeing Through Potatoes. Bij Lamb Weston / Meijer staan persoonlijke ontwikkeling, duurzaamheid en technologische innovaties centraal (Lamb Weston / Meijer, z.d.).

## 1.2 Aanleiding.

### 1.2.1 De huidige situatie

Het huidige HR-systeem binnen Lamb Weston / Meijer is Youforce, Youforce is een softwarepakket waarin de zaken door Human Resources voor en door de medewerkers kan worden geregeld. Denk hierbij aan alles in en rondom in- en uitstroom, verzuim, rapportages, urenregistratie en nog veel meer zaken die bij HR komen kijken. Youforce wordt momenteel voornamelijk beheerd door de afdeling HR Support. HR Support beheert de alledaagse handelingen zelf en wanneer het gecompliceerder wordt en er geen resources voor zijn wordt er extern beheerd en teruggedaan naar de leveranciers.

Momenteel is Lamb Weston / Meijer bezig met het implementeren van een nieuw HR pakket. Lamb Weston / Meijer heeft gekozen voor een nieuw HR-systeem omdat het tijd was voor een nieuwe applicatie die vriendelijker is in gebruik. Er is gekozen voor de applicatie Workday omdat deze een grotere overkoepelende functie heeft die Youforce niet kan bieden. Waar bij Youforce nu delen van een proces uit Youforce, Excel sheets en presentaties moet worden gehaald, zal dit door Workday allemaal in één enkel systeem te vinden zijn. De release van het nieuwe HR-softwarepakket zal gaan in een soft lounge principe. Dit betekent dat de applicatie eind juli live gaat voor Human Resources en begin oktober voor de eindgebruikers, in deze context zijn de eindgebruikers de overige werknemers van Lamb Weston / Meijer, verder klanten te noemen.

### 1.2.2 Workday

De applicatie Workday is een softwarepakket voor Human Capital Management, ook wel personeelsmanagement te noemen. De software van Workday automatiseert HR-processen en integreert verschillende functionaliteiten waartoe Lamb Weston / Meijer via één centraal punt toegang heeft tot verschillende functies, van recruitment tot het beheer van personeelszaken. Workday en Youforce hebben vanaf 2013 een strategische samenwerking waardoor ze producten gezamenlijk aan kunnen bieden. In het geval van Lamb Weston / Meijer gaan Workday en Youforce in het geval van de afdeling Payroll een samenwerking aan. Er wordt een interfacekoppeling gemaakt omdat het in Nederland niet mogelijk is om de salarisadministratie vanuit Workday te doen.

### 1.2.3 Vraagstuk

Voordat er gestart kan worden met het gebruik van het nieuwe HR-systeem Workday zijn er binnen de organisatie nog onduidelijkheden. Zo is er nog geen helderheid over welk beheermodel het beste is voor het nieuwe HR-systeem en welke ook binnen de organisatie past. Het is uiteraard niet gewenst om van start te gaan met de nieuwe applicatie, zonder dat hier een juist beheermodel voor is. De organisatie wil daarom dat er wordt onderzocht welk soort beheermodel het beste past bij de organisatie, rekening houdend met de grootte en activiteiten.

Tevens heeft de afdeling HR Support geen duidelijke richtlijnen voor de vastlegging van processen en worden processen gaandeweg vastgelegd door de medewerkers. Door het ontbreken van deze richtlijnen is er geen uniformiteit in wie een proces op welke wijze vastlegt en mist de juiste borging. Als vervolgstap op het juiste beheermodel voor de applicatie Workday speelt bij de afdeling ook de vraag of de huidige inrichting voor het borgen van processen wel voldoet aan de kaders die de afdeling wenst. Sluit bijvoorbeeld het huidige governance beleid binnen de organisatie aan bij de behoeften van de afdeling of is dit model echt te ver voor de afdeling?

### 1.3 Probleemstelling

---

Zoals in het hoofdstuk “aanleiding” staat beschreven is het nog niet duidelijk welk beheermodel past binnen de organisatie voor het beheren de HR-applicatie Workday. Het is nog niet helder of een juist beheer voor de organisatie geheel intern is of (gedeeltelijk) wordt uitbesteed, een soort hybride model, waarbij er vaste momenten zijn waar externe hulp wordt ingeschakeld. Denk hierbij ook aan deelgebieden zoals het IT-beheer om de data uitwisseling te beheren. Door de omvang van de applicatie Workday en de verschillende processen die hier in lopen, het hele “hire to retire” proces van HR en alle andere bijkomende processen, kan het huidige wijze van beheer niet worden gehanteerd. Het probleem is dat er ook nog geen verder onderzoek is gedaan, wat op korte termijn wel nodig is, naar wat dan wel de juiste manier van beheren is voor dit HR-systeem binnen deze organisatie. Het niet toepassen van een passend beheer systeem kan ervoor zorgen dat het HR-systeem niet naar wensen werkt waardoor er problemen kunnen ontstaan op verschillende niveaus. Zo kan dit er voor zorgen dat een medewerker bijvoorbeeld geen vrije dag kan aanvragen door een storing in het systeem, werkzaamheden door HR niet kunnen worden gedaan. Of nog veel erger, dat alle gegevens verloren gaan die in het systeem zitten.

Vervolgens zal de inrichting voor het beschrijven en vastleggen van processen moeten worden vormgegeven. Zoals in de aanleiding staat beschreven worden processen momenteel gaandeweg opgesteld en vastgelegd. Tevens worden processen die zijn vernieuwd niet op de juiste locatie opgeslagen. Zo maakt de organisatie gebruik van een Document Management Systeem (DMS) maar wat opvalt is dat vele processen die in het DMS staan niet overeen komen met de processen die hedendaags worden gebruikt. Doordat hier geen duidelijke richtlijnen voor zijn ontstaat het risico dat er stappen of onderdelen van een proces worden vergeten in de procesbeschrijving en vastlegging. De uniformiteit in procesborging mist onder de medewerkers van de afdeling HR-Support.

Kortom, heeft de organisatie (nog) niet goed in beeld hoe het nieuwe HR-systeem wordt beheerd en hoe de inrichting voor de procesborging het beste in te richten is binnen de afdeling HR Support.

### 1.4 Doelstelling

---

Het onderzoek wat u gaat lezen bestaat uit een tweetrapsraket. De afdeling HR-support, onderdeel van de afdeling Services, wil een duidelijke richtlijn voor het vastleggen en borgen van de processen, er zullen twee adviezen worden uit gebracht. Echter voordat hieraan toe kan worden gekomen, zal er eerst in kaart moeten worden gebracht wat er in eigen beheer komt en wat er wordt uit besteed.

Allereerst zullen de tools voor het realiseren voor een passend beheermodel worden geadviseerd voor het nieuwe HR-systeem. Bij dit advies zal er rekening gehouden worden met de verschillende soorten beheer: applicatiebeheer, functioneel beheer en technisch-beheer. Daarbij zal ook rekeningen gehouden moeten worden met de bijkomende afdelingen. Dit onderzoek moet duidelijkheid bieden in welke lijnen het beheermodel gewenst is, wie doet de eerste lijn, de tweede lijn en de derde lijn van beheer?

Hierop volgend zal er verder worden ingegaan op de inrichting voor het borgen van processen binnen de afdeling. De afdeling wenst dat er praktisch wordt aangegeven wat het proces is, wie welke verantwoordelijkheden heeft en hoe dit vastgelegd kan worden. Er zal worden onderzocht wat de huidige inrichting is en wat de theorie zegt over het vastleggen van een administratieve organisatie. Er zal een inrichting worden gegeven voor het borgen van interne processen binnen de afdeling HR-Support zodat er een eenduidige richtlijn is voor het weergeven en borgen van processen.

Dit onderzoek en de resultaten zullen hoofdzakelijk gericht zijn op de afdeling HR Services, echter omdat het beheer van het nieuwe HR-systeem in drie categorieën is op te splitsen: applicatiebeheer, functioneel beheer en technisch-beheer zullen indien nodig de afdelingen Services, HR en IT ook worden meegenomen in het verkrijgen van de resultaten.

## 1.5 Vraagstelling

---

Om tot een oplossing te komen voor de probleemstelling, welke beschreven staat in hoofdstuk 1.3, zal de volgende hoofdvraag centraal staan:

- Op welke wijze kan er gezorgd worden voor de borging van processen binnen de afdeling HR Support rekening houdend met het te gebruiken beheermodel voor Workday?

Om tot een zo concreet mogelijk antwoord te kunnen komen op de onderzoeksvraag zijn de volgende deelvragen tot stand gekomen:

1. Wat zegt de theorie over systeembeheer en verschillende manieren voor procesborging?
2. Hoe ziet de huidige situatie, met aandacht voor systeembeheer betreft het huidige HR-systeem en procesborging binnen de afdeling HR-Support, er momenteel uit?
3. Hoe ziet de gewenste situatie op het gebied van systeembeheer voor het nieuwe HR-systeem eruit?
4. Hoe is de gewenste inrichting voor het vastleggen van de uitvoerende processen binnen de afdeling HR Support?

## 1.6 Leeswijzer

---

Vooraf genoemde paragrafen bekleden de inleiding van dit onderzoeksrapport. Hier is de aanleiding voor het probleem geïntroduceerd samen met de onderzoeksvraag en wat er van dit onderzoek wordt verwacht.

- Hoofdstuk 2 is het Theoretische kader en is een theoretische onderbouwing en wordt een weergave van de bestaande literatuur gebruikt om zo begrippen te definiëren en de achtergrond van het probleem vanuit de theorie te verklaren.
- Hoofdstuk 3 is gewijd aan de methode van het onderzoek, in dit hoofdstuk zal de onderzoeksstrategie, de dataverzameling- en analysemethode, populatie, operationalisering en de validiteit en de betrouwbaarheid van het onderzoek worden besproken.
- Hoofdstuk 4 is een beschrijving van alle resultaten die zijn verkregen in de onderzoeksfases. In dit hoofdstuk worden enkel de resultaten beschreven zonder conclusies te trekken.
- Hoofdstuk 5 is waar er wordt teruggekeken op het onderzoek, welke punten gingen goed, konden beter en waar valt de volgende keer verbetering te halen.
- Hoofdstuk 6 is de conclusie, in dit hoofdstuk zullen eerst de deelvragen worden beantwoord en hierop volgend de onderzoeksvraag.
- Hoofdstuk 7 is het laatste hoofdstuk van dit rapport en hier zullen dan ook de aanbevelingen voor de organisatie worden gegeven. Deze aanbevelingen zijn een praktische vertalen van de conclusie die is gemaakt in hoofdstuk 6.

## Hoofdstuk 2. Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk worden centrale begrippen, definities en theorieën met betrekking tot het onderzoeksonderwerp uitgelegd en onderbouwd. Zo zal er verder worden ingegaan op de theorie achter verschillende begrippen die bij dit onderzoek aan bod komen. Zo wordt er eerst uitgelegd wat Human Resources Management inhoudt in combinatie met de afdeling HR-Support. Hier opvolgend wordt er dieper in gegaan op het begrip processen, procesborging, het begrip governance en de administratieve organisatie. Omdat de organisatie heeft aangegeven duidelijk in kaart te willen hebben waar het beheer ligt voor het systeembeheer van de applicatie Workday, zal er dieper worden ingegaan op het begrip beheer en op de verschillende soorten beheer.

### 2.1 Human Resource Management

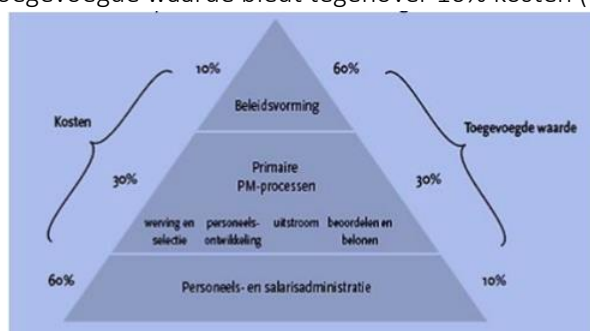
In het boek van Festing en Briscoe (2017) wordt vermeld dat humanresourcemanagement typisch verwijst naar de activiteiten die een organisatie onderneemt om haar human resources (HR) effectief in te zetten. Deze activiteiten zouden ten minste het volgende omvatten:

- HR-planning;
- Personeel (werving, selectie, plaatsing) prestatie management;
- Opleiding en ontwikkeling;
- Compensatie (beloning) en voordelen voor de arbeidsverhoudingen.

Effectief humanresourcemanagement is een belangrijk onderdeel in de taak van iedere manager. Human resources is een visie waarin werknemers een waardevol en vaak onvervangbaar bedrijfsmiddel zijn. Werknemers worden gezien als opbrengstenpost (human capital) in plaats van kostenpost. HR-strategie is het bewust gebruikmaken van human resources, zodat het bedrijf op de markt een voorsprong op de concurrenten kan krijgen en behouden. Deze strategie bestaat uit de grote lijnen of de algemene aanpak van een organisatie om te zorgen dat mensen effectief worden ingezet om de missie te verwezenlijken. Een HR-tactiek is een bepaald beleid of programma waarmee een bedrijf op zijn strategische doel afgaat (Gomez-Mejia et al, 2015).

#### 2.1.1 HR-Support

De afdeling HR-Support ondersteunt het bedrijf bij het uitvoeren van de dagelijkse HR-gerelateerde werkzaamheden en fungeert vaak als een vraagbaak voor de medewerkers van het bedrijf. Een HR-Supportmedewerker zorgt ervoor dat de werkzaamheden voor HR-managers en de personeelsafdeling vlekkeloos verloopt door middel van ondersteunende processen. Een HR-Supportafdeling is vaak aan de orde bij grote organisaties, dit kunnen zowel commerciële ondernemingen zijn als non-profitorganisaties of overheidsinstanties zijn. Zo stelt Spencer dat er binnen HR drie niveaus waarop Human Resources waarde kan toevoegen en hoe veel toegevoegde waarde dit onderdeel kan geven aan het bedrijf en de kosten die eraan hangen. Zo is in onderstaande piramide te zien dat personeels- en salarisadministratie 10% toegevoegde waarde geeft tegenover 60% van de kosten in de HR tak. Dit staat tegenover de primaire PM-processen, die gelijk speelt in de kosten en toegevoegde waarde en de beleidsvorming die 60% toegevoegde waarde biedt tegenover 10% kosten (Biemans, 2014).



Figuur 1: De drie deelgebieden van HR (Biemans, 2014).

## 2.2 Processen

---

Bedrijfsprocessen zijn een vastgelegde wijze van uitvoering van bepaalde werkzaamheden binnen een bedrijf. Met een bedrijfsproces wordt de activiteit in werking bedoeld, dit wil zeggen de besturing en uitvoering van de activiteit. Een van de grote problemen bij het beschrijven van een proces is dat ze vaak niet ‘leven’ binnen het bedrijf. Zo is de toegevoegde waarde, “het in controle zijn”, vaak minimaal. Om processen te laten slagen is het van belang dat er een heldere doelstelling wordt aangegeven, een duidelijke methode van vastlegging wordt aangegeven en dat er (tijdige) borging van de procesbeschrijvingen is (Financieel Management, 2010). Bij processen wordt er onderscheid gemaakt in verschillende soorten, namelijk:

- Primaire processen: dit zijn alle activiteiten waarbij de output een direct resultaat levert aan de klant en vormen het bestaansrecht voor een organisatie.
- Sturende processen: dit zijn alle activiteiten die een organisatie nodig heeft om de processen te kunnen besturen.
- Ondersteunende processen: dit zijn alle activiteiten die nodig zijn om het primaire proces te faciliteren.

Om dit te kunnen opzetten of optimaliseren zijn er verschillende zaken waarnaar kan worden gekeken binnen zo een proces. Namelijk naar de effectiviteit, worden de juiste inspanningen en werkzaamheden aan de juiste output besteed en zijn er overbodige stappen? Ook kan er gekeken worden naar de efficiëntie, wordt er voldoende, of te weinig tijd besteed aan een stap, kan dit sneller, of is er extra tijd nodig? De kosten die hierbij komen kijken moeten (indien mogelijk) ook zo goed mogelijk in kaart worden gezet, om zo te voorkomen dat er een onjuiste verhouding is (Vroen, 2018).

Hiernaast kunnen processen in natuurlijke en kunstmatige processen worden verdeeld, waar de natuurlijke processen van zelf verlopen, worden kunstmatige processen in stand gehouden door mensen. Bij kunstmatige processen is het van belang om er rekening mee te houden dat de output niet altijd gewenst kan zijn. Volgens Stuive (2019) kan samenvattend het volgende over processen worden verteld:

- Een proces bestaat uit fasen;
- Bij een proces is er sprake van input en output;
- Een proces is dynamisch;
- Er is sprake van transformatie en overgang;
- Er kan onderscheid worden gemaakt tussen natuurlijke en onnatuurlijke processen;
- Er kan onderscheid worden gemaakt tussen continue en discontinue processen.

### 2.2.1 Processen in HR

---

HR-processen zijn alle processen die te maken hebben rondom de in- door en uitstroom. Goedlopende HR-processen zorgen ervoor dat het menselijk kapitaal (de medewerkers) zo effectief en efficiënt mogelijk kunnen worden ingezet. Het instroomproces zorgt voor de aanvoer van nieuwe medewerkers. Onder het instroomproces zijn weer verschillende werving- en selectiemethodes aangesloten.

Wanneer er een nieuwe medewerker is aangenomen wordt er overgeschakeld naar het doorstroomproces. Bij het doorstroomproces gaat het voornamelijk om het behouden en ontwikkelen van de medewerkers. Dit proces zorgt er dus voornamelijk voor dat de kennis binnen de organisatie wordt vergroot en wordt behouden.

Als laatste is er het uitstroomproces, dit proces wordt ingezet wanneer het dienstverband (gedwongen) wordt beëindigd. Er zijn verschillende redenen waarom een dienstverband kan worden beëindigd en het is dus ook verschillend welk uitstroomproces er kan worden gevolgd (Biemans, 2014).

### 2.2.2 Procesborging

Ervoor zorgen dat (nieuwe) processen en activiteiten binnen de organisatie die voortkomen uit het verbeterings- of veranderingstraject op een vanzelfsprekende manier worden geïntegreerd. Het streven naar borging, ook wel beheersing, is het bewaken en regelen van de lopende (interne) processen. Procesborging geldt niet enkel voor de beheersing van productieprocessen, maar ook om alle andere deelprocessen in de gehele voorbrengingsketen. Door gerichtheid op procesborging kan de eindcontrole haar betekenis als zeef verliezen. Door tussentijdse metingen te realiseren vindt er voortdurende controle plaats. Bij procesbeheersing gaat het erom dat de inrichting van het proces zodanig wordt ingericht dat er voorspelbaar en onontkoombaar het juiste resultaat wordt geleverd (Bakker & Steenbergen-Meertens, 2001). Van Pampus (2010, pp. 28) definieert procesmanagement als “het beheersen en sturen van de organisatie door gebruik te maken van (informatie uit) de processen”. Hardjono en Bakker (2007, pp. 28) definiëren procesmanagement als “het beheersen, beïnvloeden en controleren, naar onze hand zeten en als het even kan voorspelbaar maken van processen”. Tolsma en de Wit (2009) nemen deze definitie grotendeels over en verstaan onder procesmanagement het beheersen, beïnvloeden, controleren en daarmee het voorspelbaar maken van processen. Hoewel bovenstaande definities anders zijn, zijn er ook overeenkomsten die bij iedere definitie centraal staan. Wanneer er goed wordt gekeken naar de verschillende definities is te zien dat het beheersen en beïnvloeden overal terugkomen (Hendriks & Jakobs, 2018).

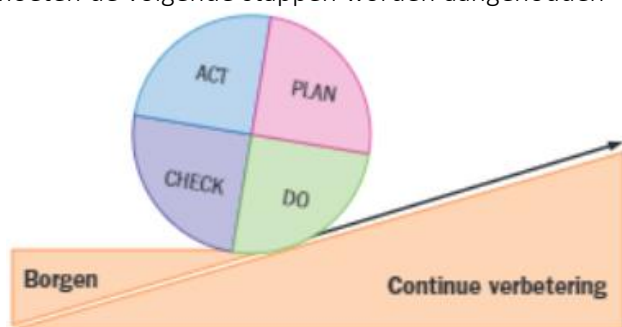
In onderzoek van Scholten (2016) wordt aangegeven dat er gebruik kan worden gemaakt van verschillende methoden, er kan worden gekozen om een duidelijke werkbeschrijving of procesbeschrijving te creëren of om een Flowchart op te stellen. Ook kan er gebruik worden gemaakt van de combinatietechniek, deze techniek is een combinatie van alle drie de bovenstaande manieren. Deze methode is een goede methode om processen te visualiseren. Bij het opstellen van een Flowchart is het van belang dat alle partijen weten welke symbolen moeten worden gebruikt en wat deze symbolen inhouden.



Figuur 2: symbolen flowchart

Het op schrift stellen van processen en deze periodiek open te stellen aan verbetering draagt bij aan een juiste procesborging. Een juist instrument hiervoor is de Deming Cycle (PDCA). De Deming Cycle biedt de mogelijkheid om processen gestructureerd en periodiek te herzien en aan verbeteracties bloot te leggen. Om de Deming Cycle goed te hanteren moeten de volgende stappen worden aangehouden (Stuive, 2019):

- Plan, het stellen van doelen en plannen;
- Do, de uitvoering;
- Act, meten, analyseren en evalueren;
- Check, de verbeteracties doorvoeren.



Figuur 3: De Deming Cycle

### 2.2.3 Governance

Governance is een systeem dat een basisstructuur heeft die dient als fundament en ondersteuning voor verschillende onderdelen. Governance is een bestuursmodel die een weergave geeft van de vele mogelijkheden waarop een bestuursstelsel zou kunnen werken als je één of meer van die onderdelen zou veranderen. Bestuursstelsels zijn complex en hebben vele facetten. Als een onderdeel van een bestuursstelsel wordt gewijzigd, heeft dat gevolgen voor vele andere onderdelen van de structuur. Hierdoor kunnen de individuen en groepen die deel uitmaken van het systeem er zich toe uitstrekken. De missie, visie en waarden van een organisatie vormen de belangrijkste onderdelen van een bestuursstelsel. De missieverklaring geeft een organisatie richting en een doel. Het is noodzakelijk dat de leiders van een organisatie een gemeenschappelijke missie en visie delen om een sterke basis te verzekeren (Tricker & Peij, 2018).

Governance is het opstellen van processen, richtlijnen en afspraken om data en content veilig en op de juiste manier te managen en verspreiden in een organisatie. Governance omvat dus de interne beheersing en de relatie met de belangrijkste belanghebbenden bij de onderneming. Volgens Pruijm en Pruijm (2017) is het Nederlandse systeem van governance gebaseerd op het Rijnlandse model waarin alle stakeholders betrokken zijn bij de onderneming.

### 2.2.4 Administratieve organisatie

Administratieve organisatie kan gedefinieerd worden als het gehele complex organisatorische maatregelen, welke direct of indirect betrekking heeft op de goede werking van de administratie (Jans, 1991). Uit de verklaring van Jans (1991) wordt duidelijk dat er meerdere betekenissen onder het begrip administratie valt, namelijk:

- Het systematisch verkrijgen, vastleggen, verwerken en verstrekken van gegevens binnen een proces;
- Het product van het proces van administreren in de vorm van vastgelegde (bewerkte) gegevens;
- De desbetreffende afdeling die de belasting heeft over de uitvoering van de administratieve functie.

Paur en Boxel (2019) ondersteund dit in en stelt dat de administratieve organisatie het systematisch verzamelen, vastleggen en verwerken van gegevens is. Het verwerken van de gegevens draagt bij aan het versterken van de informatie, besturen en functioneren van de organisatie en brengt verantwoording met zich mee. Hier voegen Paur en Boxel (2019) echter aan toe dat er twee soorten processen horen bij de administratieve organisatie. Namelijk het primaire proces en het secundaire proces. Met het primaire proces worden de activiteiten die rechtstreeks een bijdrage leveren aan de totstandkoming van het product en/of dienst. Met het secundaire proces worden alle activiteiten die worden uitgevoerd om bepaalde productiefactoren in stand te houden bedoeld (Paur en Boxel, 2019).

De administratieve afdeling is in drie aspecten op te delen (Jans, 1991), namelijk het informatieve aspect, het controle aspect en het verantwoordingsaspect. Het informatieve aspect beheert de behoefte van de hogere laag aan samengevatte en geanalyseerde informatie dat van belang is voor het goed functioneren van het bedrijf. Het controle aspect is verantwoordelijk voor het uitoefenen van de interne controle, vooral gericht op de administratieve controle van de verslaglegging betreft interne bedrijfsprocessen. Paur en Boxel (2019) voegt hieraan toe dat het de controle op te delen is internal control en interne controle. Internal control betreft de bestuurlijke informatievoorziening en heeft als doel het verschaffen van zekerheid van:

- Efficiency en effectiviteit van activiteiten;
- Betrouwbaarheid van financiële verslaggeving
- Naleving van wet- en regelgeving
- Beveiliging van middelen tegen niet-geautomatiseerde activiteiten.

De interne controle bevat de financiële informatievoorziening en heeft als doel de betrouwbaarheid van financiële informatie waarborgen (Paur en Boxel, 2019).

Het verantwoordingsaspect is verantwoordelijk voor het opmaken van verantwoordingsverslagen en zijn hierin verplicht om zich te houden aan de wettelijke voorschriften die gebonden zijn aan desbetreffend document. De administratieve organisatie maakt onderscheid in verschillende taken waarin verschillende belangen kunnen ontstaan (Kleinjan, 2011). Met behulp van een goed functionerende administratieve organisatie is de juiste informatie op het juiste moment beschikbaar.

## 2.3 Beheer

Geautomatiseerde systemen en vooral de organisatie eromheen dienen beheert te worden. Beheren is het dagelijks exploiteren van een IT-toepassing. Beheren is dus vooral gericht op het inrichten en onderhouden van het systeem zelf dat het beheer uitvoert, de organisatie (Houben, 2005). Beheer kan worden gedaan op twee verschillende niveaus, reactief beheer en proactief beheer. Onderstaande tabel laat zien wat de verschillen zijn tussen reactief- en proactief beheer (Brouwer en Buurman, 2020).

|                 | REACTIEF BEHEER                                                                         | PROACTIEF BEHEER                                                                                        |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Informatie      | Informatie raakt vervuild of onbruikbaar.                                               | De kwaliteit van de informatie blijft op niveau.                                                        |
| Functionaliteit | Verouderde of ongebruikte functionaliteit kan de business niet optimaal ondersteunen.   | De informatievoorziening sluit blijvend aan op de wensen en eisen van de eindgebruikersorganisatie.     |
| Prestaties      | De prestaties gaan achteruit door gebrekkig onderhoud.                                  | De prestaties zullen niet verslechteren, eerder verbeteren.                                             |
| Continuïteit    | Er zullen meer incidenten optreden door technische verslechtering en technische schuld. | Er treden minder incidenten en verstoringen op.                                                         |
| Onderhoud       | Onderhoud zal steeds meer tijd kosten.                                                  | Onderhoud vindt plaats tegen aanvaardbare en controleerbare kosten en er treden minder verstoringen op. |
| Kosten          | De kosten van gebruik en onderhoud stijgen.                                             | De kosten blijven op een aanvaardbaar niveau.                                                           |

Figuur 4: reactief- en proactief beheer (Brouwer en Buurman, 2020, pp. 67)

Beheer is verder nog op te delen in drie aandachtsgebieden of beheerdomeinen:

1. Technisch beheer (TB);
2. Functioneel beheer (FB);
3. Applicatiebeheer (AB);

### 2.3.1 Technisch beheer

Het technisch beheer is onder meer verantwoordelijk voor de beschikbaarstelling en de instandhouding van de infrastructuur waarop de applicatie draait (Meijer & Meijers, 2002). Vanuit de algemene taakstelling richt technisch beheer zich op alle aspecten met betrekking tot de operationalisering van het informatiesysteem, bestaande uit apparatuur, programmatuur en gegevensverzamelingen die vanuit gebruik continue beschikbaar moeten zijn. Technisch beheer bewaakt de overeengekomen niveaus, speelt in op afwijkingen, voert wijzigingen door als gevolg van gebruikerswensen en technologische ontwikkelingen. Omdat de noodzaak voor verandering en de consequenties ervan moet technisch beheer altijd in relatie met het gebruik worden gebracht en mag verandering in de exploitatie nooit los van het gebruik worden gezien. De dagelijkse activiteiten rondom technisch beheer zijn onder andere de onderste 5 activiteiten (Houben, 2005):

- Aanbieden van verwerkingscapaciteit;
- Aanbieden van opslagcapaciteit;
- Onderhouden van de technische infrastructuur;
- De helpdeskfunctie;
- Beschikbaar stellen en onderhouden van informatiesystemen voor de ondersteuning van groepswerk.

Kortom technisch beheer is verantwoordelijk voor het operationeel houden, onderhouden en vernieuwen van de technische infrastructuur (ICT informatiecentrum, 2020).

#### *Intern of extern technisch beheer*

Een organisatie kan ervoor kiezen om het technische beheer intern te houden of om deze uit te besteden aan een derden. Aan beiden opties zitten verschillende voordelen die af te wegen zijn bij het maken van deze beslissing. Een storing van het digitale systeem kan ervoor zorgen dat de gehele organisatie platligt in dit digitale tijdperk. Het voorkomen van deze storingen kan worden gerealiseerd door een externe ICT-specialist aan te stellen. Het aanstellen van een externe ICT-specialist brengt het voordeel met zich mee dat er geen specialisten moeten worden geworven voor het bedrijf en het is ook niet nodig om intern medewerkers op te leiden. Het nadeel aan het aanstellen van een externe ICT-specialist is dat de huidige ICT-medewerkers binnen het bedrijf de nodige ervaring missen van het systeem en deze nog volledig moeten leren kennen. Hoewel een externe ICT-specialist vaak veel kennis en ervaring heeft in verschillende ICT systemen, hangt er natuurlijk wel een prijskaartje aan het uitbesteden van het technisch beheer. Om kosten te drukken en geen onnodig geld uit te geven is het goed om na te gaan wat voordeliger is binnen de organisatie, een externe ICT-specialist aanstellen of de huidige ICT medewerkers zodanig trainen. De grootte van het bedrijf speelt vaak een rol in het voordeel wat een bedrijf uit een externe specialist kan halen, zo werken ICT-bedrijven vaak met een abonnement. Dit maakt het voordeliger voor een klein bedrijf dan het verzorgen van de interne training die nodig is om de interne ICT-medewerkers te trainen (ICT informatiecentrum, 2020).

## 2.3.2 Functioneel beheer

E. Brouwer en M. Buurman stellen dat functioneel beheer één primair doel heeft, dat is het zorgen voor een betrouwbare, wendbare, innovatieve en schaalbare informatievoorziening voor de gehele organisatie (Brouwer en Buurman, 2020). Functioneel beheer staat met in het kader van het gebruik voor de instandhouding van de functionaliteit van het informatiesysteem. Het functioneel beheer ondersteunt vanuit deze algemene taakstelling het gebruik van de functionaliteiten. Zo reageert functioneel beheer op eventuele onvolkomenheden en nieuwe wensen die tot wijzigingen kunnen leiden. Door de directe relatie met het gebruik dwingt het functioneel beheer zich aan de gebruikerszijde. De dagelijkse activiteiten rondom functioneel beheer zijn onder andere de onderste activiteiten (Houben, 2005):

- Het begeleiden en opleiden van gebruikers met betrekking tot het gebruik van informatiesystemen;
- Toekennen van autorisaties;
- Inhoudelijk beheren van gegevensverzamelingen;
- Bewaken van juist gebruik van het informatiesysteem;
- Onderhouden van functionele specificaties;
- Onderhouden van handmatige procedures.

### 2.3.2.1 Functioneel beheerder

Het takenpakket voor een functioneel beheerder is niet te omschrijven als één takenpakket. Iedere organisatie en functioneel beheerder zal verschillende taken en verantwoordelijkheden hebben. De rol van de functioneel beheerder heeft vaak betrekking op de operationele processen. Hoewel het takenpakket van de functioneel beheerder per organisatie kan verschillen zijn er volgens E. Brouwer en M. Buurman wel drie verantwoordelijkheidsgebieden te onderscheiden (Brouwer en Buurman, 2020).

- Gebruiken, beheren en bewaken;
- Verzamelen, vertalen en bepalen;
- Realiseren, accepteren en implementeren.



Figuur 5: Het takenpakket van de functioneel beheerder (Brouwer en Buurman, 2020, pp. 15)

### 2.3.3 Applicatiebeheer

“Het management van beheer en onderhoud van applicaties op een verantwoorde manier voor de levensduur van de bedrijfsprocessen.” Dit is hoe het onderzoek van Meijer en Meijers (2002) Applicatiebeheer omschrijven. Applicatiebeheer is verantwoordelijk voor de instandhouding van de applicatieprogrammatuur en de gegevensverzamelingen. Onder applicatieprogrammatuur wordt verstaan alle programmatuur ander dan operating systemen, databasemanagementprogrammatuur en programmeermiddelen. Het is de programmatuur die mede met hulp van deze basis- en databasemanagement programmatuur en programmeermiddelen als toepassingsprogrammatuur van het informatiesysteem is ontwikkeld. Zodra wijzigingen moeten worden aangebracht voor onderhoud is het applicatiebeheer verantwoordelijk voor het uitvoeren van de wijzigingen en testen ervan. Dit geldt eveneens voor de gegevensbanken ten aanzien van gegevensmodellering en gegevensbankstructuren (Houben, 2005).

Kortom onderhoudt deze partij van beheer dus de functionaliteit en werking van het informatiesysteem.

#### **Belangen binnen een beheerorganisatie**

Na het implementeren van een nieuw systeem binnen de organisatie moet de volgende stap richting het beheren worden gezet. Om te blijven automatiseren en verbeteren van je processen is er een juiste beheerorganisatie nodig. Het doel van een beheerorganisatie is om samen te kijken naar hoe processen verder kunnen worden geoptimaliseerd en geautomatiseerd. De functioneel beheerders spelen hier een grote rol, als functioneel beheerder dien je afdelingen bij elkaar te brengen om zo de processen te stroomlijnen. Binnen de beheerorganisatie zijn er verschillende rollen in te delen:

- De gebruikers, dit zijn de eindgebruikers van het systeem, ook wel de interne klant;
- De sleutelgebruikers, de sleutelgebruikers zijn de brug tussen de eindgebruikers en de beheerders;
- Functioneel beheerders, de functioneel beheerder inrichting onderhoud in Profit, processen binnen de organisatie optimaliseert en de ontwikkelingen binnen het product op de voet volgt;
- Technisch beheerders, dit is over het algemeen een ICT-medewerker.

Om een goede beheersorganisatie te realiseren zijn er verschillende facetten die moeten worden gedekt. Zo is het van belang dat de rol van de beheerorganisatie wordt bepaald. Hiernaast moeten functionele beheerder worden betrokken bij de implementatie en de optimalisatie. Door ervoor te zorgen dat de toekomstige functioneel beheerders tijdens de implementatie verantwoordelijk zijn voor hun domein, zorg je dat de kennis die is opgedaan tijdens deze implementatie goed geborgd is. Het zorgen voor een goede opleiding is van groot belang om ervoor te zorgen dat de functioneel beheerder voldoende productkennis hebben. Als laatste is het van belang dat je je beheer organiseert. Dit houdt onder andere in dat er een beheerplan moet worden opgesteld. In een beheerplan wordt beschreven wie welke rol uitvoert en hoe het proces dient te verlopen. Tevens is het van belang dat er periodiek een overleg met medebeheerders wordt ingepland om de aanvragen vanuit de organisatie door te nemen (Houben, 2005).

## Hoofdstuk 3. Methode van onderzoek

---

In het derde hoofdstuk zal worden beschreven welke methoden zijn gebruikt voor het uitvoeren van dit onderzoek. Deze methoden worden uiteen gezet aan de hand van de hoofdstukken, onderzoekstrategie, dataverzamelingsmethode, populatie, operationalisering, data-analyse en de validiteit en betrouwbaarheid.

### 3.1 Onderzoeksstrategie

---

Dit onderzoek is een casestudie. Gezien er onderzoek is gedaan naar een specifiek onderwerp in de organisatie, namelijk het beheren en borgen van processen, is er gekozen voor deze onderzoeksstrategie. Er is tevens gekozen voor deze onderzoeksstrategie omdat dit de mogelijkheid heeft geboden om het onderzoek goed te kunnen afbakenen. Omdat de omvang van de organisatie, de tijdsduur van het onderzoek en het vraagstuk was een goede afbakening dan ook van groot belang in dit onderzoek.

Gezien de hoofdvraag die centraal staat in dit onderzoek een “hoe” vraag is, is er geen sprake geweest van het meten van variabelen maar is er meer interpretatief te werk gegaan. Om deze reden is dit onderzoek, aansluitend op de casestudie, ook een kwalitatief onderzoek. Een kwalitatief onderzoek heeft de kans geboden om bestaande theorieën te onderbouwen, aan te vullen en toe te passen. Als laatste heeft een klein gedeelte van dit onderzoek uit observatie bestaan, dit is nodig geweest om een duidelijk beeld te krijgen van het huidige DMS-systeem en hoe dit systeem in elkaar zit.

In dit onderzoek zijn semigestructureerde interviews afgenomen. Zoals Fischer & Julsing (2019) het omschrijft is deze strategie een wijze van onderzoek waarbij een situatie in kaart kan worden gebracht. “Een interview is een vraaggesprek waarin de beleving van de geïnterviewde(n) voorop staat.” (Verhoeven, 2014, p. 155). Los staand van deze interviews hebben er ook nog verschillende observatiegesprekken plaats gevonden. Er wordt hier gesproken van een observatie en niet van een interview omdat er een meeting is geweest met medewerkers van het bedrijf waarbij deze medewerkers in hen natuurlijk omgeving verkeerden. Deze observatiegesprekken zijn van belang geweest om de huidige situatie nog beter in kaart te kunnen brengen.

Tevens is er gebruik gemaakt van literatuuronderzoek “Bij literatuuronderzoek analyseer je teksten, boeken en artikelen die zelf als interpretaties van onderzoek bevatten” (Verhoeven, 2014, p. 158).

### 3.2 Dataverzamelingsmethode

---

Tijdens dit onderzoek hebben er verschillende manieren van dataverzameling plaats gevonden. Zo is de eerste deelvraag: *“Wat zegt de theorie over systeembeheer en verschillende manieren voor procesborging?”* beantwoord door middel van deskresearch. De theorie die is verkregen in hoofdstuk twee van dit document, Theoretisch Kader, is gebruikt om de eerste deelvraag te kunnen beantwoorden.

De dataverzamelingsmethoden voor onderstaande deelvragen worden verder toegelicht.

- Deelvraag 2: “Hoe ziet de huidige situatie, met aandacht voor systeembeheer betreft het huidige HR-systeem en procesborging binnen de afdeling HR-Support, er momenteel uit?”
- Deelvraag 3: “Hoe ziet de gewenste situatie op het gebied van systeembeheer voor het nieuwe HR-systeem eruit?”
- Deelvraag 4: “Hoe is de gewenste inrichting voor het vastleggen van de uitvoerende processen binnen de afdeling HR Support?”

Om alle bovenstaande deelvragen te kunnen beantwoorden hebben er meerdere semigestructureerde interviews plaats gevonden. In het vooronderzoek is er een operationalisering opgesteld. Gezien het feit dat dit onderzoek bestaat uit een tweetrapsraket, zijn er twee interviewprotocollen opgesteld.

Het eerste interview protocol (zie bijlage 1) is gewijd aan de procesborging binnen de afdeling HR Support en de controle hierop, dit interviewprotocol heeft bijgedragen bij het beantwoorden van deelvraag twee en vier. Voordat dit interviewprotocol is opgesteld heeft er een observatie gesprek plaats gevonden met Guido Francoijs (Teamlead Business Support Services) om een inzicht te krijgen in het huidige DMS-systeem. Hier is voor gekozen zodat het interview protocol zo concreet mogelijk kon worden gemaakt. Mocht het nodig zijn om meerder respondenten te betrekken voor het aanvullen van benodigde informatie voor het opstellen van dit interview protocol/ het beantwoorden van deze deelvragen, wordt deze optie opengelaten. De medewerkers van de afdeling HR Support zijn geïnterviewd aan de hand van het opgestelde interviewprotocol, het gaat hier om de volgende namen en functies:

- Esther van der Weele (HR Support Officer);
- Martin Klippel (HR Support Officer);
- Sanne Koevoets (HR Support Officer);
- Mike Kruyer (HR Services Manager).

Het tweede interviewprotocol (zie bijlage 2) is gericht op systeembeheer betreft het nieuwe HR-systeem en heeft bijgedragen aan het beantwoorden van deelvraag twee en drie. Voor dit onderzoek zijn onderstaande medewerkers geïnterviewd:

- Mike Kruyer (HR Services Manager);
- Ton Maltha (Services Leader);
- Jan-Willem van der Meere (Digital/IT Leader);
- Philippa Anderson (Project Manager);
- Lisette Jacobs (Director HR & Communications).

Na het afnemen van de interviews heeft er nog een observerend gesprek plaats gevonden met de Project Manager, Phillipa Anderson, met als onderwerp het beheermodel voor Workday. Dit observatiegesprek heeft plaats gevonden om een beeld te krijgen van het beheermodel wat de organisatie voor ogen heeft voor het beheer van Workday.

### 3.3 Populatie

De doelgroep binnen het onderzoek naar procesborging is de afdeling Services binnen de organisatie Lamb Weston/ Meijer. Iedere werkzame medewerker van de afdeling HR Support, met de titel HR Support Officer en HR Services Manager, zijn meegenomen in het onderdeel procesborging. Voor het onderdeel systeembeheer zijn er verschillende functies van verschillende afdelingen betrokken bij het onderzoek. Het gaat hier met name om de afdelingen Services, IT, Strategic Innovation en HR. Deze selectie is gemaakt in overleg met de interne begeleider van de organisatie.

## Hoofdstuk 4: Resultaten

De resultaten worden weergegeven in twee verschillende tussenkoppen, namelijk het beheer van de applicatie Workday en de procesborging binnen de afdeling HR Support. Alle informatie in hoofdstuk 4 is verkregen door middel van diepte interviews en observatiegesprekken. De samenvattingen van de observatiegesprekken zijn terug te vinden in bijlage 3, de transcripten van de afgenomen interviews zijn te vinden in bijlage 4.

### 4.1 Beheermodel Applicatie Workday:

De resultaten voor dit onderdeel zijn verkregen door middel van semigestructureerde interviews en observatiegesprekken.

#### 4.1.1 Resultaten Interviews respondenten

Voor het verkrijgen van de informatie voor de huidige- en gewenste situatie voor het gewenste beheermodel voor Workday zijn respondenten A (Project Manager), B (Services Leader), C (Digital/ IT Leader), D (HR Services Manager) & E (Director HR & Communications) geïnterviewd, zie voor volledige transcripten bijlage 4.

##### *Resultaten huidige situatie*

Alle respondenten geven aan dat er geen echt beheermodel is voor de huidige HR-applicatie Youforce. Uit de interviews kwam ook niet echt een duidelijk antwoord in de wijze van beheer, zo gaven alle respondenten een eigen inkijk in het huidige beheer. Respondenten A, C en E gaven aan dat het huidige beheer merendeels wordt beheerd door de HR Services Manager, waarbij IT ook een kleine bijdrage levert. Respondent B omschreef het huidige beheermodel als traditioneel IT, het beheer ligt volledig bij de HR Services Manager en IT heeft hier helemaal geen rol in. De HR Services Manager wordt beschreven als een soort bijna systeembeheerder en key user. Op zijn beurt beschrijft respondent D het huidige beheermodel als een hybride model waarin de HR Services Manager met hulp van de afdeling services, Payrol en IT, het beheer hebben.

*"Youforce is de HR Service Manager Qua beheer."*

*"De HR Service Manager is dan degene die er achteraan gaat, want ja, die is Point key user."*

Alle respondenten zijn het er wel over eens dat het grootste gedeelte van het beheer momenteel bij de HR Services Manager ligt. De HR Services Manager zorgt ervoor dat iedereen toegang heeft tot Youforce, gebruik kan maken van Youforce, dat de processen lopen, het verloop van grote en kleine veranderingen en staat in contact met Raet bij bijvoorbeeld storingen.

In de huidige situatie zijn de respondenten het eens dat er niet voldoende kennis is binnen Lamb Weston/ Meijer om de nieuwe applicatie Workday te kunnen beheren. Bij de interviews kwam naar voren dat er een gebrek is aan een duidelijke structuur in wie wat doet in het beheer van het HR-systeem. Er nemen weinig mensen verantwoordelijkheid voor het beheer van Youforce, zo weet de afdeling IT bijvoorbeeld ook wel wat, maar is niet echt betrokken in het beheer van Youforce.

*"Er is niemand binnen IT die eigenlijk zich gedraagt als accountmanager voor dat product."*

## Resultaten gewenste Situatie

Respondent A geeft aan dat het van belang is dat het beheermodel voor Workday een “Run and Maintain” model moet zijn. Zo moeten er echt mensen bezig zijn met het dagelijkse onderhoud van de applicatie Workday zodat de applicatie blijft werken en hiernaast ook nog mensen die echt bezig zijn met de ontwikkeling van de applicatie. Met ontwikkelingen worden dan “verbeteringen” en “wijzigingen” aan de applicatie die Workday zelf creëert en aan Lamb Weston/ Meijer probeert te verkopen bedoelt. Tevens wordt er door Respondent A & B aangegeven dat de organisatie de eerste paar jaar hulp nodig heeft in het beheer van Workday, puur omdat de applicatie nog niet bekend is binnen de organisatie en zo het beheer niet in gevaar wordt gebracht.

*“Voor je business probleem, daar neem je ownership voor en IT helpt daarbij.”*

Alle respondenten zijn het erover eens dat er meer eigenaarschap moet worden genomen met de nieuwe applicatie Workday. Zo wordt er aangegeven dat er eigenaren moeten komen in de HR kant en IT moet een eigenaar focal point worden voor Workday. Respondent B vult hierop aan dat de business kant een visie en een strategie voor ogen heeft, hiervoor moet bepalen wat er nodig is, dit moet HR communiceren met IT en IT moet op zijn beurt hier een helpende hand in bieden.

*“It’s really important that we get ownership from the business and not just think that it’s an IT system.”*

Respondenten geven aan dat het van belang is dat er beter wordt gecommuniceerd tussen HR en IT in het nieuwe beheermodel. Dit is nodig om de strategie van HR te begrijpen en met wijzigingen vanuit IT hier rekening mee te houden, en zo updates te begrijpen. Respondent A onderbouwt dit nogmaals extra door aan te geven dat Workday niet enkel een IT-applicatie is. Er wordt dan ook echt van de product eigenaren verwacht om te zeggen wat ze willen aan de business kant, dit met IT te overleggen en aangeven. Dus wat wil de organisatie wel of juist niet zien in de applicatie.

Respondent B en C geven aan dat het beheer altijd terugkomt op een driehoek. Binnen die driehoek gedraagt iemand zich vanuit IT als accountmanager, hier kan je ook terecht met problemen en wijzigingen. Hierna komt de business expert, die houdt zich bezig met de functionaliteit, werken alle processen binnen de applicatie? Dit is dan de product eigenaar die zich bezighoudt met de functionaliteit. Als laatste is er dan de eindgebruiker, de klant. Respondent B noemt dit ook wel “Agile”.

*“Maar dan moet je ook wel inderdaad weten van: hé wie is dan degene die het uiteindelijk doet?”*

Uit de interviews is naar voren gekomen dat het erg belangrijk is dat alle verschillende rollen in het beheer en de bijkomende verantwoordelijkheden in kaart worden gebracht. Tevens geven respondenten B, C en D aan dat het van belang kan zijn dat er een soort eigenaar van de vereniging van gebruikers wordt aangesteld. Gezien het beheer van deze applicatie zo groot is en er meerdere beheerders zijn, geeft respondent D aan dat het van belang is om samen te zitten en hier één eigenaar in aan te wijzen. Respondent D ziet dan graag dat er eens per maand samen wordt gezeten met vaste agendapunten. Respondent D geeft ook aan dat dit van belang is omdat wijzigingen binnen de applicatie gevolgen kunnen hebben op andere procedures binnen de applicatie. Zulke zaken zullen besproken moeten worden.

Respondenten A en B zijn het erover eens dat er de eerste één à twee jaar externe support nodig is, omdat het van belang is dat het bedrijf eerst de nieuwe applicatie leert begrijpen. Deze externe support zal dan vooral zijn in de vorm van consultants die nauw samenwerken met Workday. Zo zal Workday ook verantwoordelijk blijven voor de updates aan de applicaties en zal deze een keer per kwartaal doorvoeren.

*“Certainly for the first probably two years, maybe one, we won’t be self-sufficient.”*

## 4.1.2 Observatie

Onderstaande informatie is verkregen vanuit een observatiegesprek met de projectmanager, de samenvatting van dit gesprek is terug te vinden bijlage 3.3.

Onderstaande tabel is het huidige opgestelde beheermodel (voor een duidelijker beeld zie bijlage 3.3.4) van de nieuwe applicatie Workday. Dit model is zo opgebouwd dat het in de toekomst ook kan worden gebruikt voor andere Cloudapplicaties. Alles vanaf kolom C betrekking heeft op het beheer van Workday. In het model is eigenaarschap toegewezen op HR Core en HR-services, daarvoor is gekozen omdat het om de applicatie Workday gaat, dus in handen van HR. IT Services en Core IT hebben ook eigenaarschap gekregen in het model. In kolom A (Proces) en kolom B (Rol beschrijving) is er geprobeerd om te identificeren als een soort verantwoordelijkheidsgebied. Zo is in kolom A geprobeerd het gebied van verantwoordelijkheid weer te geven en in kolom B de beschrijving van deze verantwoordelijkheid en wat deze verantwoordelijkheid inhoudt. In het model zijn proces eigenaren toegewezen op de verschillende processen binnen Workday. Aan deze processen is een duidelijke rolbeschrijving gekoppeld. Bovenaan het model is de rol product eigenaar te zien, dit is de grootste rol met de meeste verantwoordelijkheden over de applicatie, deze rol is toegekend aan IT Services. Bij verschillende rollen is er getwijfeld of er gekozen moest worden voor en HR Business Partner of een commerciële functie. Ook wordt er in dit beheermodel beheer toegekend aan externe beheerder. Zo heeft Workday het beheer van het Customer Succes en zal Allight beheer hebben over Application Management Support. Dit model bevat alle drie de verschillende soorten beheer. Zo is het functionele beheer te zien bij alle HR-personen. De applicatie is een HR-systeem, dus HR zal hier dan ook eigenaar zijn van de bedrijfsprocessen. De directeur HR & Communicatie is hier ook een producteigenaar in en “bezit” Workday. Het digitale aspect wordt enkel als een hulpmiddel gezien en kan worden omschreven als functioneel beheer. Helemaal onderaan het model is het technische beheer te zien, hier worden dingen als beveiliging technisch en beveiliging functioneel geregeld. Onderstaande tabel is opgezet door de Project Manager voor het beheer van Workday en wordt dan ook gezien als het beheermodel.

| A  | B                                                                                       | C                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | D                       | E                                            | F                              | G                                          | H                        |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------|
| 1  | <b>Workday Governance</b>                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Open                    |                                              |                                |                                            |                          |
| 2  |                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                         |                                              |                                |                                            |                          |
| 3  | <b>Process</b>                                                                          | <b>Role Description</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Owner Department</b> | <b>Owner Job Title</b>                       | <b>NAME OF PERSON</b>          | <b>Super Users</b>                         |                          |
| 4  | Governance                                                                              | Executive product owner.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ELT                     | Director HR & Communications                 |                                |                                            |                          |
| 5  | Product Owner (update management)                                                       | Lead the 'club of owners' and managing contract with Workday re. performance (ie SLA's). Managing release & issue management and changes and new functionalities. Review opportunities to extend and optimize, by staying current with new functionality. Review Workday documentation, perform set-up and testing, rollout to business. Coordinates project team for each Workday update. Manages the release process by reviewing the document and aligns testing resources. Serves as point of contact during update. Managing relevant integration: monitors existing integrations, lead new integration implementations, manage deployment tenants. As the 'Workday Program Manager', manages interdependencies between your internal HR calendar and Workday updates. Review Workday 'Health Metrics' report monthly & leverage output. As the 'Communications Lead', communicate new / enhanced functionality to global HR team and conduct knowledge transfer sessions. Oversee change management process including training. | IT Services             | SaaS product owner (back of house processes) |                                | All Owners (together the 'club of owners') |                          |
| 6  | HCM (Masterdata, employee & manager Self services, starters, job changes, terminations) | Review HCM opportunities to extend and optimize, by staying current with new functionality. Review Workday documentation, perform set-up and testing. Keep DMS updated with latest process. Member of the 'club of owners'.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | HR Services             | HR Services Manager                          | HR Officer - WIS & HLB         | HR Officer - NL                            | HR Support Officer - NL  |
| 7  | Recruiting                                                                              | Review recruiting opportunities to extend and optimize, by staying current with new functionality. Review Workday documentation, perform set-up and testing. Keep DMS updated with latest process. Member of the 'club of owners'.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | HR Core                 | Recruiter                                    | HR Business Partner Ops & Com. | HR Manager - NL                            | HR Manager - WIS and HLB |
| 8  | Onboarding                                                                              | Review onboarding opportunities to extend and optimize, by staying current with new functionality. Review Workday documentation, perform set-up and testing. Keep DMS updated with latest process. Member of the 'club of owners'.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | HR Core                 | Recruiter                                    | HR Business Partner Ops & Com. | HR Manager - NL                            | HR Manager - WIS and HLB |
| 9  | Absence (Holiday, illness)                                                              | Review absence opportunities to extend and optimize, by staying current with new functionality. Review Workday documentation, perform set-up and testing. Keep DMS updated with latest process. Member of the 'club of owners'.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | HR Core                 | HR Business Partner Ops. or Com              | HR Officer - WIS & HLB         | HR Officer - NL                            | HR Support Officer - NL  |
| 10 | Time Tracking (Overtime, Toll, Work schedules)                                          | Review time tracking opportunities to extend and optimize, by staying current with new functionality. Review Workday documentation, perform set-up and testing. Keep DMS updated with latest process. Member of the 'club of owners'.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | HR Core                 | HR Business Partner Ops. or Com              | HR Officer - WIS & HLB         | HR Officer - NL                            | HR Support Officer - NL  |
| 11 | Compensation and Benefits                                                               | Review C&B opportunities to extend and optimize, by staying current with new functionality. Review Workday documentation, perform set-up and testing. Keep DMS updated with latest process. Member of the 'club of owners'.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | HR Core                 | C&B Specialist                               | HR Business Partner Ops & Com. | HR Manager - NL                            | HR Manager - WIS and HLB |
| 12 | Talent (talent management, succession planning)                                         | Review talent opportunities to extend and optimize, by staying current with new functionality. Review Workday documentation, perform set-up and testing. Keep DMS updated with latest process. Member of the 'club of owners'.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | HR Core                 | Reward & Talent Leader                       | HR Business Partner Ops & Com. | HR Manager - NL                            | HR Manager - WIS and HLB |
| 13 | Performance Management                                                                  | Review performance management opportunities to extend and optimize, by staying current with new functionality. Review Workday documentation, perform set-up and testing. Keep DMS updated with latest process.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | HR Core                 | Reward & Talent Leader                       | HR Business Partner Ops & Com. | HR Manager - NL                            | HR Manager - WIS and HLB |
| 14 | <b>Reporting (in the scope of the HR solution)</b>                                      | <b>Review performance management opportunities to extend and optimize, by staying current with new functionality. Review Workday documentation, perform set-up and testing. Keep DMS updated with latest process. Management of reporting requires and changes. Member of the 'club of owners'.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | HR Services             | HR Services Manager                          | HR Officer - WIS & HLB         | HR Officer - NL                            | HR Support Officer - NL  |
| 15 | Security (Technical) & Authentication                                                   | Owns the total/integrated security of the system. Decide the security category of the application (high-medium-low). Set up the security strategy, security policies & procedures. Recommend the best way to set up and implement the security. Member of the 'club of owners'.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Core IT                 | Infra & Security Architect                   | Information Security Officer   | IOC                                        | IT                       |
| 16 | Security (Technical) & Authentication                                                   | Owns the operational security of the system. Approves and monitors system access. Leverages Security Reports including Process Monitor for integrations, aligns internal policies within Workday. Member of the 'club of owners'.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | IT Services             | Infra Manager Services                       | IT                             | IT                                         | IT                       |
| 17 | Security (Functional)                                                                   | Owns the functional security of the system. Approves and monitors system access. Leverages Security Reports including Process Monitor for integrations, aligns internal policies within Workday. Member of the 'club of owners'.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Core Finance            | Information Security Officer                 | IT                             | IT                                         | IT                       |
| 18 | Technical Support                                                                       | Primary point of contact for Workday Technical Support. Escalate technical product bugs or issues on behalf of organization. Partners with Workday Support to resolve an issue or implement a suggested workaround. Member of the 'club of owners'.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | IT Services             | SaaS technical support                       | IT                             | IT                                         | IT                       |
| 19 | Service Management                                                                      | Primary point of contact for Workday Production Support. Escalate product bugs or issues on behalf of organization. Partners with Workday Support to resolve an issue or implement a suggested workaround. Member of the 'club of owners'.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | HR Services             | HR Services Manager                          | HR Officer - WIS & HLB         | HR Officer - NL                            | HR Support Officer - NL  |
| 20 | <b>Partner roles</b>                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                         |                                              |                                |                                            |                          |
| 21 | Customer Success                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Workday                 | Customer Success Manager                     |                                |                                            |                          |
| 22 | Application Management Support                                                          | Depends on final TQM model / support model                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Allight                 | AMS Enablement manager                       |                                |                                            |                          |
| 23 |                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                         |                                              |                                |                                            |                          |
| 24 |                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                         |                                              |                                |                                            |                          |

Tabel 1: Beheermodel Workday

## 4.2 Procesborging binnen de afdeling HR Support:

De resultaten voor dit onderdeel zijn verkregen door middel van semigestructureerd interviews en een observatie.

### 4.2.1 Resultaten Interviews respondenten

Voor het verkrijgen van de informatie voor de huidige- en gewenste situatie rondom procesborging binnen de afdeling HR Support zijn respondenten F (HR Services Manager), G (HR Support Officer), H (HR Support Officer) & I (HR Support Officer) geïnterviewd, zie voor volledig transcript bijlage 4.

#### Resultaten huidige situatie

De afdeling HR Support is verantwoordelijk voor alle administratieve zaken rondom het proces “hire to retire”. Hoewel dit bij iedere respondent bekend is, kan er geen duidelijke lijst worden gegeven door de respondenten met alle activiteiten die een procesbeschrijving eist.

“Ik kan niet zeggen, nou ik ga eens naar het mapje met alle procedures.”

Respondenten geven aan dat er up-to-date procesbeschrijvingen zijn van het in dienst- uit dienst- en mutatieproces. Van alle overige activiteiten binnen de afdeling zijn weinig tot geen procesbeschrijvingen te vinden. Om ervoor te zorgen dat alle activiteiten goed verlopen zijn er van deze activiteiten “werkinstructies” opgesteld. Deze werkinstructies bevatten tekst met daarbij behorende afbeeldingen ter uitleg en illustratie van een bepaalde activiteit. De procesbeschrijvingen en werkinstructies binnen de afdeling zijn opgeslagen op de interne G-schijf. Enkel geautoriseerde functies en personen kunnen bij deze documenten. Op de G-schijf, de beveiligde documenten omgeving van de organisatie, is er geen duidelijke weg naar alle procesbeschrijvingen.

De rolverdeling binnen de bestaande procesbeschrijvingen zijn gekoppeld aan rollen en niet aan personen. De afdeling HR Support geeft aan dat iedereen evenveel kennis moet hebben van alle werkzaamheden om zo elkaar te kunnen aanvullen, ondersteunen en eventueel vervangen in een activiteit. Respondent I geeft aan dat er nog een slag kan worden geslagen in het “waarom” iets wordt vastgelegd en op welke manier en wie dan voor wat verantwoordelijk is. “Of zeker als je daar omheen kijkt, zou je dat denk ik nog wel een verbeteringslag kunnen doen als het nog iets beter, die je RACI vormgeven” (M. Kruyer, persoonlijke communicatie 20 mei 2021).

“Deze procedures zijn heel erg uitgebreid, te uitgebreid.”

De meningen over het punt of de procesbeschrijvingen wel of geen document eigenaar hebben is verdeeld. Zo is respondent F ervan overtuigd dat er geen document eigenaar is gekoppeld aan de procesbeschrijving. In tegenstelling tot respondent G, die aangeeft dat de HR Services Manager gekoppeld is aan een procesbeschrijving als document eigenaar. Respondent I geeft aan dat hij denkt dat de HR Services Manager hier nu document eigenaar voor is, maar durft dit niet met zekerheid te zeggen. Hoewel respondent I aangeeft de huidige document eigenaar te zijn van de processen, vult hij hier ook op aan nooit de eindverantwoordelijk over een procesbeschrijving te kunnen hebben. Hij onderbouwt dit door aan te geven dat bij de grote processen zoals in dienst en uitdienst er meerdere betrokkenen zijn bij het proces. Zo zijn de HR Business Partners ook gebonden aan deze procesbeschrijving en dus ook betrokken bij het opstellen van deze procesbeschrijvingen.

“Wanneer iemand piept dat een procedure niet meer goed is, dan wordt er naar gekeken.”

De procesbeschrijvingen worden opgesteld aan de hand van een format (zie bijlage 5), dit format is ooit opgesteld door iemand binnen HR en wordt niet binnen de gehele organisatie gebruikt. Respondent G geeft aan dat de HR Services Manager de procesbeschrijvingen voor de afdeling opstelt aan de hand van dit format en deze vervolgens bespreekt met de HR Officers. De procesbeschrijving wordt vervolgens binnen het team gecontroleerd en definitief gemaakt. Procesbeschrijvingen worden herzien op het moment dat het HR Support team constateert dat er een wijziging is doorgevoerd in de werkwijze. Er zijn geen triggers of richtlijnen binnen het team voor zowel het opstellen van een procesbeschrijving als het controleren en herzien van een procesbeschrijving. Procesbeschrijvingen worden niet om een vaste tijd gecontroleerd of herschreven.

## Resultaten gewenste situatie

De medewerkers van de afdeling HR Support zijn het erover eens dat het in de toekomst niet handig is om de processen op naam niveau vast te leggen. Dit wordt onderbouwt omdat het handig is wanneer men elkaar kan vervangen. Respondent F geeft aan: "ik ben van mening dat je procesbeschrijvingen altijd algemeen moet houden in de verdeling van rollen" (M. Klippel, persoonlijk contact 8 mei 2021). Respondent I geeft aan dat het gewenst is dat de procesbeschrijvingen van de werkzaamheden korter, krachtiger en beter toegespitst op de RACI moeten worden.

"Het gaat te ver om van iedere werkinstructie een procedure te maken."

Uit de interviews is gebleken dat er binnen de afdeling een verschil is gemaakt in de wijze van vastlegging, zo zijn er procesbeschrijvingen gemaakt voor de grotere processen en hier naast nog werkinstructies van de overige, kleinere processen/werkzaamheden. Hoewel er wordt aangegeven door de respondenten dat niet iedere werkinstructie omgezet moet worden naar een procesbeschrijving, vullen respondent F en I hierop aan dat werkinstructies wel kunnen worden gekoppeld aan procesbeschrijving. Respondenten van de afdeling HR Support geven aan dat door deze koppeling er naar de klant kan worden gedraaid. Zo wordt er als voorbeeld "het aanvragen van een werkbril" gegeven. Respondent F geeft aan dat hier momenteel een werkinstructie voor is aan de HR Support kant. Door dit om te draaien en de werkinstructie te koppelen aan een procesbeschrijving voor de klant "hoe moet ik een aanvraag indienen bij HR Support voor een werkbril" is de procesbeschrijving gekoppeld naar de klant.

Betreft de verantwoordelijkheid rondom het opstellen van de procesbeschrijvingen zijn de respondenten het met elkaar eens. Alle respondenten zijn van mening dat deze verantwoordelijkheid bij de HR Services Manager moet blijven liggen. Wel wordt hieraan toegevoegd dat de werknemers, HR Support Officers, moeten worden meegenomen in dit proces. Respondent G wil hier echter wel benadrukken dat bij het opstellen van procesbeschrijvingen voor de grotere processen, bijvoorbeeld het in dienstproces, ook de HR Business Partners hierin betrokken moeten zijn. De respondent onderbouwt dit aan het feit dat deze grotere procesbeschrijvingen ook invloed hebben op de werkwijze van andere afdelingen en die hier ook een mening in dragen.

Tijdens het afnemen van de interviews komt er vaker ter sprake dat de procesbeschrijvingen vaak groot zijn, veel tekst bevatten, onduidelijk zijn en moeilijk te volgen. Zowel respondenten F, G & H geven dan ook aan dat het gewenst is om de procesbeschrijvingen ook te visualiseren door bijvoorbeeld een Flowchart. Respondent H legt dit er nog eens dik op door aan te geven eerder naar een gevisualiseerde roadmap te grijpen, die is opgesteld voor een destijds PowerPointpresentatie, dan naar de geschreven procesbeschrijving.

Wanneer er gekozen moet worden voor een centrale plek zijn de respondenten het erover eens dat de G-schijf geen geschikte plaats is wat betreft de procesbeschrijvingen. Het DMS-systeem is hier volgens de respondenten een veel geschiktere plek voor. Dit wordt onderbouwt doordat alle medewerkers binnen Lamb Weston/ Meijer de procesbeschrijvingen kunnen inzien en de reminders die worden gestuurd naar de product eigenaren om de procesbeschrijving te herzien/ herschrijven om de zoveel tijd. Wel zijn er twijfels bij de HR Support Officers doordat de juiste inlichting en training mist binnen het bedrijf en de afdeling rondom het DMS-systeem. Gewenst is dat alle activiteiten zo snel mogelijk geborgen zijn door middel van een procesbeschrijving. De tijd die hiervoor wordt gegeven verschilt per respondent. Zo geven respondent F en G aan dat dit echt jaren werk is door de drukte en lage bezetting waar de afdeling momenteel mee kampt. Respondent H hierin tegen, geeft aan dat dit binnen enkele weken/ maanden kan worden geborgen, mits hier een project van wordt gemaakt en er ook daadwerkelijk de nodige tijd voor wordt geboden. Respondent I benadrukt dat het van belang is om alle processen van de afdeling HR Support die moeten worden geregistreerd in Workday voor de live datum, 1 oktober, te borgen.

"Als iedereen er vanaf weet, dan zou het wellicht kunnen werken."

#### 4.2.2 Observatie

Onderstaande informatie is verkregen vanuit een observatiegesprek met de Team lead Business Support Services en de Compliance & Internal Auditing Manager, de samenvatting van deze gesprekken is terug te vinden bijlage 3.1 en 3.2

Het huidige Document Management Systeem (DMS) is ongeveer twee jaar in gebruik binnen de organisatie en is in gebruik via Share Point. Alle documenten die in het DMS worden geplaatst zijn zichtbaar voor alle medewerkers binnen de organisatie.

Om te bepalen welke documenten er in DMS moeten komen te staan per afdeling is er een bepaalde systematiek. Alle activiteiten zullen binnen een half jaar binnen alle afdelingen van Corporate moeten worden beschreven. Hierop volgend zal er worden bepaald welke procedure past bij deze activiteiten, de derde stap is het bepalen van de risico's die er in de procedure zit. Op basis van die risico's moet er worden gemanaged, in de vorm van een procedure, om die risico's te minimaliseren. Afdelingen moeten zelf een keuze maken tussen documenten en processen die zichtbaar moeten zijn voor iedereen of juist persoonlijke informatie bevatten.

Vanaf begin 2020 heeft ieder document binnen het DMS een levensduur van 1 jaar, wanneer dit jaar voorbij is wordt er een automatische mail naar de 'Document Eigenaar' verstuurd. Wanneer dit mogelijk is, gezien het proces, kan er ook gekozen worden voor een andere review leeftijd, bijvoorbeeld 2 of jaar 3. De revisie periode staat niet vast, er wordt van de eigenaar van het document verwacht hiervan op de hoogte te zijn. Er is gekozen voor een standaard richtlijn van 1 jaar in verband met de richtlijnen in de Food Industry, namelijk de BRC en IFS-richtlijn. De klant stelt de eis dat de nodige documenten na 1 jaar een review nodig hebben. Naar aanleiding van het mailtje kan er worden besloten of het document zodanig verouderd is dat het niet meer aansluit bij het proces en er een nieuwe procesbeschrijving moet worden opgesteld, er geen actie nodig is of enkel aanpassingen. Niet alleen de Document eigenaar hoeft hier verantwoordelijk voor te zijn, zo kan er ook een beoordelaar aan het document worden toegevoegd om de actie op het document te bepalen. Het DMS is de enige plaats voor bestanden binnen het bedrijf die beschikt over deze vorm van documentcontrole. Met het aangaan van ISO 9000 wordt deze controle op documenten verplicht.

Voor het terugvinden van documenten kan de gebruiker een keuze maken in drie niveau's, namelijk; Business Units, Core en Services en vervolgens filteren op documenten per afdeling. Processen worden opgeslagen als documenten, in de documenten is onder andere te zien wie het document heeft aangemaakt, gewijzigd en de geschiedenis van het document. Het is van belang dat documenten op de goede manier worden geüpload aan de hand van de juiste filters, wanneer dit niet wordt gedaan bestaat de kans dat documenten niet of nauwelijks terug kunnen worden gevonden in DMS. Er is binnen het DMS de mogelijkheid om het document aan te maken via de Workflow van DMS om de kans op verkeerde filter te verkleinen. Aanpassingen in het document dienen ook aan de hand van de Workflow van het DMS te worden gedaan. Dit is van belang omdat op deze wijze de geschiedenis van het document bewaard blijft. Dit is van belang om ook in de toekomst aan te kunnen tonen wat de procesbeschrijving voorheen waren.

Wat betreft de opmaak van de documenten is er een standaard waar gebruik van kan worden gemaakt. Deze standaard format bevindt zich ook in het DMS. Naast de standaard kan er vanuit de afdeling worden besloten of het van belang is om een Flowchart toe te voegen, dit is niet verplicht.

## Hoofdstuk 5: Reflectie

---

In dit hoofdstuk zal er worden teruggekeken op het verloop van het onderzoek, wat ging goed, wat kon beter en waar zijn er verbeterpunten te behalen.

### 5.1 Tops

---

#### **Verskil met de methode van onderzoek**

Een groot verschil met het vooropgestelde methode van onderzoek en de praktijk van dit onderzoek, zijn naar mijn ogen de observatiegesprekken geweest. Tijdens het opstellen van de methode van onderzoek was al duidelijk dat er een observatiegesprek plaats moest vinden met de Teamlead Business Support Services om een beter inzicht te krijgen in het DMS. Echter kwamen er naast het observatiegesprek nog twee onvoorziene observatiegesprekken bij. Zo is er nog een observatiegesprek met de Compliance & Internal Auditing Manager ingepland om een duidelijker beeld te krijgen van het DMS. Naast deze twee observatiegesprekken heeft er nog een observatiegesprek plaatsgevonden met de Project Leader van de applicatie Workday om zo een beeld te krijgen bij het laatste ontwerp van het huidige beheermodel voor Workday. Door deze observatiegesprekken bij het onderzoek te betrekken heeft dit een positief effect op validiteit van het onderzoek geleverd. Deze observatiegesprekken stonden dan niet in de planning, maar hebben naar mijn mening bijgedragen aan een beter inzicht in beide zaken en hebben dus bijgedragen aan het leveren van de juiste aanbeveling.

#### **Overeenkomst met de methode van onderzoek**

Voorafgaand dit onderzoek is er een interview protocol opgesteld voor zowel het juiste beheermodel voor Workday, als de procesborging voor de afdeling HR Support. Tijdens de interviews met de respondenten voor het juiste beheermodel werd duidelijk dat niet alle respondenten van ieder onderwerp iets afwist. Zo wist de ene respondent alles over IT en de andere respondent alles over HR. Hier in tijdens de interviews op ingespeeld door verder te vragen op onderdelen waar de respondenten juist meer over wisten. De keuze die is gemaakt vooraf aan het onderzoek om semigestructureerde interviews af te nemen is in deze context dan ook de juiste keuze geweest.

#### **Betrokkenheid**

De organisatie en bedrijfsbegeleider was erg betrokken bij het onderzoek! Zo was er nooit een moment te veel voor een kort overleg en altijd de mogelijkheid om even af te stemmen. Door deze grote betrokkenheid is het onderzoek volledig gericht op de wensen van de organisatie en ben ik dan ook van mening dat de uitkomsten van dit onderzoek zeer welkom zijn en worden gebruikt binnen de organisatie.

Bij het afnemen van de interviews van de eerste respondenten werd al snel duidelijk wat de wensen waren van deze respondenten. Dit kan natuurlijk erg gunstig zijn in de resultaten en opstellen van de aanbevelingen, echter zit hier ook de valkuil, deze valkuil wordt verder in de tips uitgelegd.

## 5.2 Tips

---

Zoals hierboven al is aangegeven werd bij het afnemen van de eerste interviews al vrij snel duidelijk wat de wensen waren van de respondenten. Dit zorgde er soms voor dat ik met een bepaalde mindset en voorkeur naar het onderzoek keek. Ik betrapte mijzelf erop dat ik bij interviews soms een bepaalde richting op stuurde en moest hier dan ook echt op letten. De sturing in deze interviews kunnen de betrouwbaarheid van dit onderzoek verminderen, gezien dit de uitkomsten van de resultaten heeft kunnen beïnvloeden.

Door de late start en de grootte van het onderzoek (eigenlijk zijn het twee onderzoeken in 1) is er wat achterstand ontstaan. Zo is het onderzoek 1 maand later begonnen dan de intentie. Voorafgaand dit onderzoek is er ook geen strakke planning op papier gezet. Gezien het feit dat dit onderzoek al uitliep door de problemen in de afbakening was het wellicht beter geweest om wel een strakke planning aan te houden. Het is een relatief groot onderzoek en heeft dan ook de nodige tijd nodig gehad. Desondanks heeft dit niks aan de resultaten te kort gedaan en zijn alle benodigde resultaten behaald. Echter wanneer er nog meer tijd was geweest door een strakke planning had er wellicht nog kunnen worden ingespeeld op Best Practices bij andere bedrijven.

Bij een strakkere planning had er ook meer rekening kunnen worden gehouden met het inplannen van de interviews. Zo was het voornamelijk erg moeilijk om de respondenten voor het beheermodel in te plannen gezien de drukke agenda's.

Door de afbakening van dit onderzoek zijn niet alle afdelingen binnen de organisatie meegenomen in dit onderzoek. Daarom wil ik de organisatie adviseren om een vervolgonderzoek te doen. Zo is er nu bijvoorbeeld enkel gekeken naar de procesborging binnen de afdeling HR Support, terwijl dit ook effect kan hebben op de afdeling HR of zelfs afdelingen binnen de gehele organisatie. Zijn deze problemen ook in andere delen van de organisatie aan de orde en kunnen de aanbevelingen dan ook worden doorgetrokken binnen andere afdelingen?

## 5.3 Persoonlijke reflectie

---

Zelf had ik persoonlijk wat meer reflectiemomenten op het rapport willen hebben, echter gezien de lange periode die zat tussen het verzamelen van alle informatie en het verwerken hiervan, was dit helaas niet mogelijk. Dit had voorkomen kunnen worden door een strakke planning en de achterstand die onnodig was opgelopen bij het onderzoeksvoorstel. Deze vertraging is opgelopen doordat ik het verband tussen een juist beheermodel en de borging van processen binnen de afdeling HR Support moeilijk kon zien en dit als twee losse onderzoeksrapporten zag. Om deze onduidelijkheid op te lossen is er een contact moment geweest met de begeleider van Lamb Weston/ Meijer en van de HZ.

Uit de reflectie momenten die er zijn geweest zijn leerpunten naar boven gekomen. Zo ben ik erop gewezen dat ik alles goed moet uitleggen en niet alles vanzelfsprekend is. Zelf vond ik alles wat ik opschreef erg duidelijk en vanzelfsprekend, dit kan misschien ook liggen aan het feit dat ik bekend ben met de organisatie en de werkwijze. Ik heb deze feedback bij mijn rapport gebruikt en kritisch gekeken naar mijn rapport. Verder ben ik erachter gekomen dat een strakke planning kan helpen, door het niet gebruiken van een planning heeft mij dit onnodige vertraging en stress opgeleverd.

## Hoofdstuk 6: Conclusie

In hoofdstuk 6 zullen de eerder genoemde deelvragen worden beantwoord, hier opvolgend zal de onderzoeksvraag kunnen worden beantwoord.

### 6.1 Wat zegt de theorie over systeembeheer en verschillende manieren voor procesborging?

Voor het juiste beheer is het nodig dat er een ingericht en onderhouden beheersysteem wordt ingericht. De beheer aanpak kan op twee verschillende manieren plaatsvinden, zo kan er worden gekozen voor reactief- of proactief beheer. Proactief beheer is gericht op het voorkomen van problemen met de applicaties waar binnen reactief beheer pijlers processen worden beschreven als borgen dat de beschikbaarheid voor ondersteuning is afgestemd met het service level agreement (SLA). Verder kan beheer in drie verschillende beheerdomeinen worden ingericht;

1. Technisch beheer;
2. Functioneel beheer;
3. Applicatiebeheer.

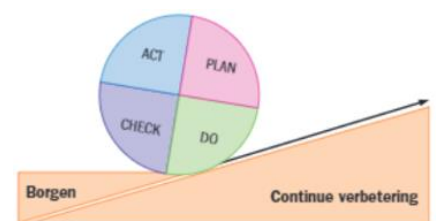
Aan deze verschillende soorten beheer zijn dan ook verschillende taken verbonden. Waar het technische beheer de technische infrastructuur als beheerobject heeft, is het functionele beheer verantwoordelijk voor de informatievoorziening en het applicatiebeheer voor de applicaties en gegevensverzamelingen.

Naast de mee te nemen taken heeft de theorie ook aan dat er kan worden gekozen voor intern- of extern technisch beheer. Aan het uitbesteden van het technische beheer zitten een aantal voordelen, zo is er altijd een ICT-expert ter beschikking om dergelijke storingen te voorkomen of tijdige op te lossen. Een ander voordeel wat kan worden gekoppeld aan het uitbesteden van het technisch beheer is dat dit kosten scheelt in het werven of opleiden van interne ICT-medewerkers. Om een goede beheerorganisatie op te kunnen stellen zijn er verschillende facetten nodig die moeten worden gedekt. Zo is het van belang dat de rol van de beheerorganisatie wordt bepaald en dat de toekomstig beheerders worden betrokken bij de implementatie en de optimalisatie van het nieuwe systeem. Om het beheer te organiseren is het van belang dat er een beheerplan wordt opgesteld. In een beheerplan wordt beschreven wie welke rol uitvoert en hoe het proces dient te verlopen. Hiernaast is het van belang dat er periodiek een overleg wordt ingepland om de aanvragen vanuit de organisatie door te nemen.

De theorie geeft aan dat er bij procesborging gebruik kan worden gemaakt van verschillende technieken. Eén techniek hiervan is de combinatietechniek, de combinatietechniek bestaat uit een samenwerking tussen het opstellen van een procesbeschrijving en een visualisering hier van. Zo een visualiseren zou dan kunnen bestaan uit bijvoorbeeld een Flowchart.

Om deze (interne) processen te kunnen borgen zijn er voor een juiste procesborging tussentijdse metingen nodig. Door deze voortdurende controle uit te voeren kan de procesborging gewaarborgd blijven. Het op schrift zetten en de processen periodiek open stellen aan verbetering dragen dus bij aan een juiste waarborging. De Deming Cycle (figuur 3) kan hier een bijdrage in leveren. Dit model geeft structuur aan het herzien van de procesbeschrijving, het plannen van verbetering en het uitvoeren hiervan.

Als laatste geeft de theorie aan dat de juiste Governance van belang is voor het opstellen van processen, richtlijnen en afspraken om de procesbeschrijvingen veilig en op de juiste manier te managen en verspreiden in een organisatie.



Figuur 3: de Deming Cycle

## 6.2 Hoe ziet de huidige situatie, met aandacht voor systeembeheer betreft het huidige HR-systeem en procesborging binnen de afdeling HR-Support, er momenteel uit?

Het huidige beheermodel voor de HR-applicatie Youforce valt te omschrijven als niet bestaand. In de huidige situatie rondom het beheer van Youforce wordt voornamelijk de HR Services Manager aangewezen. Hierin is een kleine ondersteuning vanuit de afdeling services, IT en Payroll. Door het gebrek aan een beheermodel voor Youforce mist er structuur in wie wat doet in het beheer. Hierdoor wordt er ook weinig verantwoordelijkheid genomen door de werknemers, er is weinig eigenaarschap, zoals de respondenten dit noemen, in de organisatie.

Wat betreft het huidige beheermodel dat is ontworpen voor de applicatie Workday (zie bijlage 3.3) is er gekozen voor het Workday Governance model. In deze tabel zijn alle drie de soorten beheer opgenomen, technisch beheer, applicatiebeheer en functioneel beheer. Deze tabel wordt binnen de organisatie als het beheermodel geïnterpreteerd, hoewel deze meer te omschrijven valt als een TBV-model. In het beheermodel zijn verschillende processen te zien, aan deze processen zijn dan weer proces eigenaren toegewezen. Het eigenaarschap is onderverdeeld tussen de afdelingen HR Core, HR Services, IT Core en IT Services. Dit beheermodel geeft weer wat de rolbeschrijving is van alle eigenaren en welke verantwoordelijkheden hierbij horen. Een klein gedeelte van dit beheer is extern toegekend aan de partners. Zo is de Customer Succes toegekend aan Workday en het beheer van Application Management Support ligt bij het bedrijf Allight.

Momenteel zijn er binnen de afdeling HR Support enkel van de processen: in dienst, uit dienst en het mutatieproces up-to-date procesbeschrijvingen. Alle overige activiteiten zijn vastgelegd doormiddel van werkinstructies, zowel de procesbeschrijvingen als de werkinstructies zijn terug te vinden op de interne G-schijf onder HR of HR Support. De G-schijf biedt toegang tot bepaalde delen waar een weknemer voor geautoriseerd is, dit betekent dat niet iedereen bij deze procesbeschrijving kan binnen het bedrijf.

Deze bestaande procesbeschrijvingen zijn opgesteld aan de hand van een format, dit format is ook opgesteld door iemand binnen HR en wordt niet binnen de gehele organisatie gebruikt. De rolverdeling in de procesbeschrijvingen zijn op rol niveau gedaan en niet naam gebonden. De HR Services Manager geeft zonder zekerheid aan de document eigenaar te zijn van deze procesbeschrijvingen. Echter bij het maken van een grote procedure die invloed heeft op andere afdelingen binnen de organisatie, bijvoorbeeld op de HR Businesspartners, de HR Businesspartners wel te betrekken bij het opstellen van een procedure.

Momenteel zijn er geen interne triggers binnen het team HR Support die ervoor zorgen dat er een controle plaats vindt op een procedure. Procesbeschrijvingen worden niet om een vaste tijd gecontroleerd of herschreven.

### 6.3 Hoe ziet de gewenste situatie op het gebied van systeembeheer voor het nieuwe HR-systeem eruit?

In de gewenste situatie wordt eraan gegeven dat het nieuwe beheermodel van Workday een “run and maintain” moet zijn. Er moeten dus mensen zitten op het dagelijkse onderhoud van de applicatie en er moeten mensen bezig zijn met de verbetering van de applicatie. Er is gewenst dat er in het nieuwe beheer meer eigenaarschap komt vanuit de medewerkers in de organisatie en dat er meer wordt gecommuniceerd tussen de business kant en IT. Deze communicatie is van belang om zo de strategie van HR in beeld te krijgen bij IT, IT kan op zijn beurt dan weer rekening houden met deze strategie bij de updates van de applicatie. Los van deze communicatie is er ook de wens binnen de organisatie om een soort “vereniging van gebruikers” op te stellen met hier een voorzitter in, het liefst iemand vanuit IT, die 1 keer per maand samen zitten. Dit wordt van belang gezien omdat het beheer van de applicatie Workday groot is en zo doelen, handelingen of gevolgen van en voor elkaar uit het oog kunnen worden verloren. Om verwarring over verantwoordelijkheden te voorkomen is het ook gewenst om van alle rollen de verantwoordelijkheden in kaart te brengen, om zo meer eigenaarschap te creëren en verantwoordelijkheidsgevoel.

### 6.4 Hoe is de gewenste inrichting voor het vastleggen van de uitvoerende processen binnen de afdeling HR Support?

De meningen betreft het niveau van vastlegging binnen de afdeling HR Support zijn verdeeld, zo geven de HR Officers aan dat het niet nodig is om dit op naam vast te leggen voor procesbeschrijvingen binnen de afdeling. Tijdens het afnemen van de interviews met de HR Support Officers kwam het RACI-model ter sprake. De HR Services Manager is echter wel van mening dat er verder kan worden toegespitst op het gebruik van de RACI op het gebied van beheer en procesborging.

Wat betreft het opstellen van de procesbeschrijvingen, is het gewenst dat de HR Services Manager hier verantwoordelijk voor blijft. Wel is hier de kanttekening gegeven dat er met de HR Support Officers hierin worden betrokken. Wanneer er grotere procesbeschrijvingen worden vastgelegd is het gewenst dat, indien nodig, er wordt geschakeld met de HR Business Partners. Bij het opstellen van deze procesbeschrijvingen is het gewenst dat ze korter en krachtiger zijn met aan de procedure een visualisatie gekoppeld. Vooral de HR Support Officers geven aan meer behoefte te hebben aan een visualisatie van de procedure. Gewenst is dat alle activiteiten van de afdeling HR Support zo snel mogelijk geborgd zijn. Het is van belang dat alle procesbeschrijvingen voor de live datum van Workday (1 oktober 2021) zijn geborgen en schriftelijk vastgelegd.

Gezien het feit dat er momenteel een onderscheid wordt gemaakt tussen procesbeschrijvingen en werkinstructies, ziet de afdeling graag dat (waar het kan) werkinstructies worden gekoppeld aan de procesbeschrijving. Met deze koppeling wordt dan bedoelt het opstellen van een procedure voor de “klant” en de werkinstructie intern op de afdeling houden.

Eerder is genoemd dat de procesbeschrijvingen in de interne G-schijf staan opgeslagen. Uit het onderzoek is gebleken dat dit geen gewenste plek is. Het DMS-systeem wordt als een geschiktere plek aangewezen, dit omdat er vanuit het DMS-systeem reminders naar de document eigenaar kunnen worden gestuurd ter reminder om de procedure te controleren. De theorie onderbouwt deze wensen ook door aan te geven dat het van belang is om processen te evalueren voor eventuele verbetering, dit kan bijvoorbeeld worden gedaan door middel van de PDCA-cirkel. Om alle procesbeschrijvingen binnen het DMS te kunnen borgen is er echter wel nog training nodig in het gebruik hiervan, zowel binnen de afdeling als de gehele organisatie.

## 6.5 Op welke wijze kan er gezorgd worden voor de borging van processen binnen de afdeling HR Support rekening houdend met het te gebruiken beheermodel voor Workday?

Er is een goede basis opgesteld voor het beheer voor Workday waarin wordt aangegeven wie eigenaar is voor welk proces en welke verantwoordelijkheden hieraan hangen. Echter wordt hier niet aangegeven wanneer en op welke wijze een eigenaar verantwoordelijk is voor zijn stukje beheer. De inrichting van het beheermodel heeft diepte nodig om het gewenste eigenaarschap te realiseren, uit de resultaten werd dan ook naar het RACI-model gehint. Uit het onderzoek is gebleken dat een klein gedeelte van het beheer extern zal zijn. Dit externe beheer zal plaats vinden omdat er nog niet voldoende kennis is binnen de organisatie om het beheer volledig op zich te nemen. De theorie sluit hier positief bij aan door aan te geven dat er veel voordelen zijn verbonden aan het extern beheer van het technische gedeelte.

Bij het beheer van Workday moet er rekening worden gehouden met de effecten die veranderingen in processen hebben op andere afdelingen. Om het gewenste beheer te behalen moet er vanuit de HR-business kant goed worden gecommuniceerd met de IT kant, zodat IT rekening kan houden bij het aangaan en het begrijpen van nieuwe updates in de applicatie. Om veranderingen in processen goed te laten verlopen is het ook van belang om een vereniging van gebruikers op te stellen. Door eens per maand samen te zitten, kunnen veranderingen in processen worden besproken en effecten op andere processen in kaart worden gebracht.

Zo is er ook de juiste basis gelegd voor het borgen van de processen binnen de afdeling HR Support. Er is een format gemaakt voor het opstellen van de procesbeschrijvingen en zijn de grotere activiteiten vastgelegd in een procesbeschrijving. Echter, verder dan deze basis komt de afdeling HR Support niet. Om een betere borging over de processen binnen de afdeling te krijgen, moet de afdeling HR Support alle activiteiten in kaart brengen door middel van de combinatietechniek. De combinatietechniek is een combinatie van een procesbeschrijving in schrift en een procesbeschrijving gevisualiseerd, dit kan met een FlowChart. Nadat alle activiteiten van de afdeling in kaart zijn gebracht zal er een selectie moeten worden gemaakt. Er zal moeten worden gekeken naar welke activiteiten volledig in een procedure kunnen worden omgezet, welke activiteiten deels in een procedure richting de klant en deels in een werkinstructie kunnen worden gezet en welke activiteiten enkel als een werkinstructie blijven staan.

Wanneer dit bekend is zal alles schriftelijk vast moeten worden gelegd. Voor het borgen van de processen kan gebruik worden gemaakt van de combinatietechniek. Zowel uit de theorie als de interviews bleek dat de combinatietechniek een geschikte manier is voor de gewenste procesborging. Door gebruik te maken van de combinatietechniek zal de procedure schriftelijk worden vastgelegd en ook worden gevisualiseerd, deze visualisatie zal dan plaats vinden in de wijze van een Flowchart. Om dit te realiseren is het van belang dat er een handvat wordt geboden voor het opstellen van uniforme procesbeschrijvingen.

Nadat bovenstaande stappen zijn doorlopen moet HR Support kijken welke processen in het Document Management Systeem kunnen worden geplaatst. Hierbij moet er rekening worden gehouden met het feit dat alle medewerkers van Lamb Weston/ Meijer bij deze documenten kunnen en er geen gevoelige informatie in wordt gezet. Voordat de geselecteerde documenten en procesbeschrijvingen in DMS kunnen worden geplaatst zal er eerst een training moeten plaats vinden zodat de documenten op de juiste manier in het DMS worden geplaatst. Het DMS biedt namelijk de controle op de documenten die hierin worden geplaatst. In het DMS kan gebruik worden gemaakt van de revisieperiode, dit is standaard 1 jaar maar kan worden aangepast naar wens, waardoor er een constante controle op de documenten is. Deze wijze wordt ondersteund door de theorie achter de Deming Cycle (PDCA), die benoemt dat een juiste procesborging periodieke verbetering nodig heeft. De theorie bewijst dat het op schrift zetten van processen en deze periodiek open te stellen aan verbetering bijdraagt aan de juiste procesborging.

## Hoofdstuk 7: Aanbevelingen

---

In dit hoofdstuk zullen de aanbevelingen voor de organisatie worden beschreven om de gewenste situatie te bereiken. Onderstaande aanbevelingen zijn gebaseerd op de conclusies die in hoofdstuk 6 zijn gemaakt. De opzet van deze aanbevelingen zijn weergegeven in de volgorde waarop de aanbevelingen moeten worden uitgevoerd. Aanbeveling 7.1 wordt als eerste aanbevolen gezien dit het houvast wordt voor alle overige aanbevelingen. Zo moet er in de aanbeveling 7.2 een procesbeschrijving worden opgesteld voor het beschrijven van processen, de uitkomsten van aanbeveling 7.1 kunnen bijdragen in de keuze voor de diepte hiervan.

### 7.1 Verder onderzoek doen naar de RACI.

---

In dit onderzoek wordt duidelijk dat de organisatie weinig tot geen vaste methode heeft voor het beheer van applicaties en borgen van processen. Hoewel dit nog niet echt “leeft” binnen de organisatie is de behoefte hiernaar wel meerdere malen uitgesproken.

Zo worden de activiteiten van de afdeling HR Support wel eens nagekeken en levert iedereen een bijdrage, ook is er wel een beheermodel, eerder te definiëren als het TBV-model, voor de applicatie Workday opgesteld. Toch missen het beheer en de procesborging beide diepgang in de mate van beheer en borging. Door het missen van deze diepgang in vooral het beheermodel van de HR-applicatie Workday, adviseert de onderzoeker om verder onderzoek te doen naar het RA(S)CI en dit te vergelijken met het huidige TBV-model wat is opgesteld voor het beheer van Workday.

Dit verdere diepteonderzoek kan worden uitgevoerd door de onderzoeker zelf en worden aangeleverd met het onderzoeksrapport. Wel wordt er geadviseerd om door de organisatie zelf een besluit te nemen in de keuze voor het beheer en de borging. Zo is het aan de verantwoordelijke van het nieuwe HR-systeem Workday en de HR Services Manager om een keuze te maken in het level van beheer en in het level van procesborging. Gezien het feit dat zowel de borging binnen de afdeling HR Support en het juiste beheermodel los staan van de applicatie Workday zal de keuze niet hetzelfde moeten zijn en kan er worden gekozen voor een andere diepgang binnen het beheer en de borging. Door verder onderzoek te doen naar het gebruik van de RACI en het mogelijke gebruik hiervan, kunnen vragen over de mate van verantwoordelijkheid worden uitgesloten. Dit kan worden toegepast op zowel het gebied als het beheer van Workday eveneens als op het gebied van procesborging binnen de afdeling HR Support.

### 7.2 In kaart brengen van alle activiteiten

---

In dit onderzoek is naar voren gekomen dat de processen/ activiteiten van de afdeling HR Support niet allemaal in kaart zijn gebracht. Duidelijk werd dat enkel van de grote activiteiten een procedure is opgesteld, overige activiteiten staan voornamelijk beschreven in werkinstructies. Tevens is naar voren gekomen dat alle processen die uit een procedure bestaan voor de live datum van Workday (1 oktober 2021) ook daadwerkelijk in Workday moeten komen te staan. Gezien het feit dat grotendeels van de processen nog niet geborgen zijn, wordt daarom ook geadviseerd om een roadmap op te stellen waar onder andere de volgende stappen in worden mee genomen.

- 1) In kaart brengen van alle activiteiten binnen de afdeling HR Support;
- 2) In kaart brengen van welke activiteiten werkinstructies zijn gemaakt;
- 3) Bepalen welke overige werkinstructies om kunnen worden gezet naar een procedure;
- 4) Procesbeschrijving opstellen.

Stap 3 is in het stappenplan opgenomen omdat er tijdens het onderzoek aan werd gegeven dat er werkinstructies bestaan die om kunnen worden gedraaid naar een procedure voor de medewerker. Zo wordt er geadviseerd om werkinstructies voor de afdeling HR Support die bijvoorbeeld gaan over het aanvragen van een veiligheidsbril, om te draaien naar een procesbeschrijving voor de klanten van HR

Support. Dit betekent niet dat de werkinstructie moet verdwijnen, deze blijft gebruikt door de HR Support Officers, maar hieraan hangend wordt er een procedure opgesteld voor de medewerkers van de organisatie die uitlegt hoe deze veiligheidsbril moet worden aangevraagd. Dit voorbeeld gaat nu enkel over het aanvragen van een veiligheidsbril maar kan wellicht worden doorgetrokken naar andere werkinstructies.

Dit stappenplan zal worden opgesteld door de onderzoeker, rekening houdend met de wensen vanuit de afdeling HR Support. Het uitvoeren van dit stappenplan zal worden uitgevoerd door de HR Support Officers met behulp van de HR Services Manager. Er wordt geadviseerd om zo snel mogelijk aan de slag te gaan met het uitvoeren van dit stappenplan, gezien het feit dat er bepaalde processen binnen Workday moeten worden opgenomen voor 1 oktober.

### 7.3 Een uniforme procesbeschrijving

---

In dit onderzoek is er meerdere malen naar voren gekomen dat de weg naar een uiteindelijke procedure niet altijd even duidelijk is. Daarom wordt er geadviseerd om, voordat alle activiteiten worden vastgelegd in een procedure, een handleiding op te stellen hoe dit proces in zijn werk gaat.

Gericht op de uitkomst van aanbeveling 7.1 zal deze handleiding worden gerealiseerd. Het opstellen van deze handleiding zal, gezien de verantwoordelijkheid, liggen bij de HR Services Manager, wel wordt er geadviseerd om de HR Support Officers hierbij te betrekken. Deze combinatie zorgt voor betrokkenheid bij de procesbeschrijvingen en zal ervoor zorgen dat er een overeenkomst in de wijze van het opstellen voor de procesbeschrijving ontstaat. Het is van belang dat in deze handleiding wordt aangegeven welke rollen betrokken zijn bij de verschillende stappen in de procesborging. Na de keuze van diepgang in deze handleiding, uitkomst van aanbeveling 7.1, kan er worden besloten of er enkel namen of rollen worden toegewezen bij de verantwoordelijkheid en hoe ver in detail deze taken worden beschreven. Aan deze handleiding zal ook een format worden gekoppeld die kan worden gebruikt voor alle procesbeschrijvingen binnen de afdeling HR Support. Er wordt geadviseerd om dit format voor alle procesbeschrijvingen binnen de afdeling te gebruiken. Tevens wordt er geadviseerd om een uitleg voor het gebruik van een Flowchart aan deze handleiding te koppelen zodat de wens naar een gevisualiseerde procesbeschrijving kan worden gerealiseerd binnen de afdeling.

### 7.4 DMS

---

Het zorgen voor een centraal en uniforme plek waar alle procesbeschrijvingen kunnen worden vastgelegd is zeer gewenst binnen de afdeling HR Support. Zo stelt onderzoek van Scholten (2016) dat een periodieke herziening van processen bijdraagt aan een juiste procesborging. De huidige plek waar de procesbeschrijvingen staan opgeslagen kan niet bijdrage aan deze periodieke herziening, wat er dan ook toe leidt dat dit niet wordt gedaan.

Er wordt daarom dan ook geadviseerd om de opgestelde procesbeschrijvingen op te slaan in het nieuwe Document Management Systeem van de organisatie. Dit DMS biedt de mogelijkheid om deze periodieke herziening te waarborgen en draagt dus bij aan een juiste procesborging. Wel wordt er geadviseerd om een goede selectie te maken in de procesbeschrijvingen. De gehele organisatie heeft namelijk toegang tot het DMS en kan dus ook alle procesbeschrijvingen in zien, er wordt geadviseerd om hier rekening te houden met gevoelige of geheime informatie in de procesbeschrijvingen. Mocht de organisatie wensen om gevoelige informatie toch op DMS te plaatsen, wordt er geadviseerd om deze te versleutelen met een wachtwoord. Het plaatsen van alle procesbeschrijvingen op DMS zal worden gedaan door de HR Services Manager met behulp van een HR Support Officer, dit wordt geadviseerd omdat de HR Services Manager de eigenlijk van deze documenten wordt en dus ook periodiek het seintje ontvangt om de procesbeschrijvingen te herzien. De HR Support Officer zal hier een helpende hand in spelen om zo bekend te worden met het DMS en er bewust van raken waar alle procesbeschrijvingen staan.

## 7.5 Opstellen van een vereniging van gebruikers

---

Uit de resultaten is naar voren gekomen dat er een contact moment moet komen tussen de verschillende eigenaren in het beheermodel voor Workday. Dit contact is van belang zodat de belangen van de HR-strategie en alle processen kan worden geborgen. De theorie onderbouwt dit door aan te geven dat het van belang is om een periodiek overleg in te plannen met alle medebeheerders voor een geslaagde beheerorganisatie (Houben, 2005). Afgaand op deze bevindingen wordt er door de onderzoeker geadviseerd om een vereniging van gebruikers op te stellen. Er wordt geadviseerd om hier één leader in te kiezen om zo een duidelijke hiërarchie aan te geven. Om de applicatie zo vlekkeloos te beheren wordt er geadviseerd om minimaal eens per maand samen te komen met deze vereniging van eigenaren om wensen, veranderingen en problemen te bespreken. Tijdens deze vergadering wordt er geadviseerd om een vaste agenda aan te houden zodat er geen belangrijke punten kunnen worden overgeslagen en er een structuur in de vergadering zit.

Het is aan de organisatie zelf om deze vereniging van eigenaren op te stellen en de vergaderingen eens per maand in te plannen. Er wordt geadviseerd om het opstellen van de agenda bij de eerste vergadering vast te doen, op die manier worden er geen belangrijke punten vergeten.

## 7.6 Aanbeveling op vervolgonderzoek

---

Gezien de afbakening en de keuzes die zijn gemaakt binnen dit onderzoek wordt er geadviseerd om verder onderzoek door de organisatie te laten doen. Zo is er geen onderzoek gedaan naar Best Practices op het gebied van beheer. Door hier verder onderzoek naar te doen kunnen er nieuwe wensen en kansen worden gecreëerd op het gebied van beheer binnen de organisatie. Tevens kan het onderzoek wat is gedaan op het gebied van procesborging binnen de afdeling HR-Support worden doorgetrokken naar allereerst de afdeling Human Research. Binnen dit onderzoek is deze afdeling niet meegenomen, terwijl deze wel nauw samenwerkt met de afdeling HR Support. Door dit onderzoek verder voort te zetten op de afdeling HR (en wellicht ook andere afdelingen binnen de organisatie) kunnen problemen omtrent procesborging aan het licht komen en (hopelijk) worden opgelost voordat er grote problemen ontstaan binnen de organisatie.

## 7.7 Benodigdheden voor realisatie

---

Echter voordat er gebruik kan worden gemaakt van het DMS is training nodig. Uit de interviews is gebleken dat er weinig tot niet met het DMS wordt gewerkt omdat de werkwijze niet bekend is. Er wordt daarom geadviseerd om een training in te plannen voor iedereen binnen de afdeling HR Support om zo bekend te worden met het DMS.

Om alle aanbevelingen te kunnen realiseren binnen de afdeling HR Support is er simpelweg tijd nodig. Het wordt dan ook geadviseerd om enkele uren per week vrij te maken voor het in orde maken van de procesborging binnen de afdeling. Enkele uren per week vrij maken kan in de vorm van het verminderen van de werkdruk zijn of in de vorm van het aannemen van een nieuwe medewerker die de werkdruk verlicht zodat er tijd vrij komt voor het realiseren van de bovengenoemde aanbevelingen.

## Literatuurlijst

---

### B

Baarda, B. (2019). Dit is onderzoek! (1ste editie). Noordhoff.

<https://www.managementboek.nl/code/inkijkexemplaar/9789001895440/dit-is-onderzoek-ben-baa>

Bakker, C. G., & Steenbergen-Meertens, E. (2001). IKZ (3de editie). Wolters-Noordhoff.

Biemans, F. M. (2014). HRM voor managers. In F. M. Biemans, HRM voor managers (pp. 138-141). Den Haag: Boom Lemma.

Brouwer, D. E., & Buurman, M. (2020). Hét handboek voor de functioneel beheerder (1ste editie). Nubiz.

### D

Duurzaamheid | Lamb Weston / Meijer. (z.d.). Lambweston. Geraadpleegd op 27 november 2020, van <https://lambweston.eu/nl/duurzaamheid>

### F

Festing, M., & Briscoe, D. R. (2017). International Human Resource Management (7de editie). Cengage Learning Emea, 4. <https://digtext.com/sample/Management/MG201-300/MG300/sample—International%20Human%20Resource%20Ma%20-%20Peter%20Dowling%3B%20Marion%20Festing%3B.pdf>

Financieel Management. (2010, 30 september). *3 valkuilen bij procesbeschrijvingen en 7 stappen naar verbetering*. Geraadpleegd op 2 december 2020, van <https://financieel-management.nl/artikel/3-valkuilen-bij-procesbeschrijvingen-en-7-stappen-naar-verbetering>

Fischer, T., & Julsing, M. (2019). Onderzoek doen! (1ste editie). Noordhoff.

<https://www.adfoshop.nl/code/inkijkexemplaar/9789001881931/onderzoek-doen-tom-fischer.pdf>

## G

Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D., & Cardy, R. L. (2015). Personeelsmanagement (7de editie). Pearson Benelux B.V.

## H

Hendriks, H., & Jakobs, J. (2018). Procesmanagement in de praktijk (1ste editie). Concept Uitgeefgroep.

Houben, L. (2005). Beheren en beheersen. Geraadpleegd van  
<https://www.ifv.nl/kennisplein/Documents/houben-7-gms.pdf>

## I

ICT informatiecentrum. (2020). IT beheer (1ste editie) [E-book]. Geraadpleegd van  
<https://ictboekensite.nl/e-boeken/IT%20beheer%20-%20921005.pdf>

## J

Jans, E.O.J. (1991). Grondslagen van de Administratieve Organisatie. Alphen aan den Rijn/Deurne: Samson BedrijfsInformatie.

## K

Kleinjan, E. M. (2011, januari). Administratieve organisatie in een groeiende onderneming. Universiteit Twente, 7. Geraadpleegd van [https://essay.utwente.nl/61707/1/BSc\\_EM\\_Kleinjan.pdf](https://essay.utwente.nl/61707/1/BSc_EM_Kleinjan.pdf)

## M

Meijer, M., & Meijers, J. (2002). Effectief IT-beheer. Geraadpleegd van [http://maise.nl/Effectief%20beheer%202.2%20Meijer-Meijers\\_2002.pdf](http://maise.nl/Effectief%20beheer%202.2%20Meijer-Meijers_2002.pdf)

## O

Onze geschiedenis | Lamb Weston / Meijer. (z.d.). lambweston. Geraadpleegd op 26 november 2020, van <https://lambweston.eu/nl/over-ons/onze-geschiedenis>

## P

Paur, M., & Boxel, A. (2019). De kern van de administratieve organisatie (3de editie). Noordhoff.

Pruijm, R., & Pruijm, R. A. M. (2017). Grondslagen van de corporate governance (3de editie).

Noordhoff. Geraadpleegd van <https://mtsprout.nl/management-leiderschap/boek-grondslagen-van-corporate-governance.rda.pdf>

## S

Scholten, D. (2016, januari). Een proces heeft sturing nodig. HBO Kennisbank. [https://hbo-kennisbank.nl/details/sharekit\\_hh:oai:surfsharekit.nl:fde25b3f-ff83-4d32-858f-827633b698e8?q=procesborging&has-link=yes&c=0](https://hbo-kennisbank.nl/details/sharekit_hh:oai:surfsharekit.nl:fde25b3f-ff83-4d32-858f-827633b698e8?q=procesborging&has-link=yes&c=0)

Stuive, R. (2019). Procesmanagement (2de ed.). Noordhoff.

## T

Tricker, B., & Peij, S. C. (2018). Handboek Corporate Governance (1ste editie). Vakmedianet.

## V

Vroen. (2018, 27 februari). *Processen & Structuren*. Geraadpleegd op 2 december 2020, van <https://www.vroen.nl/organisatieadvies/processen/>

## Bijlagen

### Bijlage 1: Interviewprotocol Procesborging

In deze bijlage is het interviewprotocol weergegeven om informatie te winnen betreft de huidige- en gewenste situatie rondom procesborging binnen de afdeling HR Support.

| <u>Onderdeel</u> | <u>Aspect</u>        | <u>Huidige situatie</u>                                                                                                                                                                         | <u>Doervraag naar gewenste situatie</u> |
|------------------|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| Procesborging    | Processen            | Welke activiteiten vallen onder het primaire proces in de afdeling?                                                                                                                             |                                         |
|                  |                      | Welke activiteiten vallen onder het secundaire proces binnen de afdeling?                                                                                                                       |                                         |
|                  |                      | Welke activiteiten vallen onder de ondersteunende processen?                                                                                                                                    |                                         |
|                  |                      | Is de inrichting van de processen zodanig dat het verloop en de uitkomst voorspelbaar is?<br><b>Doervraag: zijn er ook processen waar de uitkomst niet voorspelbaar is? Welke zijn dit dan?</b> |                                         |
|                  | Werkwijze            | Hoe ziet het huidige proces er uit voor het borgen van de processen?                                                                                                                            |                                         |
|                  |                      | Op welke plek(ken) worden de processen voor deze afdeling opgeslagen?<br><b>Doervraag: is hier een richtlijn voor bekend?</b>                                                                   |                                         |
|                  |                      | Welke afdelingen maken nog meer gebruik van de procesbeschrijvingen die HR-Support opstelt?                                                                                                     |                                         |
|                  | Verantwoordelijkheid | Wie is er verantwoordelijk voor het borgen van de processen?<br>Doervraag: waar is deze verantwoordelijkheid vast gelegd?                                                                       |                                         |

|  |                             |                                                                                                                                                     |                                                                                                                   |
|--|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                             | Wordt deze verantwoordelijkheid altijd nageleefd?<br><b>Doorvraag: hoe komt dit?</b>                                                                | Ja: Zouden hier nog verbeterpunten in zitten?<br><br>Nee: Wat is er in de toekomst nodig om dit wel na te leven?  |
|  | Administratieve organisatie | Op welke wijze worden de benodigde gegevens verzameld voor het opstellen van de procesbeschrijving?<br><b>Doorvraag: hoe worden deze verzameld?</b> |                                                                                                                   |
|  |                             | Hoe ziet de procesbeschrijving er momenteel uit?                                                                                                    | Zijn hier momenteel knelpunten in?                                                                                |
|  |                             | Is er 1 enkele richtlijn voor het vastleggen en borgen van processen?                                                                               | Ja: worden deze ook nageleefd en zijn hier verbeterpunten in?<br>Nee: is dit gewenst en hoe wordt het dan gedaan? |
|  | Controle                    | Hoe is de efficiëntie voor het vastleggen van de processen binnen de afdeling?                                                                      | Zijn hier nog verbeterpunten in te voorzien?                                                                      |
|  |                             | Wordt de wet- en regelgeving meegenomen en gecontroleerd in de procesbeschrijvingen?<br><b>Doorvraag: hoe wordt dit nageleefd?</b>                  |                                                                                                                   |
|  |                             | Hoe vaak vinden tussentijdse metingen plaats of de geborgen processen nog up-to-date zijn?                                                          | Is dit naar eigen zeggen te veel of te weinig?                                                                    |
|  |                             | Welke trigger is er om de huidige procesbeschrijvingen na te lopen?                                                                                 |                                                                                                                   |
|  |                             | Wat is de levensduur van processen binnen deze afdeling?                                                                                            |                                                                                                                   |
|  | Overall                     | Zijn er over het algemeen nog zaken waar echt tegenaan worden gelopen in de huidige procesborging?                                                  |                                                                                                                   |

## Bijlage 2: Interviewprotocol Beheersysteem

In deze bijlage is het interview protocol weergegeven om informatie te winnen betreft het nieuwe beheermodel voor de applicatie Workday. Allereerst is de vraag in kolom 3 “vraagstelling” gesteld en hier opvolgend is er doorgevraagd naar de gewenste situatie/ verbeterpunten aan de hand van de vragen in kolom 4. Verdere eventuele doorvragen zijn tevens dik gedrukt weergegeven.

| Onderdeel          | Aspect               | Vraagstelling                                                                                                                                                                                  | Doorvraag gewenste situatie                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Systeembeheermodel |                      | Welk type beheermodel wordt er momenteel gebruikt voor het beheren van Youforce?<br><b>Doorvraag: Hoe zou je dit model omschrijven?</b>                                                        | Zie je deze als geschikt voor de nieuwe applicatie Workday? Zo ja/ nee, waarom wel of niet? Wat zijn de voor- en nadelen?                                                                                                                                                                      |
|                    | Verantwoordelijkheid | Welke afdeling(en) zijn er verantwoordelijk voor het beheren van Youforce? Welke kosten zitten hier nu aan gebonden?<br><b>Doorvraag: hoeveel kosten zitten er vast aan evt. uitbesteding?</b> | <b>Doorvraag: Zijn deze kosten ook beschikbaar in het nieuwe scenario/ Is er inzicht in deze kosten?</b>                                                                                                                                                                                       |
|                    |                      | Welke afdeling is precies verantwoordelijk voor welk aspect in het beheer?                                                                                                                     | Is de wens dat deze afdelingen ook voor het nieuwe systeem deze verantwoordelijkheid blijven behouden?<br><br>In hoeverre zijn de medewerkers binnen LWM bekwaamd om het beheer van Workday op zich te nemen? Zo ja/ nee, waarom?<br><b>Doorvraag: is er eventueel budget voor trainingen?</b> |
|                    | Functioneel          | Hoe vaak worden inhoudelijke gegevens bijgewerkt?<br><br><i>Denk hierbij aan personeelsgegevens (up to date maken), systeemupdates etc.</i>                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                    |                      | Hoe lang is de reactietijd op onvolkomenheden?<br><br><i>Denk hierbij aan een error, niet juist werken van het systeem.</i>                                                                    | Is deze reactietijd naar wens?<br><br><b>Eventuele doorvraag: wat zou dan wel de gewenste reactietijd zijn? Zo ja/ nee waarom? Hoe is dit te verbeteren?</b>                                                                                                                                   |

|  |            |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                              |
|--|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |            | <b>Doorvraag: wie is hier verantwoordelijk voor?</b>                                                                                                                                             |                                                                                              |
|  | Technisch  | Hoe vaak worden er wijzigingen doorgevoerd in de huidige applicatie?                                                                                                                             | Hoe verloopt dit? Is het de wens dat dit bij de applicatie Workday ook zo zal zijn? Leg uit. |
|  |            | <i>Denk hierbij aan wijzigingen om het gebruik van het systeem te optimaliseren.</i><br><b>Doorvraag: Welke partij doet dit en wat is de aanleiding voor deze wijzigingen?</b>                   |                                                                                              |
|  |            | Worden er testrunnen gedraaid met het huidige systeem om te controleren of het systeem nog goed loopt?<br><b>Doorvraag: Is dit op systematische basis of moet hier een aanleiding voor zijn?</b> |                                                                                              |
|  | Applicatie | Hoe ziet de huidige onderhoudscyclus er uit voor de applicatie Youforce?<br><b>Doorvraag: bij wie ligt deze verantwoordelijkheid?</b>                                                            | Hoe verloopt dit? Is het de wens dat dit bij de applicatie Workday ook zo zal zijn?          |
|  |            | Zijn er knelpunten in de huidige onderhoudscyclus?<br><b>Doorvraag: zijn deze knelpunten een terugkerend probleem?</b>                                                                           |                                                                                              |
|  |            | Wat is de levensduur van de bedrijfsprocessen binnen de applicatie Youforce?<br><br><i>Denk aan: de periode waarin de bedrijfsprocessen binnen de applicatie goed te gebruiken zijn.</i>         | Zal deze levensduur bij de applicatie Workday wijzigen?                                      |
|  |            | Op welke feiten/ triggers worden                                                                                                                                                                 |                                                                                              |

|  |                              |                                                                                                                                                |                                                                                     |
|--|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                              | bedrijfsprocessen vernieuwd en in Youforce aangepast?                                                                                          |                                                                                     |
|  | Proactief en reactief beheer | Hoe vaak is er sprake van incidenten en verstoringen met het systeem?<br><b>Doorvraag: op welke schaal zijn deze incidenten?</b>               | Hoe verloopt dit? Is het de wens dat dit bij de applicatie Workday ook zo zal zijn? |
|  |                              | Welke reactietijd is er op verstoringen en incidenten?<br>Doorvraag: wie is het verantwoordelijk voor?                                         |                                                                                     |
|  | Overall                      | Zijn er over het algemeen nog zaken waar echt tegenaan wordt gelopen in het huidige beheer van Youforce? Wat gaat er goed en wat kan er beter? | Hoe zou dit binnen het beheer van Workday dan beter moeten zijn?                    |
|  |                              | Hoe ziet in jouw ideale wereld het beheer van Workday eruit binnen LWM?                                                                        | Licht toe.                                                                          |

## Bijlage 3: Observatie gesprekken

### 3.1 Samenvatting gesprek Document Management Systeem

Respondent: Guido Francoijs (Team lead Business Support Services)  
 Datum: 8-4-2021  
 Tijd: 14:00

Het Document Management systeem, DMS, is een onderdeel van het Governance House. Het huidige DMS is ongeveer 10 jaar geleden vernieuwd. Toen der tijd is er voor gekozen om hier SharePoint voor te gebruiken met dus als indeling het Document Management Model op drie verschillende niveaus, Business Units, Core en Services. Wanneer er gekozen is voor een niveau komt de gebruiker in 1 grote map waar alle bestanden in staan. Via het menu is het dan mogelijk om te filteren op documenten per afdeling. Er kan verder worden gekeken bij de optie "document type", hier tonen een aantal opties zich, zo kan er worden gezien wie het document heeft aangemaakt, gewijzigd en de geschiedenis van het document.

Op het moment dat een document verloopt, ieder document moet na 1 jaar worden herzien wordt er geautomatiseerde e-mail verstuurd met de vraag of er een actie nodig is. Deze mail wordt naar de Document Owner verstuurd, tevens is het mogelijk om een reviewer aan een document toe te voegen om naar het document te kijken en bepalen welke actie er nodig is. Naar aanleiding van het mailtje kan er worden besloten of het document zodanig veroudert is dat het niet meer aansluit bij het proces en er een nieuwe procesbeschrijving moet worden opgesteld, er geen actie nodig is of enkel aanpassingen. Voorheen werd er geen gebruik gemaakt van een leeftijdsgrens aan documenten in het DMS en werd er dan ook geen automatische e-mail verstuurd naar de Document Owner. Deze werkwijze wordt sinds kort, begin 2020, gehanteerd. Vanuit het management is er dan ook erkend dat er wordt achtergelopen op het bijhouden van procedures en dat hier een inhaalslag op moet worden gemaakt.

Het is het streven van DMS dat alle procedures van het gehele bedrijf in het DMS komen te staan, het is dan aan de afdeling om af te wegen welke details er in de procedure komen te staan. Waar afdelingen rekening mee moeten houden is het feit dat alle documenten die in het DMS komen te staan zichtbaar zijn voor iedereen binnen de organisatie. Dit is een groot verschil met het Governance House, waar wel een autorisatie op documenten kunnen worden geplaatst.

De afdeling van Guido houdt zich enkel bezig met het technische gedeelte van het DMS, dus het wegwijs maken (wat is het en wat kan je er mee) maar ze bepalen niet welke documenten er allemaal in het DMS moeten worden opgenomen. Guido adviseert dat ook om hiervoor contact met de Compliance & Internal Auditing Manager op te nemen.

### 3.1 Samenvatting gesprek 2 Document Management Systeem

---

Respondent: Rick Rodrigues de Miranda (Compliance & Internal Auditing Manager)  
 Datum: 15-4-2021  
 Tijd: 11:30

---

Vorig jaar, 1 april, is de nieuwe DMS gelanceerd. Daarbij is de keuze gemaakt om alle oude documenten over te zetten naar het nieuwe DMS. Rick is van mening dat dit niet de efficiënte slag is geweest, Rick is van mening dat er bij een oud systeem, waarvan er niet duidelijk is welke documenten door wie worden gebruikt, en er wordt een organisatie wijziging doorgemaakt om eerst een filter te zetten op documenten die al langere tijd niet worden gebruikt. Wordt nagegaan of de juiste documenten nog wel onder de juiste persoon vallen etc. Er waren veel zwevende en oude documenten waar slimmer mee om kon worden gegaan. Het klopt dat een document automatisch een leeftijd van 1 jaar krijgen, ook wel revisieperiode, maar er kan ook worden gekozen om deze leeftijd te verlengen met 2 of bijvoorbeeld 3 jaar. Er is nu gekozen voor een standaard richtlijn van 1 jaar gekozen i.v.m. de richtlijnen in food, namelijk BRC en IFS richtlijn, die bepalen dat sommige documenten ieder jaar moeten worden gereviewd, dit is een eis die de klant stelt. De eigenaar van een document of proces moet bepalen, wel voldoen aan de richtlijn, wat belangrijk is aan de frequentie. Zo kan het ook voorkomen dat sommige processen of procedures om de 3 jaar een review moeten krijgen, het is aan de document eigenaren om hier een andere levensduur aan te hangen als het niet 1 jaar is. De eigenaar hoort dan ook te weten welke revisieperiode van het document is, tevens moet er een policy zijn waarin staat hoe je daar mee om gaat. Rick is er een voorstander van om geen of een hele kleine policy te maken waarin de eigenaar van een document dient te weten wat de revisie periode is van een document en dit dient zichtbaar te zijn in de workflow in DMS.

De afdeling van Rick bepaald de systematiek achter de documenten die in DMS moeten komen te staan, niet zo zeer het document zelf. De systematiek is als volgt: we gaan naar ISO 9000 toe voor de Core, binnen de ISO 9000 moet je DMS hebben. Wat er gaat gebeuren is, dat is een proces voor het komende half jaar, binnen alle afdelingen van CORP zeggen om alle activiteiten te beschrijven. De tweede stap is om te bepalen welke procedure past bij alle activiteiten. De derde stap is welke risico's zitten er in die procedures, op basis van die risico's moet je gaan managen om die risico's te minimaliseren, maak daar een procedure voor zodat mensen weten wat ze moeten doen. Dan is er aan de afdeling om te bepalen of dit in DMS moet. Guido is van mening dat dit wel moet, uiteraard moet er wel rekening worden gehouden met privacy gevoelige gegevens. Wanneer documenten niet op het DMS staan en wel op allerlei andere plekken dat is er geen controle op de revisie, er is geen enkele controle op of documenten tijdig worden herzien. Guido is van mening dat DMS momenteel te weinig wordt gebruikt door HR, dit heeft ook te maken met de inrichting van het Governance Model. Het DMS is geen "moeten" er zijn gewoon stappen geweest in het nieuwe beleid, bijvoorbeeld het Corporate Management model (CMM) wat drie jaar geleden is ingegaan, nieuwe hiërarchie. Er zijn gewoon stappen geweest met een nieuwe elan. Er is toen der tijd besloten dat er een nieuwe om een stap te maken voor een nieuw DMS om beter te kunnen controleren en beheren. Daar is opdracht in gegeven. Dat systeem is aangelegd in SharePoint zonder na te denken waar het systeem aan moet voldoen, wat zijn de randvoorwaarden en criteria van een DMS. Daar is men heel erg gericht geweest aan de operatie, de plant van het bedrijf. De plant hebben over het algemeen de documenten goed op orde in DMS, maar je ziet dat ze de documenten ook elders hebben opgeslagen omdat ze het systeem nog niet vertrouwen.

Op het moment dat je een document in DMS upload moeten er ook filters aan het document worden toegevoegd, anders kan het document (bijna) niet meer worden terug gevonden. Guido en Rosanna zijn het systeem aan het optimaliseren, ook wel alle goede filters inrichten. Er is bij de introductie van het DMS ook geen toelichting gegeven in hoe documenten gesorteerd kunnen worden om de documenten op een snelle manier terug te vinden. Er is momenteel niet iets van een routekaart waarin staat hoe werknemers documenten het best weg kunnen zetten zodat documenten goed terug kunnen worden

gevonden. Er is wel een team opgezet om hiervoor te zorgen, naar verwachting is er voor de zomer een handleiding/ introductie/ procedure hiervoor gemaakt.

Wanneer er in het DMS op “export to Excel” wordt gedrukt opent een Excel bestand met een flink aantal documenten en procedures die in het DMS dus niet makkelijk te vinden zijn. Zo staan hier bijvoorbeeld ook veel documenten van HRM in Kruiningen. Er kan wel via de document link in Excel naar het document toe, echter moet je dit wel vinden wanneer je niet bekend bent met het DMS. Het is dan ook van belang om de documenten in het DMS goed weg te zetten om deze goed terug te kunnen vinden. Rick geeft aan dat wanneer een document via de Workflow wordt aangemaakt dit ook altijd goed moet gaan, maar dat er veel mensen zijn die dit niet doen. Rosanne van Schaik is momenteel bezig om mensen hiermee te helpen, ook zijn er cursussen beschikbaar. Wanneer er naar ISO900 wordt gegaan moet er goed worden gecommuniceerd dat documenten goed moeten worden weggezet in het DMS.

Er is een standaard waarmee kan worden gewerkt om documenten op te maken voor in het DMS. Er kan ook voor worden gekozen om hier een Flowchart aan toe te voegen maar dit is niet perse verplicht. Het is belangrijk om toe te voegen wat de methodiek is, wat er geregeld moet worden, wie er verantwoordelijkheden hebben etc.

Rick geeft aan dat hij dit SharePoint systeem niet ideaal vindt, hij had liever op het proces gaan zitten. Dus van de inkoop op de aardappelen tot het vertrek van de aardappelen en dan alle ondersteunende activiteiten van bijvoorbeeld HR er bij.

Het is aan HR zelf om te bepalen welke documenten er in het DMS moeten komen te staan. Het is aan HR om te bepalen over persoonlijke informatie of niet en er dan niet voor kiezen om dat document in DMS te zetten omdat heel het bedrijf daar bij kan. Is het een document waar iedereen inzage in MOET hebben, dan is DMS. Kiest HR er voor om een eigen website te behouden op intranet, kan er nog steeds voor worden gekozen om alle documenten op DMS te zetten met een linkje op het intranetsite. Dan kan er dus een link naar DMS worden gemaakt, het voordeel is dat er een controle op het document is om de zoveel tijd. Vanuit ISO 9000 is dit verplicht om te doen, er zijn namelijk geen andere wegen die een controle op het document bieden.

Er is een algemene standaard waar alle documenten in het DMS aan moeten voldoen, deze staat onder het Governance House. Momenteel staat hij onder Policy maar hij moet uiteindelijk ook in DMS komen te staan (zie min 35 van interview). Wanneer documenten in DMS worden bijgewerkt wordt de History van de documenten bewaard. Dit is belangrijk om in de toekomst aan te kunnen tonen dat er procedures waren. Wanneer een document wordt vernieuwd komt namelijk de nieuwste datum boven aan het document.

Medewerkers weten wel dat er een Workflow is maar zijn hier niet van op de hoogte gebracht en hoe dit werkt. Deze Workflow is te vinden in het DMS en heet “manual”. Rick deelt de ISO9000, helaas kan deze niet worden weergegeven in het onderzoek omdat deze organisatie gebonden is.

### 3.3 Samenvatting gesprek Beheermodel Workday

---

---

|             |                                     |
|-------------|-------------------------------------|
| Respondent: | Phillipa Anderson (Project manager) |
| Datum:      | 10-5-2021                           |
| Tijd:       | 14:00                               |

Er is geprobeerd om een bestuursysteem samen te stellen na de lancering van Workday, dat zal dan vrijwel van toepassing zijn op alle software als een oplossing. Het is de bedoeling dat deze opzet ook kan worden gebruikt voor toekomstige applicaties. Hier kan je dan zien dat alles vanaf kolom C betrekking heeft op het beheer van Workday. In het model zie je dat er eigenaarschap is toegewezen op HR Core, HR services, daarvoor is gekozen omdat het om de applicatie Workday gaat, dus HR owned. IT Services en Core IT hebben ook eigenaarschap gekregen in het model. In kolom A (Process) en kolom B (Role Description) is er geprobeerd om te identificeren als een soort verantwoordelijkheidsgebied. Zo is in kolom A geprobeerd het gebied van verantwoordelijkheid weer te geven en in kolom B de beschrijving van deze verantwoordelijkheid en wat deze verantwoordelijkheid inhoudt. In het model zijn proces eigenaren toegewezen op de verschillende processen binnen Workday. Aan deze processen is een duidelijke rolbeschrijving gekoppeld. Bovenaan het model is de rol “product owner” te zien, dit is de grootste rol met de meeste verantwoordelijkheden over de applicatie, deze rol is toegekend aan IT Services. Bij verschillende rollen is er getwijfeld of er gekozen moest worden voor en HR Business Partner of een commerciële functie.

Het beheer wat in dit model te zien is zijn alle drie de soorten beheer. Zo is er functioneel beheer, dit zijn alle HR mensen, omdat het een HR-systeem is en zij eigenaar zijn van de bedrijfsprocessen die ze normaal zouden bezitten. Dat het een digitaal systeem is, is niet heel erg van belang, dit wordt slechts als een hulpmiddel gezien. Dit deel kan dan ook als functioneel beheer worden gezien, dit zijn functionele processen. Helemaal onderaan het model is het technische beheer te zien, hier worden dingen als beveiliging technisch en beveiliging functioneel geregeld. Helemaal boven aan het model staat de Directeur HR & Communicatie, dit is echt de product eigenaar en “bezit” Workday, het algemene bestuur, de uitvoerende product eigenaar. Ook dit zou je ook functioneel beheer kunnen noemen.

Het model wat nu wordt getoond is 99% compleet en kan niet als eindmodel worden gezien, voor dit model zie de volgende pagina.

| A                                 |                                                 | B                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  | C                  | D                                            | E              | F                              | G                                          | H                        |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--------------------|----------------------------------------------|----------------|--------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------|
| <b>Workday Governance</b>         |                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |  |                    | Open                                         |                |                                |                                            |                          |
| 1                                 |                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |  |                    |                                              |                |                                |                                            |                          |
| 2                                 |                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |  |                    | Owner Job Title                              | NAME OF PERSON |                                |                                            |                          |
| 3                                 | Process                                         | Role Description                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |  | Driving Department | Director HR & Communications                 |                |                                | Super Users                                |                          |
| 4                                 | Governance                                      | Executive product owner.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  | ELT                |                                              |                |                                |                                            |                          |
| Product Owner (update management) |                                                 | Lead the 'club of owners' and managing contract with Workday re. performance (ie. SLAs). Managing release & issue management and changes and new functionalities. Review opportunities to extend and optimize, by staying current with new functionality. Review Workday documentation, perform set-up and testing, rollout to business. Coordinates project team for each Workday update. Manages the release process by reviewing the document and aligns testing resources. Serves as point of contact during update. Managing relevant integration: monitors existing integrations, lead new integration implementations, manages deployment teams. At the 'Workday Program Manager', manages interdependencies between your internal HR calendar and Workday updates. Review Workday insight Metrics report monthly & leverage output. At the 'Communications Lead', communicate new / enhanced functionality to global HR team and conduct knowledge transfer sessions. Oversee change management process including training. |  | IT Services        | SaaS product owner (back of house processes) |                |                                | All Owners (together the 'club of owners') |                          |
|                                   |                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |  |                    |                                              |                |                                |                                            |                          |
|                                   |                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |  |                    |                                              |                |                                |                                            |                          |
|                                   |                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |  |                    |                                              |                |                                |                                            |                          |
| 5                                 |                                                 | Review HCM opportunities to extend and optimize, by staying current with new functionality. Review Workday documentation, perform set-up and testing. Keep DMS updated with latest process. Member of the 'club of owners'.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |  | HR Services        | HR Services Manager                          |                | HR Officer - WIS & HLB         | HR Officer - NL                            | HR Support Officer - NL  |
| 6                                 |                                                 | Review recruiting opportunities to extend and optimize, by staying current with new functionality. Review Workday documentation, perform set-up and testing. Keep DMS updated with latest process. Member of the 'club of owners'.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  | HR Core            | Recruiter                                    |                | HR Business Partner Ops & Com. | HR Manager - NL                            | HR Manager - WIS and HLB |
| 7                                 |                                                 | Review onboarding opportunities to extend and optimize, by staying current with new functionality. Review Workday documentation, perform set-up and testing. Keep DMS updated with latest process. Member of the 'club of owners'.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  | HR Core            | Recruiter                                    |                | HR Business Partner Ops & Com. | HR Manager - NL                            | HR Manager - WIS and HLB |
| 8                                 |                                                 | Review absence opportunities to extend and optimize, by staying current with new functionality. Review Workday documentation, perform set-up and testing. Keep DMS updated with latest process. Member of the 'club of owners'.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |  |                    |                                              |                |                                |                                            |                          |
| 9                                 | Absence (Holiday, illness)                      | Review time tracking opportunities to extend and optimize, by staying current with new functionality. Review Workday documentation, perform set-up and testing. Keep DMS updated with latest process. Member of the 'club of owners'.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  | HR Core            | HR Business Partner Ops. or Com              |                | HR Officer - WIS & HLB         | HR Officer - NL                            | HR Support Officer - NL  |
| 10                                | Time Tracking (Overtime, Toil, Work Schedules)  | Review C&B opportunities to extend and optimize, by staying current with new functionality. Review Workday documentation, perform set-up and testing. Keep DMS updated with latest process. Member of the 'club of owners'.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |  | HR Core            | HR Business Partner Ops. or Com              |                | HR Officer - WIS & HLB         | HR Officer - NL                            | HR Support Officer - NL  |
| 11                                | Compensation and Benefits                       | Review talent opportunities to extend and optimize, by staying current with new functionality. Review Workday documentation, perform set-up and testing. Keep DMS updated with latest process. Member of the 'club of owners'.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  | HR Core            | C&B Specialist                               |                | HR Business Partner Ops & Com. | HR Manager - NL                            | HR Manager - WIS and HLB |
| 12                                | Talent (talent management, succession planning) | Review performance management opportunities to extend and optimize, by staying current with new functionality. Review Workday documentation, perform set-up and testing. Keep DMS updated with latest process. Member of the 'club of owners'.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  | HR Core            | Reward & Talent Leader                       |                | HR Business Partner Ops & Com. | HR Manager - NL                            | HR Manager - WIS and HLB |
| 13                                | Performance Management                          | Review performance management opportunities to extend and optimize, by staying current with new functionality. Review Workday documentation, perform set-up and testing. Keep DMS updated with latest process. Member of the 'club of owners'.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  | HR Core            | Reward & Talent Leader                       |                | HR Business Partner Ops & Com. | HR Manager - NL                            | HR Manager - WIS and HLB |
| 14                                | Training (not in Workday scope)                 | Management of the organization's use of the Workday LMS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  | HR Core            | Training Specialist                          |                | HR Business Partner Ops & Com. | HR Manager - NL                            | HR Manager - WIS and HLB |
| 15                                | Reporting (in the scope of the HR solution)     | Review performance management opportunities to extend and optimize, by staying current with new functionality. Review Workday documentation, perform set-up and testing. Keep DMS updated with latest process. Management of reporting inquires and changes. Member of the 'club of owners'.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  | HR Services        | HR Services Manager                          |                | HR Officer - WIS & HLB         | HR Officer - NL                            | HR Support Officer - NL  |
| 16                                | Security (Technical) & Authentication           | Owns the total/integrated security of the system. Decide the security category of the application (high-medium-low). Set up the security strategy, security policies & procedures. Recommend the best way to set-up and implement the security. Member of the 'club of owners'.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |  | Core IT            | Infra & Security Architect                   |                | Information security Officer   | SOC                                        | ??                       |
| 17                                | Security (Technical) & Authentication           | Owns the operational security of the system. Approves and monitors system access, leverages Security Reports including Process Monitor for integrations, aligns internal policies within Workday. Member of the 'club of owners'.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  | IT Services        | Infra Manager Services                       |                | ??                             | ??                                         | ??                       |
| 18                                | Security (Functional)                           | Owns the functional security of the system. Approves and monitors system access, leverages Security Reports including Process Monitor for integrations, aligns internal policies within Workday. Member of the 'club of owners'.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |  | Core Finance       | Information Security Officer                 |                | ??                             | ??                                         | ??                       |
| 19                                | Technical Support                               | Primary point of contact for Workday Technical Support. Escalate technical product bugs or issues on behalf of organization. Partners with Workday Support to resolve an issue or implement a suggested workaround. Member of the 'club of owners'.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  | IT Services        | SaaS technical support                       |                | ??                             | ??                                         | ??                       |
| 20                                | Service Management                              | Primary point of contact for Workday Production Support. Escalate product bugs or issues on behalf of organization. Partners with Workday Support to resolve an issue or implement a suggested workaround. Member of the 'club of owners'.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  | HR Services        | HR Services Manager                          |                | HR Officer - WIS & HLB         | HR Officer - NL                            | HR Support Officer - NL  |
| 21                                | Partner roles                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |  |                    |                                              |                |                                |                                            |                          |
| 22                                | Customer Success                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |  | Workday            | Customer Success Manager                     |                |                                |                                            |                          |
| 23                                | Application Management Support                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |  | Align?             | AMS Enablement manager                       |                |                                |                                            |                          |
| 24                                |                                                 | Depends on final TOM model / support model                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |                    |                                              |                |                                |                                            |                          |

## Bijlage 4. Transcripten diepte interviews

In deze bijlage staan de transcripten weergegeven die zijn voortgevloeid uit de interviews betreft de informatiewinning over procesborging van de afdeling HR Support en het gewenste beheermodel voor het nieuwe HR-systeem Workday.

### Transcript Respondent A

| RESPONDENT A |                     |
|--------------|---------------------|
| Datum:       | 20 april 2021       |
| Tijd:        | 14:00 uur           |
| Naam:        | Phillipa Anderson   |
| Functie:     | Project Manager     |
| Onderwerp:   | Beheermodel Workday |

Ik: I'm just going to dive in, OK? Can you tell me a little bit more about your role in the work day project?

Respondent: The project? Yeah, OK, so, yeah, I'm the project manager, the Project Lead for Work Day implementation. So I'm not a subject matter experts. I don't know Hr. I don't work day as a product. I'm learning with the rest of the team. OK, but yeah, I am managing the project. So yeah, my role is very much the standard project management, making sure that we kind of get through what we need to do and that we try to stick to time and budget.

Ik: OK. OK, thank you. And do you know what type of management model is currently used to manage you force?

Respondent: Um, but I don't think there is a specific model being used. Maybe there is. Um but. At the moment, it's mostly, I think, managed by H.R. services. I think have to do a lot and then IT have some involvement as well, but I don't know a specific model, I don't think there is a specific model for that yet.

Ik: Oh, so you're saying everybody is just doing their thing, but it's not described somewhere?

Respondent: Yeah. So to my knowledge, that's the case. Yes.

Ik: OK. And do you see this as a suitable for WD or.

Respondent: No, we need to adapt to cloud computing services, so we're going to need to change how we we manage these services moving forward. Mm hmm. And that might even need a few different skills that we don't have yet in the company or upskilling people that we already have. Yeah, but I think we need to we need some skills that we don't currently have and we need to run it in a different way because the cloud is different. So we need the the two parts. So we need the, you know, run and maintain. So keep the daily business moving. So all the things that the team would do in workday. So yeah. Like booking vacations or job changes or advertising new jobs, all of that daily thing. You need people to run that and make sure that everything is OK. But then you also need people. And I think this is where we don't have anybody. There is this sort of innovation side. So that would be the part that has what WD themselves cRaete and and want to push. You know, they will update that system or bring in new functionality. And so we need to be able to have people on our side to understand. What new functions are coming and what functions we will take and use, but then also the other way of maybe new functionality that we would want. So there might be things that already

exist that we haven't purchased and it might be down the road that we feel, oh, it would be really good if we had this. So we need people to run. Just using the system that we cRaete and then we need people to be looking forward and managing that part as well.

Ik: OK, you were saying we need new skills and that's what you mean by new people who we need, I think.

Respondent: Well, yeah, it doesn't have to be new people. It could be that we trained

Ik: or insider

Respondent: people. But yeah, we don't have to my knowledge, we don't have enough software as a service. Skills, I think we have, you know, one or two people who know as little as we as a business grow more and more into cloud services. I think we're going to need more people or at least people dedicated to running this more time or more people.

Ik: So they need education.

Respondent: Yeah. Yeah. Or I think. I think so. Yes. I think most would need to learn a lot about the products. So yeah, they would need to know a lot about Work Day in this case or. Yeah. Whatever as well. So they would have to learn that

Ik: and maybe do. I'm just thinking do a little test inside of the company for everybody still OK with the system or if they see improvements?

Respondent: Yes, we need to work with others, yes. So for Work Day, you'd have some I.T. people who know the IT stuff, but they would talk to some H.R. people about what the future would look like and what other things they would want. And so a combined effort and in this case, H.R..

Ik: OK, you were saying that now HR and it, are responsible for YF, are there any other departments?

Respondent: I don't think there's any other departments really who are responsible for it. I don't think that any that many people take full responsibility for it, actually. But I know that hr services obviously keep it going. And I'm sure that there's a couple of I.T. people in the back who know a bit about it as well. But I don't think there is a proper structure and a proper description of people. This is your responsibility for yf. I don't think we have that.

Ik: OK. And do you think when when we have that, people are going to take more responsibility?

Respondent: I hope so. We certainly need people to the business to take ownership of it. So it can't just be an I.T. thing because. Yeah, although Workday is an I.T. solution, it's a solution for H.R. So we really need to make sure that we have owners in H.R. as well and named owners. And I think I hope that it would make a difference because in this case we would align with Lissette. And yeah, she would obviously want the system to be running well. And so, yeah, if she allocated certain members of her team to have responsibilities, I think that would definitely help a lot.

Ik: OK, thank you. Um, there are obviously some costs that are available for the management. Do you know how much it costs to keep yf running down by HR and IT and do you know the budget for you or maybe um.

Respondent: Well, for ongoing. Yes, I did hear it a while ago.

Ik: Doesn't have to be.

Respondent: And we're still we're still looking at how much extra support we need. Probably about twenty five thousand euros in support costs. And then I can't remember how much work they just charges for the system.

Ik: And it is, uh, support calls for internal support. Or maybe there are outsiders.

Respondent: Yes. Outside outsiders. Yes, I well, certainly for the first probably two years, maybe one. We won't be self-sufficient. We we we need to learn the system. We need to set ourselves up, get the right people, get the right experience. And that takes time. So for go live and until we can become self-sufficient and look after ourselves, we're going to need some external support sort of just to start with.

Ik: OK, and with external support, do you mean external support from work day?

Respondent: It will be probably from a consultants who work very closely with Workday and know workday very well. Yeah.

Ik: Oki, uhm let me think, where i was.

Respondent: That is okay.

Ik: And do you know how often the content is update in YF?

Respondent: I don't know yf, but in work day it will be quarterly? I think they do a push.

Ik: OK, and who is responsible for this?

Respondent: Wd themselves, update their system every quarter, you know, bug fixes or adding new features. So every quarter. So every three months they will have an update. And then we need someone on our end in advance to work out how much of that stuff we take, because it might be that there's things that we don't want to take straight away. We might, you know. And then also, we need to make sure that all the training materials and everything get adapted based on any changes that we do take on. So we need people to be looking at that and agreeing on what we take when we take it. And then all the the stuff making sure everything's all the people who need to know about the changes they're aware and that all the training materials are updated. So any new starters will see the new stuff rather than OK.

Ik: And do you already have someone in mind who's going to be responsible for this,

Respondent: you know, department? This kind of two, so you'll need somebody from it and there will be somebody from H.R. needed to make these decisions together. Someone from IT will be needed to be in touch with work day and understand about the updates. And then they will need to talk with somebody from H.R. who understands the strategy of H.R. and what I want or don't want. So we'll need somebody from each side to be involved in that discussions. Yeah, but we don't have a name yet. I'm waiting for leadership to tell me who.

Ik: OK, and do you know what the response time is to imperfections in the system? You just said every quarter there will be an update with when by example there's a bug. Is it the responsibility of Workday or for for I.T. to fix its.

Respondent: It depends, I think I mean, most of the time, it would be Workday's responsibility to solve the bug if it's a bug in the system, but if it's something that we have cRaeted, then maybe we have to

sort it out. So most of what we're buying is. Just buying their system and putting it through, but we there are some things that we are changing to be LWM specific. So if we make changes then and if we cRaete a bug, then maybe we need to fix it. But I think overall it's it's wd who would be responsible for bugs? But we might need to report them, OK.

Ik: And do you have an idea what the response time may be?

Respondent: No, no. I mean, we whenever we reach out to Workday, they tend to get back to us within the same day. But whether it's yeah, I don't know how long it would be before they fix things.

Respondent: Or what have you. I don't know.

Ik: OK. And, um, you were talking about all the responsibilities of work day. Of course, there is a price tag to that.

Respondent: You know, I don't know how much the monthly costs, but what day just is is the system now, but the other is just a cost. Yeah, for having WD.

Ik: gsOK, so Workday's, if I'm saying it's right, responsible for all the updates so that LWcan use its. Properly every quarter, and they are responsible for the bu besides the inspections we cRaeted to make it LWM's own.

Respondent: Yeah, and even then they might help us with some of that stuff as well. But but, yes, I agree.

Ik: And there are now a lot of test rules before its implementated. Will there be a test round every quarter? Because they are. or never again?

Respondent: so. The problem is, it's a bit like a let you have an iPhone. Yeah. So, you know, when you get an iOS updating, it's the same idea. So that's rolled out by Apple on your phone and it fixes any bugs. Sometimes it gives you some new features and you don't have to test anything. So it's the same for these for these updates as well. They've already done all of the testing and everything's done. So it rolls out to customers. It's fine where we would need to do testing again in the future is if we wanted to add some functionality separate from that that push updates, so I don't know, we haven't purchased the payroll module. And if we decide that we want to put payroll into this, then we will have to do a project and we will need to test. And do all that to add it into our system, but just the orderly things, it's just the same as iOS update now.

Ik: OK, so there's only and if if you want to add something, then there will be testing and there are no systematic triggers or. OK, no, it's very nice to show you can just sit back and relax.

Respondent: Yeah, exactly. Unless we change things. Yeah. Yes.

Ik: Back to you force. Do you know what a current maintainance cycle look like?

Respondent: I don't know much about YF. Mike will know a lot more than I would

Ik: Then i will ask it to Mike. So do you also don't know if there are problems in maintaining sikelel cycle of YF?

Respondent: No, no. On on how that is. But, yeah, I mean. I know that when we're not delighted with the system, so

Ik: you don't know all the inside information. OK, I'm just going to skip this part then. Do you maybe before you start in workday, you've done some research, I guess, um, have you heard about problems from other companies with WD?

Respondent: Not really, no. Um, so I've worked with Workday before because I worked for my LW in America for a couple of years and they already have it.

Ik: OK, so

Respondent: So Yeah, it's from our side, it's good because we're then going on the same system as the rest of our company and everybody who I've spoken to about Work Day has been quite happy with it. Yeah, people find it a good solution. I think the only complaint I've ever really heard from other companies is that sometimes the terminology that they use in the system is quite confusing because they use well, yeah, they use American kind of language. And that's maybe different from what we use. So sometimes it's difficult to. Yeah. Understand. Some of the instructions or some of the. Yeah, some of the stuff when you first start using the system, but as long as you stick with it, then everybody in the company will get used to the new. Like, words, the new yeah, well, things like, yeah, that's the only kind of complaint is obviously that the language used is very American and sometimes confusing because we obviously have different words, but some people get used to it. So it's not a big negative.

Ik: OK, good. They're, um, circling back to responsibility. Do you know, you said HR and IT responsible for YF now, and further on WD. Do you know the task by example? IT only responsible for the background in H.R. for the first Layer..

Respondent: Yeah. So Mike and I worked with Ton on what that would look like. So we've got a list of all the different roles and a small. Yeah. Small description of what their role would be, what's needed from them. And then we've just put sort of what departments we thought it would sit in. So, yeah, we've got a view on all the different roles and all the responsibilities in those roles and where they sit.

Ik: Are you willing to share this with me or do I have to ask them?

Respondent: I'll send it to us.

Ik: OK, thank you.

Respondent: No problem.

Ik: And is this role description it is already, how do you saying in English. This is it or there's still room for changes?

Respondent: Well, we haven't put anything in place, so there's still there's always room for changes because, yeah, there's nothing nothing's happened yet, so. Yep, always room for changes if something's not been finalised.

Ik: Oh, gRaet. GRaet. And then I had general question. Yeah. Are there any issues that really need to be encountered in the current management model of yf? What's going well, what should be improved like things that I haven't asked yet but you must need to say it?

Respondent: I think yeah, I think I already mentioned it, but it's really important that we get ownership from the business and not just think that it's an IT system. We have a couple of other cloud based systems already in place. Then we're not managing them at all. No, because the business owners are not owning it. And I think it's just an IT thing and it's not an IT thing. You need the business owners to own it. So I think that's the most important thing for them. Western across the board is that we need to create business ownership and responsibility. So for Workday, it's HR but I don't know if you put in a CRM system it would be commercial company to take ownership of that. So, yeah, things like that I think is really important. And we're not there yet.

Ik: No. And maybe I've asked this before, but why do you think we're not there? Because there's no, it's not on paper or there isn't any knowledge, or there aren't enough people. There's too much work and not enough FTE?

Respondent: Yeah, I think quite a lot of different things though, I think. Cloud based, it is relatively new for LWM, so it's it's a relatively new thing. I think that we have an idea. I've sent it to you on the charts, actually, so you can see the thing. But we have an idea of what needs to be done. But even this sheet that I've shared with you, Mike, and I had to write out the role description. So from an I.T. leadership perspective, we haven't necessarily looked at this until now. So we didn't, I think that there was thinking about how the big picture on we need to change, but we hadn't got down to the level of, well, what is the detail behind that? So this is the first time we've done that. So I'd say, number one, it's new to us. Number two, we had a big picture, but we hadn't made the details of what each role would need to be, because we don't really have sort of the yeah, the way that the organisation is structured, we don't really have the I.T. leadership in I.T. It's a strange structure. And then I'd say. Another reason would be just that I think the we still think old fashioned, so business owners still think it's just IT's problem and we need to so we need to change our mindset internally. And that's a difficult thing to do. That takes a lot of time. It takes a lot of effort, a lot of energy. And you need a lot of people saying the same thing, whereas so far we we haven't had the need because we haven't really had that many cloud based systems. OK, but now we have the need. We're starting to introduce them. There will be more. So now we need to set the business up so that we can support all of these new systems. So, yeah, I think it's just that we weren't ready as a business and it was too soon. But now is the time that we need to make sure that we do. And we wanted to use Workday as the first project to install that new way of working

Ik: Yes. So it's the first and there will be a lot of rocks on the roads that

Respondent: There will

Ik: as you said, everybody needs to have you have to just like give the end game, but you don't see the path. But they will need to be, and people need to be educated when there are, there is when do you choose the responsible people? They need to be educated. Can you do this from or do you need to speak for maybe an external.

Respondent: Most of it will be able to do through work day, so work day are very strict with training, so they even the consultants who are helping us build the system are not allowed to talk to us about training. Work day are very clear that they. Yeah, they want to guide the learning and development part because they want to make sure that people are happy with the system and they know how to use it properly. And that's why they have such a high school. I think they're 98 percent customer satisfaction or very, very high. And that's why they do it is they want to make sure that you have the right training. And so it's all owned by them. And it's mostly done. It's done virtually. So they have lots of videos and lots of documents and various things, and they even have set up roll specific blocks of things, so me as project manager, there was a course that I have to take and it was a number of videos. That they put together that this project manager needs to know all of this, and so it would be the same for the new set up, there will be the security manager needs to follow these courses. So most of it will be done by workday. However, this structure and the set up, we need it for more than just WD, we will need it for other programs, and maybe there is some learning and development needed for the software as a service kind of just management general. I don't know how much knowledge we have internal. So there might need some general stuff needed of brought in. Uhm , so yeah, but for WD most of it will be done by WD.

Ik: Ok, and do you know if these trainings are included in the price and if you can use them als u use WD of do you have to pay every time?

Respondent: They are included in the start-up package and a lot of them are free, anyway. But there are some that are paid for. We have a certain number of credit that come to the package. But once we go live in October then we would have to pay extra if we want more training.

Ik: Ok and do you know if there is an indication of these costs?

Respondent: No, because we are hoping that once we launch WD there won't need to be any more training. So people have to do their training before we go live.

Ik: Ok, so this of course is also in the management people and all the responsible people will need to be trained before October?

Respondent: Yeah, and we need to be honest, we need this emplacements now. Workday is chasing me very hard. Because they are saying these people need to be training now. So we need to get something in place really quick, we can't wait till the end. We need to finish everything by the end of July.

Ik: Ahh ok. Well, this was it. Thank you for your time.

Respondent: You are welcome.

## Transcript Respondent B

| RESPONDENT B |                     |
|--------------|---------------------|
| Datum:       | 20 april 2021       |
| Tijd:        | 14:00 uur           |
| Naam:        | Ton Maltha          |
| Functie:     | Services Leader     |
| Onderwerp:   | Beheermodel Workday |

*Ik:* Ik ga gewoon gelijk beginnen. Goed, welk type weermodel wordt nu voor Youforce gebruikt?

*Respondent :* Ja, ik denk het een beetje traditioneel model uit. Ja 2000, IT afdeling key users, gebruikers.

*Ik:* Ja, hoe zou je dit dan omschrijven?

*Respondent :* Die is traditioneel IT.

*Ik:* Gewoon oké, en zou je dit ook voor workday? Nee, want waarom niet?

*Respondent :* Omdat het model en de hand komt een beetje uit de tijd dat IT iets apart was.

*Ik:* Mmm.

*Respondent :* En en veel uit IT ondersteuning voor nodig was en dit model is, is zeker met een applicatie als Workday als we met de moderne applicatie is, is er gewoon niet meer haalbaar.

*Ik:* Mmm.

*Respondent :* Zon, je je moet veel meer naar met een duur woord, edgile, ik ben niet zn voorstander van het woord, maar uiteindelijk die ja, een beetje op het agile. Eigenlijk moet je gewoon naar een situatie dat IT formeel een soort eigenaar focal point is voor het product dat geleverd wordt, het product Workdays en dat er in de in de organisatie die ermee werkt veel meer ownership en kennis is over wat je met dat product doet en kan.

*Ik:* Mmm.

*Respondent :* En ja, hoe schrijf je dat in gewonemensentaal ja, soms een beetje moeilijk te zeggen. Het is eigenlijk een beetje zoals je iPhone voor jou privé is. Zo moet workday deze voelen als een, als een app op de high van voor de mensen die iets met een hr proces hebben.

*Ik:* Ja, ze hebben tegenover de hr afdeling heb je dan ook over de werknemers die verlof moeten invullen.

*Respondent :* Ook over de werknemers die in verlof moeten invullen en ik denk dat je.. IT moet snappen hoe die applicatie in elkaar zit.

*Ik:* Ja.

*Respondent :* En wat, hoe moet ik dat zeggen.. de? De aandachtspunten van die applicatie zijn? Binnen hr moeten een paar, een paar mensen hun eigen, zich eigenaar voelen en onze eigen aangedragen

van de processen die de die er doorheen lopen, dus die moeten snappen waarom we ze zo hebben ingericht en hoe ze werken, en waarom we zo werken en mensen in de business, of zeg maar de normale gebruikers. Dan is, komt sowieso nog wat over zeggen. Die die moeten hetzelfde gevoel hebben, ons met hun mobiel bankieren app, zo simpel.

*Ik:* Gewoon gemak?

*Respondent :* Ja, ik heb geen, ik heb geen training meer nodig. Dat en dat zit erin en het werkt en het en het is logisch en wij, onze organisatie, zeg maar de hr mensen die die zouden, samen met met IT, voor zover mogelijk, want het is een heel erg, een standaard applicatie die applicatie de look en feel moeten geven die voor onze prettigste is.

*Ik:* Ja, want youforce is dan, traditioneel is dat dan ook echt alleen in beheer van nu, of is het ook bijvoorbeeld in beheer van hr, want het is wel hr applicatie.

*Respondent :* Nee, als je als naar Youforce kijkt, Youforce in zoverre traditioneel dat tien jaar geleden, was het heel vooruitstrevend, want het was één van de eerste over. Het was. Wij waren één van de eerste, die een een cloud application namen hè, dus niet meer de de software hier en geen geen service, waar het op draaide, maar gewoon ergens. Maar verder is het redelijk traditioneel je kent, Mike.

*Ik:* Ja.

*Respondent :* youforce is Mike qua beheer.

*Ik:* Hoe we het? Hoe bedoel je?

*Respondent :* Die die die die snapt hoe het in mekaar zit en iedereen vindt dat als er iets veranderd moet worden aan Youforce zit je eigenlijk bij Mike. En de IT afdeling die doet, die deed heel of, doet eigenlijk niks aan Youforce, dus omdat de cloud applicatie was. Zorg zag je dat, IT had er helemaal geen bemoeienis mee. Mike snapt hoe het in mekaar zit. Er was een soort bijna systeembeheerder en key user super super key user van alles.

*Ik:* Enkel mike?

*Respondent :* Eigenlijk wel ja, en daarna waren gewoon de mensen van de business die gebruikt. En als er af en toe wat veranderd op Youforce, ja, dan komt dat meestal eerst bij Mike, die kijkt wat de impact is en die gaat uitleggen wat we of het kan en wat we moeten doen. En die praat met de mensen in de organisatie waar het, waar het op veranderd.

*Ik:* Is dat dan op voorbedachten rade of is het gewoon in zijn schoot gevallen, zo maar te zeggen?

*Respondent :* Mmm het is destijds denk ik, een combinatie van die twee dingen. Iedereen de organisatie.. men voelde dat dat het wel nodig was dat er één iemand in het bedrijf, zeg maar een soort eigenaarschap voor Youforce nam.

*Ik:* Mmm.

*Respondent :* Mike was een soort rechterhand van de hr directeur, dus juist wel logisch, Mike heeft een beetje gevoel voor IT.

*Ik:* Zie je.

*Respondent* : Dus Mike.

*Ik*: En zou je deze constructie ook willen Workday?

*Respondent* : Nee, dat kan ook niet meer.

00:05:16

*Ik*: Want stel Mike is ziek..

00:05:17

*Respondent* : Dat, dat is een probleem. Ander probleem is: de scope van van workday is veel groter, zit veel meer in dan wat er in Youforce zit en en niet alles wat er in in Workday straks zit. Daar is Mike de owner of de specialist in.

*Ik*: Mmm.

*Respondent* : Dus het is eigenlijk ook niet goed dat dat bij één persoon ligt. Je moet, je moet echt kijken naar welke, in dit geval hr business, welke speciaal? Welke specialisten hebben wij hiervoor en zijn hun processen? Dus zij moeten zich verantwoordelijk voelen voor de vormgeving van die processen. Dus dat is een hele belangrijke en een ander belangrijk verschil met Youforce. Als je naar de ontwikkeling van IT kijkt vroeger deed je alles zelf, had je een server staan, maak je jezelf je applicaties toen zei van nou, je kan die die servers, dus daar werd iedere IT Manager gek van. Als de goede was en als je het leuk vond, die service, dan was het geen goede IT manager, want voegt niks toe, die kon je in de cloud gaan zetten. Dus dan dan maar als je dr vanaf die service stonden, ergens anders had je daar geen gezeur meer over. En maar die applicatie was eigenlijk nog steeds uhm gedreven door door ons alleen. Als je naar Youforce kijkt, hadden wij maar heel weinig last van andere klanten doen ook iets. Als je nu naar youforce kijkt, ja dan werken er, ik zou me god niet weten, maar ik denk dat er dat er 100000 bedrijf op zitten.

*Ik*: Ja.

*Respondent* : En Youforce bepaald in feite onze hr agenda. Dus net als met jou met jou mobiele telefoon, jij zit, denk ik, ook niet altijd te wachten op een nieuwe versie van van het operating systeem van Apple. Maar hij kom toch en je kan er een paar maanden uitstel, hoor, maar daarna krijg je wel heel veel Rode vlakjes en en dan moet je toch nog een, denk je van verrek, ik wil dit helemaal niet, totdat je weer aan gewend ben. Dat heb je met zo'n, de applicatie ook. Dus wij worden steeds meer gedwongen door die applicaties om ons aan te passen. In ruil daarvoor krijgen we meer functionaliteit en en minder IT die gezeur. Maar de prijs die we daarvoor moeten betalen is dat we ook met zn allen meer ownership moeten nemen en soms ook wel een beetje slaven worden van een bedrijf dat zo'n applicatie levert in dit geval workday.

*Ik*: Want kijk, als het nu goed begrepen samenvattend, Mike is nu eigenlijk verantwoordelijk voor alle aspecten in beheer van Youforce en, want hoe daar zitten denk ik, niet zoveel kosten aan verbonden dan nu extern externe kosten eigenlijk.

*Respondent* : youforce kost denk ik twee ton per jaar of zo.

*Ik*: Ja, want als je het zou kunnen zeggen voor de toekomst, met workday per afdeling, waar liggen welke verantwoordelijkheden.

*Respondent* : Ja, dan krijg je eigenlijk een driehoek. Het komt iedere keer terug op het driehoek. Dr is dr. Is iemand binnen IT die eigenlijk zich gedraagt als accountmanager voordat dat product.

*Ik*: Ja.

*Respondent* : Ik snap het begrip accountmanager he, dus wij, als IT die leveren, jullie workday is, ook al levert workday zit, hè. Maar wij zitten tussen als er iets misgaat of als er iets moet veranderen of wat dan ook, of je hebt een probleem mee. Dan kun je bij ons terecht en dan gaan wij kijken of we dat probleem op kunnen lossen. We snappen hoe die applicatie in elkaar zit, hoe we dr. mee moeten werken, voor ieder zeg maar een groot stuk functionaliteit en dat kan dus zijn. Beloning, gewoon verzuim en verlof management, Cao weet ik veel. Wat heb je? Heb je een business expert die zich ook wel eens, dat dat heet dan een een product, owner die zich verantwoordelijk voelt voor: oké, dit is een stuk functionaliteit wat wij dus gebruiken en daar daar gedraag ik me als eigenaar voor en dan heb je de derde, dat dat is de gebruiker, degene die gewoon dat proces nodig heeft, af en toe om een stukje van zn werk te kunnen doen. Dat is eigenlijk de de klant, dus het is een soort driehoek, en dat kun je er agile doen of devil noemen, ze noemen ze dat tegenwoordig vaak, maar het is eigenlijk IT, die is een soort contractmanager.

*Ik*: Mmm.

*Respondent* : Accountmanager, business is de beheerder van, verdeeld in stukken, afhankelijk van de grootte van de applicatie van de functionaliteit en dat zijn de processen en de software en de spelregels. En daarnaast heb je jij of ik als als iemand die een vrij dat willen vragen, die dan vervolgens met die met die applicatie werkt.

*Ik*: En welke afdelingen zie je dan in een stukje beheerder nu?

*Respondent* : In Workday?

*Ik*: Ja.

*Respondent* : IT, hr en dan hr verdeeld in in een paar hoofd het proces, het hele hire to retired, ja, dat is vrij logisch dat ook bij services blijft. Renummeratie ik denk dat dat bij Paul de Waal terecht gaat komen. Talent Management bij bij onze talent manager, het aantrekken van van personeel, bij onze recruiter.

*Ik*: Oké, en in hoeverre denk je dat LWM daar zelf bekwamen in is? Moeten daar cursus, je inkomen komen? Moeten er externe worden ingehuurd?

*Respondent* : Daar zijn.

*Ik*: Is.

*Respondent* : Daar zijn wij niet heel erg bekwamen in. Wij moeten de komende twee jaar de omslag maken voor bijna alles op dit vlak van redelijk traditioneel en we vinden het niet zo belangrijk en als ik een tijd hebben, doen we die, doen we die analyse upgrade wel naar. Wij zijn als business verantwoordelijk voor de telefoons, ik noem het maar even iphones hè voor gebruiken wat erop staat en onze IT afdeling is daar een expert die ons daarbij kan helpen.

*Ik*: uhu

*Respondent* : Het zijn onze keuzes, zijn onze producten in plaats van zijn dingen die ITlevert, en als ze werken, vind ik dat prima. Als ik er een probleem mee hebt, ga ik dat naar IT schreeuwen en wij zijn er niet in die ik in dat dat dat dat is in de hele wereldgebeuren op dit moment, die omslag en die is lastig.

*Ik:* Hebben jullie daar ook rekening mee gehouden? Is bijvoorbeeld een budget voor trainingen of voor externe hulp?

*Respondent :* Beperkt. Ik denk dat voor als je het hebt over Workday dan is er iets. Dus we hebben er voor volgend jaar wel rekening mee gehouden, maar wat wat wat wat veel belangrijker is, is dat dat ik op dit moment samen met met mn digital IT collega Jan Willem van der Meere, maar ik ik ben vooral degenen die dr mee bezig is, aan het pushen is of aan het voorbereiden dat we naar een hele nieuwe, die d gaan.

*Ik:* Mmm.

*Respondent :* Dus van het traditionele, joh, we hebben IT en die beheren alles en die zeggen af en toe wat tegen de business. Nu hebben we je voor nodig, want daar gaat iets veranderen. Naar: Nee, jij bent business, jij hebt een bepaalde visie en een bepaalde strategie. Jij wilt bereiken, daar is ie een stukje van. Dat heb je daar bij nodig, als een onderdeel van van zeggen van joh, van van je oplossing voor je, voor je business probleem, daar neem je ownership voor en IT helpt daarbij.

*Ik:* Mmm.

*Respondent :* Het is totaal andere volgorde, maar we zullen wel moeten.

*Ik:* Je zal toch mee om te bewegen!

*Respondent :* En dat is een grote omslag en workday is eigenlijk de eerste, maar je zo, als je hier nog een jaartje rondloopt of zou je de komende tijd nog meer dingen gaan zien, dat dat dat gewoon helemaal radicaal.

*Ik:* Ja, dat begreep ik ook van Philippa, dat Workday de vele van eersten is. Wat ik ook heb begrepen van Philippa is dat de beheerders een gratis training krijgen vanuit workday maar dat het wel voor de lancering, zeg maar tot de lancering voor betaald is. Daar ook rekening mee houden met, stel, dat loopt uit, want.

*Respondent :* Je hebt beperkt.

*Ik:* Geen dus geen ja, misschien een klein budget, maar niet.

*Respondent :* Ja, een klein budget, een klein budget en kijk, workday is een Amerikaanse applicatie van een Amerikaans bedrijf en die zijn alles in zn amazing fantastisch. Die zijn heel klantvriendelijk maar het gaat uiteindelijk maar om één ding, en dat is geld aan verdienen. Het enige waar het om gaat en hoe hoe klantvriendelijk en aardig zo doen. Het is allemaal nep. Amerikaanse bedrijven willen maar één ding: geld verdienen, zeker het Amerikaanse softwarebedrijf. Dus we hebben een heel verleidelijk businessmodel met customer experience mensen met succes stories nemen.

*Ik:* Mmm.

*Respondent :* Als je ja heb gezegd, dan moet je betalen. En als je het geïmplementeerd hebt, dan gaan ze proberen om naast de licenties die je van onze koopt. Hè, want eigenlijk huur je product steeds meer geld te verdienen. En dat betekent dat dat wij eigenlijk in iets stappen waarvan je waarvan je weet van ja, als je goede hr software willen hebben, je kan er niet meer zelf bouwen. We hebben eigenlijk geen keus. We hebben het nodig, net als jij niet zonder telefoon kan, maar waarschijnlijk misschien ook wel anders zou willen hebben dan dat die nu is. En daarna, als je eenmaal live bent en je

hebt geen goede beheerorganisatie dan ja, dan dan wordt het een zootje want dan krijg je al die upgrades en je hebt er geen tijd voor. Maar ze gaan gewoon door. En dan denk je van joh, we er helemaal niks aan Workday, of of je moet je gaan schikken naar hun manier van werken. Nou, dat laatste zullen we moeten doen en dan moet je een, ik noem het een modus operandi gaan vinden. Van hoe kunnen we nou tegen acceptabele kosten op een goede manier met dit systeem blijven werken?

*Ik:* Mmm.

*Respondent :* Want zij zullen hun marketingmachine zal je altijd meer willen laten afnemen.

*Ik:* Ja, want jullie hebben dan nu een basispakket om het zo noemen?

*Respondent :* Ja, en als je kijkt naar de de gesprekken, ja, ik, ik ben daar redelijk praktisch in, misschien maar ik ben IT manager geworden, omdat ik de fabeltjes niet geloof, ik geloof niet in miracles happen en zijn er veel van van van mijn collegas die vinden IT mooie, mooie producten. Blablabla ja, dat is allemaal fantastisch, maar wel kan een business daar nou mee en mn kosten. En wat levert het op? Hè, ik, ik ben daar niet tegen, maar je moet er wel op een nuchtere manier naar kunnen kijken. Je moet niet verliefd zijn op een product, ehm, dus ik heb ik heb hem mn verleden behoorlijk wat meegemaakt, dat dat dat mensen dachten een miracle happend, nou een miracle happend niet. De rekening gaat omhoog, de frustratie gaat omhoog en dan heb je helemaal niks. Dus wij moeten dat nu. Wij komen daar nu ook langzaam achter. Ik heb vorig jaar of anderhalf jaar geleden toen bezig waren met Workday was ik redelijk kritisch. Jongens, let op, als wij straks ja hebben gezegd, dan gaat de meter lopen en dat klopte. Wij dachten van joh, we gaan pas betalen als we het gebruiken, nee je gaat betalen op het moment dat je het contract getekend, ook al gebruiken kinderen of niet. We komen er nu achter dat als er een paar weekjes go live uit willen stellen wat ze zeggen, ja, maar ja, dat kost zoveel 1000 euro per jaar per, per maand, want het je project loopt door. Eigenlijk moeten jullie, ik geloof een bedrag. Dat vijf keer zo groot is, als dat we begroten hebben, ieder jaar reserveren voor voor onderhoud en de updates en dergelijke.

*Ik:* Dat is ja, veel, denk ik, ja.

*Respondent :* Ja, en dat is ongetwijfeld te veel. De 20.000 euro die wij onderzocht erover te hebben, is ongetwijfeld te weinig. Maar je kan beter te klein budget beginnen en dan bepalen: hoeveel moet het echt zijn, dan gewoon blind geloven dat je dat je, dat je 125000 euro per jaar nodig hebt om daar een beetje één ding. Zeker, dan wordt het 150000 euro. Dus je moet eigenlijk met met met met gezond verstand kijken naar wat heb ik nou echt nodig? En je niet gek laten maken en ook niet op laten jagen door die door die leverancier, maar dat wij onze anders moeten organiseren. Ja, dat dat is dat staat als een paal boven water.

*Ik:* Jij zegt net: 20000 euro aan onderhoud. Is dat een fictief getal? Of?

*Respondent :* Nee, dat is een beetje wat Mike had gedaan, Mike had volgens mij ik doe het allemaal uit mn hoofd, die is zeg, maar ik had zoiets van. Nou ja, Youforcedoen we ieder jaar 25/30000 euro dus.

*Ik:* Aan is dat dan alles?

*Respondent :* Aanleiding: klein onderhoud, kleine aanpassingen is er iets voor deze doen?

*Ik:* Maar niet ik weet niet hoe dit deze constructie, maar bijvoorbeeld abonnementskosten.

*Respondent :* Nee, dat is een ander.

*Ik:* Dat is als los.

*Respondent :* En een abonnement 250000 euro per jaar.

*Ik:* Je.

*Respondent :* Dubbele voor Youforce.

*Ik:* Het dubbele.

*Respondent :* Leveren dus ook meer functionaliteit.

*Ik:* Dus.

*Respondent :* Maar we kunnen voor ook niet helemaal uit zetten.

*Ik:* Ja, want bijvoorbeeld, je weet je toevallig hoelang de reactietijd is op bugs en onvolkomenheden.

*Respondent :* Om me heen te lang.

*Ik:* Dan is het dan beter bij WD.

*Respondent :* Gaan we vanuit.

*Ik:* Meestal geen statistiek van, best practise?

*Respondent :* Ja, dat is impact die het is, hun cijfer?

*Ik:* Uit het uitgaan van hun cijfers natuurlijk, want we hebben niks.

*Respondent :* Van dan, maar dan moet je dus je weet het pas op het moment dat je dr. Meewerkt, wat je, wat je absoluut klinkt, een beetje als een negatief, al zo is niet bedoeld. Ik ben ik, ik ben, ik ben een positieve, positieve, realist.

*Ik:* Ja.

*Respondent :* Als als er bij Youforce wat kapot gaat en het is erg, dan moeten we soms Work Around verzinnen om het op te lossen, omdat Raet eigenlijk liever geen geld in Youforce stopt. Ook komen met geld dan de huurder, de oplossingen vaak nog te lang.

*Ik:* En wie er verantwoordelijk voor die oplossing?

*Respondent :* Die wordt vaak dan: Mike is dan degene die die achteraan gaat, want ja, die is Point Key User.

*Ik:* Bijvoorbeeld.

*Respondent :* En voor moeten het oplossen. Raet, ja, en die hebben ook zoiets van ja, die hebben andere prioriteiten dan Youforce, want het is voor hun eigenlijk een stuk vlees dat ze dat die nog niet mag verrotten. Maar daar willen ze in ieder geval zo min mogelijk in investeren, want dat moet, dat is klaar.

*Ik:* Qua, omdat, ze weten natuurlijk wel.

*Respondent :* Het is gewoon een sterfhuys voor. In bij workday is krijg je prachtige verhalen over customer satisfaction en beschikbaarheid en dat je altijd doen 99 komma negen procent availability en zo en dat zal best aardig draaien, want anders zitten dr niet zoveel bedrijven op. Maar stel, wij komen met met een grote voor ons een groot probleem.

*Ik:* Mmm.

*Respondent :* En voor WD is dat helemaal geen groot probleem, we weten we één ding zeker: we zijn geen Shell of Unilever, Heineken, maar Lamb Weston, ja, niemand kent het. Dus als die gaan klagen, is er niks aan de hand.

*Ik:* Ja.

*Respondent :* Is zo werkt dat?

*Ik:* Ja.

*Respondent :* En wanneer zij, en dan dan komt er dus dan gaan we pas echt boven water te krijgen hoe snel ze reageren. Kijk, als: als het hele systeem eruit ligt en de Shell en de Unilevers kunnen niet werken, dan komt het wel heel snel goed. Maar als wij een issue hebben, wat voor ons heel belangrijk is en wat voor de rest van de wereld helemaal niet relevant is, ja dan dan zal, dan zullen we zien hoe snel ze reageren en en zij hebben we daarom het besluit genomen. Nee, we moeten alleen zo realistisch zijn om te beseffen dat we de komende twee jaar uit gaan vinden hoe we WD moeten gaan beheren.

*Ik:* Ja, want hoe zie je die weg voor je? Je hebt bijvoorbeeld ik ben met WD aan het werk en ik merk dat er iets niet goed is. Hoe komt dat dan bij workday.

*Respondent :* Dat hangt, dat hangt ervan af hoe erg dat niet goed is.

*Ik:* Nou zo erg, dat er gewoon dat ik niet verder komen!

*Respondent :* Ja, dan dan dan zou je dus eigenlijk willen, dat kunnen we nog niet, hè, dat is ook. Dat is ook een volgende stap. Jij kan nu in de service portal, kun je gaan chatten en zeggen van joh, dat niet tevreden in. Ik vind dat we dat nog veel toegankelijker moeten kunnen maken en nog veel makkelijker. Eigenlijk zou je willen: Ik ben in deze aan het werk en het gaat helemaal niet. Ik doe, weet ik veel wat, Ik ga naar de service portal of ik doe control p en ik zit op de service portal en daar zit een veel te rooien knop, belangrijk, klachten. Ik kan me werk niet goed doen. Klik je op, dan krijg je iemand echt binnen binnen binnen 30 seconden van van de chat, en die zegt: wat is er aan de hand? Je legt uit wat er aan de hand is, die registreert die call en die zou met een hoge prioriteit, want jij kan je werk niet doen, hé bij die product owner van IT terecht moeten komen, die moet naar kijken. Dan mijn prioriteit, dus die moet wat anders laten liggen om dat te doen en die zegt van: dat is wel heel stom, wat je nu aan het doen bent, maar dan kun je wel bij, hoor, zegt van joh, maar dan moet je niet zo dat en dat en je hebt de handleiding niet gelezen, of je hebt iets gedaan wat je echt niet mag doen en blablabla of ze zeggen: ja, dat is inderdaad heel erg en dan moet die naar de hotline van van workday en dan moeten we afwachten wat er gebeurt.

*Ik:* En die product owner heb je al heb je al iemand die gedachte, nee of meerdere of een afdeling?

*Respondent* : Nee, de product owner bij IT, die hebben we daar al iemand voor in gedachten. Nee, we hebben de rol in gedachten. We zijn nu, as we speak een plaatje aan het maken waar we waarschijnlijk in mei mee naar buiten gaan komen en dan in juni mee bij de or zitten van dit. Zo zou de nieuwe IT organisatie er uit moeten gaan zien.

*Ik*: Mmm.

*Respondent* : En daar zit een product owners in plaats van een applicatie analisten.

*Ik*: Ja, en zou je zeggen dat het huidige personeel dat kan blijven? Of moeten er allemaal nieuwe werknemers worden aangenomen?

*Respondent* : Ik denk dat de meeste dat zouden kunnen.

*Ik*: Mmm.

*Respondent* : De vraag is: willen ze het? Kunnen, ze het goed genoeg om er ook toekomst in te hebben. Want een product owner is, is wat ik jou al schetsen dat dat dat is waar we binnen services dus heel erg op hameren, een beetje, die service mindset, begrijpen hoe het werkt. Maar je zit niet meer zoals de sleutel en ik zei net, ik kom nog wel even terug op gebruikers, ik heb geen IT opleiding en ik ben, ik ben in IT terechtgekomen omdat ik mn kapot ergerde aan de IT, maar ook aan mensen in de business die op IT aan schelden waren, mijzelf dat niet uit konden uitleggen wat ze wilden en ook geen zin hadden om om na te denken daarover. Je ja, dan dan, dan gebeuren er geen succesvolle dingen, maar één van de van de dingen die ik altijd wel grappig vind is: IT'ers zijn samen met drugs dealers de enige mensen die hun klanten gebruikers noemen.

*Ik*: Mmm.

*Respondent* : Het is ja, het is vrij denigrerend, jij bent de gebruiker, je bent een klant van mijn service en ik ben trots op die service.

*Ik*: Mmm.

*Respondent* : En ik ben trots op die service, niet omdat die, omdat ik me heel mooi vindt of omdat ik een perfect vindt, maar omdat jij er gelukkig van wordt en omdat jij daar gelukkig van wordt. Wordt ik er ook gelukkig van, dat is een heel andere mindset.

*Ik*: Ja.

*Respondent* : En traditionele IT is technisch met een hartstikke mooi oplossing en jij begrijpt niet dus jij bent een eikel.

*Ik*: Of je bent dom.

*Respondent* : Of je bent om.

*Ik*: Ja.

*Respondent* : En ehm succesvolle IT, die is, zit heel slim in elkaar, maar dat vond ik jou lastig. Jij denkt alleen maar goh wat is dan simpel!

*Ik:* Ja.

*Respondent :* Dat is goede IT. En ja, wij, wij moeten langzaam gaan migreren naar goede IT.

*Ik:* Oke en stel. Er is een medewerker zegt van, nou, ik zie het helemaal zitten, ik wil daar daar daarnaartoe maar ik heb de kennis niet. Dan is er ruimte voor interne opleiding of cursus. En hoe groot is die ruimte? Stel wel tien medewerkers. Ja, ik weet niet hoe groot afdeling is hoor, maar ste tien van de 15 medewerkers willen het, maar die kunnen het niet. Kunnen ze wel allemaal die opleiding doen?

00:26:01

*Respondent :* Ja.

*Ik:* Dat is mooi. Uhm even terug naar Youforce hoe vaak worden er nu Ja, nu niet ect vaak meer, maar in het verleden. Hoe vaak worden de wijzigingen doorgevoerd om de applicatie te optimaliseren het gebruikt? Is dat dan echt op van ik loop je tegen aan moet worden geoptimaliseerd of?

*Respondent :* Zelden. Wat je ziet is vanuit wat ik net zei: Yuforce is een is een sterfhuus voor Raet. Dat. Dat is voor hun geen strategisch producten kost geld willen ze eigenlijk van af, maar dat kan iemand zn een paar klanten en die hebben we, daar hebben ze een contract mee, dus moeten blijven leveren. Dus vanuit YF is wordt het hoogstnoodzakelijke onderhoud aan gedaan en dan moet je denken aan de software storten in elkaar.

*Ik:* Mmm.

*Respondent :* Dus niet veilig meer als we niks doen of de wetgeving veranderd en het moet wel aan de andere, aan de wetgeving blijven. Verder zal is wel heel weinig doen en eigenlijk zitten wij dr ook zo in.

*Ik:* Nu ja, maar bijvoorbeeld vijf jaar geleden?

*Respondent :* Vijf jaar geleden zaten we dr. Anders in en als je ik weet niet, kijk je wel eens in YF in het beoordelings stuk ofzo. Er zitten competenties in, ja, die hebben wij daarin verzonnen.

*Ik:* Maar die worden niet meer gebruikt?

*Respondent :* Nee nauwelijks meer, nee klopt dus wij zeg maar hoe je je merit of je je bonus uit kan rekenen, zelfs die regeltjes die hebben wij dr. Ingezet.

*Ik:* Dus je kan eigenlijk wel zeggen dat sporadisch is, YF, die komen met het hoognodige. Waar jullie zeggen: oh, dat mis, ik gooi ik erin.

*Respondent :* Het laatste wat we gedaan hebben, waar ze iets voor hebben moeten doen, is dat we van periode vier wekelijks salarisbetaling naar een maandelijks salarisbetaling zijn gegaan.

*Ik:* Dat heb ik meegemaakt.

*Respondent :* Ja.

*Ik:* Zal dit bij WD ook zo zijn?

*Respondent :* Nee, ik denk dat je bij workday zullen we. De verwachting is dat wij dat wij meer zullen willen willen aanpassen. Je kunt workday eigenlijk niet aanpassen, je je kunt het zo configureren dat je

dat voor jou uniek lijkt, dat het uniek wordt voor LWM. Maar dat zijn kleurtjes en veldjes die er al zijn, een bepaalde functie geven, die sowieso, dat jij er iets mee kan. Ik denk dat we dat meer zullen gaan doen. Maar dat hangt er ook weer een klein beetje van af en dat is nu een nieuwe applicaties en nu aan het testen. Dat valt tegen dat, dat is op zich heel goed tekenen, want anders hebben we die ellende achteraf. Maar dat is wel, het is ook voor het één van de eerste keer dat we goed aan het testen zijn met een applicatie. Daarna komt ook een punt waar en en dat vind ik ook heel belangrijk aan aan aan zo'n business governance. De wijzigingen die er komen, zullen de wijzigingen zijn van WD zelf, tenzij we zelf met wensen komen. Maar in tegenstelling tot tot de oude structuur, waarbij je kan zeggen van: ja, ik vind dat met merit systeem waardeloos ik wil wat anders.

*Ik:* Mmm.

*Respondent :* Maar ik, ik wil wat anders. Gaan we nu naar Paul en zeggen van ja, jij bent product, owner aan de business kant. Voor merit wat wil je?

*Ik:* Dus dan ga je de vraag bij Paul leggen?

*Respondent :* Ja, en Paul geen functioneel het ontwerp te maken, dat dat is een, dat is een tekening hoe je IT product, zeg maar programmeren. Maar wat je van Paul wel mag verwachten is dat die samen met met die product owner binnen IT, iemand van het softwarehuis ontvangt, uitlegt wat die wilt, wat hij wil en dat dan dat softwarehuis zegt: ja, dat zou wel kunnen en gewoon moeten we dan zo en zo inrichten en dan moet je dat dat gaan testen en dan verandert dat en wordt je daar gelukkig van.

*Ik:* Ja, en dat is dan ook sporadisch, gewoon wanneer je tegenkomt.

*Respondent:* Ja, en wat wat ik verwacht is wij wij. Wij richten nu bij de nu processen in, we testen ze vrij grondig gelukkig. Daarna gaan we daarmee werken. Als we niet grondig zouden testen, kun je er vergif op innemen dat we daarna twee aan het aanpassen zijn. Alles. Want, nu zijn we grondig aan het testen. Dat betekent dat de hr community die nou, dit zit wel aardig in elkaar. Dus ik verwacht dat wij de komende twee jaar nog wel wat aanpassingen zullen moeten doen, omdat onze klanten er niet altijd helemaal gelukkig van zullen worden hoe het uiteindelijk geworden is. En dan krijg je een standaard, standaard proces. Is dat wennen of hebben ze echt een punt?

*Ik:* Mmm.

*Respondent:* En daar kom je alleen maar door de factor tijd op los te laten.

*Ik:* Ja, en als je dan kijkt naar WD zullen er vast, net als bij je mobiele telefoon ook updates komen. Is dat net als bij YF het hoognodige of 1 keer per jaar?

*Respondent:* Dat is vier keer per jaar en dat is niet het hoognodige dat is wat zij vinden dat fijn is.

*Ik:* En daar moeten jullie nog maar in meegaan?

*Respondent:* En daar moeten wij in meegaan. Dus dat betekent ook dat wij, als jij, als jij je telefoon upgrade lees je echt niet de release note met wat er allemaal voor nieuwe dingen in staan, die product owner die hier komt, die release notes moeten gaan lezen en die zal moeten zeggen: van nou, dan komen drie zelden bij. Doen we toch niks, mij prima!

*Ik:* Mmm.

*Respondent:* Of Shit, dat veld, wat wij altijd daarvoor gebruiken, dan gaan ze nu ergens anders voor gebruikt, daar wel wat aan doen.

*Ik:* Een mededeling.

*Respondent:* Ja, ik moet nu iets gaan doen.

*Ik:* Ja.

*Respondent:* Of joh, wij vragen als business al al jaren of je of je het kan hangen aan een android telefoon met een applicatie kan dat nou?

*Ik:* Mmm.

*Respondent:* Dus daar moet ik toch effetjes naar de, zeg maar de product owner aan de business kant van het fabrieken zeggen dat als die als die nog steeds tijdschrijven met een Android telefoon, dat dat kan, dat dat soort dingen moet je moet je bij voorstellen.

*Ik:* Oké en even kijken nu worden, natuurlijk in het begin test runs gedraaid. Is er, want daar heb ik het over YF wel vijf jaar terug, want toen interesseert allemaal, worden er op systematisch basis ook test gedraaid. En dan kijken van oh, die loopt nog goed, of ja of nee.

*Respondent:* Nij YF als als als die dat doet, dan doet ie, het is prima.

*Ik:* En met WD is dat anders?

*Respondent:* Ja, waarbij je bij WD, daar is nog wel eens bij, deze moet je dus ik laat de applicatie dus het is net als internetbankieren bij ING. Daar zit een leger aan mensen en techniek om te zorgen dat die applicatie we altijd blijven doen. Dus die hele zorg, die die hebben wij niet meer. Een cloud applicatie slopen, noem het maar dan moet je heel knap zijn. Want dat dat dat lukt bijna niet, want dat is de zomer dicht gezet, je kan veldjes configureren je kan er een rapport om zeep helpen, misschien, je kan je masterdata vannacht, maar die applicatie zelf, die krijg je niet kapot. Dan dan moet je echt wel een heel professionele hacker zijn, wat we wel kan gebeuren en dat dat is ook iets waar wij als Lamb Weston nog wel wat risico lopen. Dat ding dat wil workday is, wil weten wie je bent. Bedoel je bent een user ID en een password dat hangt waarschijnlijk aan, weet je wat de active directory is?

*Ik:* Nee.

*Respondent:* Ja, kun je hieraan loggen op het netwerk? Het eerste wat je s ochtends doet? Hé, jongens hier je paswoord geven of Nederland, je paswoord ingeven want je user naam weet die al. Dat zit in wat in active directory dat is, zeg maar een soort toegangscontrole van Microsoft. Wij, wij werken hier met mail en teams en dat is allemaal Microsoft office drie, 65. Dat is een heel groot cloud product van Microsoft. Die active directory is de bijbel. Daar staat wat jij kan, wat jij mag, wie jij bent, maar die Activ directory die hang je ook aan bepaalde dingen van van YF tussen die twee keer je user ID of je password in geven. Maar nog erger, die active directory of in die Microsoft software zitten ook weer dingen van de stukjes functionaliteit van van twee jaar oud of drie jaar oud of wat dan ook. En sommigen van die dingetjes die verandert Microsoft wel is. En als Microsoft en workday niet alles met elkaar afstemmen kan het dus gebeuren dat wij, doordat wij een bepaalde versie van office 365 hebben, waarin iets zit dat best wel exotisch is, dat workday zegt van: ja, dat is zo exotisch. Joh, daar gaan wij onze hele product niet op afstemmen dus dan hebben we twee applicaties die die op de één

of andere, alles wat jij op je laptop hebt staan praten, met elkaar gaan daar uit. Zelfs een printer kan, ik kan er problemen veroorzaken, de druiven van een printen dat dat dat van dat soort hele kleine dingen. Waarvan je denkt ik wil het niet eens weten dat die ervoor zorgen dat er iets niet gaat werken. Dus daarom zal je vanuit IT ook altijd tegen je klanten zeggen. Als het niet echt nodig is, blijft dan bij de standaard. Want iedere uitzondering, dingetje, wat je, wat je anders doet, is een risico en een risico. Als je daar een professioneel naar wil kijken, betekent het dat bij iedere wijziging moet IT eigenlijk al die risico's uitpluizen om uit te kunnen sluiten dat het een probleem gaat veroorzaken. Als je 'm, heb je de krant gelezen, dat of op het nieuws dat bakken, dat er geen kaas bij Albert heijn in de schappen lag? Nou Wakker Logistics die werken niet met office 365, dat is een cloud product. Wat ik al zei, hé, die, die hebben we die dat systeem nog zelf. Dan zie je, dat wordt niet automatisch geupdate dus die hebben oude software op de exchange server staan, waardoor ze gehackt zijn. Doordat wij gelukkig al in de cloud zitten met dit soort dingen lopen wij veel minder kans op dat soort synchronisatie problemen. Maar wij hebben bijvoorbeeld in de fabrieken soms nog ouwe stukje software staan, waardoor wij bepaalde dingetjes, protocolletjes, in ooffice 365 die niet perfect kunnen zetten en die zouden we straks best wel eens tot een probleem met workday kunnen gaan leiden.

*Ik:* In het overhevelen of?

*Respondent:* In het daarna, in het daarna gewoon. Hopelijk komt er met het overhevelen veel uit. Maar het kan daarna ook gebeuren. En dat is eigenlijk een groot gedeelte van van het IT vak, wat je niet wil weten. Dat is hetzelfde als bij jou thuis, en ik denk dat jij absoluut niet geïnteresseerd ben in het leiding werk in de badkamer en de elektra in huis.

*Ik:* Als het maar werkt.

*Respondent:* Als mijn werk, ja. En dat is dat is een hele belangrijke rol vanuit IT die zorgen dat dat blijft werken en die die applicatie kanten. Dus wat je ziet of of die douche of die keuken, die mag jij steeds meer zelf inrichten en bepalen. Maar dat de leiding werk. Ja, dat heeft consequenties en hoe meer jij zeg maar standaardproducten gebruikt, hoe kleiner de kans dat je problemen krijgen met je leidingwerk.

*Ik:* Dus hoe meer minder poespas etc. Even kijken wat ik hier nu uit op kan maken ik eigenlijk al stellen dat YF geen onderhoud cyclus heeft. En WD zal dat wel hebben één keer per kwartaal.

*Respondent:* Ja.

*Ik:* Heb jij een cijfer van hoe vaak incidenten en verstoringen zijn binnen je YF. Gemiddeld hebben jullie daar cijfers van.

*Respondent:* Ja, die ken ik niet uit mn hoofd, maar wij hebben een bepaald. Wij hebben een een services performance scorecard per afdeling. We praten iedere week een half uur over die scorecard. YF heeft uit mijn hoofd het afgelopen jaar geen enkele keer op gestaan

*Ik:* Die heeft er niet opgesteld.

*Respondent:* Nee, dat betekend dat er geen problemen zijn, geen noemenswaardige problemen.

*Ik:* Oké, dat is best wel oké.

*Respondent:* Oudste bio producten, niks wijzigen. Iedere wijziging is een risico. Als je dat onthoud dan kun jij teammanager.

*Ik:* Ja, er was eigenlijk mn volgende vraag: is het verbeteren en mijn workday maar dat kan eigen dan niet worden verbeterd. Goed zo.

*Respondent:* Het, het is al heel goed, maar de treden of is dat je geen nieuwe functionaliteit nauwelijks nieuwe functionaliteit krijgt.

*Ik:* Mmm.

*Respondent:* Dat er grote stukken scope functionaliteit niet in YF zitten dus, het is een. Het is een stabiel product dat verouderd.

*Ik:* Mmm.

*Respondent:* Want we onderhouden het niet, maar doordat we er niks aan wijzigen, blijft en te doen dan positieve. Ik verwacht dat wij de komende twee jaar regelmatig issues met WD gaan krijgen. Is dat erg? Nee, want we zitten in een, in een fase waarin we met WD gaan leren werken en hoe het samenhangt met onze, met onze hele, ITwereld van LWM. Maar ik verwacht absoluut en dat wij de komende twee jaar tijd zo meer, veel meer tijd kwijt zijn aan HRsystemen, dus daar moeten we met IT services plannen ook rekening mee gehouden.

*Ik:* Ja, is hier ook op gebudgetteerd?

*Respondent:* Een beetje.

*Ik:* Een beetje, en je zegt van ja, daar hebben we veel meer problemen mee. Hebben jullie ook over reactietijd hier voorgesteld een doel?

*Respondent:* En nee, die zou je eigenlijk aan mij moeten vragen, want zo zo ver zit ik nog niet in het SLA. Maar ik denk dat dat onze reactie wordt, eigenlijk wordt dat het standaard service level agreements van WD. En dat zal ongetwijfeld zijn: als je geen geen wijzigingen door voert, dan doet ie in 99 komma negen procent van alle tijd.

*Ik:* Mmm.

*Respondent:* En als je wijzigingen doorvoert dan is dan, blijft die het doen, want dan doe je via partners die alleen maar dingen kunnen wijzigen die je mag wijzigen. Dus dan is er ook nog niks aan de hand. Maar dan wordt het vooral de doorlooptijd van de wijziging.

*Ik:* Mmm.

*Respondent:* Geen idee over. Dat hangt ervan af hoeveel geld we daar uit willen geven, met zn allen, als jij ook de. Ook. Dat werkt heel simpel, als jij eigenlijk zeker wil weten als je als service level wil, dat op het moment dat er een wijziging wordt ingediend die zsm wordt gemaakt.

*Ik:* Maakt.

*Respondent:* Dan moet je één fte inhuren bij een softwarebedrijf structureel, ben je 250000 euro per jaar kwijt. Als je geen werk heb, zit hier niks te doen. Als je dat niet doet en wij zijn wij zijn ik nog, maar wij zijn geen Shell en Unilever, dus wij kunnen die zeggen: joh, we hebben altijd wel voor drie fte is werk, dus besluit en een deal met jullie, we betalen en 1000000 daarvoor willen we altijd binnen binnen twee werkdagen de reactie op op onze vragen. Dan wordt het best effort en en en en een

softwarehuis uitzoeken tussen workday in, dat onze een interessante klant vindt. En dan zou je denken naar doorlooptijd van een maand gaan ofzo voordat je een antwoord op je vraag als het geen geen crisis is.

*Ik:* Oké, oké, dus jullie zijn er nog niet over uit, want dat gaat worden.

*Respondent:* Trial and error waarbij je één ding zeker weet, wil je als als die het niet doet, dan vallen we eigenlijk direct op Service Level van Youforce. Ik ben eigenlijk zo van het moet het altijd doen, dus ik ben niet zo bang dat niet doet. Als wij iets willen wijzigen, dan is het heel simpel: hoe sneller je antwoord wil, hoe meer geld gaat kosten en daar daar moeten we een een, een modus operandi gaan vinden door door te gaan werken en op basis van de eerste wijzigingen erachter te komen hoe die partners van van WD werken. Maar we hebben er geen ervaring mee, we hebben er ook niet naar gekeken.

*Ik:* Oké, er zijn het over over het algemeen nog zaken waar echt tegen aan wordt gelopen in het beheer van Youforce? Waar je bij WD een verbetering moet zien. En dan heb ik het echt over beheren.

*Respondent:* Die business ownership!

*Ik:* Ja.

*Respondent:* Dat dat, dat zie je nu met testen ehm. Wij komen uit uit de situatie, die die echt, die niet meer gezond is voor de grootte van ons bedrijf en de ambitie van ons bedrijf, dat het verhaal we hebben het regelmatig over key users. En dan zeggen we ja een key user moeten weten hoe het in elkaar zit. Nou twee dingen onze key users weten niet hoe het in mekaar zit, onze key users zijn de enige mensen die alle uitzonderingen begrijpen die we met zn allen verzonnen hebben, omdat we niet met de standaard willen werken en daar heb ik het vooral over SAP. En ten tweede, het is heel ongezond en heel ouderwets om er vanuit gaan dat alleen een key user hoe zou je weet hoe het werkt. Dat moet zo simpel zijn dat iedereen er mee kan werken en een key user of een product owner is degene die namens de key user, hoe zou dat moeten we eigenlijk vergeten? Een product Owner is degene die namens hun afdeling mag praten en ook goed in staat is om uit te leggen wat de afdeling nodig heeft en waarom.

*Ik:* Mmm.

*Respondent:* Dat is iets heel anders dan een key user als je, als je, als je nu bij Lab Weston kijkt, hè, dan zie je dat de key users vooral de mensen, dat zijn de enige die een beetje snappen hoe het werkt. En daardoor maken wij ongelooflijk veel fouten en zijn wij ongelooflijk inefficiënt, dat kan niet. Iedereen moet weten hoe het werkt, niet hoe de techniek in mekaar zit, maar wel hoe het werkt. En ik denk, als ik, als ik naar jullie afdeling kijkt, dan hebben jullie de afgelopen anderhalf jaar enorme stap gemaakt in begrijpen waar je mee bezig bent en hoe jullie werken en we elkaars werk over kunnen nemen. En natuurlijk heeft iedereen zn specialisme, dat is niet erg, maar als je op een hr afdeling hired to retired zit en je snapt niet hoe het werkt, niet op die afdeling te zitten.

*Ik:* Nee.

*Respondent:* Maar we hebben wel mensen op de afdeling customer care die niet snappen hoe customer care in mekaar zit. Weet je wel. Daar zijn we nu ook aan het werk, maar dat is te zot voor woorden hebben. Drie keer key users die weten alles, ja en en 30 mensen die al het werk doen die weten niks en die maken heel veel fouten.

*Ik:* Ja.

*Respondent:* En dat moeten we niet wil met zn allen.

*Ik:* Dus eigenlijk jouw ideale beheer ziet er helemaal omgekeerd uit.

*Respondent:* Ja, het is van.. Wij hebben hier vaak de grade gebruikt Business Driven IT, en dat ik weet niet wat jij je daarbij voorstelt.

*Ik:* Ja, dat wordt gedreven door, zeg maar dat de team moet de business ondersteunen, niet andersom.

*Respondent:* Ja, wat het hier in de praktijk betekent is dat de business de IT verwijt dat ze niet leveren wat zij nodig hebben.

*Ik:* Ah zo.

*Respondent:* Dus het is eigenlijk, de IT wordt opgedreven door de business. Dat is niet waar. Je. Wat jij schetst is meer de de definitie zoals die zou moeten zijn, en ik propageer veel meer business owned IT. En dat zie je bijvoorbeeld. Ik weet niet of je (naam) kent, de HAFall Frozen Ops, de club van de, zeg maar de Nederlandse fabrieken.

*Ik:* Nog nooit gezien.

*Respondent:* Ja, dat is dat is de baas van alle Nederlandse fabrieken. Daar werken we heel veel mee samen. En (naam) die heeft zo iets van joh ik ben verantwoordelijk voor de Nederlandse fabrieken.

*Ik:* Mmm.

*Respondent:* Ik ben verantwoordelijk voor de productie, voor de kosten, voor de administratie, voor de fouten, voor de systemen die ze gebruiken. Ik ben verantwoordelijk en ik gebruik experts op gebieden waar ik zelf te weinig kennis, bijvoorbeeld voor IT maar als mijn IT mis lukt of als met IT een probleem is, dan heb ik iets niet goed gedaan. Want het is mijn IT dus dan ga ik niet eerst IT de schuld geven en dan kijk ik eerst naar mezelf. Dat is dat is business owned, en dat is ja, dat is één tandje professioneler en het is ook veel. Ja, het is ook echt leadership, dus het is veel meer leadership en veel meer empowerd. Want je luistert naar experts, maar je neemt, je bent wel eindverantwoordelijk als ik, als ik naar mijn rol kijk, ik ben services leader. Ik weet niet wat jij de hele dag zitten doen, maar als jij enorme blunders maakt, is mijn fout, want ik ben verantwoordelijk. En natuurlijk heb jij dan, jij ook een probleem want jij maakt fouten en weet ik veel wat. Maar ik kan nooit weggelopen voor mijn verantwoordelijkheid ik ben verantwoordelijk voor jullie en in een bedrijf zie je zeker in dit bedrijf, IT is ingewikkeld, wil ik niks mee te maken, en dan krijg je dit.

*Ik:* Ja, want jij stelt hun aan.

*Respondent:* Ja, nee, als je als jij, als jij in een modern bedrijf een leider wil zijn, dan zou je om moeten kunnen gaan met IT. Anders kan gewoon niet meer tegenwoordig.

*Ik:* Nee.

*Respondent:* En dat is iets anders dan moeten kunnen programmeren. Dat hoeft niet.

*Ik:* Nee, oké, duidelijk, ja, dat was dat waren echt mn vragen. Bedank!

## Transcript Respondent C

| RESPONDENT C |                          |
|--------------|--------------------------|
| Datum:       | 20 april 2021            |
| Tijd:        | 16:00 uur                |
| Naam:        | Jan-Willem van der Meere |
| Functie:     | Digital/ IT Leader       |
| Onderwerp:   | Beheermodel Workday      |

*Respondent:* Ben je bekend met het huidige beheer model van Youforce?

*Respondent:* Ja, het klinkt een beetje aarzelig omdat ik me af moet vragen of we daar echt een beheer model voor is. Maar goed.

*Ik:* Ja, kun je dit omschrijven? Hoe je dit beheermodel nu ziet?

*Respondent:* Hoe ik denk dat het beheer model is, hè? Want het is niet mijn directe verantwoordelijkheid maar dat inderdaad er een aantal, zeg maar even key users zijn binnen hr services die het één en ander weten van hoe Youforce in elkaar steekt. En als er wat veranderd moet worden, dan neem contact op met met de Raet en die die doet aanpassingen en verder, zeg maar, verzorgen van standaard en dergelijke wordt door hr services zelf gedaan.

*Ik:* En is dat alleen maar HR Services?

*Respondent:* Ja, daar is volgens mij verder geen IT support bij.

*Ik:* Oké, en zie je dit als geschikt voor WD?

*Respondent:* Nee.

*Ik:* Nee, kan je dat toelichten.

*Respondent:* Nee, ik denk dat dat met Phillipa, zulke dat zeg maar, natuurlijk een moment is om zeg maar dan een nieuwe manier van inrichting te te bepleiten en dat is inderdaad meer een stukje business Ownership hè, want hr is eigenlijk meer een ondersteuner dus je zou eigenlijk ook meer business ownership moeten maken, waarbij dan ook een product ownership is. En dat is dan een product owners ship je hebt vanuit. Ik denk eigenlijk die servicedesk met een sterke inbreng van key users of of proces owners vanuit vanuit hr community.

*Ik:* Oké, en welke afdeling zijn jullie allemaal bij betrokken? Alleen IT en HR services?

*Respondent:* Grotendeels wel, want ik denk zeg maar dat de de business owner van van deze applicatie met name dus de hr community is.

*Ik:* Oke, welke verantwoordelijkheden hangen bijvoorbeeld aan de IT afdeling en dan heb ik het over WD in de toekomst?

*Respondent:* Nou sowieso zeg maar een toch wel een algemene kennis van wat de capability's zijn, zijn van, he, zeg naar ook een stukje ook vander management. Hè dus dat het contact houdt met in ieder geval dan workday wat is de release schedule wat zit er in de volgende releases endat samen met hr services af te stemmen. Wat wat? Wat voor issues komen naar boven, worden opgelost straks met de volgende release, moeten nog apart iets iets gedaan worden. Dus dat is één, zit natuurlijk ook

verschillende integraties met andere systemen. Dat is natuurlijk een gedeelde verantwoordelijkheid ook vanuit IT, om te zorgen dat nou ja, het praat met Active directory, onder andere waar ook met met de pay rol systemen met andere, zoals systemen. En het hele security aspect is natuurlijk onder supervisie van onder andere vanuit IT.

*Ik:* En als je dan kijkt nu naar het huidige personeel, in hoeverre denk je dat die hiervoor bekwaam zijn? Zijn er nog cursussen nodig? Moeten er nieuwe specialisten worden aangenomen of?

*Respondent:* Ik heb morgen met Philips daar nog een meeting over om te kijken of inderdaad de juiste personen inderdaad daarvoor kunnen vinden, voor de verschillende rollen die we zien in het hele beheersmodel en als ze nog gaten zitten. Een jaar zeker training hè, want workday vraag misschien weer een andere werkwijze. Het is toch een nieuwe tool. Dus om zeg maar überhaupt uit te voeren is anders dan dat het voorheen in YF gebeuren. Sowieso denk ik dat workday straks wat breder ingezet gaat worden dan YF nu gebeurt en ze komen ook nieuwe element bij. Bijvoorbeeld nu wordt een stukje, we hebben een performance site toch nog een beetje soms door sommige mensen buiten YF gedaan met excel sheets. Dit zit straks binnen workday dus dan moet je ook beter hoe dat dan werkt, in in de workday en dergelijke. Dus ik denk dat daar een zekere trainingen voor voor nodig is en dat is ook waarom eigenlijk de hr community eerder live gaat met workday dan de gebruikers, een groep zelfs.

*Ik:* Om puur om die training?

*Respondent:* Ja, ja, training en maar anderzijds ook om vast zeg maar hè WD werkend te krijgen voordat de hele community er instapt.

*Ik:* Oké, even kijken en worden er vanuit IT, nu is het natuurlijk voor WD een hele test ronde.

*Respondent:* Mmm.

*Ik:* Dan zal dat ook wanneer WD live komt, zal dit dan ook nog worden gedaan?

*Respondent:* Zeker en en ook workday komt met ieder kwartaal nieuwe releases dus je zult ook een soort agressietest moeten doen om ieder kwartaal om te kijken. Van werkt alles nog als we automatisch overgegaan naar de en deels is dat ook door WD zelf afgevangen maar je zult ook zelf denkt, daar iets moeten doen. Dus ik, ik denk dat daar ook iets voor georganiseerd moet worden.

*Ik:* Ja, als je die rol dan bij IT of the die rol dan meer bij hr services liggen?

*Respondent:* Maar wat ik zeggen, dit is een een driehoek die ontstaat, dus je hebt zeg maar een shared accountability binnen het team, in de driehoek van business, IT en hr services.

*Ik:* Dus dan is het gewoon samen?

*Respondent:* Ja. Misschien. Ja, ik weet niet of ik kun je als heb je met Phillipa gesproken of niet? Want we hebben daar een model voor. Ik weet niet of je die gezien hebt met een product een product owner, nou oké.

*Ik:* Ja, maar die heb ik nog niet ontvangen.

*Respondent:* En anders kan ik die straks wel even laten zien.

*Ik:* Net zei je dat er iedere kwartaal een nieuwe release is van WD. Is er verder nog onderhoud nodig vanuit ons? Of is het onmogelijk een geregeld vanuit workday?

*Respondent:* Nou ja, dat is natuurlijk, zeg maar die die kortere releases die die komen sowieso en daarnaast wat je zegt van, zul je moeten kijken of er bugs zijn of dat er issues of dat gebruikers ergens vastlopen vaak is dat allemaal op te lossen door dat er de standaard ontbreekt, dat dan iets anders niet zelf op te lossen. En daarnaast het ook in de gaten houden van stel dat er iets in de omringende systemen van workday op de systemen die praat met workday gebeurt, zul je ook moeten kijken of dat dan impact heeft op de integratie, integraties met het WD.

*Ik:* Oké, net zei je dat dat de verantwoordelijkheid eigenlijk dat driehoek model is, want wat ik nu zie, bij YF, is dat er voornamelijk services verantwoordelijk is.

*Respondent:* Ja.

*Ik:* En dan met name Mike.

*Respondent:* Ja.

*Ik:* Dat zie je dan. Dat wordt dan helemaal totaal anders, dus eigenlijk een soort ja, is één iemand bijvoorbeeld voorzitter?

*Respondent:* Zal ik even naar de laatste slide, want ik heb mijn het laatste slides gaan, die van je philippa zou krijgen, maar die laat ik je wel zien, dat is zegmaar deze slide. Dus hier heb je zegmeer de de kolom van workday hè, dus dan heb je een en en en echt een business ownership en het is de de processen owners, er misschien verschillende processen afgebeeld in in workday hè, dus nou ja, recruitment is zo'n proces, absence en leave zijn processen, heb je een eigenaar van en daar heb je een key user bij. En en dan vervolgens heb je dan en dat zal waarschijnlijk iets nieuws en waarschijnlijk iemand zijn vanuit hr services, terwijl de business owner, proces posters dan kan ik misschien een business relationship manager zijn of een (naam) als het gaat over learning bijvoorbeeld, en dan heb je IT services die zou dan een product owner, die zijn dan eigenlijk verantwoordelijk dus dat het de applicatie het doet, en dan heb je tuurlijk, de partner zelf, hè, dus dat zijn WD in combinatie met Allight, die ook moeten zorgen dat zij de juiste expertise, want de .. en WD. Die moet ons iedere keer tijdig vertellen van hé er komt een volgende release aan en dit zit er in die release. Wil je daar gebruik van maken, ja of nee, of je zegt van joh, weet je, ik weet, release komt eraan. We hebben daar bij verschillende bedrijven naar gekeken en dat moet je zeker doen we ook op basis van wat ik weet, van wat jullie wel of niet gebruiken. Dus deze eigenlijk drie eenheid. Die zou gezamenlijk verantwoordelijk moeten zijn voor, je daar staat def opts voor, dus dat je het continu blijft ontwikkelen. Maar dat is de derde treffer, development maar dat dat ook in operations draait, dus dat het ook gewoon goed werkend blijft, omdat dit, WD is niet iets wat wat je niet eenmalig implementeerd dat blijft in beweging.

*Ik:* Ja, dat blijft vernieuwen en verbeterd.

*Respondent:* En ja, er is vanuit de, en dat heb je steeds meer, met name met clouds solutions ja, want er zijn natuurlijk heel veel bedrijven. Die maakt daar gebruik, die hebben allemaal wensen en en die worden iedere keer door workday toegevoegd, dus iedere keer wordt je functionaliteit verrijkt van WD. En dan heb je nog ondersteunende punt erachter. Hé, dus dan wat ik net zei, dat is een stukje integration service manager, mensen zeg maar ja wat je als er iemand een proberen, problemen heeft met WD, dan moet hij dat bij een servicedesk kunnen melden, die zorgen gelogt wordt en die geeft ze dan door aan. Nou ja, aan de hr services of die geeft door aan workday of Allight, ligt eraan wat voor

issue is. Architectuur moet natuurlijk voor zorgen dat het één en ander ook gewoon past binnen de, de architectuur die we voorzien hebben en dat het nog steeds secure is.

*Ik:* Ja, dat is het belangrijkste.

*Respondent:* Ja, het is deze hele, alleen die die, met name die onderste vier, die doen dat niet alleen voor workday, die doen dat ook voor alle andere applicaties die we hebben draaien. Maar deze driehoek van proces owner, van een product owner en customer success manager, noem ik maar even. Geef daar een ander naamje aan, een ander smaakje aan, die met z'n drieën zijn verantwoordelijk en ik denk dat je wel een punt hebt dat nog wel moeten kijken van oké, waar, het is leuk, he maar drie, kapitein zo bij een schip, dat werkt niet. Dus wie is nou uiteindelijk de de voorzitter, op hoe je dat ook noemt.

*Ik:* Ja, ja, maar meer de ja als een dus wordt een vereniging van eigenaren.

*Respondent:* Je met dus is de voorzitter van uw vereniging is iemand die neemt het voortouw om te zeggen: hé, we moeten eerst met z'n drieën bij elkaar komen, want.

*Ik:* Ja.

*Respondent:* Terwijl iedereen tuurlijk daar ook een verantwoordelijkheid niet dat de rest blijft wachten totdat die één een keertje op staat, maar met z'n drieën ben je verantwoordelijk voor het succes van de hele kolom.

*Ik:* Ja, dan wil ik nog even terugcirkelen naar YF.

*Respondent:* Mmm.

*Ik:* Daar heb ik van Ton al wel het een en ander gehoord over hun onderhoudscyclus kun je vertellen hoe die er nu uit ziet?

*Respondent:* Het onderhouds cyclus van?

*Ik:* Ja, gewoon het dat YF draaien dat kan worden gehouden, dat het kan worden gebruikt dat er geen bugs komen. Is dat sporadisch of is dat bijvoorbeeld een update of is dat ieder half jaar?

*Respondent:* Dat weet ik eerlijk gezegd niet. ik ben natuurlijk niet te verantwoorden direct voor de operationele it/IT Het is ik eerlijk gezegd niet, zeg maar hoe vaak YF met een update komt.

*Ik:* Oké, en dan kun je, dan ga ik dat deel ook gewoon helemaal overslaan, geeft niet.

*Respondent:* Mika kan je dat vast wel vertellen hoe, de structuur die werd schetsen, die ja, die hebben eigenlijk voor voor op dit moment niet zo goed in die niet ingeregeld.

*Ik:* Nee, even kijken en ben de op de hoogte van hoe vaak er incidenten zijn een verstoring met YF?

*Respondent:* Geen idee, nee, dat zou je dan aan nog wel eens een Mike of Edwin, IT services manager. Die is ook verantwoordelijk voor de servicedesk die kunnen we misschien vanuit service now wel boven water houden hoe vaak incidenten worden gelokt.

*Ik:* Ja, precies, kijk en Jan Willem, als jij het perfecte beheer model voor WD moet omschrijven, hoe zie je dat dan voor je? Echt, die driehoek of?

*Respondent:* Ik denk echt de de die die driehoek dat ook zo met met Ton en met Philippa en zorggroep voor workday besproken. Dat is wel waar we naartoe willen. Dan zijn we ook aan het voorbereiden dat in de training en richting de uitrol alvast gewoon die structuur hebben staan.

*Ik:* Mmm ja en zie je het al dat er echt name worden gewezen, zoals het aan een functie vast hangt. Dus er is wel.

*Respondent:* Dan een functie, maar goed aan die functie. Zolang je daar geen naam aan kunt koppelen dan is er dus een gat. Dus het is ten eerste functie, maar dan moet je ook wel inderdaad te weten van: hé we, wie is dan degene die het dan uiteindelijk doet, zodat degene dat ook weet dat het van hem verwacht wordt, dat ie dat doet, hé, en als je dan ergens geen namen kan benoemen, ja, dan hebben we een uitdaging. Daar moeten we daar iets op verzinnen.

*Ik:* Ja, want van IT zie je dan vanaf de afdeling één iemand moet iemand, ik ook wel eens met vakantie of die is een keer ziek.

*Respondent:* Qua organisatie hebben we niet zozeer dat we overal dubbele bezetting kunnen doen, dus dat zal wel, inderdaad, dan wel op die manier.

*Ik:* Ja of een een soort invaller?

*Respondent:* Ja.

*Ik:* Maar die moeten er natuurlijk ook op de hoogte zijn.

*Respondent:* Precies, en dat zal bij aan de hr kant zelf ook wel zo zijn. Ik bedoel, iemand is verantwoordelijk voor en is het binnen hr services ook een specifieke taak, maar het kan zijn dat die taak dan niet doorloopt als als diegene niet is.

*Ik:* Nee, precies oké. En zijn er dan ook nog echt knelpunten waar nu wordt tegen wordt gelopen met in het beheer?

*Respondent:* Ja, dat er eigenlijk vanuit IT service is, niet iemand heeft die die op die die zeg maar nu YF onder z'n hoede heeft.

*Ik:* En is het allemaal wat de kennis niet is of omdat of is het dan ook niemand zich geroepen voelt. Ook niemand is aangewezen en verantwoordelijk daarvoor kan nemen.

*Respondent:* Hoe kan dat laatste? Hè, want het is ooit, zeg maar door hr geïmplementeerd, redelijk zegmaar leunend op de partner zelf is eigenlijk weinig bijdrage, bemoeienis van IT bij geweest. Natuurlijk, het is niet zeggen, maar dat mensen zich niet geroepen voelen, maar dat dat ook nooit dat iemand is aangewezen.

*Ik:* Nee, dus dat het eigenlijk, stel er is een IT gerelateerd probleem hr services gaat dan naar IT en degene die er dan zit op dat moment, die pakt het dan ook. Maar het is nooit echt iemand van jij. Moet ik dit allemaal?

*Respondent:* Nee. Dat kan ook zo zijn dat dat iemand van It, niet alleen YF of WD, maar meerdere van dat type clouds oplossing is, want het is natuurlijk niet zeker met dit specifiek een stuk dat het uit IT service helemaal doorgrond wat er allemaal in zit. Dus hij zal daar ook heel erg zwaar leunen op de mensen vanuit hr services die er Wel meer van af weet, niet meer betrokken zijn bij.

*Ik:* Ja, dat is echt een samenwerking wordt.

*Respondent:* Ja.

*Ik:* Oké, nou, ik heb heel veel vraag moet overslaan dat dat voornamelijk inhoudelijke ging, over de onderhoud, cyclus en zo. Dus eigenlijk ben ik er doorheen.

*Respondent:* Oké.

*Ik:* Nou heel erg bedankt voor je tijd!

## Transcript Respondent D

| RESPONDENT D |                     |
|--------------|---------------------|
| Datum:       | 30 april 2021       |
| Tijd:        | 13:30 uur           |
| Naam:        | Mike Kruyer         |
| Functie:     | HR Services Manager |
| Onderwerp    | Beheermodel Workday |

*Ik:* Welk type beheermodel wordt er nu gebruikt voor Youforce?

*Respondent:* Haha ja, ik geef het even een eigennaam.

*Ik:* Mmm.

*Respondent:* We hebben daar wat mij betreft noem het een beetje een hybride model. We doen daar veel zelf.

*Ik:* En wie is we?

*Respondent:* We is HR Support. Eh en ik, de HR Services manager komt het erop neer en Payroll doet ook een aantal dingen zelf, want het is ook een Payroll tool dus het is, het is breder dan alleen de HCM beheren. En wat beheren we zelf ik zal zeggen: dat zijn alle kleine zaken die lopen de operationele zaken die we kunnen. Dit doen we zelf. Dan kom je gelijk bij het hybride deel. Wat we niet zelf kunnen, wordt een groot is. Daar schakelen we met onze applications maintenance partner. Dat is dan Raet, Visma Raet, dan communiceren we daar mee.

*Ik:* Welke dingen zijn dan bijvoorbeeld te groot?

*Respondent:* Nou hebben, bijvoorbeeld vorig jaar hebben we een hele verandering gehad van vier weken in de maand beloning. Ja, dat dat kunnen wij niet zelf.

*Ik:* Nee.

*Respondent:* Daar hebben wij toen consultancy ingehuurd hebben een project van gemaakt.

*Ik:* Het oké en heb je dan bijvoorbeeld ook een voorbeeld van wat jij doet, wat support doet, en.

*Respondent:* Bijvoorbeeld, als er in het systeem heb je bijvoorbeeld bepaalde configuratie de waarde lijstjes, bijvoorbeeld job description een titel, ja, je nieuwe. Die kunnen wij zelf aan maken, bijvoorbeeld een nieuw callcenter kunnen aanmaken en dat soort dingen. En nu ook bijvoorbeeld de new business Proces is SelfService doen wij niet zelf. Dat is dan ook wel weer een voorbeeld, wat bij de leverancier, dus eigenlijk de grote changes die doen wij niet.

*Ik:* Mmm.

*Respondent:* Dus echt puur alleen het operationele en dan zeg maar ook user beheer en dat soort dingen, dat ligt bij ons. Dus zo doen, zo doen.

*Ik:* Denk je dat het ook geschikt is voor workday of.

*Respondent:* Nee, ik denk dat dat niet geschikt is, omdat de tijd is veranderd ten opzichte van tien jaar

geleden. Toen was YF het eerste product wat we binnenhalen. Moesten we nog ervaring op het doen. Moet je dat überhaupt een beheeren? Nou, we hebben nu ervaring opgedaan en wat je nu ziet is dat je het veel breder weglegt want toen werd gezien als hr tool.

*Ik:* Mmm.

*Respondent:* En toen ging het een beetje naar mij, omdat ik in het project zat, maar dat is ook de vraag of dat toentertijd goed was. Ja, het wordt niet alleen door HR gebruikt, het is een business tool de business zou het eigenlijk ook moeten ownen zoals je dat zo mooi zegt, dus je moet een owner hebben, een owner. En die owner, dat is denk ik, denk ik, nu handig dat dat omdat je verschillende owners heb.

*Ik:* Mmm.

*Respondent:* Je hebt hr die het gebruik, je hebt een HR OPS, het gebruik, je hebt natuurlijk de de managers in de medewerkers. Die gebruiken. We gebruiken het zo breed voor zoveel verschillende business hr processen. Dat eigenlijk dat. Dat beheer van het systeem moet breder wegleggen dan bij één persoon, sowieso niet alleen bij services wij zijn klein. Service is alleen maar een gebruike en toevallig vinden we dat dat ook de club is waar ze terecht moeten voor kleine probleempjes en wij zullen ook wel klein onderhoud doen. Dus een deeltje ,de kleine operationele beheeren kunnen wij zelf doen. Dat zal ook wel bij Services blihven, ik schat ik in. Maar echt beheer, het systeem, dat kan niet op deze manier, dat moet breder weggelegd worden, meer afdelingen bij betrokken zijn.

*Ik:* Intern of extern, hoe zie je dat?

*Respondent:* Ik denk op zich dat het beheer, want het hybride model, laat ik het zo zeggen, we doen deeltje zelf, maar de grote changes. En een grote project en dat soort zaken dat dat doe je bij een extern. Ja, dat onderdeelje als je het zo zie, dat onderdeel zou je wel kunt kopiëren. Maar met name met interne beheer, hoe zorg je dat je een goede owner heb, die zeg maar en ik praat een beetje mijn baas na, dat is Ton. Die gebruik altijd hele mooie voorbeelden die zegt: eigenlijk heb je een soort voorzitter van de vereniging van gebruikers nodig, want je hebt meerdere gebruikers en 1 dag, want je moet eigenlijk een voorzitter hebben en die moet dadelijk dan samen met een paar mensen, die beheerder eigenlijk doen. Want het is zo groot, wie weten nog, één persoon, weet ook niet meer, want als we daar op dat gebied is doen, heeft dat niet effect. Daar, dat merk ik nu al met testen bijvoorbeeld. Dat heeft allemaal met elkaar te maken, dus je kan ook niet meer. Zo is is of weet ik wat. En dan kun je niet bij een persoon dus je hebt ook proces owners nodig. Ja, die mensen die wat weten van het proces.

*Ik:* Ja, misschien ook wel belangrijk.

*Respondent:* Ja.

*Ik:* Je ik net zei je wie er verantwoordelijk is. Nu hr support jij en PayRoll speelt ICT nu ook nog een rol hier nu?

*Respondent:* Ja, nou, ICT speelt nu een hele beperkte nul binnen het huidige pakket YF. ? Wat ze nu eigenlijk moeten doen, klinkt een beetje raar, maar dat is zorgen dat we internet hebben.

*Ik:* Ja.

*Respondent:* Toegang tot het internet.

*Ik:* Mmm.

*Respondent:* Onderbouwd cloud en ze doen natuurlijk wel iets met security maar heel beperkt, want nu werken we niet met single sign on en dat soort zaken. Dus het is heel beperkt wat ze doen. We hebben geen interfaces integraties ja, eentje. Hebben we iets met een e mail, integratie met service Now. Nou, dus, dat is wat betrokkenheid maar het is summier. Die gaat in de toekomst veel grote zijn. Die worden ook één van de business process owners schat ik in, want je hebt iemand nodig voor de integratie is om dat beter te managen en te beheren.

*Ik:* Dat wil jij.

*Respondent:* Dat zou voorstellen.

*Ik:* Ik kijk, ik heb dus vraag ook wel een andere gesteld, maar niemand is echt een antwoord op. De kosten, hoeveel kosten zitten er nu vast aan het beheren van YF?

*Respondent:* Ja, wij zijn nu al 160. 165000 euro kwijt per jaar. Ja, en dat is dan niet alleen het beheer, dat is ook de license dus daar moet je wel even een knippen in doen, dus het is ongeveer uit mn hoofd. Oh 130 license volgens mij ook iets van 30, 35 k maintenance.

*Ik:* Ook wel eens dat budget er ook voor, of je dat groter.

*Respondent:* Het budget is er ook voor Workday. En het budget voor WD is hoger, dat komt omdat 1 de licencies hoger zijn dat is ongeveer 220.000 euro per jaar en voor maintenance en ze hebben we gezegd voor dat kleine deeltje waar ik het net over gehad, dus niet voor een groot changes of een hele grote projecten. Dat moet je op een, dan moet je een business case van maken, dan moet je van tevoren hebben om de dingen moet doen, maar voor de reguliere maintance hadden we bedacht tien procent, dus dat is ongeveer 25 k. Daar komt dus alles bij elkaar. Volgens mij hebben we gezegd: 245 of zo, en dan licenses moet je wel effe goed splitsen met elkaar, licenses, gebruikskosten en dan AMS maintances.

*Ik:* Ja.

*Respondent:* De maintances is, is heel ook. Dat moet je denk ik goed vast te leggen. Dat puur alleen is voor operationeel. En dus niet voor changes en projecten, ik bedoel als wij een new business process willen, weet ik wel, ja, dan dan hebben we daar toch echt wel.

*Ik:* Ja, meent ze echt gewoon op? Ja, de bestaande dingen op?

*Respondent:* Ja.

*Ik:* Even kijken en denk je dat hoe? Ja, in hoeverre zijn de medewerkers hier bekwaam om WD te beheren?

*Respondent:* Nog niet genoeg!

*Ik:* Waarom niet?

*Respondent:* Omdat het een nieuw systeem is. Het is echt heel anders dan dan dan YF en ik denk ook dat: ja, we hebben ze daar gewoon geen kennis, we hebben nog geen trainingen gehad en zo, dus we zullen daar in getraind moeten worden. Dus is echt wel een dingetje en goede proces beschrijvingen

en ja. Die hele governance organisaties, noem ik hem dan toch maar even, die nog helemaal niet. Er staat een draft weet ik.

*Ik:* Hmm.

*Respondent:* Daar heb ik zelf wel aan mee geholpen, natuurlijk dat weet je ook, maar ja, dat moet natuurlijk nog wel ergens afgetikt worden en dan zullen ook namen aan gekoppeld moeten worden. Dat is wel belangrijk om te draaien en zolang je niet de naam koppelen zal niemand, meer kennis gaan opbouwen natuurlijk.

*Ik:* En heb je daar al namen in gedachten?

*Respondent:* Mmm sommigen nog wel maar nog niet allemaal, ik weet dat Philippa daar mee bezig is.

*Ik:* Ja, klopt, ja, ehm even kijken en je zei net van medewerkers hebben ook training nodig. Is dat ook meegenomen?

*Respondent:* Duidelijke rollen, duidelijk, ja, moet gewoon assigned worden worden. J moet gewoon gepoint worden op op zn rol en dan kun je ook gaan trainen en kun je ook ervaring opgebouwd.

*Ik:* Precies even kijken: hoelang is nu bij YF, Stel je voor, dat gaat die se systeem. Ik kan me werk niet doen. Hoe lang is de reactie tijd daar nu op?

*Respondent:* Hoelang is?

*Ik:* Reactietijd dus: hoelang duurt het? Dat is meer van van jou van Raet, stel ik geef nu aan van hé Mike, ik ik op mn werk niet doen. Ik kon niet in je op. Voor hoelang duurt het gemiddeld voordat ik mn werk kan doen?

*Respondent:* Oh, dat is heel snel. Jeetje Mina, is een goede vraag. Ik heb eigenlijk niet echt iets van iets van respont van dat je je werk kan doen, om nou nauwelijks, eigenlijk nog nooit voorgekomen want het is het grappige. Waar je goed rekening mee moeten houden, is wel interessant. Met een Saas product en een Cloud product heb je natuurlijk ook te maken met een aantal partijen, want de 1 staat niet bij ons op ons terrein die server net dat programma, de toegang daartoe, dat gaat via internet.

*Ik:* Mmm.

*Respondent:* En dan hebben we ook nog eens aan onze kant dat je bijvoorbeeld je eigen pc hebt, of je eigen inloggen thuis. Natuurlijk nog iets kan, daar kan ook nog iets misgegaan zeg maar dus je hebt eigenlijk wel een aantal partijen. Echt, dat bij Raet eruit gelegen heeft, is in die acht, negen jaar denk ik één of twee keer geweest. Met Self Service was dat eens even, liepen ook dingen fout. Hebben ze het zelfs twee of drie dagen moeten blokkeren. Ja, het is echt joh, het is altijd op dezelfde dag is het weer beschikbaar en dat wij er niet in kunnen. Dat is echt, we hebben wel eens een je hick upje ofzo maar vaak is het dan uitzoeken en ligttoch vaak wel aan internet of aan en dat soort dingen dus echt de beschikbaarheid van het systeem. Dat is echt wel oké.

*Ik:* En dat er ook bij WD hetzelfde geval of een soort hoop.

*Respondent:* Ja.

*Ik:* Nou ja, dan heb je natuurlijk niet echt ervaring.

*Respondent:* Ervaring mee bij hebben wel over gepraat, we hebben natuurlijk wel een SLA en zo die waren, dan moet je echt heel hoog beschikbaarheid en Uptime en dat soort dingen sowieso is het verschil. Is dat bij Workday dat is wel leuk.

*Ik:* Dus.

*Respondent:* Die hebben andere release strategie, dat is een andere strategie van wanneer ze update. Je hebt nog maar twee keer per jaar een hele grote nieuwe release. Bij Raet was dat bijna elke maand. Dat betekent het wel zeker bij 24/7 bedrijven, nee bedrijf met mensen in de ploegen dat het wel eens even niet beschikbaar was. Maar dat is dan, dat is natuurlijk Plant daar een noemde, ik heb net, dat is eigenlijk nooit. Je zou ik heb het, kan het me twee keer herinneren is ook maar we echt dat er iets echt wel, iets groter was, zeg maar ook daar ook niet aan. Internet, langer echt bij Raet, maar dat het wel eens niet beschikbaar is. Om dat een planned maintenance is. Dus onderhoud, gepland, onderhoud wel en vaak heb je het weekend. S avonds. Ja, daar gaan we bij je WD op vooruit, die doen dat met twee keer per jaar. Oké, echte grote grote dingen.

*Ik:* Ook in de kleine dingen, dus de kleine technische dingetjes gewoon om het gebruik van het systeem te optimaliseren hoe vaak doen UF dat nu of je voor?

*Respondent:* Dingetjes repareren.

*Ik:* Ja, gewoon blijven.

*Respondent:* Dus dat is soms wel eens een keer per twee weken. Dat doen ze met sprints dat is de edgile methodiek.

*Ik:* Moeten moet moeten LWM daar nog iets doen. Wordt het gewoon geregeld?

*Respondent:* Nee, dat kunnen wij verder niks aan doen. Nee, dan moet je gewoon, dat is allemaal bij. We hebben geen enkele klanten invloed op.

*Ik:* Oké, en dat is bij Workday dan denk ik hetzelfde?

*Respondent:* We hebben ook geen invloed op totaal. Niet. Nee, nee, nee, nee, totaal niet.

*Ik:* En eh even kijken, stel je voor, jullie gaan naar YF nu. We willen dit en dit anders. Hoelang duurt voordat het in het systeem staat en welke weg is dit?

*Respondent:* Heel misschien, want kijk iets anders willen.

*Ik:* Ja.

*Respondent:* Het standaard, dat is in een cloud oplossing. Alles wat erin zit, dat is voor B.v. Nederland of voor de wereld erbij is het helemaal. Pak ik het gelijk bij. Dan kunnen wij allemaal niet veranderen. Je kan daar nog wel een idee aan vormen van er is een community en noem maar op. En dan wil er wel eens iets veranderen. Maar ik, ja, dat duurt soms jaren. Dan moet je stemmen verdienen en het moet een business case zijn. Dan weet ik het echt wel, de Coca-Cola is of de de Shell zorgde voor wereldwijd, of weet ik veel, de Nestlé zijn en de de Philips nog grote bedrijven Procter & Gamble er iets van vinden, die hebben waarschijnlijk iets meer in de melk te brokkelen dan het beste uit Nederland met 1500 gebruikers in plaats van 75000 dan. Dan is dat anders. Maar ja, nee hoor, daar hebben we geen invloed op. Alleen als wij zelf iets willen, binnen de mogelijkheden, ja, dan moet je natuurlijk een

business case en dan moet je consultancy inhuren bij Raet kan dat soms best wel wat langer duren heel eerlijk gezegd.

*Ik:* En is: heb je een idee wat workday zou zijn?

*Respondent:* Weet ik niet.

*Ik:* Want stel.

*Respondent:* Je sowieso niet met workday dat doe je met een, daar doe je weer met zn AMS partner bijvoorbeeld met Allight die ons implementatie partner is. Dit verkoopt ook. Zeg. Maar nou, ja, maintenance komt eraan. Ja, dan moet je daar ticket of credits inkopen en dan moet je natuurlijk een business case en zodra je die hebt, dan ga je weer zitten, maak je een functionele en technical ontwerp. Nou ja, hun kunnen hun er aan koppelen wat kosten, dan moet je meebeslissen van laten we dit doen of niet. Ja, afhankelijk van een consulatance en zn beschikbaar uit. Nee, dat vind ik moeilijk om zo te zeggen, diezelfde manier zal het niet gaan, verwacht ik. Maar hoe dat in de praktijk gaat, lastig.

*Ik:* Wat ik eigenlijk van ton begrepen is dat jij nu voornamelijk het beheer op je neemt.

*Respondent:* Ja, klopt.

*Ik:* Kun je een beetje jouw taken omschrijven daarin?

*Respondent:* Ja, dat is heel breed, joh, dat is zorgen dat het dat iedereen überhaupt mee kan werken, tot zorgen dat de data die erin staat goed is. Dat doe ik natuurlijk niet alleen maar goed als je over de verantwoordelijkheid hebt, dat we Payroll draaien, dat we user management doen, dat we zorgen in het systeem, wie wat mag. Dat zijn allerlei zaken die ik samen met hr support doe. En Payroll doet dan specifiek dingen op Payroll, moet ik heel eerlijk zeggen: bemoei ik niet mee en dan heb ik ook geen. Ja, die zorgen dat die Payroll aan de andere kant loopt. Raet is, samen met adp en een kennis partner, en hoe noem je dat? Een voor de overheid zelf. Dus ja, dat is dat is hun een business. Dus dat, meer nog dan HCM aanbieden is, is bij je rol meer een business eigenlijk.

*Ik:* Oké.

*Respondent:* Ja, ja, dat klinkt een beetje raar. Wat doen we het niet eigenlijk?

*Ik:* Maar ik wil geen kleine zouden geven.

*Respondent:* Nou ja, dat wat ik net zei.

*Ik:* Dan kun je.

*Respondent:* Ja, het beheer in het algemeen, dus ik zo dat iedereen erin kan, dat ze het kunnen gebruiken dus user management. Ik zorgen dat dus de de processen lopen, dat zelfs kleine veranderingen een kleine change, een groot changes, zorgen wij voor. Ja, het is eigenlijk alles, zelfs van integratie met integratie, semi, integratie, met service now, daar zijn wij mee bezig. Dus we doen alles.

*Ik:* Dus ben je dan eigenlijk ook het contactpersoon met Raet?

*Respondent:* Ja.

*Ik:* Dus jij staat eigenlijk tussen Raet en LWM in?

*Respondent:* Ja, ja, ik ben hier ook eigenlijk de al, om het maar zo te zeggen en hoe we dat niet te doen, omdat we niet groot issues hebben, uiteindelijk in het verleden wel issues gehad, was ook bij betrokken is ook één van de redenen dat zowel bij hun weg gaan en dat we eerder stoppen we hebben wel veel issues gehad.

*Ik:* Ja.

*Respondent:* Als ik de contactpersoon van, ja, toen was het nog geen hr service overigens maar is pas later. Toen heb ik dat gedaan.

*Ik:* Er staat het ook op papier. Ergens heb jij nu de beheerder bent of is het in je schoot gevallen?

*Respondent:* Nou, de rol die ik in voordelen stond het zeker in en nu bij hr services ik vraag me zelfs af wat er officieel, hoe het daar officieel in staat. Ik weet het eigenlijk niet eens, daar staat vast iets in over het hr systeem en het de governance maintenance daarvan, of zoiets vast ik weet niet eens. Zou ik na moeten kijken kunnen we nog wel even doen voor de grap de sturen, dus we hebben zie, want uiteindelijk kom je wel over. Het moet wel eigenlijk goed in in functie of hun rol beschrijving, we zouden er iets moeten staan.

*Ik:* Ja, maar ook gewoon qua verantwoording en verantwoordelijkheid als het er niet in staat en iedereen verwacht dat jij doet, maar je doet het niet, dan kun je ook zegt van ja, maar kijk dat helemaal niet meer omschrijving en dan doet niemand het.

*Respondent:* Ja.

*Ik:* Maar ik geef bij workday wil je dat dit dan zo houden of, denk je van nou..?

*Respondent:* Nee, dat zei ik net al eigenlijk, hé, dat moet veel meer een een gezamenlijk met de vereniging van gebruiken is in een voorzitter daarvan. Ik denk niet dat ik de voorzitter moet zijn, want ik ben maar één van de gebruikers. Ik denk dat dat veel iemand meer zou moeten zijn van IT. We hebben ook in ons voorstel staan, dus dat dat hoeft niet te noteren, maar dat is het zo te zeggen, dat is dat is ja. Dat zou iemand eigenlijk van IT moeten zijn, de service, Saas, service owner, andere bijvoorbeeld en ik kan WD noemen. En kan misschien wel nog twee of drie Saas producten te doen en misschien wel een hele andere soort producten, applicaties, systemen, maar wel min of meer met dezelfde filosofie.

*Ik:* Bijvoorbeeld: Jan Willem ofzo.

*Respondent:* Nee, en Jan Willem is Core die doet sowieso niks, dus die zit niet in de operationele kant, iemand van Edwin team ergens.

*Ik:* Oké.

*Respondent:* Ja, want als je de operatie dus daar zou, zeg maar de voorzitter kunnen zijn van, zeg maar de vereniging van eigenaren en gebruikers ik sta wel één van die vereniging van eigenaren zijn en gebruikers, zeg maar als HCM, je hebt mijn master data misschien nog op een aantal andere dingen die nodig zijn. We hebben een aantal streams of er een aantal gebieden omschreven, maar zeker ook hetzelfde, daar een aantal gebruikers van de business in zitten, misschien wel een Paul of een iemand van Paul als team, dus bij een C&B manager, of, iemand die wat meer recruitment zit, dus misschien

een recruiter die dat die dat proces er beter en en beheerst en kan kan dromen, want als er dan eens een keer is, niet loopt.

*Ik:* Ja.

*Respondent:* Dan kan één iemand helemaal niet meer bijhouden en dan kom je ook bij die dus ook meer subject met rechtsback. Dat is ook een beetje het geweten op dat gebied en als daar eens een keer iets is, willen verbeteren, die kan ook een beetje de de wet en regelgeving in de markt bijhouden wat gebeurt er eigenlijk op dat gebied? En dan heb je een hele andere., dan kan ze dan hij of zij dat inbreng, ik zeg al aan zij, maar dan kan hij of zij dat inbrengen als de vergaderingen van de vereniging van gebruikers, dan kun je ook zich wachten. Dat zegt ja, maar hij houdt er rekening mee. Dan zit je recruitment doen. Dat heeft een link met hachm in, want mensen die je daar wordt en pre hire wordt een hire. Dus wij goed nadenken als we daar dus dat, ja.

*Ik:* Dat je samen met elkaar kan sparen.

*Respondent:* Dat moet echt veel gestructureerder gestructureerde, veel beter gedocumenteerd, met die proces beschrijving. Zo wacht eens even als we daar iets doen, dan dan gebeurt er daar ook iets.

*Ik:* Ja, dus nu wordt het eigenlijk maar een beetje, ik wil niet heel negatief klinken, maar weet je ja er wordt maar een beetje wat gedaan.

*Respondent:* Het was te doen op de manier zoals we het deden, maar dat is niet sustainable en niet goed genoegd voor nou ja, waar we naartoe gegaan en wat we willen, oké.

*Ik:* Even kijken, ja, maar ik zijn over het algemeen nog zaken waar je denkt. Nou dit heb ik niet gevraagd en dan loop ik echt tegen aan nu, wat echt moet worden opgelost in beheer vlak.

*Respondent:* Ik denk dat ik dan gezegd, want ik moet zeggen: ik denk dat je je kan er plezier in het in het in de richting die we denken dat we moeten gaan en ik ben gewoon erg benieuwd hoe dat jij daar ook nog wat dingen kan vinden vanuit de theorie die daar of haaks op staan om juist de beste. Dat vind ik dan wel interessant, maar het is natuurlijk niet iets heel raars welke kant op willen. Dus dat is wel leuk denk ik, en dan komt er nog op de invoering. Ik heb trouwens Philippa wel gezegd, want die weet trouwens van zn goed dat je die wel gesproken dat is mooi op vervolgstappen Noortje bij uitnodigen dus.

*Ik:* Oké.

*Respondent:* Maar ik bewaken dat ook even. Dan zou je in het begin alleen maar er zijn een aantal dingen gewoon goed voor jou. Dan kun je daar misschien wel wat met wat praktische dingen helpen straks.

*Ik:* Ja, precies, nee Phillipa zij ook al dat ze al in dat ook namenin gedachten hadden of nee dat naar mn moesten hebben voor die trainingen. Ik ja, oké, maar eigenlijk moet ik dan met die namelijk komen, natuurlijk een soort, gewoon in het model. Maar goed even terug naar de vragen. je hebt het al een beetje gezegd, natuurlijk, maar hoe ziet jouw ideale wereld van is.

*Respondent:* Nee, dat heb ik eigenlijk al gezegd.

*Ik:* Jaa, eigenlijk wel, hè.

*Respondent:* Vereniging van gebruikers met een voorzitter idealiter die volgens mij in die IT. Die kant

naast WD misschien ook nog wel twee of drie andere Saas producten doen, dat weet ik niet. Hij doet misschien ook wel wat technische dingen, misschien wel de integraties bijhouden of niet. Misschien dat we bij elkaar en misschien heeft hij dan ook wel een een dagtaak aan, dat weet ik niet, dus dat vind ik wel moeilijk inschatten, ja, en daarom dus hij is hr services zeker betrokken, ik zeg ik met mijn team, maar dat is zal veel meer zijn op de ondersteuning naar gebruikers wel meedenken al weer dingen moeten gebeuren in de toekomst met de uitbreiding of veranderingen want ja, we werken ook in het systeem, maar dan weer vanuit die kant en wij zullen niet altijd meer maar de initiator zijn. Maar dat moet veel meer vanuit de business zelf komen. Dus misschien dat er vanuit de business de gebruikers, de managers, fabrieken of of weet ik, wat wil je iets komt van nou, dat is niet zo handig. Komt er misschien wel een change en als er dan een change is op op pnbairding, nou ja, dan komt er misschien wel via de proces owner van een onboarding dus je hebt ook een aantal processen. Die moeten. Dat is dan ook screenen voordat er dan in die vergadering van vereniging van gebruikers komt en dan kun je het er samen erover hebben, want dit is een goed plan. Misschien zeggen we dan wel verder ontwikkelen, kunnen kijken, budget reserveren. En misschien een goed plan, doen! En misschien zeggen we ook wel van dat hebben we heel vaak gezien, kost veel geld, want die is helemaal niet handig. Of het wordt afgeserveerd omdat het ja, goed bedacht voor onboarding. Maar jullie waren even vergeten dat er nog drie processen zijn die dan niet meer goed lopen of niet meer efficiënt worden. Dus dan doen we het niet, zo, zie ik een beetje voor me.

*Ik:* Dan kun je uiteindelijk en hoe vaak zie je dan voor je dat dat de vereniging van eigenaren bij elkaar komen.

*Respondent:* Ja, dat zou bijvoorbeeld maandelijks kunnen zijn geen maandelijks geleerd, één keer per maand vaste agenda. Je kan daar gewoon een algemene dingen bespreken die je ding bespreken. Per Stream dingen die relevant zijn, misschien heel kort. Je kan inderdaad de grote changes is of ontwikkelingen die per stream zijn, spreken en misschien inderdaad wel op een gegeven moment, als je meer gestabiliseerd dat zou misschien niet het eerste jaar zijn dat je zegt: van hé, wacht eens even, je nu weer een kans. We hadden iets op die parking lot staan, vonden we toen een goed idee. Laten we dat nou eens even pakken met elkaar. Misschien is dat wel iets waardoor we weer een stukje efficiency kunnen pakken en de digit topfit rijdt, misschien kunnen verhogen, zeg maar.

*Ik:* Ja precies.

*Respondent:* Ja, zoiets ja, beetje bij iedereen, ja.

*Ik:* Nou, dat weet ik genoeg.

*Respondent:* Nou, toppie.

*Ik:* Bedankt!

## Transcript Respondent E

| RESPONDENT E |                              |
|--------------|------------------------------|
| Datum:       | 10 mei 2021                  |
| Tijd:        | 10:30 uur                    |
| Naam:        | Lisette Jacobs               |
| Functie:     | Director HR & Communications |
| Onderwerp:   | Beheermodel Workday          |

Datum: 10 mei 2021

Tijd: 10:30

Respondent: Lisette Jacobs (Director HR & Communications)

*Ik:* Welk type beheer wordt nu gebruikt voor YF?

*Respondent:* Of sorry welk type? Wat?

*Ik:* Welk type beheer model, dus: hoe wordt YF beheerd? Welke afdeling zijn hiervoor verantwoordelijk.

*Respondent:* Dat ligt nu bij hr services.

*Ik:* Hmm.

*Respondent:* Dus ja, eigenlijk is Mike daar voor ons onze eerste aanspreekpunt.

*Ik:* Oké, dus eigenlijk een 1 mans...

*Respondent:* Samen met services ja.

*Ik:* Ja, oké, en zie je het beheer model ook als een ideaal voor WD?

*Respondent:* Nou, kijk, ik denk dat er een aantal dingen zijn. Binnen WD heb je een aantal processen.

*Ik:* Ja.

*Respondent:* Hè, en eigenlijk zou je een proces owner moeten hebben op al die processen en in alle eerlijkheid, dat hebben we ook gewoon nu niet goed uit geklaard in YF. Maar je zou één iemand verantwoordelijk moeten laten zijn dat als er ook wat dingen in het proces veranderen, dat die persoon dan ook denkt: hé, dan moeten er ook wat aan de achterkant gebeuren. Niet dat ie dat zelf moet moet uitgaan voeren. Dat zou ik altijd via services laten lopen.

*Ik:* Het contact met workday zelf hè of zeg maar in het contract beheer, dat zou ik daar laten liggen en daar heeft IT ook een een een rol te spelen. Je hebt dus eh, maar dat zit ook aan de services kant. Zo is het model ook ingericht. Dat je in beheer van systemen, van bestaande systemen, licht binnen services of dat nou hr vof It is, hè, dat kunnen zij samen afstemmen maar op het moment dat je dingen wijzigt op het proces, daar is iemand die voor het proces verantwoordelijk is, zal daar een signaal moeten geven. Dus het is van belang dat we helder hebben: wie is en wie pakt welk proces.

*Ik:* Oké, en en je zei net, zijn verschillende processen. Welke processen zijn het allemaal, of zijn het teveel om op te noemen?

*Respondent:* Nee, nou, dan moet je denken aan recruitment, performance management, compensations and bennefits, time absense is verlof, leave, talend training.

*Ik:* Ja, oké, en dan, de afdelingen in beheer van workday zijn dan hr services it- hr gewoon, denk ik.

*Respondent:* Sorry, kan je nog een keer je vraag stellen?

*Ik:* De afdelingen die dan betrokken zijn in beheer van workday, welke afdelingen zijn dit?

*Respondent:* In het beheer, dus in de relatie nou workday denk ik dat je maar één afdeling moet hebben. Ik denk dat dat services moet zijn.

*Ik:* Mmm.

*Respondent:* Hè, dus daar zou je mensen van de IT kant zullen met de IT kant schakelen. Dat is IT en aan de hr kant de komt of de accountmanager workday die zou moeten schakelen met Mike. Dat is onze naar voren geschoven, man als het gaat over systemen, want het is haar services en systems en daar zit het in. Alleen wij zullen Mike moeten voeden met, als er wijzigingen zijn, dat dat via hen loopt.

*Ik:* Ja, dus eigenlijk zie je dan Mike als een soort het hoofd beheer, met de uitdrukkingen naar de verschillende processen.

*Respondent:* Het precies andersom zou ik het dan visialiseren?

*Ik:* Zo.

*Respondent:* Dus dat je je processen hier allemaal hebt lopen.

*Ik:* Mmm.

*Respondent:* En als daar dingen wijzigen, dan zou je dat moeten doorgeven aan hr services of Mike, of iemand anders dat belegd. Dat maakt me niet uit. En waar, we hebben één eh e-mailadres naar hr services daar moet je het doorgeven van. Joh, dit gaat wijzigingen in het proces. Dat betekent ook dat er een wijziging in het systeem moet plaatsvinden.

*Ik:* Oké, oké, duidelijk.

*Respondent:* Zo zou ik het zien.

*Ik:* Oké, en in hoeverre denk je dat de werknemers binnen LWM bekwaam zijn om dit opzichte kunnen nemen?

*Respondent:* Wat op zich te kunnen?

*Ik:* Beheer dus processen begrijpen, als er wijzigingen doorkomen en dit dan doorspelen naar Mike.

*Respondent:* Nou ja, we zijn natuurlijk maar een klein organisaties, dus uiteindelijk ligt het beheer van de meeste processen hè ligt ofwel bij mij, in het team direct of als het voor de UK of Oostenrijk is, zitten per Martin of bij Magrit.

*Ik:* Ja.

*Respondent:* Hè, nou, die kunnen rechtstreeks schakelen met Mike, die die zijn d'r die zitten nu ook allemaal. Zijn die met getrokken dan wel penny of Tanja bij het hele testing en het implementatie stuk.

*Ik:* Ja, en denk je dat dan nog trainingen voor nodig zijn? Of, want er zijn natuurlijk nu de basis trainingen, dat heb ik begrepen maar zodra WD eigenlijk van start gaat, zijn die training ook klaar. Ik denk je dat dan ook een vervolg nodig is om tot het dan eigenlijk wel genoeg is.

*Respondent:* Ik weet niet of je deze vragen allemaal aan de juiste persoon nu aan het stellen bent.

*Ik:* Nee, ik moet door alles te vertellen en dan ik hoop dat ik verschillende mensen natuurlijk interview. Iedereen weet overal een antwoord op. Is dat iets niet?

*Respondent:* Heb jij met Phillipa Anderson gesproken? Want eigenlijk, want ik kom net uit een call met haar, maar zij heeft een heel overzicht met alle processen. Wie daar de owner is, waar moet je dat gewoon overnemen?

*Ik:* Nee, dat is niet erg voor, want philippa, die wist bijvoorbeeld niet het antwoord op kosten en Ton wist weer het antwoord op IT vragen. Maar dat geeft niks, nee. En ben je wel bekend met de kosten die dr. Nu verbonden zitten aan een nieuw, fors beheerder van?

*Respondent:* Ja, weet ik niet uit mn hoofd.

*Ik:* Nee, oké.

*Respondent:* De kosten voor zitten, ja, want dat zit allemaal in die business case.

*Ik:* Ja, maar weet je ook of die kosten voor workday ongeveer gelijk zijn?

*Respondent:* Meer.

*Ik:* Meer hoger, oké.

*Respondent:* Maar dat kan Mike je zo vertellen.

*Ik:* Ja, ik moest eigenlijk alles weer aan jou ook vragen, dus.

*Respondent:* Dat.

*Ik:* Ik wou ik een selectie maken, maar Mike zei vraag me gewoon alles. Je weet weten ze meer dan je denkt.

*Respondent:* Dus nee, ja, ik weet ik niet. Uit mn hoofd moet ik opzoeken, maar volgens mij kan Mike je dat zo zeggen, want dat zit in de business case, maar ik weet het niet uit mijn hoofd. Als je wil, je, wilde ik het op zoek.

*Ik:* Nee, die vraag leg ik dan bij Mike is goed even kijken. Ja, daar kan ik nu eigenlijk de vragen over wat meer technische, dus ik weet niet of je dat weet, maar ik ga gewoon vragen: wat is de reactietijd op onvolkomenheden bij YF? Dus stel, ik kan mijn werk niet doen. Hoelang duurt het dan voor ons wordt opgelost? Nee, ook niet.

*Ik:* Maar dat vind ik ook nog een ingewikkelder, want we hebben nog niet geïmplementeerd dus wie uw, kunnen mensen je nou antwoord op geven.

*Ik:* Nee YF bedoel ik.

*Respondent:* Oh, sorry ja, ik in alle eerlijkheid, ik zit niet zo in die details.

*Ik:* Snap ik snap ik.

*Respondent:* Stel je echt aan de verkeerder persoon die vragen, sorry!

*Ik:* Nee, nee, nee geeft, dan ga ik gewoon. Ik sla gewoon de technische vragen over en dan ga ik even kijken naar kijk. Ben je op de hoogte van de huidige knelpunten in het maar in het onderhouds Cyclus van YF, dus waar gaat het mis in het onderhoud?

*Respondent:* Nou wat waar we tegenaan liepen, maar dit is ook weer heel high over, hè, dus als je dit zo moet je ook bij Mike zijn.

*Ik:* Je.

*Respondent:* Is dat? Zij zitten altijd met vaste runs. Het was maar één keer in de zoveel tijd. Daarnaast hebben zij eigenlijk een nieuw soort software gelanceerd voor een nieuwe versie waar wij niet meer op meegaan. Dus toen zit eigenlijk geen onderhoud meer op de versie die wij nu hebben.

*Ik:* Nee.

*Respondent:* En in het verleden, wat enorm vervelend was, is dat zij vaak niet de kennis en expertise hadden die relevant waren voor ons bedrijf, en dan met name dat internationale stuk. Dus wij hebben er heel veel zelf aan resources bij moeten zetten. Hè, en nog steeds zie je dat het vaak niet goed liep en dan, ja, dat wij dingen moesten testen of zelf aanleveren weer terug naar de business om het uit te leggen en bijvoorbeeld dat de één een Nederlands mailtje krijgt, terwijl de leidinggevende een engels sprekend is. Dus die weet niet eens, want je moet doen.

*Ik:* Hè!

*Respondent:* Dat zijn hele vervelende dingen. Twee YF is niet gecollecteerd onderling, dus daar zit heel veel handmatig werk aan. Dus ook als je het rapport eruit wilde draaien, of hè, als je ergens op een organizational unit dingen wijzigt want dan vertaalde zich dat niet automatisch in de rest van het systeem. Maar dat is killing en daar wil ik vanaf een. Daardoor konden we ook heel vaak niet de goede data eruit halen.

*Ik:* uhu

*Respondent:* Dus wat voor ons nu het meest cruciale zijn, ik zit meer zeg, maar daar is dat als we gaan lanceren dat alle data goed in WD staat, en we moeten zorgen dat we een goed vertrekpunt hebben. En daarna moet je het bijhouden en dat snap ik wel dat als er wijzigingen zijn, dat we een helder proces hebben, wie doet wat? Dat is voor mij het meest belangrijke, zodat we helder zijn in wie welke rol en verantwoordelijkheden heeft, zodat we niet naar elkaar gaan zitten wijzen.

*Ik:* Niet zoveel, maar jij dat toch doen? Nee, nee, dat is gewoon echt duidelijk. Op papier staat wie welke verantwoordelijkheid heeft. Ook. Ja.

*Respondent:* Dus dat betekent ook dat je in die verschillende processen die ik toen straks noemde, helder hebt: wie start het op? Hè? Dus als we bijvoorbeeld een salaris ronde ingaan, wie start dat op? Wie doet dan wat? Wat ligt bij hr services? Wat ligt er bij de comp en ben specialist? Als er dingen vastlopen in het systeem, wie schakelt dan met WD, dat je dat eigenlijk gewoon uit geklaard hebt?

*Ik:* Ja, dat is eigenlijk geen misverstanden meer kunnen zijn over wie. Wat doet dat gewoon eigenlijk? Ieder, iedere punt en komma is genoteerd, om het maar even te zien. Oké, ja, verder zijn mijn vraag eigenlijk vrij technisch.

*Respondent:* Oh ja.

*Ik:* Is dan geef ik niet. Dan wil ik vragen over over het algemeen nog zaken zijn waar echt tegenover aan wordt gelopen en waar ik echt rekening mee moeten houden in een advies.

*Respondent:* Nou ja, Het meest belangrijke wat ik net zei.

*Ik:* Oké.

*Respondent:* Het dus dat je dat je een helder advies geeft, van wie is waarvoor verantwoordelijk en het meest ideale voor mij zou zijn als je dat uitgesplitst hebt naar die verschillende processen, en dan moet je gewoon een paar vragen. Geef mij jou met welk proces je hebt.

*Ik:* Dat is allemaal.

*Respondent:* Netjes uit geklaard en nou en dat je daar dan die stappen of een aanbeveling geeft van wie, wie moet wat doen?

*Ik:* Mmm.

*Respondent:* En waar dat beheer dan ligt?

*Ik:* Oké, duidelijk wel, kort was wel kort maar dit waren eigenlijk al mijn vragen. Erg bedankt voor je tijd!

## Transcript Respondent F

| RESPONDENT F |                                   |
|--------------|-----------------------------------|
| Datum:       | 8 mei 2021                        |
| Tijd:        | 11:00 uur                         |
| Naam:        | Martin Klippel                    |
| Functie:     | HR Support Medewerker             |
| Onderwerp:   | Procesborging afdeling HR Support |

*Ik:* Welke activiteiten horen bij HR Support?

*Respondent:* Ja, dat doen alle ondersteunende werkzaamheden voor de processen in- door- en uitstroom, dan eigenlijk in het heel kort.

*Ik:* Hebben jullie ook een lijstje waar ik al waar alle activiteiten op zijn beschreven, die ik kan vinden, ergens, of?

*Respondent:* Nee.

*Ik:* Nee, oké, en is ook vastgelegd wie, welke verantwoordelijkheid ook, welke activiteiten heeft.

*Respondent:* Als het al vastgelegd in een procedure, naam staat er alleen bijvoorbeeld wie is verantwoordelijk voor is, en dan is het niet op naam van onze dingen. Maar dan staat HR Support op of Hr of wat dan ook. Het is niet op naams niveau vastgelegd nee, nee, nee, dat is niet zo, is niet vastgelegd vastgelegd.

*Ik:* Oké, en wat vind je daarvan?

*Respondent:* Dat vind ik op zich goed. Ik zei, ik vind het ook nu niet nodig om dan echt op zo ee niveau vast te leggen, omdat, zeker als je in een team werkt, als Hr Support waar je eigenlijk gezamenlijk verantwoordelijk ben voor dat soort processen. Kijk, we hebben allemaal wel wat taken, kern taken die werkt, die hebt bij een persoon liggen, alleen en dat is natuurlijk nog niet goed geregeld. Maar Je moet altijd een back up hebt, voor Elk proces. Als jij er specialistisch bent en ergens verantwoordelijk voor verantwoordelijk voor bent, moet je er echt voor zorgen dat je er een back up op hebt. Dat is echt waar we in de toekomst aan moet werken. Ik heb bijvoorbeeld vorig jaar Esther mee genomen in het bonus proces. Omdat ik de enige bent die weet hoe het hele proces loopt, ja als ik me heen breek of ik lig er uit....

*Ik:* Ja.

*Respondent:* Dan weet niemand meer, dus een, dat is helemaal niet geborgd en dan moeten we daar wel wat mee doen.

*Ik:* Ja, wat jij zegt nu dus wel, eigenlijk niet officieel, maar het is wel iemand die het eigenlijk het op zich neemt, onder in die procedure met een back up. En wat vind je ervan als bijvoorbeeld van een activiteit een procedure wordt gemaakt en dat wordt dan toegewezen aan één iemand, met dan op dat op die procedure ook de back up?

*Respondent:* Ja, ik weet niet of je het dan alleen iemand moet wijzen ik zou er dan nog steeds op HR Support gewoon. En dat je, ja, intern wel hun aanspreekt van hoe je het verder regelt. Ik, ik, ik ben van mening dat procedures is altijd algemeen moet houden en ook in de verdeling van de rollen. Je kan ik, je kan, op afdeling niveau kun je iemand aan een procedure koppelen, of aan rol niveau. Je kan ook

zijn de HR supporters is daar verantwoordelijk voor. Hoe je dat dan onderling met elkaar afspreekt ja. Dat lijkt mij, kijk wat je, want anders op het moment dat dan kijk, hebben wij niet. Nou ja, we hebben daar best wel wat wijzigingen. Zo hebben we twee nieuwe medewerkers, dus in principe heb je wel wat wijzigingen, ik elke keer als je wijzigingen in je team hebt moet je daar ook weer je procedure op weer aanpassen.

*Ik:* Ja, want weet je bijvoorbeeld het nieuwe DMS systeem? Heb je een document? Owner.

*Respondent:* Mmm.

*Ik:* Dus zou je dan bijvoorbeeld en als ze na een jaar wordt, krijgt de document owner een mailtje dat het procedure nu moet worden herzien? Zou je dan voor kiezen om dan de mail, het mailadres van hr support daar neer te zetten in plaats van jou of mijn mail.

*Respondent:* Ja, ja, ja.

*Ik:* Een beetje aan welke activiteiten de procedures zijn gekoppeld nu.

*Respondent:* Ja, ik weet dat dat er een procedure is van ons in dienst van onze uitdienst proces en onze mutatie proces, dat is zijn. Dat zijn de processen die redelijk uitvoerig, echt ook wel via procesflow beschreven zijn. Van alle andere activiteiten die wij op dit moment binnen support doen, zijn niet eigenlijk procedures, maar er zijn heel veel werkinstructies die gewoon tekst en print screens bevatten van hoe je iets mee doen en daarom zegt van: ja, dr is, als je het echt over procedures hebt. Ja, dan hebben we nog echt heel veel te doen.

*Ik:* Ja, want jij vindt dat die werkinstructies moeten worden omgezet in een procedure eigenlijk.

*Respondent:* Nee, niet allemaal!

*Ik:* Allemaal niet of een paar?

*Respondent:* Ik vind dat werkinstructies wil ik eigenlijk wel heel handig, vooral omdat je met printscreen zijn al veel duidelijker maakt als een ja. Weet je een procedure is altijd in de standaard format moet altijd naar bepaalde dingen doen. Ik vind het soms heel moeilijk lezen, heel eerlijk. Ik haal meer uit de werkinstructie, dan kan ik een procedure haal.

*Ik:* Oké duidelijk, en.

*Respondent:* Er bij vind ik wel als wel, als je er voor kiest om alles in werkinstructies te koppelen ehm dat, dat je wel, dat het allemaal hetzelfde is. Nu is het eigenlijk allemaal verschillende format zijn, want het is nu een ratjetoe.

*Ik:* Ja, want het wordt eigenlijk een instructie. Kun je een beetje uitleggen hoe dat wordt opgesteld? Dus dat zit daar, hangt er een trigger aan, of is het zo iets van? Nou ik mist een werkinstructies hier van, ik ga die eens even maken.

*Respondent:* Nou ja, inderdaad, dat is het.

*Ik:* Ja, en dan wil je, dan zou je nog wat meer houvast in willen?

*Respondent:* Ja.

*Ik:* Even kijken, zou je mijn kort kunnen uitleggen hoe de weg naar het opstellen van een procedure er nu uit ziet.

*Respondent:* Nee.

*Ik:* Nee, want die is er niet?

*Respondent:* Nee.

*Ik:* Oké, en hoe zie je dan beter manier voor je?

*Respondent:* Nou ja, dat er in ieder geval iemand, dat vind ik eigenlijk dat de manager van de afdeling hé daar verantwoordelijk voor moet zijn, dat die dat die procedure beschrijft, opstellen en beschrijft van processen en dat die naar ons als supporter meeneemt omdat wij natuurlijk inhoudelijk meer op de hoogte zijn van de processen.

*Ik:* Mmm.

*Respondent:* Dat dat, dat snap ik. Maar ik, ik vind eigenlijk wel dat de manager eigenaar moet zijn van de processen en dat die ook gewoon verantwoordelijk is voor het onderhouden.

*Ik:* Oké, even kijken en jij zei net dat de procedure moet dan een standaard moet voldoen. Gebruik je die nu ook voor de procedures.

*Respondent:* Voor de procedures die beschreven zijn, is er een standaard, maar dat is geen standaard van LWM bedoel het zou mijn ziens veel beter zijn als alle procedures die op alle afdelingen binnen een bedrijf spelen, dat die aan een format voldoen. Zodat als dat er ook in die LMS database komt, dat je daar dan ook, dat je daar ook uniformiteit heb. De procedure die we nu gebruiken, ja, die is ooit een keer opgesteld door iemand binnen hr, denk, ik ken die gebruiken nog steeds.

*Ik:* Oké, en dat vind je niet handig.

*Respondent:* Nee, het is niet uniform.

*Ik:* Je zei net van: ik vind het moeilijk om procedures, de volgen soms. Lijkt het je dan handig om bijvoorbeeld de flowchart daaraan koppelen dat je echt zo stap voor stap.

*Respondent:* Om de procedure te verduidelijken is handig, ja.

*Ik:* Dan kun je en zijn de procedures nu gekoppeld aan een document owner dat je weet.

*Respondent:* Niet dat ik weet.

*Ik:* Nee.

*Respondent:* Nee.

*Ik:* Oké, en waar ze dus allemaal opgeslagen?

*Respondent:* Ja, we hebben in de procedures opgeslagen bij support, daar staan ze in de support map opgeslagen. Daar staan de procedures en werkinstructies.

*Ik:* Ja, maar niet op bijvoorbeeld op DMS?

*Respondent:* Nee, nee, nee, niet in DMS.

*Ik:* En waarom niet?

*Respondent:* Omdat wat we hadden, was een hele oude DMS, wat wat ik. Ik ben vprig jaar wel eens bij een meeting geweest van dat DMS, nou dat was ook echt heel erg rommelig en stond van alles in, nu hebben ze een nieuw DMS ja, daar zijn wij nog niet in mee genomen om onze onze procedures daarin op te slaan. Maar ik denk dat er ook mee te maken hebt dat wij onze procedures niet goed geregeld hebben.

*Ik:* Oké.

*Respondent:* Als het daarin moet in komt, zal het ook aan bepaalde voorwaarden moeten voldoen.

*Ik:* Ja, klopt, maar zou je uit in de toekomst wel fijn idee vinden als alle gewoon in DMS zou staan?

*Respondent:* Wat je, als je toch gewoon een centrale plek zoekt en kijk het voordeel van het DM systeem is natuurlijk ook dat je gewoon vanuit het systeem herinneringen krijgt dat je procedure moet herzien of wat dat soort dingen meer. Ja, dan is het veel handiger dan dat je het gewoon op de G-schijf opslaat want daar komt daar is: ja, dan moet je het allemaal zelf waarborgen, met dus dat dat dus dat is wel een voordeel.

*Ik:* Oké, ja, bijvoorbeeld, bij DMS krijg je kan je natuurlijk leeftijd aan een document hangen, maar nu doe je dat zelf, want onder hoeveel tijd wordt een procedure herzien, is hier een richtlijn in?

*Respondent:* Nee, een procedure wordt herzien op het moment dat we constateren dat we een wijziging door hebben doorgevoerd in de procedure.

*Ik:* Ja, dus dus wij geen tussentijdse metingen controles?

*Respondent:* Niet dat ik weet

*Ik:* Nee, nee, oké, want bijvoorbeeld, jullie hebben niet echt mn procedure nodig, jullie pakken die er niet meer bij. Op het moment van in- of uit dienst of mutaties is wel eigenlijk je dan een verandering, hè, bijvoorbeeld een kleine verandering, die doe je dan niet altijd doorvoeren in een procedure. Maar wanneer bijvoorbeeld iemand nieuw bijkomt en die pakt die procedure er bij, dan pas kom je er achter of de nieuwe medewerkers werkt verkeerd?

*Respondent:* Ik ben. Ik denk ook dat dat onze procedures echt niet 100% up-to-date zijn, maar dat komt omdat we geen systeem hebben. We hebben geen systeem voor procedures klinkt misschien... maar op dat gebied noemen eigenlijk maar een dotje.

*Ik:* En dan denk je dat het misschien verstandig is om een procedure te maken om de procedures, zeg maar een procedure voor de procedures?

*Respondent:* Je hoe je, hoe je het werk gaat, met procedures bedoel je, ja, ja, misschien is dat dat dat zou een voordeel kunnen zijn. Maar het is met alles zo. Het is ook gewoon op het moment dat je zoiets opzet, ja, dan moet je, daar moet je dr ook wel mee werken en daar zijn we hebben ook niet zo heel sterk en binnen dit bedrijf, als ik heel eerlijk ben en dan spreek ik met onze afdeling ik weet

eigenlijk niemand anders over andere afdeling had. Ik heb wel eens met andere gehoord, maar dat is ook nog wel een rommeltje.

*Ik:* Ja, ja, oké, en bijvoorbeeld zijn jullie zijn bijvoorbeeld ook niet bekend met het opslaan bij DMS.

*Respondent:* Nee zijn wij ook nooit in meegenomen.

*Ik:* Zou je dat wel willen, want als je iets wil veranderen, moet je natuurlijk bij jezelf beginnen.

*Respondent:* Kijk, het is wat ik zeg. Ik denk dat het goed is dat je, als je echt je procedures up to date wil hebben en houden, dat je ze ook op een centrale plaats ook opslaat, dan een DMS systeem natuurlijk niet verkeerd, omdat ik wat ik al eerder zei, dan krijg je die triggers, zijn die dingen en die loopt of wat dan ook? Ja, je hebt ook bijvoorbeeld, je dadelijk versie beheren, dat is ja, dan heb je niet. Kijk, je kan ook zeggen van: oké, we gaan onze procedure aanpassen, we slaan die op in de G-schijf, dan maak je er iemand verantwoordelijk wordt bijvoorbeeld, maar dan heb je al dat soort dingen niet, dan moet je dat allemaal handmatig bijgehouden je moet zelf is de datum noteren. Wanneer iets, dat niet handig dus en ik ben zeker wel een voorstander van zo'n systeem en dat dan DMS of software of wat dan ook, dat maakt niet uit.

*Ik:* Oké, en dan zie je de afdeling binnen, bijvoorbeeld, nu en zes maanden of nu en een jaar met DMS werken, of denk je van nou? Het liefst morgen al. Maar wat is denk je voor jou realistisch?

*Respondent:* Realistisch gezien anders, waar we op dit moment mee bezig zijn, met workday en wat we daarna nog gaan doen met service now en ook gezien gewoon de werkdruk die er op dit moment heerst zie ik binnen nu en een een half jaar zeker niet. Maar ik denk dat er allemaal bij elkaar, denk dat als dit belangrijk gevonden gaat worden en ik wil niet zeggen dat het niet belangrijk is, maar aan de andere.. Kijk, procedures zijn sowieso belangrijk, alle en en het is belangrijk voor nieuwe mensen binnen jouw bedrijf omdat je zo in kan laten zien van oké, dit is de manier hoe wij ons indienst proces doen. Dit doen we bij mutaties doen, dit doen we met uitdienst maar ook van hoe vraag ik een beeldscherm aan. Ja, nu hebben we een korte werkinstructies wil je daar dan ook die stapsgewijs de procedure van maken? Ja, ja, dat vind ik dus echt te ver gaan voor dat soort dingen om daar een hele procedure van te maken. Maar het is wel belangrijk, want het is ook als je nieuw nieuwe iemand in dienst krijgt en je procedures zijn up to date is het voor degenen die iemand in moeten werken ook gewoon veel makkelijker, want dan kun je tegen een nieuw niemand zeggen in de eerste week daarnaast procedures. Ga daar eerst maar eens even doorheen en kijken we kijken of jedit snapt. En als het niet zo nou, dan dan dan dan doen we het samen en dan geen we het even verder uitleggen. Dat kunnen we nu helemaal niet.

*Ik:* Nee, en wij zijn bijvoorbeeld.

*Respondent:* Weet je zelf ook doel? Het gaat nu allemaal houtje touwtje je wordt, je wordt meegenomen, als er al tijd geweest en en een heleboel dingen vind je wel zelf uit.

*Ik:* Ja, precies ja, je zei bijvoorbeeld net over een plus werkinstructies voor de veiligheidsbrillen dat er geen procedure voor nodig is. Maar je zou het ook kunnen omdraaien, hè, dat je een procedure maakt hoe de medewerkers kan aanvragen.

*Respondent:* Ja, ja, ja, dat is dan een procedure, een knowlegde based artikel zouden we er dan van maken dat er iemand gewoon op SN kan vinden Hé, ik wil een beeldschermbril. Wat zijn de stappen die ik moet zetten?

*Ik:* Ja, je kan het ook omdraaien naar de klant.

*Respondent:* Ja, ja, ja, kijk direct, daar hebben we natuurlijk ook al op de knowledge base best wel wat artikelen staan. Ja, daar moeten we ook nog gewoon veel meer aan doen.

*Ik:* Oké.

*Respondent:* Maar het zou voor ons zelf niet goh dat je moet lopen bij die nee, dat, dat vind ik dan, dan te ver gaan, dan vind ik zo een werkinstructie gewoon veel duidelijker.

*Ik:* Oké, oké, duidelijk heb jij nog dingen die je kwijt wilt aan mij?

*Respondent:* Nee, ik denk dat het dat we gewoon naar binnen onze afdeling, ja, echt een flinke slagen moeten slaan.

*Ik:* Ja, en dan wel sowieso na workday.

*Respondent:* Je na Workday. Dat maar dat er dan daar iemand ja, dan moet je eigenlijk bijna project te maken, van zoiets.

*Ik:* Ja, ja.

*Respondent:* Gewoon een project kan maken en iemand moet daar ook gewoon echt de tijd voor krijgen, om dat, en dan moet je dat vooral iemand laten doen die dat leuk vindt om te doen. Dus dan moet je niet bij mij wezen, haha. Nee daar haal ik geen energie uit, uit procedures schrijven.

*Ik:* Nee, oké, nou, dan ga ik hem meenemen. Bedankt!

## Transcript Respondent G

| RESPONDENT G |                                  |
|--------------|----------------------------------|
| Datum:       | 12 mei 2021                      |
| Tijd:        | 12:30 uur                        |
| Naam:        | Esther van der Weele             |
| Functie:     | HR Support Officer               |
| Onderwerp:   | Proceborging afdeling HR Support |

*Ik:* Voor elke activiteit is hr support verantwoordelijk?

*Respondent:* Voor alles achter, voor alle administratieve taken, achter de medewerker, dus het maken van brieven, het melden van indienst, uitdienst, mutaties doorvoeren eigenlijk alles met betrekking tot het hrss systeem.

*Ik:* Oké, en is er ook vastgelegd wie welke verantwoordelijkheid over welke activiteiten heeft? Of is dat gewoon?

*Respondent:* Nee, er zijn met een team van vier en eigenlijk dient iedereen over alles hetzelfde te wezen. Tenminste dat is de bedoeling er van en je merkt wel in de praktijk dat de één net wat meer weten van bijvoorbeeld verlof, de andere weet net wat meer van weet ik veel in dienst meldingen maar het is niet dat je specialiteiten hebt.

*Ik:* En wat vind je daarvan? Vind je dat dat het wel vastgelegd moet worden of dat iedereen, of dat het zo moet blijven, want iedereen evenveel van alles moet weten, of zoals het nu is, goed.

*Respondent:* Ik vind het in principe, zoals nu is, goed. Ik vind het van beide kanten wel wat te zeggen. Aan de ene kant denken, ja, soms is het prettig om één specialisten hebben die bijvoorbeeld iemand van advanced compensations helpt, compensation and benefits en iemand die de specialist is van verlof, de ander is specialist van werkroosters maar het is omdat we een team van vier zijn is het gewoon heel fijn dat je van alles wat wij iets, omdat je dan mekaar altijd kan vervangen wanneer dat nodig is. Dus nee, ik vind het prima zo.

*Ik:* Oké, en al die activiteiten, aan welke activiteiten zijn er dan procedures te koppelen alles aan alles, al zijn die dr. Ook allemaal?

*Respondent:* Nee.

*Ik:* Waarom?

*Respondent:* Ik denk: kijk, weet je door, door de, wij zijn sinds volgens mij zijn, sinds juli 2019, is dit 1 afdeling, terwijl het normaal per fabriek was. Hoe zeg je dat?

*Ik:* Geregeld?

*Respondent:* Geregeld, ja, daar zat iemand een hr support officier op iedere fabriek en op corporate hierzo en toen zijn ze allemaal samengekomen en toen, vanaf die datum, is eigenlijk iedereen werkinstructies gaan schrijven, bijvoorbeeld voor allemaal kleine dingetjes: een veiligheidsbril aanvragen, hoe je de menning doet, hoe je iemand in die mail, ga zomaar verder, maar er is niet echt één duidelijk format voor ieder dingetje dat je dan een werkinstructies kan maken, en dat zou wel heel fijn zijn als je voor.. Letterlijk alles wat je doet bij hr support, heb je een werkinstructie voor.

*Ik:* Ja, dan heb je dan echt over hun werk, instructie of een procedure, want procedures komen echt in DMS te staan en werkinstructies dan op de g schijf voor jezelf. Of denk je van nou, dr moet een scheiding en worden gemaakt van nou, dit is echt een procedure waar iedereen van het bedrijf bij moet kunnen.

*Respondent:* Ja, er moet een scheiding in gemaakt kunnen worden. Een procedure is er op zich wel van een in dienst, een uitdienst en de mutatieproces, maar dat is heel uitgebreid, heel erg uitgebreid en ja, ik vind te uitgebreid waarin niemand zin heeft om dat te lezen.

*Ik:* Nee.

*Respondent:* En ik denk niet dat er gehouden worden aan de procedures.

*Ik:* Omdat?

*Respondent:* Omdat het in de praktijk soms anders gaat.

*Ik:* Oké, kun je maar in het kort uitleggen hoe de weg van het op zn procedure er nu uitziet.

*Respondent:* Mike.

*Ik:* Oké.

*Respondent:* Of hoe bedoel je?

*Ik:* Ja, hoe is er een format.

*Respondent:* Ik denk wel dat er een format is. Wordt ie gebruikt? Ja, volgens mij gebruikt Mike dat format en die maakt er dan een hele procedure van en die checken wij dan vervolgens met het team of dat klopt, en dan wordt het definitief gemaakt, en dan wordt die naar alle hr, collegas verstuurd en dat soort dingen.

*Ik:* En dan wordt je ook nog ergens opgeslagen?

*Respondent:* Ja, volgens mij staat die op Intranet

*Ik:* Ja.

*Respondent:* En sowieso de g schijf.

*Ik:* Oké, en dan wordt het. naar iedere HR gemaïld?

*Respondent:* Ja, gewoon ter info dat ze die wel van op de hoogte zijn.

*Ik:* En vind je dit een goeie manier? Of denk je van? Nou, dat is gewoon beter.

*Respondent:* Nou, ik denk wel dat het beter kan, maar zou eventjes niet zo goed weten hoe. Ik denk dat niemand namelijk op de hoogte is van onze procedures, ik denk één dat ze slecht te vinden zijn. Maar dat helpt ons intranet gewoon ook heel slecht bij, dat is gewoon onoverzichtelijk intranet en twee, men is in de praktijk gewend aan zich niet aan de procedure houden. Dus of dat dan komt

doordat ze niet makkelijk te vinden zijn of dat men niet goed op de hoogte daarvan is, of dat men gewoon lak aan heeft, dat weet ik niet, maar.

*Ik:* Nee, dat is ook weer een ander onderzoek misschien, en je zegt dat de procedures erg lang en onoverzichtelijk zijn. Vind je het misschien een idee om hier een flowchart aan te koppelen?

*Respondent:* Heel goed idee. We hebben dat ook bij indienst en uitdienst, heb ik dat toen gemaakt.

*Ik:* Ja, dat is echt super duidelijk inderdaad.

*Respondent:* Dat is duidelijk ja.

*Ik:* En de procedures zoals ze nu zijn, ze is er een document owner aan gekoppeld, weet je dat?

*Respondent:* Hoe bedoel je dat?

*Ik:* Gewoon een document, eigenaar als er veranderingen komen, is die eigenaar verantwoordelijk.

*Respondent:* Oh, Mike.

*Ik:* Mike, altijd Mike? Is er geen tweede document eigenaar, zeg maar een back up?

*Respondent:* Ik denk dat het wel eens aan één van ons vraagt om iets te wijzigen, maar hij is eindverantwoordelijk.

*Ik:* Ja, en ik vind je dat Mike ook deze verantwoording houdt om veranderingen tijdig door te voeren, de de procedures up-to-date te houden?

*Respondent:* Dat vind ik wel, ja, want hij is manager van hr services, services staat bekend om, denk ik, alle administratieve dingen waar ook procedures van gemaakt wordt, moeten worden. Ja, ik denk niet dat het aan ons is om een procedure weet je, dat is voor heel organisaties is dat dan een procedure. Hè, ja, dat is niet, denk ik, voor hr sport officer. Dus nee, ik denk dat de verantwoordelijkheid bij hem moet blijven.

*Ik:* Oké, je zei net het ook procedures voornamelijk zijn opgeslagen op het intranet en de G-schrijf, niet op het DMS?

*Respondent:* Nee, daar staat het niet in.

*Ik:* Oké, en ben je bekend met de voordelen van DMS?

*Respondent:* Nee, niet echt.

*Ik:* Nou, de voordelen zijn vooral dat je dat iedereen er in kan, dus ook bijvoorbeeld Piet van production, en dat de document owner standaard ieder jaar reminder krijgt van hé je documenten is een jaar oud. Maar ik kan ook bijvoorbeeld één of twee of drie jaar, wat je dan zelf wilt, ze er nog eens een keer naar het document kan worden bekeken en de geschiedenis gewoon document behouden.

*Respondent:* Oké.

*Ik:* Dus denk je dat dat misschien dan een goede vervnging is?

*Respondent:* Is dat heel veel mensen niet weten dat het governance house en dan überhaupt dat DMS bestaat? Nee, niemand kijkt erin.

*Ik:* Nee, daar zijn ze mee bezig nu, dus als je dan kun je zelf mee bezig om dat meer te trainen en hoe je dan moeten opslaan.

*Respondent:* Maar dan denk ik dat dat misschien best wel helpt, zeker.

*Ik:* Dan kun je, want weet je toevallig ook om hoeveel tijd de procedure nu wordt herzien, gewoon wanneer ik denk van oh. Nou ja.

*Respondent:* Wanneer dat nodig is.

*Ik:* Is er zit geen vaste dit in, ehm en wordt er. Ook worden ook tussentijdse metingen gedaan om te kijken of de procedure nog goed is?

*Respondent:* Nee, eigenlijk ook niet.

*Ik:* Wat vind je ervan?

*Respondent:* Ja, dat is toch raar?

*Ik:* Ja, het is eigenlijk wordt dat nu pas, dus het is eigenlijk geen trigger om een procedure te herzien?

*Respondent:* Wanneer iemand piept dat de procedure niet meer goed is dan wel naar gekeken.

*Ik:* Niemand kijkt naar de procedure, dus dan piept eigenlijk bijna nooit iemand? Jij zei net dat ik weet helemaal niet wat dms is, dus je weet ook niet moet je eigenlijk dingen moet dat je zo makkelijk kan terugvinden zou je daar een training in wil ik of een ja, een filmpje of een?

*Respondent:* Ja, als wij de actieve rol gaan spelen wel.

*Ik:* Dan kun je en en hoeveel tijd zie jij nu van dit punt te gaan naar een punt waar alle activiteiten, die in procedures moeten zijn omschreven hoeveel tijd ze hier tussen, dat echt alles netjes in een procedure staat, alles up to date jij mag zijn, zeg maar ook zijn, over een half jaar natuurlijk weer Workday. Dus dan dan je weer binnen nu en een half jaar niet is, dat weet ik veel, maar gewoon vijf jaar zijn. Ja, wat.

*Respondent:* Jij, ik denk wel dat het jaarplan is. Denk dat je over twee jaar te spreken.

*Ik:* En wat is daar denk je dan voor nodig?

*Respondent:* Tijd.

*Ik:* Mmm.

*Respondent:* Mensen die daar ook echt echt op gaan zitten, dus ehm de echt tijd voor vrijmaken om er ook echt iets goeds van te maken, maar inderdaad misschien ook af en toe wat trainingen, misschien wel kleine projecten groepje zie je ermee aan de slag gaan, zoiets.

*Ik:* Maar zou je dat zelf leuk vinden?

*Respondent:* Nee.

*Ik:* Nee, oké, duidelijk. Nou bedankt voor je tijd

## Transcript Respondent H

| RESPONDENT H |                         |
|--------------|-------------------------|
| Datum:       | 12 mei 2021             |
| Tijd:        | 14:45 uur               |
| Naam:        | Sanne Koevoets          |
| Functie:     | HR Support Officer      |
| Onderwerp:   | Proceborging HR Support |

*Ik:* Kan je de activiteiten binnen de afdeling HR Support beschrijven, alle activiteiten?

*Respondent:* Oh, sorry je viel weg.

*Ik:* Welke activiteiten heeft de afdelingen HR support?

*Respondent:* Ja, en en waar moet ik dan volgens jou aan denken? Want we hebben natuurlijk waar ik dan aan denken is indienst, uitdienst, mutatie proces.

*Ik:* Ja alles.

*Respondent:* Dat zijn die grote geheel die we in ieder geval hebben. Dus die processen hebben we. En verder zijn er een heleboel kleine processen die we hebben. Ja, ik zit even te denken, want dan handig is die dan verder omschrijven. Daar gaat, dat je er echt om, processen of activiteit?

*Ik:* Nee, processen dus echt ja bij alle activiteiten dus.

*Respondent:* Uhm ja indienst, uitdienst, dus doorstroom hebben we dan in ieder geval, dus die sowieso. Dat zijn ook wel de grootste die we hebben en en wat we doen. Ehm moet ik even denken, ja, dan krijg je er echt een heleboel kleine dingen die we hebben. Activiteiten, processen ja, maar ik heb wel, ik kan me wel wat bij halen, heb ik nog niet gedaan. De activiteitenkalender die kan ik er wel bijhalen is als zijnde de activiteiten die we hebben/ ook onze jaarcalender, dan moet ik eerst kijken die zo snel tevoorschijn kan toveren ik heb ik toen je hebt natuurlijk een hele goeie plaats. Even snel gaan we verder. Misschien dat ik er wel.

*Ik:* Ja als je die niet kan vinden is het ook niet erg.

*Respondent:* Ja, achteraf kan ik hem ook sturen, want daar kunnen dat als een soort jaarkalender en daar kun je wellicht ook, want we hebben ook bijvoorbeeld de beoordeling, cyclische beoordeling, beoordelings rondes hebben we ook. Dus dat is ook een, activiteit/ procedure, wat we doorlopen is echt een groot en dan kom je bijvoorbeeld bij losse dingen, zoals op basis van de auto, het uit het proces om die bijvoorbeeld. Maar goed, dat hoort bij het in dienst proces auto een auto te starten. Maar er zijn wel een bepaalde losse processen die wel vast te hangen, weer vaak aan een grote geheel.

*Ik:* Oké, en zijn beetje proces ook allemaal om omgezet in een procedure op in een paar op allemaal.

*Respondent:* In dienst, uitdienst en doorstroming is een procedure van, dus die hebben wel, er zijn wel beschreven, met een bepaalde dagen van oké, dan binnen zoveel dagen dat we zo dadelijk dat moeten gebeuren. Maar is het, is dat echt een procedure, het is omschreven, werkomschrijving is beschreven, maar de procedure kan dan wellicht bete.

*Ik:* Ja, dus dan kun je dan zeggen dat zoals het nu zoals het nu is geregeld is, niet handig zou je anders doen, het liefst?

*Respondent:* Vooral in kleine dingen sowieso en voor de grote dingen, voor die grote dingen, je hebt het in dienst, uitdienst is op zich wel goed geregeld. Dat is toen vorig jaar bekeken en dat is wel goed gedaan. Dat is natuurlijk wel, maar de kleine dingen kan daar, daar er niks over bekend, dat is allemaal losse dingen, dat kan zeker beter. Daar zijn geen procedures nog over.

*Ik:* Oké, en kun je mij kort uitleggen hoe de weg gaat, zeg maar jullie komen er achter dat er een procedure moet worden gemaakt, wat is dan de weg totdat er uiteindelijk een procedure echt daadwerkelijk is opgesteld?

*Respondent:* Ik zit voor mezelf, heeft de verenigde van zn verschil. De procedure en werkschrijven zijn twee verschillende dingen, hè.

*Ik:* Ja van allebei

*Respondent:* Wat zei je?

*Ik:* Ja de weg van allebei.

*Respondent:* Ja, en ik zit even te denken van een procedure, dan dan bedoel je ergens mee van: nou, deze stap, één stap, twee of drie, dat is wat ik wil. Ja, ehm, sorry weer eventjes terug, en dan zei jij van, wat er als je, wat was je vraag over procedure?

*Ik:* En wat is de weg van jullie komen? Dan moet de procedure worden gemaakt. Welke weg wordt er dan ook, totdat je uiteindelijk bij die procedure komt, tot die echt af is?

*Respondent:* Die is niet volgens mij.

*Ik:* Wordt er zomaar wat gedaan?

*Respondent:* De is voor een bepaalde dingen. Is dat volgens mij anders en wie dat oppakt is volgens mij ook anders. Ligt eraan om welk welk onderwerp het gaat en dan wordt die dan wordt iemand daar voor gepakt. Maar verder is dat niet. Is dat niet duidelijk dat één iemand daar verantwoordelijk voor is?

*Ik:* Oké.

*Respondent:* Wat ik weet is, deed Mike dat wel eens, die deed bepaalde dingen wel eens oppakken, dan zou ik eerder aan Mike denken hoe het is dat tegenwoordig wel zo, voelt hij zich er nog verantwoordelijk voor? Weet ik niet.

*Ik:* Oke.

*Respondent:* Dus ik kan niet een persoon aanwijzen die dat, die dat altijd doet, dus voor bepaalde dingen is dat zijn met verschillende mensen die zeggen van: ik pak het, dan op, ik het wel op, maar niet een vast iemand.

*Ik:* Oké, duidelijk en wordt wel weet je wel over standaard wordt gemaakt, gebruikt voor het opstellen van een procedure.

*Respondent:* Ja, we hebben wel, zou ik even moeten zoeken. Ze weten wel een format.

*Ik:* Ja en wordt gebruikt?

*Respondent:* Ja, mm, nee, in veel gevallen, volgens mij wel in ieder geval als ik heb gedaan wel gezien van die Mike gebruikt, die gebruikt wel een standaard met daarin de procedure voor de stap één stap, twee of drie. Is het altijd even duidelijk? Als ik dat bijvoorbeeld in dienst nu als voorbeeld: pak het het de procedure kun je je bij ons op het bord hangt. Maar als ik de procedure om erbij pakt, die Mike heeft uitgeschreven of ik pak moet geven en dat pdf je overziet je met die stappen, zo weet je weet je wel die die die moet volgen, dan pak ik eerder pdf je erbij, wat ik moet doen dan dat ik heel die procedure weinig pakken. Oké, dus dat is dat twee, die pak ik dan niet omdat ik hem niet overzichtelijk vind.

*Ik:* Je vind het dus bijvoorbeeld makkelijker om bijvoorbeeld een Flowchart of een Roadmap te gebruiken?

*Respondent:* Als het als het net van wat overzicht, dat vind ik overzichtelijker dan inderdaad zo procedure die is beschreven.

*Ik:* Even kijken en weet je of er aan een procedure een product owner is gekoppeld, een documenten owner.

*Respondent:* Nee volgens mij niet.

*Ik:* Nee.

*Respondent:* Zoals ik net zoals net ook al zei, volgens mij is het voor bepaalde dingen echt verschillend, ligt eraan, wie en waar het onderwerp over gaat en wie zich, wil ik daar verantwoordelijk voor voelt, of we daaraan gekoppeld wordt.

*Ik:* Vind je dat wel een document owner moet komen? Wie dan verantwoordelijk is uiteraard voor het opstellen van, niet moet onderhouden worden, controle erop en eventueel herschrijven?

*Respondent:* En de ene kant zou het wel makkelijker maken, de kant gaat die persoon weg. Krijgt die persoon een andere functie?

*Ik:* Misschien dan meer aan een functie hangen?

*Respondent:* Ja, dan zou ik het eerdere aan de functie hangen dan echt een persoon.

*Ik:* Oké.

*Respondent:* Dat er een bepaalde functie houder, inderdaad, dat document moet onderhouden.

*Ik:* Weet je ook waar de procedures zijn opgeslagen nu?

*Respondent:* Ja, dat is echt pech onderweg verschillend. Ik kan niet zeggen van nou ik ga is net mapje procedures. Ja de werkbeschrijvingen, we hebben natuurlijk zo mag die werkinstructies maar dat is niet, dat is geen procedure.

*Ik:* Nee.

*Respondent:* Dat is meer hoe je het moet doen, maar we hebben geen als als ons mapje met werkinstructies hé, dat is voor een bepaalde dingen, dus die hebben we wel. Maar een mapje met waar alle procedures in staat, die hebben we niet. Dat wordt echt per onderwerp verschillend wordt het opgeslagen dus dat is wellicht ook nog wel een goere, want wat kan ik kan me nu zeggen van nou, daar zijn procedures, opgeslagen, nee.

*Ik:* Nee, oke.

*Respondent:* Of ik heb het niet goed, hè, maar zover, ik weet niet.

*Ik:* Nee oke, en dat staat dan ook op de G-schijf neem ik aan, alles. Tenminste een beetje, daar, een beetje, daar, op een beetje.

*Respondent:* Ja, daar hoort het wel op te staan zover weet wel, alles staat wel op de G-schijf Ja.

*Ik:* Dus nu eigenlijk kan alleen kunnen, alleen maar daarbij die de bevoegd zijn, tot de G-schijf, of nou ja, tot hr support.

*Respondent:* Ja, dat ja, dat klopt. Dus diegene op de G-schijf van waar ligt op opgeslagen staat. Kunnen alleen inderdaad diegene op die daar toegang toe hebben. Ja.

*Ik:* Oké, vind je dat handig? Want er zijn natuurlijk ook procedure waar iedereen inzicht zou moeten hebben, bijvoorbeeld ik noem maar op de aanvraag van een veiligheidsbril op mn werk instructie.

*Respondent:* Ja, nee, dat is niet dat even andere, want dan inderdaad, dan dan komen mensen nou, naar ons toe voor de vragen. Soms is het ook echt wel zo van wat wil je natuurlijk wel echt dat iedereen kan inzien? Dat is natuurlijk een tweede. Wat wil je? Wil je dat inderdaad, want dan kunnen we misschien mensen die juist wel op wijzen, van he ik zie die procedure dat jullie twee dagen hanteren, maar er zijn al 4 dagen voorbij, of dat je het zo moet doen? Ja goed, transparantie eerlijkheid is natuurlijk ook van belang. Maar wil je ook altijd dat je dat dan openbaar maakt? Of zorg je er dan voor dat je misschien jezelf alleen maar in de vingers snijdt als dat je dat doet. Maar goed aan de ene kant procedure, procedures ook weer inzichtelijk te zijn. En mocht dat gewoon transparant te zijn, dus dan is een g schijf niet handig. Nee.

*Ik:* Ben je bekend met DMS? Een document, management, een idee? Om het dan daar op te zetten? Zeg maar de documenten nee. En dan ik? En waarom niet?

*Respondent:* Nee, omdat ik er nooit in kijken, maar dat was mijn mijn slechte eigenschap misschien, maar ik heb het op de plant gedaan. Ik heb wel eens toen werkte ook met DMS of er moet een heel nieuw, mooi systeem, vernieuwd systeem komen voor DMS. Maar ik vond het een rot systeem.

*Ik:* Ja, ze hebben een nieuwe.

*Respondent:* Oh, oh, ja, die heb ik dan nog niet gezien.

*Ik:* Nee, want dan ben je ook bekend met de voordelen van DMS?

*Respondent:* Nou blijkbaar niet.

*Ik:* Nou ja, dan moet sowieso iemand gekoppeld worden aan een document, en dan kun je een tijd instellen bijvoorbeeld een jaar, een jaar of twee jaar, drie jaar dat die documenten owner weer een

seintje krijg van hé procedure is zoveel jaar oud, kijk eens even naar! Ook kun je geschiedenis terugvinden dus nu wordt door een procedure veranderd en de oude wordt verwijderd, maar je ook niet meer terug te vinden.

*Respondent:* Maar ja, oké, en dan moet ik zeggen van volgens mij kijken er heel weinig mensen in DMS. Want even kijken, in Sharepoint moet die nu staan?

*Ik:* Ja, klopt, onder het Governance House?

*Respondent:* Ja, dat vind ik ook weer zo een... Governance House, moet ik even kijken waar die staat.

*Ik:* Oke

*Respondent:* Even kijken ik moeten goed zoeken, dus dat betekent dat ik hem ook nooit open. Uhm, ohja, wacht ik heb hem. Eens even snel spieken.

*Ik:* JA natuurlijk

*Respondent:* Ahh, maar ze hebben hem nou op Share Point echt gezet.

*Ik:* Ja, maar goed, ook uit anderwam wel naar voren dat de trainingen zo hier ook nog helemaal niks aan gedaan.

*Respondent:* Met het systeem bedoel je of>

*Ik:* Ja, voor DMS, gewoon introductie en hoe je alles moet opslaan en vinden en gewoon het gebruik er van.

*Respondent:* Nee, daar is nog niks over over gecommuniceerd iets mee gedaan of nee. Dus dat is zoals ik zeg, ik kijk er heel weinig tot niet eigenlijk en ik vraag of hoeveel mensen hier dan wel in kijken. En is het dan dan wel door manier je aanbiedt, weet ik ook niet.

*Ik:* Stel, iedereen is getraind en iedereen gebruikte het en mensen weten hoe het werkt en hoe je dingen kan vinden. Is het dan wel en dan denk je dat dan wel tool is om openbare proces? Je hebt natuurlijk die openbaar kunnen zijn en moet zijn om die daar ter plaatsen?

*Respondent:* Ja, als iedereen ervan af weet, dan zouden het wellicht, dan kunnen werken, dat mensen dat wel weten, hoe en wat, dan zou ik dat zeker wellicht. Ja nja ik zit wel nog een beetje te dubben hoor of het nog wel de plek is. Bijvoorbeeld met intranet dat wordt, dat is ook gewoon achterhaald. Nu inmiddels, dan kijk je ook gewoon te weinig op, je zal dan inderdaad echt een plek moeten hebben om. Wat wordt er nu voor? Ik moet kijken wat er nu veel gebruikt door mensen en daar ga je het opzetten is het misschien is niks zeggen. Is het misschien iets om met met e learning samen te koppelen? Maar goed E-learning is natuurlijk weer heel iets anders, dus dat is dan ook weer niks. Dat is even niks met een training en dat heeft niks met procedures te maken. Ehm.

*Ik:* Ja, hoe ze dat gaan introduceren dat iedereen gebruiken, dat is natuurlijk niet aan ons.

*Respondent:* Nee natuurlijk, maar ik zit even te denken waar ga je dat dan wel op slaan, op zetten, zit ik te bedenken, maar weet ik zo snel ook even niet.

*Ik:* Nee.

*Respondent:* Nee, maar goed als iedereen getraind is, zou want ik beter kunnen zijn op dit moment niet nee.

*Ik:* Dit moment niet mee.

*Respondent:* Nee.

*Ik:* Oké, en weet je wel, op tijd, de procedure worden herzien worden, worden die überhaupt herzien, wordt dat gewoon standaard om het jaar, of he je krijgt het idee van deze klopt niet helemaal ik ga er eens naar kijken.

*Respondent:* Volgens mij sowieso niet standaard. Er wordt denk te weinig dan naar gekeken, dus nooit standaard. Ik denk, ik denk dat dat dat er amper naar gekeken wordt, omdat dan richten herzien. Ja, als we erachter gekomen dat het wellicht niet meer werkt en niemand ziet dat ding dat voorbijkomen zeggen oh, ja, nee, dat werkt niet, moeten we aanpassen.

*Ik:* Maar ja, dat is wel een beetje triggers?

*Respondent:* Ja, ik denk dat dat eerder de triggers zijn als zijnde van oké, we gaan het veranderen. Er moet een nieuwe komen, of hij moet aangepast worden, maar zover ik weet is, heb ik nog niet.. heb ik nog niet iemand gehoord van oh ja, we moeten, ik zal eens naar de procedures gaan kijken hoe die eruit zien en die gaan we aanpassen.

*Ik:* Nee, oké, duidelijk even kijken, als jij nu gaan moeten kijken naar de afdeling met hoeveel mensen we zijn en alle bezigheden die je hebben, ehm ja, hoelang denk je dat het duurt tot deze afdeling, alle procedures en werkinstructies allemaal up to date heeft ongeveer?

*Respondent:* Ja, dan moet je daar wel een project van maken maken. Ja, want dan moet er wel bekeken worden van: oké, wat, welke procedures zijn er überhaupt, welke? Waarom hebben we überhaupt een procedure voor nodig? Welke zijn er welke niet? Welke moeten er gemaakt worden. Waar gaan we het opslaan ja, dan dan dan moet je inderdaad wel goed naar kijken hoe dat dat is. Nu niet, dus dat moet wel onderzocht worden, bekeken worden, aangemaakt worden. Dus dat dan wel een klein projectje ja.

*Ik:* Ja, hoelang denk je dat daar ook mee bezig zijn?

*Respondent:* Ja, na een paar weken wel.

*Ik:* Weken?

*Respondent:* Wel, het ligt er ook aan of je daar fulltime op wordt gezet. Dan natuurlijk wat minder, maar gewoon er naast, dan ben je wel even bezig

*Ik:* Ja, en dan bedoel je ook echt fulltime weken. Niet dat je af en toe een uurtje doe, maar gewoon echt 40 uur per week.

*Respondent:* Dat zegt dan dat je er wel twee, drie weken dan wel mee bezig bent.

*Ik:* Oké, en stel voor, Mike vraagt aan jou of je dat wilt doen, zie je dat dan zitten?

*Respondent:* Uhm, ja als ik alles moet laten vallen, ligt eraan. Ik denk dat het niet het tofste werk is om

te doen, maar sommige dingen moeten gewoon gebeuren. Dus aan de ene kant is wel, het voordeel is er weer wel, je weet het wel goed hoe alles werkt. Dat vind ik dan weer wel het voordeel van. Het is misschien niet leukste werk, maar de andere kant, denk ik, ook wel van. Je weet wel gelijk hoe hoe alle proceures werken dus dat is ook een voordeel.

*Ik:* Oké is goed, nou dan ben ik bij het einde van de vragen aangekomen, bedankt!

*Respondent:* Oké.

## Transcript Respondent I

| RESPONDENT I |                                  |
|--------------|----------------------------------|
| Datum:       | 20 mei 2021                      |
| Tijd:        | 11:00 uur                        |
| Naam:        | Mike Kruyer                      |
| Functie:     | HR Services Manager              |
| Onderwerp:   | Pocesborging Afdeling HR Support |

*Ik:* We gaan gewoon gelijk beginnen. Welke afdeling heeft de afdeling hr support nu? Denk daarbij alle secundaire primaire ondersteunende activiteiten bijvoorbeeld.

*Respondent:* Welke hoofd processen?

*Ik:* Ja.

*Respondent:* Ja, dat is eigenlijk, je kent natuurlijk wel wat we zeggen binnen hr wel vaker, hire to retire dus het gaat alles wat moet gebeuren voordat voordat iemand zelfs binnenkomt. En binnenkomt bij ons is, dan praat je over in dienst en uiteindelijk de hele ontwikkeling, dan praat je over ontwikkelen, talent, een succession planning, al dat soort processen ondersteunen wel in. Daar zijn we niet altijd het primair verantwoordelijk voor, als je dan de Raki pakt wij zijn niet verantwoordelijk voor een planning of een talent proces. Dat ligt meer bij businesspartners zelf eh. Maar zodra ja.. spelen we daar wel een rol in, bijvoorbeeld vaak dan op het administratieve gedeelte is bijvoorbeeld ook bij uit dienst. En uiteindelijk heb je dan aan de hoofd processen, job changes, de promotie, demotie, dat soort zaken.

*Ik:* Dan kun je je proces we ook allemaal geborgt?

*Respondent:* Geborgd ik denk dat als je dr. Hoofd. Processen pak van in dienst, mutatie in dienst, nou, dan weet je wel en dan werk je zelf ook wel eens mee dat we die wel. Het nou niet redelijk goed, ik denk dat we die goed op orde hebben.

*Respondent:* Dat we die redelijk strak ook kunnen, manager dus dat durf ik wel wat te zeggen, dat we die goed geborgd hebben en die hebben we ook vastgelegd. Dus dat, ja, dat zijn dan toevallig de drie hoofd processen die we hebben vastgelegd. Ja is, dit is wel.

*Ik:* En waar je zegt, die hebben we vastgelegd. Waar kan ik die vinden?

*Respondent:* Die kun je vinden op onze drive.

*Ik:* Op de G-schijf?

*Respondent:* Nou ja, daar vind ik wel wat van komt nog wat, daar hebben ze vastgelegd en wat we daarnaast ook hebben, ik weet dat onze collega greta is dat met name in het verleden, toen af en toe we samen begonnen te werken, zeg maar als als services zeg maar vanuit de shared services gedachten ook maar werkinstructies te maken voor ons zelf. Die zijn ook op onze gezamenlijke drive onder support van ja weet ik veel hoe de, hoe bereken je ouderschapsverlof of dat soort praktische werkinstructies die gewoon van onszelf handig kunnen zijn.

*Ik:* Ja, en is ook vastgelegd in die procedures? Eh wie welke verantwoordelijkheid heeft, over welke activiteiten, of is dat?

*Respondent:* Ja, ik in die processen, procedures die wij hebben, daar hebben we dat vastgelegd.

*Ik:* Mmm.

*Respondent:* Daar hebben we de processen. We hebben natuurlijk een over, overcoupelend waarom überhaupt hebben we die procedure, wat, wat, waarom leggen we dat vast waarom doen we dat zo? De hoofd stappen, de hoofdactiviteiten met zeg maar de de verantwoordelijke die het uit moet voeren. Of zeker als je daar omheen kijkt, zou je dat denk ik nog wel een verbeter slag kunnen doen als het nog iets beter, die Raki je vorm te geven.

*Ik:* Ja.

*Respondent:* Dan denk ik wel.

*Ik:* Dus je denkt dat in de toekomst dat er meer in detail in moet?

*Respondent:* Ja, en dan moet je misschien en misschien moet je het dan anders doen. Misschien, want ik denk dat de procedure nu redelijk uitgebreid is en ik denk dat daar een misschien wat we hebben nu geprobeerd, dr. Ook bijna een werkinstructies van te maken.

*Ik:* Ja.

*Respondent:* Dus ik denk dat het juist wat andersom is, misschien nog wel zelfs dat het proces beschrijven misschien wat korter en krachtiger kan en wat beter nog toegespitst op de raki.

*Ik:* Ja.

*Respondent:* Responsible information consulting en je weet het wat wat wat er in moet moet komen en dat je daar wat kritischer bent, dat je daar niet een kookboek voor maken, dat je dat eigenlijk naar de de werken werkinstructies werk, beschrijving doet, zeg maar.

*Ik:* En je zei net van hoofdprocessen hebben een procedure, maar er zijn jullie dan ook processen die nog geen procedure hebben?

*Respondent:* Ik denk dat er nog wel, ja, goed, en dan kom je natuurlijk en dat zou je denk ik wel goed mee kunnen nemen ook nog in je advies is een beetje zoekende waar is schrijf je nou van iets? Wat is, wanneer is iets een hoofdproces. Dat zou ik nog wel iets zijn voor jou advies. Misschien vanuit de "P" gedachte, misschien, hé, vanuit de van personeelszaken.

*Ik:* Mmm.

*Respondent:* En ja, wat zon sub proces is geweest, wat zijn misschien wel geen processen, maar zijn misschien meer werkinstructies. Aan de andere kant, als je een proces, ouderschapsverlof gewoon als voorbeeld, dat dat is wel een proces, denk ik, is primair voor dat aan te vragen, begint voor mij bij een medewerker zelf. Wat is dan de vervolgstap er zit een stukje administratie en dat zou misschien maar vijf of zes stappen is een hele korte procedure. Daar kun je natuurlijk per proces, dat misschien wel weer werk reconstructie, want die hele administratie hoeft je daar misschien niet vast te leggen. Die doen wij.

*Ik:* Ja.

*Respondent:* En dat hebben we nog wat vast, bevestigingsbrief blablabla misschien heb je daar dan wel weer een werkinstructies van. Hoe dat precies zit er in die werkinstructies zit misschien ook wel

een handvaten hoe de berekening is, daar hebben we ook nog wel eens wat discussie over. Jezelf. Ja, hoe zou dat ook alweer? Laatst hadden we dit wil ik iets met parttime werken.

*Ik:* Mmm.

*Respondent:* Nou, het verzoek om parttime te werken is volgens mij een procedure die bij een medewerker start. Moet volgens mij iemand, een van hr, de lokaal betrokken zijn, de businesspartner volgens mij en uiteindelijk komt dat. Het zou misschien wel vijf, vier of vijf stappen, heel basic ja, nou ja, als ik dit zou zeggen, denk ik dat we best wel veel van dat soort procedures een proces is. Ja, wat maar vijf of zes stapjes zijn of is, het hoeft niet echt....

*Ik:* Maar die zijn nu nog niet gemaakt?

*Respondent:* Nog niet gemaakt. Nee, dit zijn volgens mij niet ergens vastgelegd.

*Ik:* Nee en en waar denk je dat het dan ligt?

*Respondent:* Waarom dat nog niet gebeurt? Nou ja, geen idee. Ik denk dat dat met name is om dat er geen tijd voor gemaakt, gewoon eens een keer goed vast te leggen.

*Ik:* Oke

*Respondent:* Ja, er zijn wel heel waardevol. Die zouden eigenlijk ook gewoon dan op DMS moeten staan. Een medewerker zou dat ook gewoon terug moeten kunnen vinden, of misschien wel op onze shared service portal ook van hoe hoe werkt dat eigenlijk? Hoe doe je dat eigenlijk binnen LWM als ik korter wil werken? Daar staat er in de cao wel iets hoe je dat moet doen. Je moet een verzoek indienen volgens mij zit soms nog wel een link met ja, maar er is niet. De procedure is niet afgestemd.

*Ik:* Nee, oké, en kun je mij in het kort uitleggen van hoe is de weg van op het moment van uit dat je een procedure komen tot tot de procedure er daadwerkelijk is, nu?

*Respondent:* Nou, daar zit ook wel iets in, want in principe, als het weer pak maar een voorbeeld, ouderschapsverlof. Dat zou nu overal hetzelfde moeten zijn, dus wat eigenlijk het zou zijn? Iemand moet zich daar verantwoordelijk voor voelen om dat op te pakken. Ja, en dan is het de vraag: van wie hebt je dat nou primair? Ik vind die vraag vaak niet eens zo heel erg interessant, want jij, iemand moet het gewoon een keer doen. Ja, het is een keer een: even met een paar op papier zetten, een draft maken, afstemmen met elkaar en dan definitief maken. Waarom dat niet gebeurt jaar tijd, denk ik vaak.

*Ik:* De tijd zin.

*Respondent:* Zin.

*Ik:* De andere dingen zijn je misschien wel.

*Respondent:* Ja, ja, en wat ik ook wel eens gemerkt hebben, is dat als het een proces is, wat misschien op een aantal locaties, want het loopt natuurlijk. Hè, heb, het is niet zo dat er is wel een proces alleen is niet vastgelegd, want we doen dit natuurlijk, want dan gaan mensen met ouderschapsverlof dus de gebeurt iets in de praktijk. Ja, iemand moet een keer de handschoen oppakken.

*Ik:* Maar stel is toen, pakte die handschoen die zegt: nou, ik ga, dat proces is, dan is volledig daarmee bezig. Of heb jij je de van eindverantwoording.

*Respondent:* Nee, eigenlijk kan ik ook nooit daarin verantwoordelijkheid hebben, want dat je natuurlijk altijd raak, je spreken hier in en je hebt meerdere betrokkenen. Ja dan kan ik dat niet bepalen dus dat moet je vaker dan ook weer met hr business partner. Zo vaak. Wat je ziet is dat ik, dat wij dat afstemmen met een Daphne en een Vera hebt, bijvoorbeeld.

*Ik:* Want zo is bijvoorbeeld ook gegaan met het indienst proces?

*Respondent:* In die hebben we, toen ik hier een sessie gedaan, omdat er echt wel wat een grote proces is. We hebben een keer een workshop met, die drie hoofd processen, een keer in een workshop gedaan omdat daar te veel ruis was. We kwamen daar niet uit en toen heb ik samen met de Hr Directeur, heb ik dat in een workshop gedaan met betrokkenen, dat kan een advies zijn, wellicht om in wat groter overkoepelende processen, waar ook wat ruis om zat. Er waren ook wat verschillende ideeën, hoe dat zou moeten. Ook heel eerlijk, dus het ging ook in de praktijk wat anders. Ja, dan moet je daar een keer met elkaar, dus je iets van vinden, want anders dan blijft dat boven de markt zweven.

*Ik:* Ja, iedereen heeft natuurlijk een mening.

*Respondent:* En dat wou ik toen ook te maken, dat we een toen gingen gescheiden gingen werken van services centraal en je hebt lokaal operations op de fabrieken, zeg maar er zat met name dan wel wat wat ruis. Oké, dat hebben we eruit geklaard.

*Ik:* Vind je dit een goeie manier?

*Respondent:* Ja, ik denk dat een goede manier is. Daar heb je wel de de input van iedereen in, denk ik ook voor een stukje. Nou ja, de acceptatie uiteindelijk van oké, ja, wacht even, ja, dit is op die fabrieken hetzelfde. We moeten naar één proces.

*Ik:* En wat vind je dan een goede manier voor de kleine processen?

*Respondent:* Ja, ik denk dat je daar een makkelijke, want daar hebben wij denk ik vaak wel. Wij hebben natuurlijk wel het meest aan dat het goed bekend is en dat het geregeld is.

*Ik:* Dus..

*Respondent:* Dan zouden wij op kunnen pakken, denk ik, een voorstel doen en afstemmen en heel vaak is het is dat gewoon puur op papier zetten. Hoe we het nu doen, denk ik, we doen het nu ook al, daar is, denk ik, niet eens ruis, hetmoet op papier gezet worden en dan moet je dan een, een krabbel er een eigenaar onder en ik denk dat soort processen dat ik daar als haar hr services de eigenaar van kan zijn, want dat het heeft niet zoveel zin om daar te zeggen: ja, dat is dan de hr business partner of iemand anders de eigenaar van. Je moet ook een eigenaar hebben.

*Ik:* Ja, leuk dat je dat zegt, want hebben de procedures nu ook een eigenaar?

*Respondent:* Eigen, ja, in principe hebben die wel een eigenaar, denk ik. Dat zou wel. In DMS moeten ze ook een eigenaar hebben, want dan kun je gebruik maken dat ook één keer per maand zo een reminder gestuurd wordt van die procedure up to date.

*Ik:* Ja.

*Respondent:* Dus je moet sowieso in eigenaar hebben.

*Ik:* En hebben ze dat nu allemaal?

*Respondent:* Volgens mij wel. Ik denk dat die services en hr services manager gekoppeld is, maar dat zeg ik nu, maar ik weet niet zeker.

*Ik:* Ok

*Respondent:* Maar dat zal wel moeten uiteindelijk.

*Ik:* Ja, je zei net van de procedures staan opgeslagen in de g schijf. Dat betekent dat alleen ja, gemachtigd daarbij kunnen.

*Respondent:* Alleen hr, want het zijn natuurlijk vaak wel hr, maar als je zon ouderschapsverlof procedure, die zouden natuurlijk dan kijk die instructie zelf niet, want er staat natuurlijk afspraak in van hoe doe je iets, maar bijvoorbeeld dat proces van hoe, hoe het ouderschapsverlof geregeld, hoe vraag je je dat aan überhaupt, die zou gewoon openbaar moeten zijn. Wat mij betreft dus die zou op een platform gedeeld moet zijn.

*Ik:* Ja, want je hebt ook wel. DMS is ook wel een beetje waar ik op wil.

*Respondent:* Ja.

*Ik:* Daar zat nu eigenlijk niks in, of ja, niks.?

*Respondent:* Nou, van hr staan er een paar in. Volgens mij, dat zijn de overkoepelende procedures. Ook iets over in dienst was natuurlijk dat proces waar Lisette nog een keer met wanneer is volgens mij aan haar gekoppeld. Dat was de reden dat zij dat natuurlijk ook aan daarvan is u nog up to date en dat ze zijn. Volgens mij zit al lang niet meer up to date want die is van heel veel jaren geleden en die was betrokken bij die workshop. Dus die weten dat er iets anders is.

*Ik:* Oké, maar ja, vind je het een goed idee om in de toekomst alles op DMS te zetten?

*Respondent:* Ja, ik ben er wel voor, ja, dat die, als iedereen daar ook toegang toe heeft, ik weet niet precies hoe dat werkt. Daar moet een medewerker het ook wel op kunnen vinden. Dus ja, daar ben ik nog wel, dat weet ik niet precies, of dat nou dan de meest handig is voor zn. Ouderschapsverlof of moet die bijvoorbeeld op de shared services Portal, want dan kun je natuurlijk ook proces delen. Maar dat weet ik dus niet zo goed.

*Ik:* Ik heb wel begrepen van Guido dat ze bezig zijn met DMS introduceert, het nieuwe DMS dus altijd wel. De bedoeling is dat iedereen daarmee gaat weg.

*Respondent:* Ook vanuit huis kan ik als medewerker ik wil weten: hoe werkt uiteindelijk met ouderschapsverlof dat moet ik op kunnen vragen, punt.

*Ik:* Ja, iedereen van heel LWM kan daar op. Maar dus moet je natuurlijk wel eens hr afdeling gaan nadenken, wat wil je daarop hebben?

*Respondent:* Ja, precies ja, nou ja, dat bedoel ik kijk zn hoofd proces van hoe vraag ik dat aan? En wie doet daar in wat?

*Ik:* Dat was prima.

*Respondent:* Alleen maar goed, dat houdt iedereen scherp van. Hé, joh, ik heb het aangevraagd, daar staat ook dat zo moest doen, maar ik heb niks gehoord. Ja, dan kun je ook. Dat heeft ook te maken met verantwoordelijkheden en hoe borgen we dat de processen lopen. Zo maar ja, nee, ja, dan denk ik wel dat dat een platform zou moeten zijn. Ja, je moet één, één waarheid hebben en als een procedure daarop staat, is dat de waarheid?

*Ik:* Als je niet en hoeveel tijd voor de procedure het nu herzien, hebben jullie een richtlijn, of een trigger?

*Respondent:* Niet nee, als ik voor onze interne processen spreek niet nee.

*Ik:* Dat is gewoon iemand die denkt van hé, het klopt niet meer dat moeten we aanpassen?

*Respondent:* Vaak is het heel eerlijk, in de praktijk is dat iemand dat er weer eens bij het pakt en denkt van oeps. Het is niet meer te doen. Nu hadden we een voorbeeld dat we zeiden van oh. Dat moet eigenlijk is toegevoegd worden aan de in dienst procedure voor international in de standaard mail, die bestuurder dat nu ook een DMS

je bijkomt voor die life insurance. Zeg maar, ja, zo, dan denken we er weer even aan, dat is wel tricky dat zou er eigenlijk, dat is wel goed op zich wel naar acteer je op de dagelijkse praktijk op wat er in het echt gewenst is. Ik denk dat ook goed is dat één keer in de zoveel tijd wel ook geborgd te doen en dat er eigenlijk een trigger komt van joh, je beste eigenaar van dit proces is die nog steeds up to date?

*Ik:* Want als je natuurlijk heb je eigenaar en ik heb daar een ieder jaar een mail, standaard is ieder jaar maar je kan ook een andere leeftijd invullen, denk je dan dat dat bijvoorbeeld gericht aan jou moet zijn of naar hr support box?

*Respondent:* Ik denk dan echt naar de eigenaar aanzich, dus als daar de hr services manager staat dan moet het naar de hr services manager en niet naar de hr support mailbox nee, nee, nee, dat denk ik niet.

*Ik:* Want stel de eigenaar is een keer ziek of?

*Respondent:* Nee, maar goed, dan, dan pakt iemand anders het wel op als die langdurig ziek is, maar kijk zo een contorle dat hoeft ook niet per se in diezelfde week te gebeuren.

*Ik:* Nee.

*Respondent:* Maar nee, waarschijnlijk zit ik ook wel uit. Als ik het 20 of 30 op een naam krijgt, moet ik daar toch hulp bij hebben, om ook van het team om om mee te helpen en uit te vogelen ja, klopt dit nog of niet?

*Ik:* Wat denk je dat er voor nodig is om alle procedures binnen nu en ik zeg zes maanden te borgen?

*Respondent:* Hmm resource dus en focus.

*Ik:* Mmm.

*Respondent:* En ik denk op zich als je eerst zorg dat en dat nou ja, nogmaals, daarom is handig dat ideaal wat iets over die prio staat. En we hebben natuurlijk in het WD proces gezegd: je kan niet meer met iets live gaan als je niet wat daarin geregeld is. De de borging doet en daar staat trouwens is wel, daar staat ook toevallig iets, een aanvraag voor ouderschapsverlof in, dus die staat erin. Dus die

moeten we beschrijven, de iets in over ziekteverzuim vast vastleggen door de manager. Nou ja, dat moeten we, kunnen we ook een klein procesje. Er staat iets over in dienst, job changes, mutaties in uit dienst. Nou ja, dat zijn de inkoppertjes dus daar je het zien over performance management, ja, dat zijn wel de processen die we moeten beschreven moeten hebben, de paarden van de sales voor vier oktober. Dat is nog vier, vijf maand, zeg maar, de rest kunnen we langzamerhand en aanpakken.

*Ik:* En je weet dat DMS er is, maar weet je dan ook hoe het werkt?

*Respondent:* Nee, ik weet niet hoe het werkt.

*Ik:* Wil je daar dan een cursus in?

*Respondent:* Nou ik denk dat het wel handig is, als we daarmee gaan beginnen we dat we dan ook ik heb voor jou begrepen natuurlijk dat daar niet echt iets zinnigs wordt gezegd van: ja, zo moet je moet je dat doen qua proces beschrijving is eigenlijk meer aan jezelf, heb ik begrepen. Dus wat helpt? Als jij ons dan heel wat met een format van laten wij in ieder geval dan het op deze manier doen.

*Ik:* Er staat inderdaad wel een format in maar die is best wel...

*Respondent:* Zegt nee precies, nou, ja, dat moet, dat is niet handig voor ons de tijd. Ja.

*Ik:* Nee. Nou dat was het, bedankt voor je tijd!

## Bijlage 5. Huidige format procesbeschrijving.

In deze bijlage is een gedeelte van een weergave van een huidige procedure te zien die wordt gehanteerd binnen de organisatie om hier een duidelijk beeld bij te krijgen.

|                                                                                                                           |                              |         |      |                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------|------|------------------------------------|
|  <p>SEEING POSSIBILITIES IN POTATOES</p> | Date                         | Version | Page | Indienst proces nieuwe medewerkers |
|                                                                                                                           | 21-1-2021<br>Human Resources | 1.2     | 1/1  |                                    |

### Procesbeschrijving

|                    |   |                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Proces naam        | : | Indienst proces nieuwe medewerkers                                                                                                                                                                                                               |
| Doel               | : | Dat de werkwijze voor betrokkenen helder is en nieuwe medewerkers (medewerkers, stagiaires, interims, zzp-ers) op een effectieve en efficiënte wijze administratief worden verwerkt in de verschillende systemen en de onboarding goed verloopt. |
| Locatie            | : | Alle Nederlandse LW/M locaties.                                                                                                                                                                                                                  |
| Betrokken functies | : | HR Support, Payroll, Recruiter, Fleetmanagers, HR Manager, HR Officer, HR Business Partner en eventuele HR stagiaires.                                                                                                                           |
| Proces stappen     | : |                                                                                                                                                                                                                                                  |

| No. | Procedure / proces beschrijving:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Documenten                                                                                                                                                                                                       | Acties                                         |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| 1   | Het proces start op het moment dat er een akkoord is op een voorstel arbeidsvoorwaarden.<br><br>En er een opdracht (case) via de 'new employee – onboarding' flow in de HR Portal van Service Now wordt ingediend en de benodigde gegevens aan de case worden toegevoegd. Minimaal nodig is een volledig ingevuld Sollicitatie inlichtingenformulier, een geaccepteerd arbeidsvoorwaardenvoorstel, een kopie van het ID en kopie van relevante diploma's. | Standaard formulier arbeidsvoorwaarden voorstel<br><br>Sollicitatie inlichtingenformulier<br><br>Kopie ID<br><br>Kopie relevante diploma's<br><br>new employee – onboarding flow in de HR Portal van Service Now | HR Officer<br>HR BP<br>HR manager<br>Recruiter |
| 2   | Als de nieuwe medewerker niet 'standaard' is (denk bijvoorbeeld aan medewerkers uit het buitenland die in Nederland komen werken) is het van belang de verwachting bij de hiring manager goed te managen aangezien de doorlooptijd van het proces aanzienlijk langer kan zijn. Dit mede door verkrijgen visa, bsn nummer, etc.                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                  | HR Officer<br>HR BP<br>HR manager<br>Recruiter |
|     | Er wordt een arbeidsovereenkomst opgesteld welke wordt                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                  |                                                |