

Nieuwe trends en ontwikkelingen in e-HRM: kan HR haar deuren sluiten?

*Een onderzoek naar mogelijke gevolgen van nieuwe e-HRM-tooling voor de huidige HR-organisatie
binnen Thales Nederland*



Colofon

Organisatie

Naam: Thales Nederland B.V.
Adres: Zuidelijke Havenweg 40
Postcode: 7554 RR
Plaats: Hengelo
Telefoon: 074 – 248 81 11
Fax: 074 – 242 59 36
Internet: <http://www.thalesgroup.com/>

Bedrijfsbegeleiding

Naam: Dhr. Gert-Jan Beemer
Functie: HR Director Shared Services
Telefoon: 06 – 106 142 86
E-mail: gert-jan.beemer@nl.thalesgroup.com

Onderwijsinstelling

Naam: Saxion University of Applied Sciences
(Bezoek)adres: M.H. Tromplaan 28 (hoofdlocatie)
Postcode: 7513 AB
Plaats: Enschede
Postadres: Postbus 70.000, 7500 KB Enschede
Telefoon: 053 – 487 11 11

Schoolcoach

Naam: Dhr. J.C. Keulstra
E-mail: j.c.keulstra@saxion.nl
Naam: Dhr. J.J. Nijrees
E-mail: j.j.nijrees@saxion.nl

Student

Naam: Manuel Homeijer
Studentnummer: 139281
E-mail: manuel.homeijer@nl.thalesgroup.com
139281@student.saxion.nl
Opleiding: Bedrijfskunde MER

Afstudeerperiode

Maandag 31 augustus 2015 – vrijdag 5 februari 2016



Samenvatting

In 2014 heeft de Thales Nederland gekozen voor AFAS Profit als HRIS voor HRM en Payroll en wenst verder te bouwen op dit fundament in het kader van kostenbesparing en efficiency – zeker nu Thales Nederland een reorganisatie doormaakt. Belangrijk is dat binnen Thales Nederland de rol van Human Resources en toekomstige e-HRM-tooling goed op elkaar aansluiten om de maximale meerwaarde te behalen van zowel e-HRM-tooling als de inzet van Human Resources. Dit geniet logischerwijs aansluiting op de doelstelling van dit onderzoek, die beschrijft aan welke mogelijke wijzigingen de rol van de HR Operations Partner (ook HR-manager genoemd) onderhevig is om correct samen te werken met nieuwe e-HRM-tooling. Dit moet leiden tot de invulling om op efficiënte wijze een effectieve Business Partner en Operations Partner te zijn. De bijbehorende probleemstelling voor dit onderzoek luidt dan ook: “Welke mogelijke gevolgen kan toekomstige e-HRM-tooling hebben voor de huidige organisatie en rol van Human Resources binnen Thales Nederland?”. Om een zo correct en volledig mogelijk antwoord te formuleren op deze probleemstelling zijn een aantal onderzoeksvragen geformuleerd. Deze onderzoeksvragen richten zich elk op een deel van de centrale probleemstelling. De eerste twee onderzoeksvragen zijn gericht op de interne inrichtingen voor wat betreft e-HRM en HRM. Open interviews met medewerkers zijn hier de belangrijkste bron van informatie geweest. Vervolgens is doormiddel van open interviews met vakdeskundigen en deskresearch informatie vergaard over nieuwe trends en ontwikkelingen binnen e-HRM. Om deze trends en ontwikkelingen beheersbaar te maken voor de opdrachtgever, is middels een discussiegroep een shortlist opgesteld met trends en ontwikkelingen.

Voor wat betreft de huidige inrichting van e-HRM binnen Thales Nederland, is te stellen dat de organisatie al enkele jaren gebruik maakte van e-HRM-tooling maar op een kleinschalig niveau met beperkte mogelijkheden. Sinds 2014 is aanzienlijke progressie gemaakt en wordt momenteel gebruik gemaakt van moderne e-HRM-tooling die veel mogelijkheden biedt zoals ESS en MSS. Dit heeft dan ook invloed gehad op processen binnen HR en de inrichting van e-HRM. Zo zijn veel processen geanalyseerd, beoordeeld en waar nodig aangepast en verbeterd. Verder heeft de combinatie van moderne e-HRM-tooling met een kritische blik op eigen processen geleid tot onder andere een efficiëntere backoffice die wordt vorm gegeven door het HR-Shared Services Centre. Een andere belangrijke toevoeging in deze is de inzet van ESS- en MSS-portals waarbij de medewerker en manager inzicht hebben in eigen HR-zaken.

De afdeling Human Resources binnen Thales kent een centrale opzet en bestaat uit 33 FTE. Het HR Centre of Excellence bevat alle specialisten die ondersteuning bieden aan de HR Business Partners en Operations Partners. Het relatief nieuwe HR-Shared Services Centre richt zich op “day-to-day” vragen en is verantwoordelijk voor de resterende administratieve last. Een belangrijke toevoeging is het HR Intranet en My Place, e-HRM-oplossingen, die zorgen voor een afname in administratieve last. De HR Strategic Business Partner richt zich samen met de verschillende managementteams aan de realisatie van de lange termijn doelen. De voornaamste focus voor de HR Operations Partners ligt iets anders en richt zich op de implementatie van het door de HR Business Partners geformuleerde beleid en het coachen van lijnmanagers bij het optimaliseren van de teams. Door de komst van e-HRM heeft de HR Operations Partner niet alleen meer tijd, maar kan door middel van ondersteuning van e-HRM de HR-jaarkalender effectiever worden uitgevoerd. Beoordeling en beloning en professionele ontwikkeling maken deel uit van deze HR-jaarkalender.

Het onderzoek heeft geresulteerd in een lijst met trends en ontwikkelingen. Deze lijst wordt aangevoerd door de komst van intelligente, ofwel conditionele, workflows en voorspellende data en Business Intelligence. Daarnaast zijn een aantal andere ontwikkelingen zichtbaar zoals mobiele applicaties,



gamification voor feedback, betrokkenheid en cultuurmanagement en het gebruik van 'Online Dispute Resolution' technologie voor het overeenkomen van arbeidsvoorwaardenpakket.

De 'kleinere' trends richten zich op micro-applicaties, meer e-HRM in de cloud en de komst van 'Employee Journey'. Met deze laatste worden de traditionele ESS en MSS namen vervangen voor een term waarmee de medewerker meer het gevoel heeft aan het roer van zijn carrière te staan binnen een organisatie.

Naar aanleiding van een discussie met key-users is gebleken dat binnen de organisatie de meeste behoefte is aan de inzet van intelligente workflows, het gebruik van voorspellende data en BI. Hiermee wordt indirect aansluiting gezocht bij een andere trend, namelijk personalisatie en aandacht.

De gevolgen van bovenstaande trends zijn wellicht niet zoals verwacht. Veel e-HRM-tooling heeft een administratief karakter waardoor niet direct invloed wordt uitgeoefend op de rol van de HR Operations Partner en inrichting van Human Resources. Hoewel met intelligente workflows de administratieve last verder daalt en wellicht besparing op FTE faciliteert, is hier geen sprake van directe gevolgen voor de rol van de HR Operations Partner. De komst van voorspellende data en BI heeft echter wel gevolgen voor de rol van de HR Operations Partner. Door het hebben van meer inzicht in data is een sterk(er) analytisch vermogen nodig om de data toe te passen naar de praktijk voor coaching van de lijnmanager. Het gebruik van voorspellende data vereenvoudigt dit deels. Een gevolg van de intrede van de combinatie van nieuwe e-HRM-tooling is dat de rol van de HR Operations Partner, die in de organisatie van de opdrachtgever reeds in transitie is, meer ruimte biedt voor aandacht voor coaching van de lijnmanager en de medewerkers. Dit sluit dan ook aan bij de HRM-doelstellingen zoals deze zijn opgesteld in de organisatie.

Om de belangrijkste ontwikkelingen te implementeren en de gevolgen in het voordeel te gebruiken voor de opdrachtgever zijn de volgende aanbevelingen opgesteld:

- een uitbreiding van ESS- en MSS-taken is een uitstekende manier om verder te besparen op FTE. De uitrol van intelligente workflows is de volgende stap voor de opdrachtgever om deze besparing voort te zetten. Wel dient nader onderzoek aan te tonen welke taken verder onder ESS en MSS verder kunnen worden ondergebracht en hoeveel FTE daadwerkelijk wordt bespaard;
- hoewel AFAS Software nog niet gebruik maakt van voorspellende data, is Business Intelligence wel beschikbaar. Door het beschikbaar stellen van deze e-HRM-tooling krijgen lijnmanagers, maar ook de HR Operations Partners (en overige HR-medewerkers) meer inzicht in zaken rondom de medewerkers;
- de transitie in de rol van de HR Operations Partner is inmiddels in werking gesteld en rol van boodschapper is aan het afnemen. Dit betekent dat de HR Operations Partner meer tijd heeft voor het ondersteunen van de lijnmanager zijn teams succesvol te maken en houden en BI in te zetten om deze ondersteuning kwalitatief te verbeteren door inzicht te hebben in aandachts- en probleemgebieden;
- het is belangrijk om de voortgang van de transitie te bewaken richting het gewenste doel. Hierbij is ondersteuning vereist, waarin de HR Business Partners een belangrijke rol kunnen spelen door gebruik te maken van interventies. De aanbeveling is dan ook om de transitie voldoende te steunen, ook vanuit Functioneel Beheer.

Inhoudsopgave

Voorwoord	10
-----------------	----

Deel I Onderzoeksopzet

1 Inleiding	12
2 De onderneming	15
2.1 Thales Nederland en Human Resources	15
3 Theoretisch kader	16
3.1 Theorieën	16
3.1.1 Michigan-benadering	16
3.1.2 Harvard-benadering	16
3.1.3 E-HRM-model	17
4 Onderzoekdesign	19
4.1 Type onderzoek	19
4.2 Onderzoekseenheden	19
4.3 Dataverzamelmethode	20
4.3.1 Onderzoeksvraag 1	20
4.3.2 Onderzoeksvraag 2	20
4.3.3 Onderzoeksvraag 3	20
4.3.4 Onderzoeksvraag 4	21
4.4 Data-analyse	21
4.4.1 Deskresearch	21
4.4.2 Vakdeskundigen	22
4.4.3 Interviewstructuur en uitwerking	22
4.4.4 Ethiek en privacy	23
4.4.5 Steekproef	23
4.5 Randvoorwaarden	23
4.6 Betrouwbaarheid	23
4.7 Validiteit	24
4.8 Onderzoeksmodel	25



Deel II Resultaten en interpretatie

5	De huidige e-HRM-organisatie	28
5.1	Oude e-HRM-organisatie	28
5.2	Het e-HRM-project	28
5.3	Nieuwe e-HRM-organisatie	30
5.4	Keuze voor de nieuwe e-HRM-tooling	31
5.5	Gevolgen en inrichting	31
5.6	De rol van functioneel beheer	33
6	De huidige HRM-organisatie	34
6.1	Huidige inrichting HRM	34
6.2	Keuze voor de inrichting	36
6.3	De verandering in de rol van de HR Operations Partner	37
6.4	Ondersteuning van e-HRM	37
6.5	Toekomstverwachtingen	38
7	Trends en ontwikkelingen in de e-HR-branche	39
7.1	HRIS en e-HRM in de 'oudheid'	39
7.2	Investeringen en gebruik	39
7.3	Voorgaande innovaties en ontwikkelingen	40
7.4	Nieuwe trends en ontwikkelingen	40
8	E-HRM-tooling met meerwaarde	47

Deel III Conclusies en aanbevelingen

9	Conclusies en aanbevelingen	54
9.1	Vier onderzoeksvragen: conclusies	54
9.2	Huidige situatie ondergebracht in het e-HRM-model	57
9.3	Centrale probleemstelling: mogelijke gevolgen	59
9.4	Aanbevelingen	65
10	Evaluatie	67
	Literatuurlijst	68

Deel IV *Bijlagen*

Bijlage I: organogram Thales Nederland	72
Bijlage II: organogram Human Resources Thales Nederland	73
Bijlage III: Begrippen	74
Bijlage IV: gebruikte theorieën en modellen	76
Bijlage V: bronnen deskresearch	82
Bijlage V: planning e-HRM-project	84
Bijlage VI: vragenlijst René Verhoef	85
Bijlage VII: transcriptie interview René Verhoef	86
Bijlage VIII: vragenlijst Hans Stukker	91
Bijlage IX: transcriptie interview Hans Stukker	92
Bijlage X: vragenlijst Gert-Jan Beemer	106
Bijlage XI: transcriptie interview Gert-Jan Beemer	107
Bijlage XII: vragenlijst John Soepenbergh	116
Bijlage XIII: transcriptie interview John Soepenbergh	117
Bijlage XIV: vragenlijst Mohamed Amri	124
Bijlage XV: transcriptie interview Mohamed Amri	125
Bijlage XVI: vragenlijst Tanya Bondarouk	134
Bijlage XVII: transcriptie interview Tanya Bondarouk	137
Bijlage XVIII: discussiepunten trends en ontwikkelingen e-HRM	143
Bijlage XIX: transcriptie discussie trends en ontwikkelingen e-HRM	145



Voorwoord

Voor je ligt de scriptie ‘Nieuwe trends en ontwikkelingen in e-HRM: kan HR haar deuren sluiten?’. Dit onderzoek is uitgevoerd in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Bedrijfskunde MER aan Saxion Hogeschool Enschede. De periode waarin het onderzoek is uitgevoerd en de scriptie is geschreven heeft gelopen van 31 augustus 2015 tot 15 januari 2016.

In opdracht van Thales Nederland B.V. is dit onderzoek uitgevoerd en in samenwerking met mijn afstudeerbegeleider, Gert-Jan Beemer, is de centrale probleemstelling opgesteld. Hoewel het een omvangrijke opdracht was, heb ik altijd op steun kunnen rekenen van de afstudeerbegeleider en andere collega's en schoolcoaches.

Ik wil dan ook graag Gert-Jan Beemer (HR Business Partner), Hans Stukker (Manager Comp. & Ben.), Judith Pennings (Salarisadministrateur) en Merlyn Luisman (HR Assistant) bedanken voor hun feedback en de momenten waarop ze weer fungeerden als sparringpartner of wandelende spellingscheck. Ook de begeleiding vanuit Saxion, Jos Keulstra en Joost Nijrees hebben geholpen bij de totstandkoming van deze scriptie.

Uiteraard ook een dankwoord richting alle respondenten, Tanya Bondarouk (Professor HRM) en Mohamed Amri (Manager Productmanagement) en de vele interne respondenten. Zonder jullie was dit onderzoek niet mogelijk geweest.

Ik wens je veel leesplezier toe.

Hengelo, 15 januari 2016

Deel I

Onderzoeksopzet

“

Research is to see what everybody else has seen, and to think what nobody else has thought.

- Albert Szent-Györgyi

”



1 Inleiding

Voor organisaties die worden geraakt door de economische malaise of streven naar maximale winst, is het doorgaans belangrijk om op kosten te bezuinigen. Doorgaans worden de meeste kosten bespaard door het snijden in het personeelsbestand en verliezen bijvoorbeeld goede medewerkers op cruciale functies. Toch moeten procesoptimalisaties en efficiency niet worden vergeten bij het besparen op kosten. De lezer die nu verwacht een rapport over procesoptimalisatie of advies over kostenbesparing voor zich te hebben wordt helaas teleurgesteld. Dit rapport belicht namelijk een ander wezenlijk onderdeel dat indirect invloed heeft op het streven naar kostenbesparing en maximale winst: e-HRM. Niet verwacht? Denk eens na over het volgende: veel ondernemers zullen het eens met de stelling dat tevreden medewerkers zorgen voor tevreden klanten. Human Resources speelt een belangrijke rol in deze medewerkerstevredenheid, strategische personeelsbeleid en kennismanagement. Om goed te kunnen acteren op vragen en behoeften van medewerkers dienen de processen binnen Human Resources optimaal te zijn ingericht. *Enter e-HRM*. Het middel e-HRM geeft de HR-afdeling de mogelijkheid om administratieve last te verlagen en HR Operations Partners te laten acteren daar waar daadwerkelijk toegevoegde waarde ligt – zoals het ondersteunen van lijnmanagers bij het creëren van succesvolle teams. Een ander aspect van het verlagen van administratieve last is dat hierdoor minder FTE noodzakelijk is. De uitkomst: bijdrage aan tevreden en competente medewerkers en minder FTE. Misschien toch niet zo ver gezocht? Kunnen we inmiddels concluderen dat een HR-afdeling zonder adequaat ingericht e-HRM minder succesvol is?

Volgens Bulmash (2008) en Bondarouk en Furtmueller (2012) raakten organisaties in de jaren '90 langzaam overtuigd van de noodzaak om arbeidsintensieve administratieve werkzaamheden te automatiseren middels Human Resource Information Systems (HRIS). Dit betekende een enorme verandering op het gebied van Human Resources en andere HR vakliteratuur laat zien dat het HR-landschap zich zal blijven ontwikkelen. Sears (2015) stelt dat de aanwezigheid van e-HRM hier een belangrijke rol in speelt. Indien e-HRM op juiste wijze wordt ontwikkeld en geïmplementeerd, zorgt het voor procesoptimalisatie en verhoogt het efficiency voor zowel medewerkers als managers.

Bij Thales Nederland B.V. is niet direct een probleem de aanleiding voor dit onderzoek maar een wens. In 2014 heeft de organisatie gekozen voor AFAS Profit als HRIS voor HRM en Payroll en wenst verder te bouwen op dit fundament. Dit in het kader van kostenbesparing en efficiency – zeker nu Thales Nederland een reorganisatie doormaakt. Belangrijk is dat binnen Thales Nederland de rol van Human Resources en toekomstige e-HRM-tooling goed op elkaar aansluit om de meerwaarde te behalen. Hierbij moet men rekening houden met het uitvoeren van de rol als Business Partner en Operations Partner en de gevolgen die e-HRM hier op heeft. Dit geniet logischerwijs aansluiting op de doelstelling die beschrijft aan welke mogelijke wijzigingen de rol van de HR Operations Partner (ook HR-manager genoemd) onderhevig is om correct samen te werken met nieuwe e-HRM-tooling. Dit moet leiden tot de invulling om op efficiënte wijze een effectieve Business Partner en Operations Partner te zijn.

Om deze doelstelling daadwerkelijk te realiseren is het belangrijk de juiste kennis te verkrijgen. In de wereld van e-HRM is op te merken dat de huidige technologie het mogelijk heeft gemaakt dat medewerkers informatie met betrekking tot de eigen HR-zaken altijd en overal kunnen benaderen. Denk hierbij aan het inzien en downloaden van salarisstroken, het aanvragen en intrekken van verlof en ziek- en beter melden. Nu e-HRM is geïntroduceerd en geïmplementeerd binnen de organisatie, kan vooruit worden gekeken naar mogelijke uitbreiding. Er dient duidelijkheid te komen over trends en technieken op het gebied van e-HRM die voor de organisatie van belang kunnen zijn. Daarnaast moet worden

onderzocht wat deze nieuwe trends en technieken betekenen voor de rol van Human Resources zoals deze bestaat in de huidige inrichting. Nieuwe e-HRM-tooling heeft namelijk mogelijk gevolgen voor de huidige inrichting.

Gezien de technologische vooruitgangen die in de afgelopen jaren zijn geboekt, rijst de vraag of e-HRM binnen Thales Nederland meer gebruik zou kunnen maken van deze technologie. Maar is dat wel mogelijk? En wat betekent dit voor de rol en inrichting van Human Resources zoals deze nu bij Thales is ingericht?

De bovenstaande problematiek leidt tot de volgende centrale probleemstelling:

“Welke mogelijke gevolgen kan toekomstige e-HRM-tooling hebben voor de huidige organisatie en rol van Human Resources binnen Thales Nederland?”

Om een zo correct en volledig mogelijk antwoord te formuleren op de centrale probleemstelling zijn een aantal onderzoeksvragen geformuleerd. Deze onderzoeksvragen richten zich elk op een deel van de centrale probleemstelling. Het betreft de volgende deelvragen:

1. hoe is e-HRM binnen de organisatie op dit moment ingericht?;
2. hoe is Human Resources binnen de organisatie op dit moment ingericht?;
3. welke trends en ontwikkelingen in e-HRM(-tooling) zijn zichtbaar en kan de (e-)HR branche verwachten?;
4. welke trends en ontwikkelingen in e-HRM(-tooling) hebben een mogelijke meerwaarde voor de organisatie?

Inmiddels zijn een aantal belangrijke begrippen aan bod gekomen. Het belangrijkste begrip uit de probleemstelling is e-HRM. Volgens Adam en van den Berg (2001), zijn er een aantal kenmerken die in de vele diverse definities van het begrip ‘e-HRM’ terugkeren. Tot deze belangrijke kenmerken horen aspecten als informatie die online staat en *altijd* te raadplegen is. Een ander belangrijk aspect is dat deze informatie *overal* te raadplegen is. Ruël, Bondarouk en Looise (2002) definiëren e-HRM als: “E-HRM is een wijze van aantrekken, inzetten, ontwikkelen en uitstromen van personeel waarbij een actieve rol is toebedeeld aan lijnmanagement en medewerkers in de uitvoering van deze activiteiten middels bewuste en gerichte ondersteuning van en/of volledig met behulp van intra- en internettoepassingen.”.

Om onder andere het verschil tussen e-HRM en HRIS zichtbaar te hebben, wordt verwezen naar bijlage III op pagina 74 die de meest relevante begrippen uit het onderzoek toelicht.

Deze scriptie bestaat uit vier delen waarvan elk deel verschillende hoofdstukken bevat. Het eerste deel licht de onderzoeksopzet toe – waar deze inleiding deel van uit maakt – en bestaat uit acht hoofdstukken. Hoofdstuk twee licht de onderneming toe en waar hoofdstuk drie het theoretisch kader behandelt, ligt de focus in hoofdstuk vier op het onderzoeksdesign.



In het tweede deel van deze scriptie zijn de resultaten en interpretatie van de resultaten onder de loep genomen in vier hoofdstukken. De huidige inrichting van e-HRM is beschreven in hoofdstuk vijf en de huidige inrichting van Human Resources heeft een plek in hoofdstuk zes. Vervolgens legt hoofdstuk zeven de focus op trends en ontwikkelingen binnen e-HRM en is de scope van e-HRM-tooling met meerwaarde opgesteld in hoofdstuk acht.

Aansluitend geeft deel drie de conclusies en aanbevelingen weer, waarvan hoofdstuk negen gericht is op de conclusies en aanbevelingen. Tot slot wordt middels een evaluatie terug geblikt in hoofdstuk tien.

De scriptie vindt met deel vier haar einde en bevat een aantal bijlagen, te vinden vanaf pagina 71 die onderdelen van deze scriptie verduidelijken.

2 De onderneming

Gestart in 1922 als NV Hazemeijer's Fabriek van Signaalapparaten in Hengelo, is de organisatie sinds de oprichting bekend onder de namen: NV Hazemeijer's Fabriek van Signaalapparaten, Hollandse Signaalapparaten, Thomson CSF Signaal en sinds 2000 als Thales Nederland.

Thales Nederland is onderdeel van Thales Group, met wereldwijd ongeveer 61.000 medewerkers en is aanwezig in circa 56 landen. In Nederland zijn circa 2000 medewerkers verdeeld over Hengelo (hoofdkantoor), Huizen, Delft, Enschede en Eindhoven. Thales Nederland is gespecialiseerd in het ontwerpen en produceren van professionele elektronica voor defensie- en veiligheidstoepassingen zoals radar- en communicatiesystemen. Binnen de Thales Group is Thales Nederland dan ook het 'Centre of Excellence' op het gebied van radartechnologie. Daarnaast fungeert Thales Nederland als aanspreekpunt voor de gehele portfolio van de Thales Group.

Oorspronkelijk richtte de organisatie zich op defensietechnologieën en was voornamelijk aanwezig op de Franse markt. Inmiddels is Thales uitgegroeid tot een multinational die grote projecten in verschillende sectoren uitvoert. Hierdoor is de engineering en zijn de systemen en technologische expertise van Thales over de hele wereld in gebruik. Deze projecten bevinden zich in zowel de militaire (defensie) als civiele beveiligingssectoren.

Veiligheid en beveiliging zijn de voornaamste prioriteiten waar Thales zich op richt. Kortweg is te stellen dat Thales Group in vijf branches/sectoren actief is:

- luchtvaart;
- ruimtevaart;
- grondtransportatie;
- defensie;
- beveiliging.

Binnen deze sectoren zijn de werkzaamheden van de Thales Group te verdelen in zes *Global Business Units (GBU)*, te weten:

- DMS – Defence Mission Systems
- AVS – Avionics
- LAS – Land and Air Systems
- SIX – Secure Communications & Information Systems
- GTS – Ground Transportation Systems
- TAS – Space

Vervolgens is Thales Nederland gestructureerd naar Country Business Units, Business Lines en Country Corporate. In Hengelo staat de Country Business Unit (CBU) *Defense Mission Systems CBU (DMS-NL)*. DMS-NL bevat de Business Lines *Above Water Systems (AWS)-NL* (Systems, Customer Services & Support) en Advanced Projects. Daarnaast is in Hengelo ook de CBU *Land & Air Systems (LAS-NL)* gevestigd, met daarin de Business Lines Surface Radar (SRA)-NL en Optronics (OPT)-NL.

2.1 Thales Nederland en Human Resources

Voor een volledig beeld van de HR-afdeling binnen Thales Nederland en de rol van de HR-medewerkers, wordt verwezen naar hoofdstuk zes.



3 Theoretisch kader

Het theoretisch kader biedt ruimte voor de uitleg van de gevonden theorieën zoals deze tijdens het onderzoek zijn gebruikt. Per model volgt een korte uitleg, met als afsluiting de motivatie voor het gebruik van het betreffende model zoals deze tijdens het onderzoek zijn toegepast.

3.1 Theorieën

Deze paragraaf legt de focus op modellen die tijdens het onderzoek zijn gebruikt voor het aandragen van oplossingen en het beantwoorden van de onderzoeksvragen.

3.1.1 Michigan-benadering

De Michigan-benadering, opgesteld door Fombrun, Tichy en Devanna in 1984, is minder uitgebreid en breed in vergelijking met de Harvard-benadering. Deze klassieke benadering richt zich voornamelijk op strategische aspecten als selectiecriteria op lange termijn, vroege detectie van potentieel en loopbaanpaden. Dit houdt in dat personeelsmanagement verbonden hoort te zijn met de ondernemingsstrategie. HRM wordt hierbij vormgegeven door vier individuele elementen. Deze elementen dienen in elke organisatie te worden ingevuld en in samenhang met elkaar worden bekeken. Fombrun et al. spreken met betrekking tot deze samenhang van de 'human resource cycle'.

Waarom dit model?

Tijdens het vooronderzoek is gebleken dat vakdeskundigen verwachten dat de strategische kant van Human Resources belangrijker wordt (Lawler & Mohrman, 2003). De Michigan-benadering richt zich op de strategische kant van HR en kan is als leidraad gebruikt bij het opstellen van interview vragen en. Het belang van dit model is het onderscheid met de Harvard-benadering en het e-HRM-model vanwege het strategische karakter. Waar het e-HRM-model deels gebaseerd is op de Harvard-benadering en slechts deels rekening houdt met een strategisch karakter van HRM en e-HRM, geeft dit model mogelijkheid tot aanvulling. Op deze wijze is een compleet beeld gecreëerd waarin alle aspecten zijn behandeld.

3.1.2 Harvard-benadering

Beer et al. (1984) beschreef in *Managing Human Assets* een benadering van Human Resource Management (HRM) die bekend staat als de Harvard-benadering, ook bekend als de systeembenadering. Het uitgangspunt is een brede benadering van HRM, met een nadruk op het algemeen-managementkarakter.

Dit model beschrijft een aantal belangrijke opgaven voor het personeelsbeleid, te weten:

- een strategische visie ontwikkelen voor beleid op personeelsgebied;
- personeelsactiviteiten onderling met strategische ondernemingsplanning integreren;
- een proactieve benadering (Manders & Biemans, 2010).

Waarom dit model?

Deze benadering beschrijft de 'zachte' kant van HRM. Uit het vooronderzoek is gebleken dat onderwerpen als loopbaanmanagement en de 'human touch' belangrijk blijven (Cools, 2015), maar vanuit de organisatie heerst veelal een groeiende vraag naar het strategische karakter van HR. Peter Cools (2015, p. 3) schrijft "We are witnessing HR at a turning point. In Towers Watson's interactions with clients, it is charting HR professionals evolving to focus their energies on strategic endeavours rather

than being bogged down with largely transactional tasks”. Nu beschrijft de Harvard benadering niet enkel administratieve processen, maar het belangrijkste is de strekking van deze quote. De focus verschuift en de nadruk ligt op een toenemende behoefte aan de strategische mogelijkheden die e-HRM biedt.

Dit model vormt een basis voor het e-HRM-model en kan ook afzonderlijk worden gebruikt. Dit zal voornamelijk gelden in combinatie met de Michigan-benadering. Het doel van de toepassing van dit model richtte zich op het opstellen van gerichte interviewvragen en op de beschrijving van een mogelijk nieuwe rol van de HR Operations Partner. Een belangrijk aspect is dat het Harvard-model deels is gebruikt voor de totstandkoming van het e-HRM-model.

3.1.3 E-HRM-model

Dit model, ontwikkeld door Ruël, Looise en Bondarouk in 2002, bestaat uit vier hoofdonderdelen, te weten:

1. de HRM-uitgangssituatie in een organisatie;
2. e-HRM doelen;
3. typen e-HRM;
4. HRM-outcomes.

Het eerste onderdeel belicht de ‘Human Resource policy choices’. Doorgaans is te stellen dat in elke organisatie sprake is van reeds bestaande HRM-beleidsuitgangspunten. Verder ligt in een managementbeslissing daarnaast, in zekere mate, een personeelsmanagementcomponent. Er is dan sprake van ‘human resource policy choices’, volgens Beer et al. (1984). Zij scharen een geheel van deze policy choices onder één van de drie typen HRM-polities. Dit zijn de *bureaucratic policy*, *market policy* en de *clan policy* (zie ook figuur 1). Het model van Beer et al. onderscheidt vier HRM-policy areas die als kenmerk dienen voor de HRM policy choices. Het gaat hier om employee influence, human resource flow, rewards en work systems.

Een organisatie maakt doorgaans niet zonder reden een overstap richting e-HRM, hier zijn specifieke doelen aan gekoppeld. Deze worden toegelicht in onderdeel twee. Ruël, Looise en Bondarouk (2002) geven in het e-HRM model drie type doelen weer. Deze doelen vormen een kader voor de daadwerkelijke implementatie van de e-HRM-toepassingen. Aansluitend brengen Ruël, Looise en Bondarouk (2002) het geheel van e-HRM-toepassingen terug tot drie typen e-HRM. Zo wordt gesteld in het derde onderdeel dat e-HRM een benaderingswijze van HRM is en niet een bepaalde fase. Deze HRM-typeringen bieden mogelijkheid tot implementatie en ondersteuning van e-HRM-toepassingen. Dit leidt volgens Ruël, Looise en Bondarouk (2002), tot de drie typen die in het model zijn opgenomen: operational e-HRM, relational e-HRM en transformational e-HRM.

Tot slot schetst het vierde en laatste onderdeel duidelijkheid tussen e-HRM-doelstellingen en doelstellingen met betrekking tot het ‘sociale kapitaal’. Beer et al. (1984) beschrijven dan ook vier HRM-outcomes die gebruikt worden in het e-HRM-model. Deze HRM-outcomes zullen meer of minder zichtbaar zijn, afhankelijk van de wijze waarop organisaties e-HRM implementeren en gebruiken in lijn met de gekozen doelen, aldus Ruël, Looise en Bondarouk (2002). De HRM-uitgangssituatie kan veranderen en aanzetten tot vernieuwen binnen een organisatie door de HRM-outcomes.



Waarom dit model?

Het belang van dit model is terug te vinden in de vier hoofdelementen die dit model gebruikt. De auteurs van dit model hebben bij de totstandkoming gebruik gemaakt van andere HRM-modellen. Bij toepassing van het model op de huidige situatie binnen Thales Nederland is daarmee ook direct rekening gehouden met enkele aspecten van HRM. Dit model heeft dan ook invloed gehad op de interviewvragen zoals deze tijdens het onderzoek zijn gebruikt. Door het stellen van gerichte vragen is het mogelijk geweest om de vier hoofdelementen van het model te benoemen. Dit heeft geresulteerd in een toegepast model waarbij de huidige situatie in kaart is gebracht. Om mogelijke gevolgen aan het licht te brengen is een vergelijking gemaakt van het ingevulde model op basis van de vergaarde gegevens dat is afgezet tegen nieuwe e-HRM-tooling. Hierdoor is geprobeerd een betere aansluiting en samenwerking tot stand te brengen tussen e-HRM en HRM en aandachtspunten en gevolgen bloot te leggen.



4 Onderzoekdesign

Het laatste hoofdstuk van het eerste deel richt zich op het onderzoekdesign. Zo is toegelicht welk type onderzoek het betreft, zijn de onderzoekseenheden beschreven en zijn de dataverzamelmethode nader bekeken. Ook randvoorwaarden en de belangrijke paragrafen met betrekking tot betrouwbaarheid en validiteit zijn nader toegelicht.

4.1 Type onderzoek

Volgens Verhoeven (2014), richt kwalitatief onderzoek zich doorgaans niet op het verzamelen van cijfermatige gegevens. Daarnaast wordt geen causaal verband onderzocht en is er flexibiliteit met betrekking tot het aanpassen aan de omstandigheden van het onderzoek. Belangrijk is ook dat de achtergrond van de verzamelde gegevens ook aandacht geniet.

Uit bovenstaande omschrijving is op te merken dat dit onderzoek een kwalitatief karakter kende. Uit de probleemstelling is op te maken dat cijfermatig onderzoek niet hoefde plaats te vinden en ook geen causaal verband diende te worden onderzocht. Wel is het zo dat aandacht is besteed aan de achtergrond van de verzamelde gegevens, van zowel de centrale probleemstelling als de onderzoeksvragen. Daarnaast is te stellen dat het onderzoek van beschrijvende aard is. Dit beschrijvende deel van het onderzoek is onder andere terug te vinden in de onderzoeksvragen waarin antwoord is geformuleerd op bestaande inrichtingen en trends (in e-HRM-tooling). Aan dit karakter zijn een aantal dataverzamelmethode gekoppeld; deze zijn in paragraaf 4.4 per onderzoeksvraag uiteengezet.

4.2 Onderzoekseenheden

Door het gebruik van een onderzoekseenheid is het mogelijk om in algemeenheden te spreken over voorwerpen, mensen, planten etc. Hieronder zijn per onderzoeksvraag de relevante onderzoekseenheden benoemd.

Onderzoeksvraag 1

De eerste onderzoeksvraag richt zich op bestaande e-HRM-tooling. Deze e-HRM-tooling gold dan ook als onderzoekseenheid.

Onderzoeksvraag 2

Binnen de tweede onderzoeksvraag is de afdeling Human Resources binnen Thales Nederland als onderzoekseenheid aan te merken. Onder deze eenheid valt ook de rol van de HR Operations Partner en zijn daarom ook als onderzoekseenheid omschreven.

Onderzoeksvraag 3

De voor de hand liggende onderzoekseenheid met betrekking tot deze vraag is e-HRM-tooling. Om een compleet beeld te geven is het belangrijk te weten dat de vakdeskundigen ook zijn “onderzocht” en daarom ook als onderzoekseenheid zijn gekenmerkt.

Onderzoeksvraag 4

Na te hebben bepaald welke trends en ontwikkelingen binnen e-HRM-tooling in aantocht zijn, is bepaald welke e-HRM-tooling van meerwaarde is voor de opdrachtgever. Hiervoor is gebruik gemaakt van de wekelijkse “Changeboard meetings”. Ook hier is dus sprake van een tweetal onderzoekseenheden: e-HRM-tooling en de gebruikers van de Changeboard meetings.



Variabelen

De onderzoeksvariabelen voor dit onderzoek zijn vastgesteld op:

- Bestaande inrichting HR-afdeling;
- Nieuwe inrichting HR-afdeling;
- Bestaande rol HR Operations Partner;
- Nieuwe rol HR Operations Partner;
- Bestaande rol HR-medewerkers;
- Nieuwe rol HR-medewerkers;
- Bestaande e-HRM-tooling;
- Nieuwe e-HRM-tooling.

Populatie

De populatie bestaat uit de afdeling Human Resources binnen Thales Nederland, inclusief e-HRM-tooling.

4.3 Dataverzamelingmethoden

Tijdens de uitvoer van dit onderzoek zijn een aantal methoden gebruikt om de data te verzamelen. Het gebruik van de juiste methode voor elke onderzoeksvraag heeft geleid tot een zo volledig en juist mogelijk antwoord. In de onderstaande paragrafen zijn per onderzoeksvraag de te gebruiken methodes toegelicht.

4.3.1 Onderzoeksvraag 1

De eerste onderzoeksvraag ‘hoe is e-HRM binnen de organisatie op dit moment ingericht?’ is als ‘beschrijvend’ vraagtype aan te merken en droeg een kwalitatief karakter. Om de vraag te beantwoorden is analyse van bestaand materiaal gebruikt als methode. Daarnaast zijn open interviews afgenomen met de projectleider van het e-HRM-team en de Functioneel Beheerder.

Voornamelijk het gebruik van open interview heeft hier de meeste informatie opgeleverd.

4.3.2 Onderzoeksvraag 2

Deze onderzoeksvraag richtte zich op de huidige inrichting van Human Resources binnen de organisatie. Net als voorgaande onderzoeksvragen, bevatte de onderzoeksvraag een kwalitatief karakter. Verder is deze onderzoeksvraag van ‘beschrijvend’ vraagtype. Dit betekende voor deze vraagstelling dat een analyse van bestaand materiaal en inhoudsanalyse goed gebruikt kon worden. Zo zijn diverse documenten beschikbaar op intranet die informatie geven over dit thema. Extra interviews met HR Operations Partners bleken uiteindelijk niet noodzakelijk.

4.3.3 Onderzoeksvraag 3

De derde onderzoeksvraag richtte zich op het verzamelen van gegevens en informatie over trends en ontwikkelingen binnen e-HRM. Dit is een kernonderdeel van de centrale probleemstelling.

Deze onderzoeksvraag kende een ‘voorspellend’ vraagtype en een kwalitatief karakter. Om een zo volledig mogelijk antwoord te formuleren op deze vraag, is een analyse van bestaand materiaal en een inhoudsanalyse gebruikt als dataverzamelingmethode. De kans op het verkrijgen van de gewenste informatie is toegenomen door het afnemen van interviews met vakspecialisten zoals T.V. Bondarouk en

H. Ruël. Van deze vakspecialisten zijn daarnaast verschillende publicaties en naslagwerken beschikbaar die als bron gebruikt zijn. Ook aanbieders van e-HRM-toepassingen hebben als bron gediend. Zo is AFAS, leverancier van e-HRM-tooling bij Thales, benaderd voor informatie in de vorm van een interview met M. Amri en aanwezigheid bij de AFAS Open. Dit laatste is een evenement waarbij de laatste e-HRM-tooling van AFAS is toegelicht.

Verder kon gebruik worden gemaakt van kennis bij andere organisaties met als doel om informatie te verzamelen bij HR-specialisten door middel van interviews. Dit bleek echter niet noodzakelijk op basis van de verkregen informatie.

4.3.4 Onderzoeksvraag 4

Ook de laatste onderzoeksvraag kende een kwalitatief karakter en gold als direct vervolg op de voorgaande onderzoeksvraag. Om uiteindelijk te kunnen vaststellen welke e-HRM-tooling mogelijke invloed heeft op de rol van Human Resources binnen Thales, was het belangrijk eerst duidelijk te hebben welke e-HRM-tooling het meest van belang zou zijn voor de organisatie. Deze e-HRM-tooling maakte immers de meeste kans tot implementatie. Deze onderzoeksvraag droeg als vraagtype het label 'evaluerend'. De resultaten uit bovenstaande vraag zijn immers beoordeeld.

De meest geschikte methode voor het verzamelen van data is het afnemen van (open) interviews met (HR-) managers van Thales geweest. Dit zou ook plaats kunnen vinden in een groepsgesprek. Een goed voorbeeld is de groep zoals deze wekelijks bijeenkomt bij de 'Changeboard meetings'.

Deze methodes bieden meer houvast dan het afnemen van een enquête, voornamelijk omdat dit laatste geval minder goed de ruimte zou bieden in het voorzien van repliek van medewerkers die veel met deze e-HRM-tooling werken. Uiteindelijk is gekozen voor een discussiegroep tijdens de 'Changeboard meetings' waarbij enkele key-users aanwezig zijn geweest. Een belangrijke reden om niet voor HR Operations Partners te kiezen is de mogelijke angst die deze groep zou kunnen ervaren bij de uitkomsten van dit onderzoek.

4.4 Data-analyse

Deze paragraaf geeft informatie over de wijze waarop informatie wordt geanalyseerd en op welke wijze de interviews zijn ingericht. Informatie over de literatuurstudie en deskresearch is terug te vinden in de eerste twee paragrafen. Verder biedt dit hoofdstuk ruimte voor de wijze van uitwerking van interviews en de beantwoording van het vraagstuk rondom de steekproef.

4.4.1 Deskresearch

Gedurende het onderzoek is gebruik gemaakt van deskresearch. Middels het gebruik van wetenschappelijke en theoretische informatie, naast vakliteratuur, zijn enkele uitgangspunten opgesteld. Zo blijkt uit dat niet alleen een grote hoeveelheid informatie beschikbaar is over het onderwerp, maar deze informatie zelfs na langere tijd nog accuraat is. Dit is getoetst aan de hand van kennis van de praktijkervaring van medewerkers met relevante kennis over e-HRM en HRM, waaronder H. Stukker. Tijdens interviews is daarnaast gevraagd naar ervaringen en meningen over deze informatie. Voornamelijk T. Bondarouk heeft gewezen op relevantie van vakliteratuur.

De deskresearch is daarnaast een belangrijk onderdeel van dit onderzoek geweest omdat op deze wijze gerichte interviewvragen opgesteld zijn en de reacties van respondenten zijn getoetst en verwerkt aan de hand van de literatuur en theorieën.



De bronnen die gebruikt zijn tijdens de deskresearch zijn opgenomen in bijlage V.

4.4.2 Vakdeskundigen

Een deel van dit onderzoek betrof een mate van afhankelijk van de beschikbaarheid van vakdeskundigen.

Het doel is om de volgende experts te interviewen:

T. Bondarouk (Universiteit Twente);

Mohamed Amri (AFAS).

Uiteraard wordt hier gewerkt met de sneeuwbalmethode: mocht een vakdeskundige een andere expert aanwijzen als mogelijke bron, wordt op dat moment besloten deze ook te benaderen. Indien één van bovenstaande experts niet in staat blijkt te zijn om deel te nemen aan een interview, wordt Jeroen Meijerink (Universiteit Twente) als back-up aangewezen voor een interview als externe (vak)deskundige. De belangrijkste reden om J. Meijerink als back-up aan te wijzen zijn de samenwerkingsmomenten die deze deskundige reeds heeft gehad met de organisatie.

4.4.3 Interviewstructuur en uitwerking

Om antwoord te kunnen geven op de deelvragen is gebruik gemaakt van open interviews, waarbij de uitwerking als bijlage in de scriptie is opgenomen. De interviews zijn opgenomen en vervolgens verwerkt volgens de methode zoals deze is geleerd tijdens de studie, middels een programma genaamd Kwalitan. Dit programma zorgt voor de mogelijkheid om coderingen aan te brengen waardoor de betrouwbaarheid van het onderzoek is vergroot. Een overzicht met coderingen is opgenomen in de bijlagen.

Belangrijk te weten is dat de drie modellen, zoals deze in vorig hoofdstuk zijn toegelicht, de basis hebben gevormd voor de opgestelde interviewvragen. Op deze manier is richting gegeven aan het interview en zijn de antwoorden op een effectieve manier verwerkt in de conclusie en aanbevelingen.

De interviews, zoals uitgevoerd voor dit onderzoek, zijn met betrekking tot onderzoeksvragen één en twee voornamelijk directief van aard. Het belangrijkste is informatie over één bepaald thema boven water te krijgen, wat ook is gelukt. Dit is een verschil met betrekking tot onderzoeksvraag drie – nieuwe e-HRM-tooling – waarbij gebruik is gemaakt van een combinatie tussen een directief en non-directief onderzoek.

De interviews kende allen eenzelfde opbouw, bestaande uit een inleiding en vervolgens een hoofdthema. Elk interview bevatte de mogelijkheid om verschillende thema's te behandelen. Elk thema bood na een korte inleiding met hoofdvraag ruimte aan reacties en vervolg- en doorvragen.

4.4.4 Ethiek en privacy

Voor dit onderzoek is te stellen dat geen bijzondere maatregelen zijn genomen met betrekking tot ethiek en privacy van respondenten. Voorafgaand aan elk interview is toestemming gevraagd voor het opnemen (geluidsopname) van het interview waardoor de betrouwbaarheid wordt vergroot. Tijdens het onderzoek heeft geen enkele respondent toestemming geweigerd voor het opnemen van het interview. Ook is op basis van de gevoeligheid van informatie geconcludeerd met respondenten dat anonimiteit geen vereiste is. Met betrekking tot ethische kwesties is te concluderen dat hier geen sprake is van belangenverstrengelingen waardoor anders gehandeld diende te worden tijdens het onderzoek.

4.4.5 Steekproef

Door het karakter van het onderzoek, en met name de onderzoeksvragen, voegde een aselechte steekproef niets toe aan de reikwijdte van de resultaten. Er is dus geen sprake geweest van trekking op basis van toeval. Met betrekking tot dit onderzoek was het van belang om gericht enkele specifieke respondenten als bron te gebruiken. Zo weet de HR-director van Thales Nederland hoe de HR-afdeling is opgebouwd en welke rollen de HR Operations Partner aannemen en welke uitzonderingen eventueel aanwezig zijn. Een noodzaak om elke HR Operations Partner individueel te interviewen is dus niet aanwezig geweest. Met betrekking tot toekomstige e-HRM-tooling, is gebruik gemaakt van vakdeskundigen. Te concluderen is dat gebruik is gemaakt van een doelgerichte (purposive) steekproef.

4.5 Randvoorwaarden

Als belangrijk aandachtspunt gold, gedurende het hele onderzoek, dat de interviews op tijd dienden te worden ingepland. Daarnaast was enige flexibiliteit mogelijk met betrekking tot het verschuiven van onderzoeksvragen. De meeste tijdsbesparing kon worden behaald tijdens onderzoeksvragen één en twee. Het voordeel is dat veel gedocumenteerd staat op het intranet van Thales en veel kennis is verkregen tijdens de eerdere stageperiode. Als doel gold dan ook om in deze periode tijdwinst te boeken en deze te gebruiken voor de overige onderzoeksvragen en afrondingsfase.

Wel is rekening gehouden met de feestdagen in december. Als doel gold om werkzaamheden zo veel mogelijk vóór de feestdagen af te ronden.

Ook is het belangrijk te weten dat tijdens dit onderzoek geen rekening is gehouden met schoolvakanties. Dus week 20 is voor dit onderzoek eerder dan week 20 (2.10) op het Saxion.

4.6 Betrouwbaarheid

De belangrijkste vraag die men zich moet stellen met betrekking tot betrouwbaarheid, stelt Verhoeven (2014), is met welk doel men betrouwbaarheid kan inzetten bij kwalitatief onderzoek. In deze situatie is gekeken in welke mate de eis van betrouwbaarheid toegepast kan worden op het onderzoek. Daarnaast is gekeken op welke wijze de betrouwbaarheid zo hoog mogelijk ingevuld kan worden.

De eerste stap om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten is het plan van aanpak, dat diende als goed uitgewerkte en gedetailleerde onderzoeksopzet. Daarnaast is gebruik gemaakt van contactmomenten met zowel de schoolcoach als de bedrijfsbegeleider die aanwijzingen geven en stukken hebben beoordeeld.

Met betrekking tot de uitvoering van het onderzoek is gekozen voor het gebruik van theoretische triangulatie. Voor dit onderzoek betekent dat het analyseren, vergelijken en toepassen van verschillende bronnen (theoretische uitgangspunten) over een bepaald onderwerp. Zo zijn verschillende



(wetenschappelijke) publicaties beschikbaar van verschillende auteurs en op deze wijze is vanuit verschillende oogpunten beredeneerd. Ook wordt bij het afnemen van de interviews gebruik gemaakt van opnameapparatuur, in dit geval een specifieke voicerecorder of de voicerecorder op de smartphone. Een ander belangrijk argument voor de betrouwbaarheid van dit onderzoek zijn de feedbackmomenten met een klein aantal medewerkers. Dit wil zeggen dat delen van het onderzoek zijn beoordeeld, voorzien van op- en aanmerkingen en zijn verbeterd naar aanleiding van de gegeven feedback. Belangrijk hierbij is dat het medewerkers betrof die geen tot weinig invloed en input hebben gehad op basis van interviews in dit onderzoek en geen onderwerp van het onderzoek zijn geweest.

4.7 Validiteit

De validiteit speelt, aldus Verhoeven (2014), een grotere rol binnen kwalitatief onderzoek. De kritiek die kwantitatieve onderzoekers geven met betrekking tot kwalitatief onderzoek, is gericht op zowel de generaliseerbaarheid en inhoudsvaliditeit (Verhoeven, 2014). Met dit laatste doelt Verhoeven (2014) op de representativiteit van de meetinstrumenten. Een voorbeeld in dit onderzoek zou het gebruik van een enquête zijn in plaats van open interviews. Verder staat de populatievaliditeit (generaliseerbaarheid) ter discussie indien een steekproef niet aselekt is. Dit geldt echter niet voor (elk) kwalitatief onderzoek, waar dit onderzoek een voorbeeld van is.

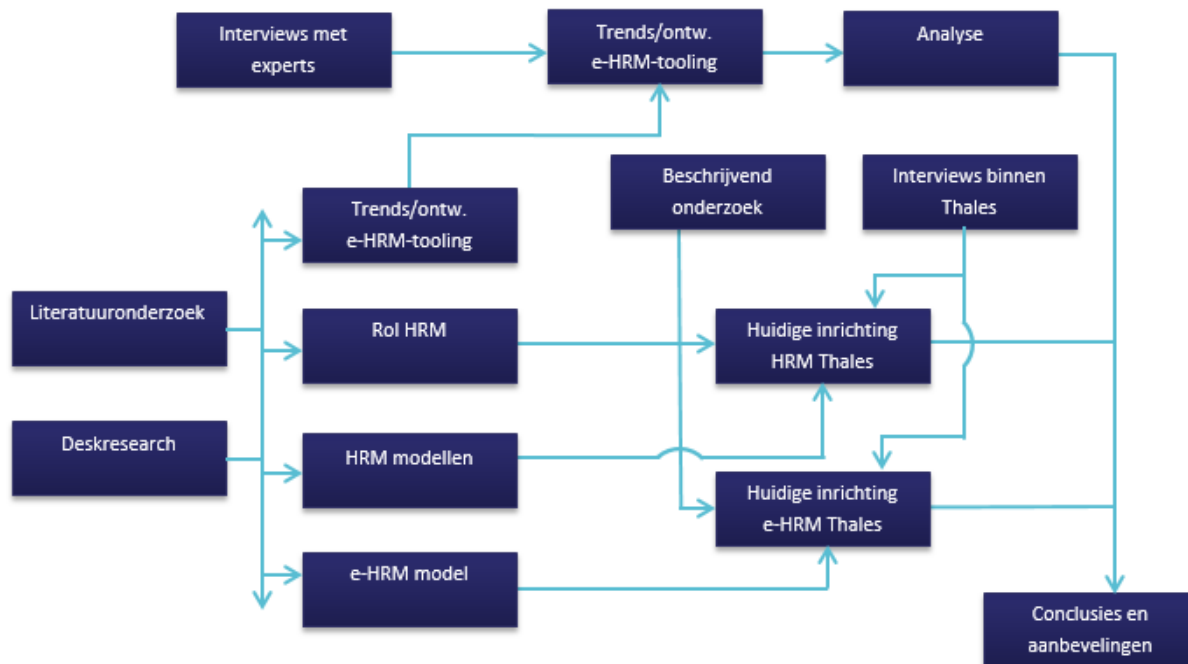
Tijdens de uitvoering van dit onderzoek zijn een aantal methoden gebruikt om de validiteit te vergroten. Voor het onderzoek in het algemeen gold dat gebruik kon worden gemaakt van feedback van de schoolcoach. In deze situatie zou dit eventueel gezien kunnen worden als peer feedback van een onderzoeker.

De vragen tijdens de interviews zijn zodanig opgesteld dat sociaal wenselijke antwoorden nagenoeg niet mogelijk zijn. Ook de onderwerpen met betrekking tot de interviews lijken geen sociaal wenselijke kaders te hebben geraakt. Daarnaast is elke vragenlijst is door minimaal twee verschillende medewerkers van de organisatie beoordeeld voordat deze in gebruik is genomen. Ook de gebruikte begrippen zijn duidelijk omschreven zodat deze eenduidig zijn voor de respondenten. Indien nodig zijn deze uitgelegd alvorens een vraag is beantwoord. Omdat veelal gebruikt is gemaakt van open interviews, is het belangrijk geweest om gesprekstechnieken te gebruiken zoals doorvragen. Dit is van essentieel belang geweest om niet alleen meer informatie te verkrijgen, maar voornamelijk om de juiste informatie te verzamelen. Ook parafraseren is een veel gebruikte techniek tijdens dit onderzoek.

Het gebruik van de sneeuwbalmethode om de steekproef te verbeteren, kon worden toegepast omdat het doel is (vak)deskundigen te interviewen. Deze methode houdt in dat een respondent de onderzoeker verwijst naar andere bronnen, op deze wijze wordt de onderzoeker geholpen aan voldoende expertise. Een nadeel van deze methode is dat de (vak)deskundige een andere deskundige aanwijst met dezelfde opvattingen. Dit kan negatieve invloed hebben op de betrouwbaarheid van de respondent. Hoewel dit de insteek was bij aanvang van het onderzoek, bleek dat na twee interviews met experts geen overige vakdeskundigen zijn aangewezen en de beoogde informatie reeds was verkregen.

Tot slot bevordert ook hier het gebruik van triangulatie, zoals beschreven in voorgaande paragraaf, de validiteit.

4.8 Onderzoeksmodel



Figuur 1 Conceptueel onderzoeksmodel

Vanuit het literatuuronderzoek en de deskresearch is informatie gezocht voor vier deelgebieden die betrekking hebben op de centrale probleemstelling. Deze hebben betrekking op de modellen die worden gebruikt voor de bepaling van de huidige en nieuwe inrichting van e-HRM en HRM, op de toekomstige rol van HRM en de trends en ontwikkelingen met betrekking tot e-HRM-tooling.

Vanuit de interviews is aansluitend informatie verkregen over trends en ontwikkelingen binnen e-HRM-tooling. Deze zijn vervolgens geanalyseerd en vergeleken met de bevindingen uit het literatuuronderzoek en de deskresearch, waardoor een compleet beeld is verkregen over dit onderwerp.

Vanuit het beschrijvend onderzoek, mede door de aanvulling middels interviews, is een antwoord geformuleerd op de huidige inrichting van zowel HRM als e-HRM binnen de organisatie van de opdrachtgever. Uiteindelijk vormden deze twee onderdelen, tezamen met de trends en ontwikkelingen zoals deze zijn beschreven door (vak)deskundigen, de basis voor de conclusies en aanbevelingen. Dit vormde dan ook de basis voor het antwoord op de centrale probleemstelling.

Deel II

Resultaten en interpretatie

“

Being busy does not always mean real work. The object of all work is production or accomplishment and to either of these ends there must be forethought, system, planning, intelligence, and honest purpose, as well as perspiration. Seeming to do is not doing.

- Thomas A. Edison

”



5 De huidige e-HRM-organisatie

Dit hoofdstuk richt zich op de huidige e-HRM-organisatie waarin de keuze voor de huidige e-HRM-tooling wordt benadrukt, maar ook de doelen en toekomstverwachtingen. Voordat echter deze onderwerpen aan bod komen, wordt eerst kort de oude inrichting beschreven. De informatie uit dit hoofdstuk is afkomstig uit interviews met Hans Stukker, manager Compensation & Benefits, en René Verhoef, functioneel beheerder. Deze informatie is aangevuld met (vertrouwelijke) informatie bestemd voor het e-HRM-projectteam.

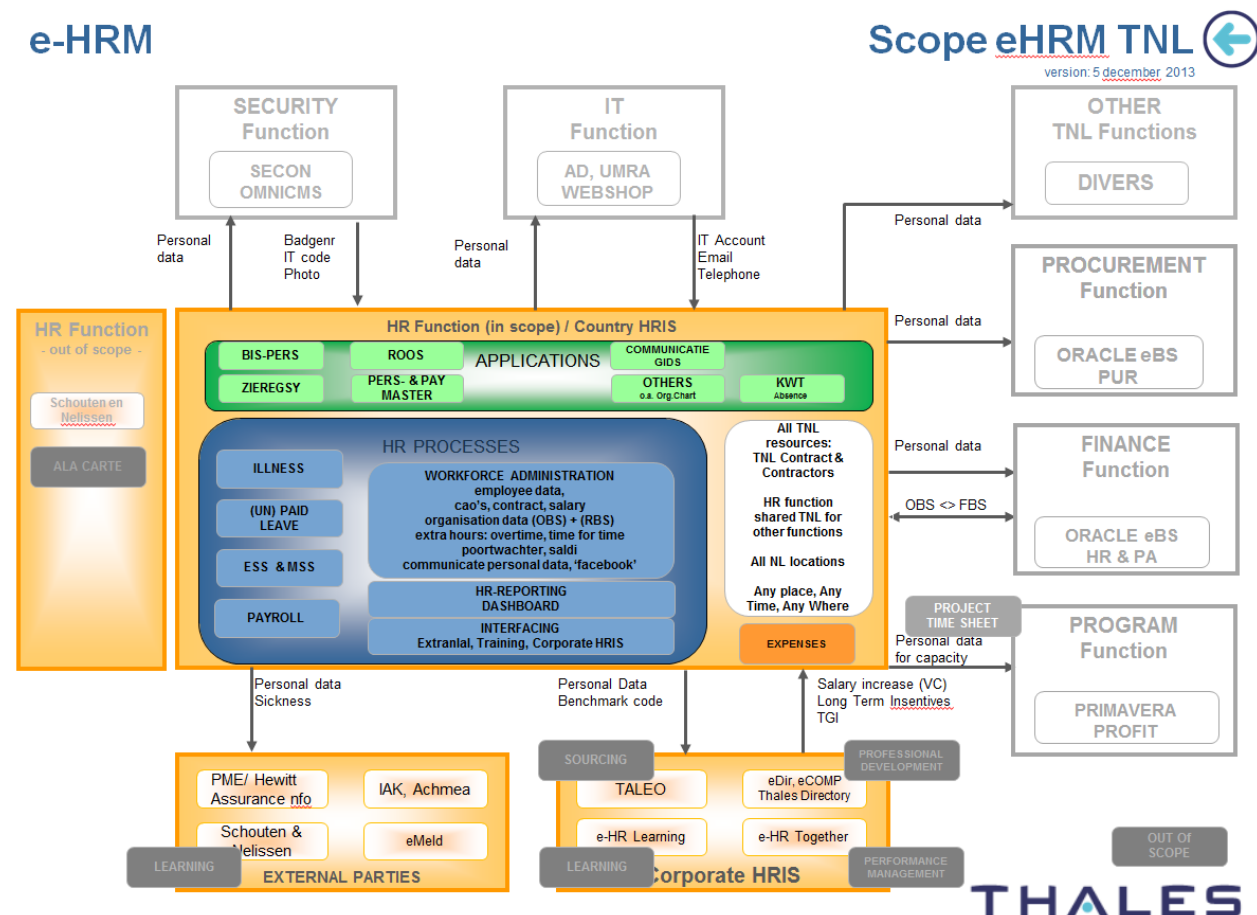
5.1 Oude e-HRM-organisatie

E-HRM is niet een fenomeen dat sinds 2014 haar intrede in de organisatie heeft gedaan. Volgens Stukker (persoonlijke mededeling, 7 oktober 2015) werd ongeveer 35 jaar geleden al gebruik gemaakt van een basis e-HRM-systeem. Opdrachten aan dit systeem werden in de vorm van ponskaarten in het systeem ingevoerd – terminals bestonden toen nog niet. Dit was een systeem dat slechts door enkele medewerkers gebruikt kon worden, voornamelijk vanuit de backoffice. De rol van HR Operations Partners bestond toen niet of nauwelijks en de lijnmanager zat zelf aan het roer. Dit is iets waar de organisatie opnieuw naar streeft (H. Stukker, persoonlijke mededeling, 7 oktober 2015). De filosofie verschilde in vergelijking met nu en het belangrijkste was de uitvoering van het werk, niet vanuit welke rol iemand informatie moest of wilde raadplegen. Dit systeem vormde een basis voor verdere e-HRM-tooling en Verhoef (persoonlijke mededeling, 6 oktober 2015) geeft aan dat ook in de jaren '80 veel verschillende e-HRM-systemen werden gebruikt. Een voorbeeld hiervan is BisPers, dat staat voor Basis InformatieSysteem Personeel waarin nagenoeg alles werd geregistreerd over het personeel en de structuur van de organisatie. Daarnaast weet Stukker (persoonlijke mededeling, 7 oktober 2015) te vertellen dat naast BisPers gebruik werd gemaakt van een vijftal andere e-HRM-applicaties. Onder deze applicaties vallen bijvoorbeeld Zieregsy voor ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid, KeuzeWerkTijden-systeem (KWT-systeem) voor werktijdregistratie en de verlofadministratie, Roos, dat werd gebruikt voor recruitment en tot slot Mores, dat werd gebruikt voor het registreren van onder andere opleidingstrajecten. Zieregsy, BisPers en Mores konden worden gezien als één grote applicatie met drie verschillende *executables*. Een belangrijk aspect van deze drie applicaties is dat deze vanuit Thales ontwikkeld zijn en dus behoren tot maatwerkoplossingen. De overige applicaties zijn aangekocht en waar nodig aangepast op intern gebruik. Een voorbeeld hiervan is Cian van SAP voor Payroll. Het gebruik van 136 interfaces (H. Stukker, persoonlijke mededeling, 7 oktober 2015), verzorgde de link en transfer van gegevens van en naar Frankrijk en tussen de applicaties. Onder deze applicaties vielen onder andere Thales Group applicaties zoals e-HR Together.

5.2 Het e-HRM-project

Bij aanvang van het e-HRM-project zijn volgens Stukker (persoonlijke mededeling, 7 oktober 2015) drie type aanbieders vergeleken, variërend van flexibel tot rigide met betrekking tot de inrichting van de e-HRM-tooling. Het doel was om de keuze te maken voor een aanbieder die daar goed de balans in kon vinden. Vanuit de Thales Group is de eis gesteld om het gebruik van Oracle als e-HRM-systeem te onderzoeken omdat Oracle al deels binnen de organisatie aanwezig was. Daarnaast drong de Thales Group ook aan op onderzoek naar het ERP-pakket Workday vanuit de gedachte om voor de zes 'Big Countries' in de Thales Group, één ERP-pakket aan te schaffen. Uiteindelijk is niet gekozen voor Oracle, SAP en Workday door de hoge kosten en het doorgaans rigide karakter van deze grote aanbieders. Een ander belangrijk argument is het ontbreken van kwaliteit in de uitvoering van Payroll, of zelfs gebrek aan een gehele Nederlandse uitvoering in het geval van Workday.

Onderstaande afbeelding geeft weer welke bestaande e-HRM-tooling en processen binnen Thales Nederland vallen onder de scope van het e-HRM-project. Tevens is in dit overzicht de uitwisseling van data meegenomen zoals deze zich in de organisatie tussen de betreffende afdelingen bevindt. Bij aanvang van het project is besloten dat buiten de scope de volgende bestaande tooling valt: E-dossier, AAD, PDD en People Review (beoordeling en beloning), Sourcing, Learning en Skills en Competence Management (Thales Nederland B.V., 2013). Brummelaar en Stukker (persoonlijke mededeling, 23 oktober 2015) geven aan dat, geheel volgens plan, de 'out-of-scope' tooling ongewijzigd is gebleven. De belangrijkste reden voor het uitsluiten van deze onderdelen is de aanwezigheid van specifieke Thales Group applicaties zoals e-HR Together en TALEO, dat zich respectievelijk richt op beoordeling en beloning en recruitment (sourcing).



Figuur 2 Scope van het e-HRM Project (Thales Nederland B.V., 2013)

Na het maken van een keuze voor een aanbieder, dat later in dit hoofdstuk uitgebreid aan bod komt, is gekozen voor een aanpak waarbij de e-HRM-tooling in fases wordt geïmplementeerd en uitgerold. Zowel voorafgaand aan elke fase, maar ook het hele project overziend, zijn risico's geanalyseerd die mogelijk invloed hebben op het project. Zo is AFAS Profit bijvoorbeeld de eerste 'grote' SaaS (Software as a Service) oplossing (Thales Nederland B.V., 2013). Op te merken is dat Thales over weinig kennis en ervaring beschikt op het gebied van SaaS. Om dit risico te verkleinen is een speciale IT security officer aangewezen en geniet dit risico voortdurend de aandacht. Uit de Executive Summary Gate 2 & 3 (Thales Nederland B.V., 2013) blijkt ook dat rekening wordt gehouden met changemanagement en de

verschillende eisen van stakeholders. Deze risico's worden gecontroleerd door het gebruik van klankbordgroepen en het aanstellen van een changemanager.

Een 'Go-live' planning uit de Executive Summary Gate 2 & 3 (Thales Nederland B.V., 2013) laat zien dat in augustus en september 2014 onderstaande onderdelen worden uitgerold:

- basis workforce administration;
- 'quick wins' ESS en MSS zoals verlof en verzuim;
- alle Thales Group en lokale interfaces;
- basis rapportering.

Deze modules zijn per 1 januari 2015 aangevuld met de module Payroll voor Thales Nederland, vestiging Hengelo, en Payroll voor Thales Transportation Systems B.V. in Huizen. Daarnaast worden vanaf september 2014 tot april 2015 de onderstaande modules uitgerold:

- verdere uitrol ESS en MSS;
- workflows, zoals declaraties;
- verdere ontwikkeling en uitrol van rapportering;

Voor een volledig overzicht van de projectplanning wordt verwezen naar de bijlagen.

5.3 Nieuwe e-HRM-organisatie

Hoewel de vele interfaces samenwerking mogelijk maakte tussen de verschillende e-HRM-software, was de oude e-HRM-inrichting visueel zeer beperkt (R. Verhoef, persoonlijke mededeling, 6 oktober 2015) en bood het geen mogelijkheid tot Employee Self Service en Manager Self Service. Hierdoor lag de (administratieve) last volledig bij Human Resources. Het gebruik van dit grote aantal interfaces is gestopt op 1 november 2014, toen de nieuwe e-HRM-tooling live is gegaan. Met de komst van AFAS Profit zijn alle voorgaande applicaties vervangen door één pakket (H. Stukker, persoonlijke mededeling, 7 oktober 2015). AFAS Profit, de nieuwe e-HRM-tooling, gebruikt de organisatie voor Payroll en HRM met een klein deel voor projectmatig gebruik. Dit betekent in de praktijk dat de workforce administration wordt gedaan met Payroll, Employee Self Service en Manager Self Service is geïmplementeerd en uiteraard de verplichte connectoren en interfacing nog steeds in gebruik zijn. Dit aantal interfaces en connectoren is echter enorm in aantal gereduceerd.

De Employee Self Service voorziet medewerkers van e-HRM-tooling om bijvoorbeeld zelf de eigen personalia te wijzigen of aan te vullen, verlof aan te vragen en te declareren. De Manager Self Service portal voorziet de manager van tooling om op hierboven genoemde voorbeelden te acteren. Zo kan de manager onder andere declaraties beoordelen en heeft middels een bezettingsoverzicht inzicht over de aanwezigheid van zijn medewerkers.

Deze ESS- en MSS-portals zijn dus een groot verschil met de oude e-HRM-organisatie. De last van de werkzaamheden lag in de oude organisatie volgens Verhoef (persoonlijke mededeling, 6 oktober 2015) voornamelijk bij de HR-afdeling. Door werkzaamheden bij medewerkers te leggen – ook in de rol van manager – en gebruik te maken van workflows, liggen de juiste processen bij de juiste medewerkers. Een andere verandering ten opzichte van het voorgaande e-HRM-pakket, stelt Stukker (persoonlijke mededelingen, 7 oktober 2015), is dat het bestrijkt gebied groter is met AFAS Profit dan alle voorgaande applicaties tezamen. Processen die in de vorige e-HRM-organisatie behoorden tot Finance zijn nu geïntegreerd in de huidige organisatie. Door deze wijze van inrichten lijkt het systeem te worden getrokken door Human Resources, ondersteund door financiële rollen. Een toevoeging is Payroll, dat eerst werd uitbesteed aan Northgate Arinso. Pennings (persoonlijke mededeling, 28 oktober 2015) vult

aan dat de afdeling Finance zorgde voor de input en sprake was van een dubbele invoer van personeelsdata omdat zowel Human Resources als Finance op dit dataniveau muteerde. Met de komst van een nieuw e-HRM-systeem diende Payroll echter geïntegreerd te worden.

5.4 Keuze voor de nieuwe e-HRM-tooling

De uiteindelijke keuze is gevallen op AFAS Profit en volgens Verhoef (persoonlijke mededeling, 6 oktober 2015) zijn belangrijke redenen de goede mix tussen rigide software en de aanwezige customisatie mogelijkheden geweest. De kosten die gemoeid gingen met betrekking tot licenties en ondersteuning zijn daarnaast beheersbaar en veel lager in vergelijking met Oracle, SAP en Workday. Verder biedt dit e-HRM-systeem goede mogelijkheden voor ESS- en MSS-portals en is de keuze beïnvloed door de euforie van referenties die tijdens het onderzoek aan bod zijn gekomen (H. Stukker persoonlijke mededeling, 7 oktober 2015). Ook het hosten van de applicatie in de cloud en daarmee dus niet in eigen beheer, heeft een belangrijke rol gespeeld. Dit met betrekking tot privacy (R. Verhoef, persoonlijke mededeling, 6 oktober 2015) maar ook met betrekking tot de zwaar beveiligde IT-inrichting binnen Thales en 24/7 support (H. Stukker, persoonlijke mededeling, 7 oktober 2015).

5.5 Gevolgen en inrichting

De komst van nieuwe e-HRM-tooling en de gelijktijdige beleidskeuzes zoals streven naar efficiency, betekende dat op andere wijze naar processen binnen de organisatie gekeken moest worden. Verhoef (persoonlijke mededeling, 6 oktober 2015) vertelt: “Het risico als je een ander pakket kiest waarop je volledig zelf kunt inrichten is dat je het oude in een nieuw jasje steekt en verder geen veranderingen

“ *Het risico als je een ander pakket kiest waarop je volledig zelf kunt inrichten is dat je het oude in een nieuw jasje steekt en verder geen veranderingen doorvoert.*

(R. Verhoef, persoonlijke mededeling, 6 oktober 2015)

doorvoert”. Los van efficiënt functionerende processen, zou geen aanpassing aan inefficiënte processen, enkel op visueel gebied vooruitgang betekenen. Het nieuwe e-HRM-systeem dwingt de organisatie processen te analyseren en beoordelen. Dit sluit aan bij de procesreview die door de organisatie is uitgevoerd (H. Stukker, 7 oktober 2015) door een extern bureau. Het besluit naar aanleiding van deze procesreview is genomen, hield in dat processen veelal ingericht worden volgens de standaard die AFAS Profit in haar e-HRM-systeem heeft opgenomen.

Een logisch gevolg van dit besluit is het uitsluiten van een hoog percentage maatwerk. Waar het oude e-HRM-systeem nagenoeg volledig uit maatwerk bestond, bestaat de huidige inrichting uit ongeveer vijf tot tien procent uit maatwerk (R. Verhoef, persoonlijke mededeling, 6 oktober 2015). Dit percentage wordt bevestigd door Stukker (persoonlijke mededeling, 7 oktober 2015), met als toevoeging dat de nieuwe inrichting binnen AFAS Profit niet met maatwerk tot stand komt, maar door middel van ‘finetuning’. Hoewel het uitgangspunt uitgaat van het gebruik van de standaard AFAS Profit processen,



kan maatwerk niet voorkomen worden. Een belangrijke factor is de aanlevering van gegevens naar het hoofdkantoor van de Thales Group in Frankrijk. Deze gegevens dienen op specifieke wijze te worden aangeleverd (H. Stukker, persoonlijke mededeling, 7 oktober 2015), ongeacht de onderliggende systemen en betekent daarmee dus de ontwikkeling en behoud van interfaces en connectoren.

Doelen nieuwe e-HRM-organisatie

De keuze en implementatie van het nieuwe e-HRM-systeem ging gepaard met het opstellen en behalen van doelen. Price Waterhouse Coopers heeft voor Thales Nederland een onderzoek gedaan naar de tijd die resources nodig hebben voor administratieve handelingen in rollen anders dan backoffice. Stukker (persoonlijke communicatie, 7 oktober 2015) geeft aan dat uit de resultaten bleek dat medewerkers vijftig tot zestig procent van de arbeidstijd nodig hadden voor de uitvoering van administratieve handelingen. Eén van de belangrijkste doelen die aansluitend is opgesteld, is het creëren van minder administratieve last door eenduidige en simpelere processen op te stellen waardoor data ook slechts één keer diende te worden ingevoerd (Thales Nederland B.V., 2013). Voornamelijk het vervangen en verbeteren van de oude infrastructuur, wat naast middel ook als doel aan te merken is (H. Stukker persoonlijke communicatie, 7 oktober 2015), helpt bij de ondersteuning om de administratieve last te verlagen. Daarnaast ligt ook focus op het verbeteren van de kwaliteit in support (Thales Nederland B.V., 2013). Een ander belangrijk doel is de medewerker en manager zelf meer handelingen te laten verrichten. ESS en MSS-portals maken dit mogelijk. Door het verlagen van de administratieve last zijn minder medewerkers noodzakelijk voor de uitvoer van deze processen in de backoffice, waardoor kostenreductie mogelijk is. Uit de Executive Summary (Thales Nederland B.V., 2013) komen de volgende aandachtsgebieden en doelen naar voren:

- de huidige HR-systemen leiden tot hoge administratieve last;
- deze HR-systemen zijn oud en hebben lage ondersteuningsgraad;
- door slechts één HRIS-applicatie te gebruiken voor alle HR-processen, is het mogelijk om ondersteunende HR-rollen te centraliseren en een minder kwetsbare, maar meer efficiëntere HR-backoffice in te richten (reductie van kosten, headcount);
- meer flexibiliteit voor medewerkers en managers om HR-werkzaamheden (zelf) te verrichten. Flex werkplekken en thuiswerken zijn ook een gevolg van een goed in gericht systeem (ondersteunen van SM@RT-working @ Thales);
- MSS en ESS functionaliteit;
- de integratie van payroll in het systeem levert meer besparing op dan het uitbesteden (reductie kosten voor payroll).

Deze doelen worden door Stukker (persoonlijke mededeling, 7 oktober 2015) benadrukt tijdens het interview. Zowel Stukker (persoonlijke mededeling, 7 oktober 2015) als Soepenberg (persoonlijke mededeling, 8 december 2015) geven aan dat e-HRM een succes is omdat het de kostenreductie en gewenste efficiency heeft gefaciliteerd. Daarmee zijn kunnen deze doelen als behaald worden aangemerkt. Op te merken is dat deze doelen vallen onder de drie e-HRM-doelen uit het e-HRM-model. Wel ligt de nadruk op reductie van kosten en efficiencyverbetering.

5.6 De rol van functioneel beheer

In tegenstelling tot enkele jaren geleden, verschilt de rol van functioneel beheer volgens Stukker (persoonlijke mededeling, 7 oktober 2015) en Verhoef (persoonlijke mededeling, 6 oktober 2015). Waar voorheen een applicatiebeheerder zich enkel richtte op een enkele applicatie, is de rol van de huidige functioneel beheerder omvattender (H. Stukker, persoonlijke mededeling, 7 oktober 2015). Dit wordt ook aangegeven door Verhoef (persoonlijke mededeling, 6 oktober 2015). De standaard inrichting zoals deze wordt neergezet binnen AFAS Profit neemt doorgaans nieuwe wet- en regelgeving mee en wordt niet door functioneel beheer ingericht. Hierdoor verschuift ook de focus naar andere aspecten van functioneel beheer. Een belangrijk sleutelwoord is 'regie'. Nu veel e-HRM-applicaties onder zijn gebracht in één systeem zijn meerdere applicatiebeheerders niet meer nodig en kan regie worden gevoerd over verschillende 'key-users'. Onder deze key-users wordt in de eerste instantie niet de medewerker verstaan zoals deze de ESS- en MSS-portals gebruikt, maar medewerkers die AFAS Profit gebruiken om bijvoorbeeld verlof en verzuim te verwerken. Hier schuilt volgens Stukker (persoonlijke mededeling, 7 oktober 2015) het gevaar dat verschillende key-users vragen en verzoeken neerleggen tot aanpassing van de e-HRM-tooling die elkaar raken. De opgave voor de functioneel beheerder ligt dus ook in het regie voeren over deze groep key-users en dat te veel wordt gewijzigd om maatwerk te voorkomen. Dit voorkomt eventuele aanpassingen met negatieve gevolgen voor de inrichting en verstoren niet elkaars werk. Om dit gevaar de kop in te drukken wordt wekelijks gebruik gemaakt van het zogeheten 'Changeboard overleg'.

Ook changemanagement is volgens Stukker (persoonlijke mededeling, 7 oktober 2015) een belangrijk onderdeel van functioneel beheer. Aangeven en communiceren van zaken die niet mogelijk zijn, maar ook hoe het plan wél uitvoerbaar is. Dit verlaagt weerstand en neemt medewerkers sneller en beter mee in een verandering (H. Stukker, persoonlijke mededeling, 7 oktober 2015). Ook het uitdragen van 'het nieuwe denken' zoals dit nu voor AFAS Profit binnen de organisatie geldt, kan hier op als aanvulling worden meegenomen.

Bondarouk (persoonlijke mededeling, 29 oktober 2015) geeft aan dat publicaties beschikbaar zijn met de rol van de e-HR-manager als onderwerp. Aansluitend stelt Bondarouk (persoonlijke mededeling, 29 oktober 2015) dat hier sprake van een identiteitscrisis omdat doorgaans de e-HR-manager zichzelf meer ziet als een IT-specialist. Maar inmiddels e-HRM is geen IT vakgebied meer en moet de e-HR-manager samenwerken met andere HR-professionals en dezelfde 'taal' spreken.

Dit geeft stof tot nadenken over de vervulling van de functie Functioneel Beheer, ofwel e-HRM Manager.

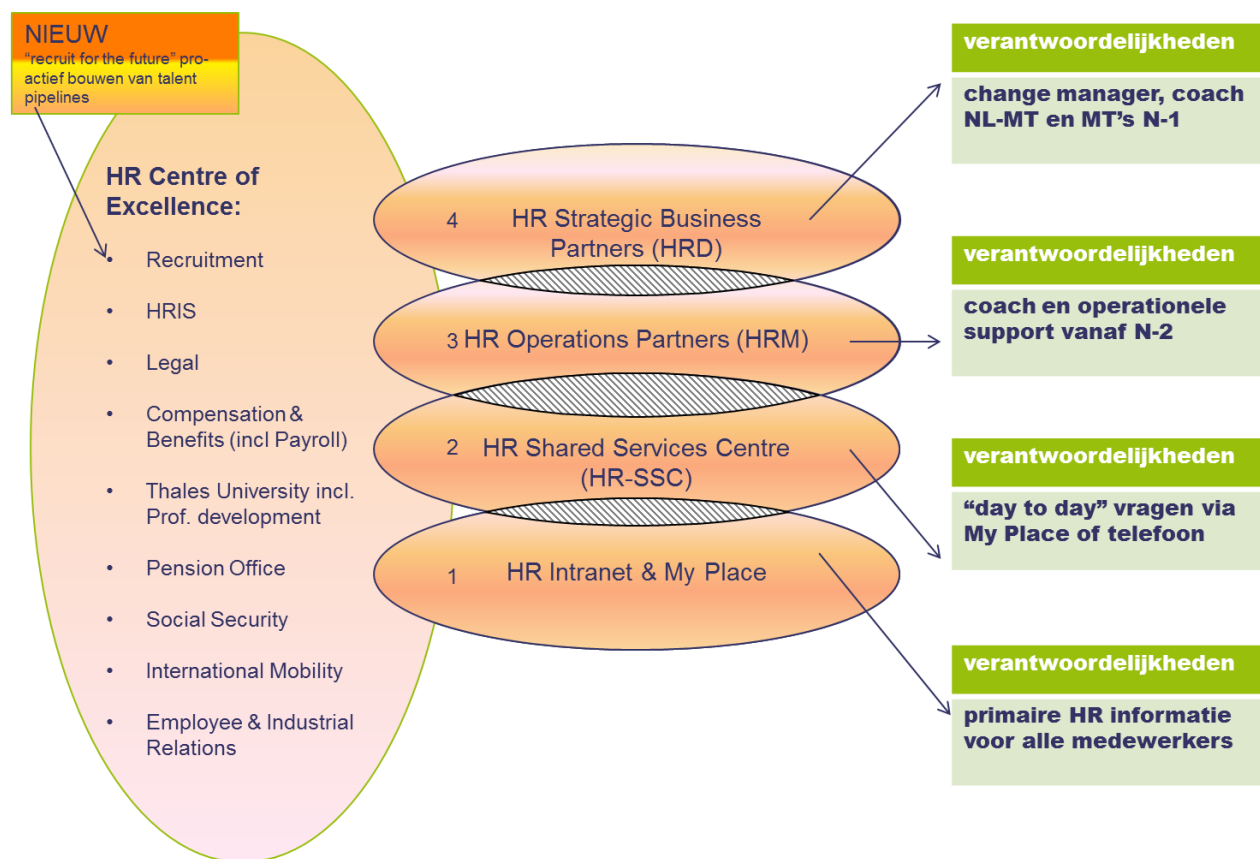


6 De huidige HRM-organisatie

De resultaten en bevindingen van de tweede onderzoeksvraag zijn uitgeschreven in dit hoofdstuk. De huidige inrichting van HRM binnen Thales Nederland komt het eerst aan bod, waaronder ook de diverse rollen worden toegelicht. Vervolgens is de keuze voor deze inrichting beschreven en ligt daarna de focus op de verandering in rol van de HR Operations Partner. De ondersteuning van e-HRM wordt aansluitend gevolgd door toekomstverwachtingen.

6.1 Huidige inrichting HRM

Human Resources binnen Thales bestaat uit 33 FTE en kent een centrale opzet (J. Soepenbergh, persoonlijke mededeling, 8 december 2015). Een belangrijke stap die hier aan vooraf ging is het in kaart brengen van de verschillende rollen binnen HR (G.J. Beemer, persoonlijke mededeling, 26 november 2015). De onderstaande afbeelding laat het HR-model zien dat effectief per 1 november 2015 in werking is getreden.



Figuur 3 Wijziging HR-organisatie (Thales Nederland B.V., 2015)

HR Strategic Business Partners (HRD)

Wat kunnen mens en organisatie bijdragen om een succesvolle business te creëren? Dat is de vraag waar de HR Strategic Business Partners een antwoord op formuleren (G.J. Beemer, persoonlijke mededeling, 26 november 2015). De HR Business Partner werkt samen met de verschillende managementteams (MT's) uit de business, de Business Lines en de Thales Group aan de realisatie van lange termijn doelen (Thales Nederland B.V., 2015). Enkele voorbeelden van deze doelen zijn Strategic Workforce Planning en Performance-, talent- en changemanagement, Organizational Development en SW@T behaviour (Smart Working @ Thales) (Thales Nederland B.V., 2015). De plaatsing nabij de business resulteert in de mogelijkheid om in kaart te brengen wat de impact op mens en organisatie is van genomen besluiten (G.J. Beemer, persoonlijke mededeling, 26 november 2015). Daarnaast wordt ook voorzien in een deel coaching op dit niveau (Thales Nederland B.V., 2015).

Kortom: de rol van de HR Strategic Business Partners is dus gericht op de business helpen succesvol te zijn (G.J. Beemer, persoonlijke mededeling, 26 november 2015).

HR Operations Partners (HRM)

Het vertalen van de behoefte uit de business naar instrumenten en aanpak behoort tot de rol van de HR Operations Partner en het Centre of Excellence (G.J. Beemer, persoonlijke mededeling, 26 november 2015). Belangrijk is hierbij dat de HR Operations Partner (ofwel HR-managers) minder gericht is op het uitvoeren van administratieve en transactionele taken (J. Soepenbergh, persoonlijke mededeling, 8 december 2015). De focus voor deze rol ligt hierdoor meer op de implementatie van het door de HR Business Partners geformuleerde beleid in de business en het coachen van lijnmanagers bij het optimaliseren van de teams (G.J. Beemer, 26 november 2015). Het is echter wel de bedoeling dat de lijnmanagers het eerste aanspreekpunt blijven voor alle zaken rondom de medewerkers (Thales Nederland B.V., 2015). Door deze wijziging in de HR-organisatie heeft de HR Operations Partner meer tijd om de activiteiten op de HR-jaarkalender uit te voeren, zoals de Annual Activity Discussion (AAD) en Professional Development Discussion (PDD) (J. Soepenbergh, persoonlijke mededeling, 8 december 2015). Dit betreft twee hoofdprocessen, te weten performance en beloning en professionele ontwikkeling (G.J. Beemer, persoonlijke mededeling, 26 november 2015).

HR-Shared Services Centre (HR-SSC)

De uitvoerende rol van de HR Operations Partners wordt aangevuld door het HR-Shared Service Centre. Door het creëren van een centrale HR-organisatie zijn administratieve en transactionele handelingen voornamelijk onder gebracht in het HR-Shared Services Centre (G.J. Beemer, persoonlijke mededeling 26 november 2015; J. Soepenbergh, persoonlijke mededeling, 8 december 2015). Hier leidt dan ook de output van processen tot concrete producten zoals arbeidsovereenkomsten en het antwoord op vragen van medewerkers (G.J. Beemer, persoonlijke mededeling, 26 november 2015). Het HR-Shared Service Centre dient als eerste aanspreekpunt voor vragen van medewerkers en wordt hierin ondersteund door My Place en intranet (Thales Nederland B.V., 2015; J. Soepenbergh, persoonlijke mededeling, 8 december 2015).

HR Intranet & My Place (e-HR)

Het is inmiddels duidelijk dat e-HRM de organisatie heeft geholpen bij het verlichten van de administratieve last. Steeds meer workflows worden door lijnmanager of medewerker zelf afgehandeld in ESS en MSS taken (G.J. Beemer, persoonlijke mededeling, 26 november 2015). Daarnaast heeft e-HRM



ook bijgedragen aan het creëren van uniformiteit in werkzaamheden – ook tussen vestigingen (J. Soepenbergh, persoonlijke mededeling, 8 december 2015).

Centre of Excellence

Het Centre of Excellence bestaat uit diverse specialisten zoals Compensation & Benefits, Pension Office en Thales University (G.J. Beemer, persoonlijke mededeling, 26 november 2015). Deze specialisten helpen, zoals beschreven bij de HR Operations Partners, bij het vertalen van de behoefte naar instrumenten en aanpak (G.J. Beemer, persoonlijke mededeling, 26 november 2015). Verder verzorgen een aantal specialisten binnen het Centre of Excellence ook de voorbereiding voor de HR-jaarkalender (J. Soepenbergh, persoonlijke mededeling, 8 december 2015) zoals de salarisronde (G.J. Beemer, persoonlijke mededeling, 26 november 2015).

HRM-doelstellingen

“De bovenstaande onderdelen werken gezamenlijk aan het doel om een aantrekkelijke werkgever te zijn zodat talenten kunnen worden aangetrokken en behouden. Door het aantrekken van medewerkers met de juiste competenties, worden organisatiedoelen bereikt. Voor nu en in de toekomst. Daarnaast is betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie ontzettend belangrijk waardoor deze optimaal presteren en bijdragen aan het succes”, aldus Beemer (persoonlijke mededeling, 14 januari 2016). Op te merken is dat deze HRM-doelstellingen alle e-HRM-outcomes raken uit het e-HRM-model.

6.2 Keuze voor de inrichting

Zowel Beemer (persoonlijke mededeling, 26 november 2015) als Soepenbergh (persoonlijke mededeling, 8 december 2015) geven aan dat het creëren van een efficiënte backoffice een belangrijke reden is geweest voor de herinrichting van HR. Het HR-Shared Services Centre heeft hier een belangrijke rol in gespeeld (J. Soepenbergh, persoonlijke mededeling, 8 december 2015). Dit moest bereikt worden door het gebruik van een uniforme werkwijze, ondersteund door e-HRM (G.J. Beemer, persoonlijke mededeling, 26 november 2015). Een voordeel is dat nu ook veel kennis centraal ligt bij het HR-Shared Services Centre en er eenduidig antwoord wordt geformuleerd naar de medewerkers (J. Soepenbergh, persoonlijke mededeling, 8 december 2015). Waar voorheen de HR-organisatie – decentraal – gekoppeld was aan Business Lines, is de nieuwe inrichting – centraal – gekoppeld aan jobfamilies (J. Soepenbergh, persoonlijke mededeling, 8 december 2015). Door werkzaamheden te centraliseren en HR Operations Partners te koppelen aan jobfamilies wordt een verschil in uitvoer van werkzaamheden (G.J. Beemer, persoonlijke mededeling, 26 november 2015) en suboptimalisatie voorkomen (J. Soepenbergh, persoonlijke mededeling, 8 december 2015). Het acteren op het niveau van jobfamily speelt een belangrijke rol omdat jobfamilies zich over meerdere domeinen strekken (J. Soepenbergh, persoonlijke mededeling, 8 december 2015). Het accent ligt dan nu ook op het begrijpen wat de business nodig heeft om succesvol te zijn en het ondersteunen van verandering als change agents (G.J. Beemer, persoonlijke mededeling, 26 november 2015). Door het aannemen van deze nieuwe rol voor HR, worden lijnmanagers in staat gesteld om het gezicht naar de medewerkers toe te zijn (J. Soepenbergh, persoonlijke mededeling, 8 december 2015).

Zowel Beemer (persoonlijke mededeling, 26 november 2015) als Soepenbergh (persoonlijke mededeling, 8 december 2015) geven aan dat de gewenste efficiency is bereikt. Volgens Beemer (persoonlijke mededeling, 26 november 2015) is de krimp op het gebied van FTE door harmonisatie en standaardisatie van processen, aangevuld door de komst van moderne e-HRM-tooling, gerealiseerd. In deze lijn van

standaardisatie en harmonisatie wordt nu gewerkt om het recruitmentproces zoals dat in Huizen wordt uitgevoerd, door te voeren voor alle vestigingen (G.J. Beemer, persoonlijke mededeling, 26 november 2015). E-HRM, dat dus een belangrijke rol speelt, wordt door Soepenbergh (persoonlijke mededeling, 8 december 2015) bestempeld als grootste succes omdat het, naast de beschreven efficiency, zorgt voor inzicht bij HR Operations Partners en lijnmanagers met betrekking tot resources. Hierbij moet men denken aan onder andere verlof, verzuim en salarisontwikkelingen. Dit heeft invloed op de rol van de HR Operations Partner.

6.3 De verandering in de rol van de HR Operations Partner

In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk is de huidige rol van de HR Operations Partner, ofwel HR Operations Partner, kort belicht. Deze paragraaf zal zich richten op enkele belangrijke veranderingen die invloed hebben gehad op de rol van de HR Operations Partner en belangrijke aanvullingen doen.

Waar de HR Operations Partner in de voorgaande inrichting als ‘boodschapper’ fungeerde richting lijnmanager (G.J. Beemer, persoonlijke mededeling, 26 november 2015), raakt de rol van ‘boodschapper’ nu langzaam verleden tijd (J. Soepenbergh, persoonlijke mededeling, 8 december 2015). Een verschuiving van rol is zichtbaar en de HR Operations Partners zijn zich aan het aanpassen aan de nieuwe rol (J. Soepenbergh, persoonlijke mededeling, 8 december 2015), waarbij meer focus ontstaat voor de HR-jaarkalender (G.J. Beemer, persoonlijke mededeling, 26 november 2015). Deze HR-jaarkalender kent twee hoofdprocessen die zich wenden tot performance en beloning en professionele ontwikkeling, waarbij beide processen zorgen dat medewerkers het maximaal haalbare uit zichzelf halen en daardoor de organisatie succesvol maken (G.J. Beemer, persoonlijke mededeling, 26 november 2015). Volgens Beemer (persoonlijke mededeling, 26 november 2015) ligt het accent hierbij op de ondersteuning van de lijnmanager bij het creëren van maximaal presterende teams. Waar voorheen ondersteuning werd gegeven aan de lijnmanager door het aanleveren van lijsten met informatie over salarisontwikkelingen, verzuim en het beantwoorden van andere vragen (J. Soepenbergh, persoonlijke mededeling, 8 december 2015), wordt nu ondersteuning geboden door het efficiënt en correct toepassen van de HR-instrumenten (G.J. Beemer, persoonlijke mededeling, 26 november 2015). Deze HR-instrumenten helpen de lijnmanagers medewerkers mee te nemen in veranderingen, te laten groeien en competenties te ontwikkelen. Bij de uitvoering kan weer gesproken worden van ‘enabling’ van lijnmanagers (J. Soepenbergh, persoonlijke mededeling, 8 december 2015). Uiteindelijk biedt de wijziging in de rol meer ruimte voor werkzaamheden op tactisch niveau (J. Soepenbergh, persoonlijke mededeling, 8 december 2015).

De transitie van rol is in volle gang en wordt geholpen door managementbriefings die verduidelijking bieden over de stand van zaken en de gewenste inhoudelijke rol (J. Soepenbergh, persoonlijke mededeling, 8 december, 2015).

6.4 Ondersteuning van e-HRM

In hoofdstuk vijf is de inrichting van e-HRM aan bod gekomen waar met name de nadruk ligt op welke onderdelen zijn ondergebracht in e-HRM-tooling. Inmiddels is duidelijk dat veel aandacht wordt besteed aan e-HRM binnen de organisatie. Zowel Stukker (persoonlijke mededeling, 7 oktober 2015) en Verhoef (persoonlijke mededeling, 6 oktober 2015) als Beemer (persoonlijke mededeling, 26 november 2015) en Soepenbergh (persoonlijke mededeling, 8 december 2015) geven het belang en het succes aan van e-HRM binnen de organisatie. Dit succes is grotendeels te danken aan de hulp bij het vergroten van efficiency



(G.J. Beemer, persoonlijke mededeling, 26 november 2015). Veel taken, waaronder verlofaanvragen en indienen en beoordelen van declaraties, worden nu direct afgehandeld door de lijnmanager of zelfs de medewerker waardoor de administratieve last afneemt (G.J. Beemer, persoonlijke mededeling, 26 november 2015). De HR Operations Partners leveren daarnaast zelden tot geen lijsten met informatie meer aan en fungeren in mindere mate als boodschapper (J. Soepenbergh, persoonlijke mededeling, 8 december 2015). Een belangrijk aspect is dat de lijnmanager nu zelf beschikt over informatie en krijgt door ondersteuning van e-HRM inzicht en antwoorden op zowel vragen van HR Operations Partner als eigen vragen over medewerkers (G.J. Beemer, persoonlijke mededeling, 26 november 2015; J. Soepenbergh, persoonlijke mededeling, 8 december 2015). Nu e-HRM steeds breder wordt ingezet, reikt de invloed steeds verder (J. Soepenbergh, persoonlijke mededeling, 8 december 2015) maar is ruimte voor het vergroten van de invloed aanwezig (G.J. Beemer, persoonlijke mededeling, 26 november 2015). Wel is te stellen dat zonder e-HRM onderdelen zoals het Shared Services Centre, niet op een niveau functioneren zoals deze nu met de ondersteuning van e-HRM functioneren (J. Soepenbergh, persoonlijke mededeling, 8 december 2015). Ook concludeert Beemer (persoonlijke mededeling, 26 november 2015) dat de dienstverlening richting de persoon beter is ingericht, waaronder de wijze waarop e-HRM indiensttredingen van nieuwe medewerkers ondersteunt.

6.5 Toekomstverwachtingen

Zowel Beemer (persoonlijke mededeling, 26 november 2015) als Soepenbergh (persoonlijke mededeling, 8 december 2015) zetten hoog in op HR-Analytics en het analyserende vermogen dat de toekomstige HR Operations Partner dient te hebben. Ook dient de HR Operations Partner van de toekomst volgens Soepenbergh (persoonlijke mededeling, 8 december 2015) de vertaling tussen ICT – in dit geval e-HRM – en HR goed te kunnen maken. Het herkennen van trends (Soepenbergh, persoonlijke mededeling, 8 december 2015) en het sturen van HR-interventies (G.J. Beemer, persoonlijke mededeling, 26 november 2015) zijn daarnaast twee belangrijke competenties die de toekomstige HR Operations Partner zich eigen moet maken. Dit geldt als aanvulling op het verschuiven van de rol van HR Operations Partner zoals deze eerder is beschreven.

Wel stellen Beemer (persoonlijke mededeling, 26 november 2015) en Soepenbergh (persoonlijke mededeling, 8 december 2015) dat het aantal HR Operations Partners zal afnemen als gevolg van intelligente e-HRM-tooling. De rol van boodschapper is inmiddels aan het verdwijnen (J. Soepenbergh, persoonlijke mededeling, 8 december 2015) en de lijnmanager zal in de toekomst actiever gebruik gaan maken van de mogelijkheden die e-HRM biedt (G.J. Beemer, persoonlijke mededeling, 26 november 2015).

Eén van die mogelijkheden is de inzet van software zoals Skype om gesprekken te voeren, wat betekent dat face-to-face contact zal afnemen voor de HR Operations Partner (G.J. Beemer, persoonlijke mededeling, 26 november 2015). Deze toekomstverwachting wordt echter niet gedeeld door Soepenbergh (persoonlijke mededeling, 8 december 2015) en stelt dat een behoefte aan face-to-face contact altijd aanwezig zal zijn en van belang is voor de uitvoering van HR-interventies. Wel verwacht Soepenbergh (persoonlijke mededeling, 8 december 2015) dat de Thales Group zich gaat richten op uniformiteit en centralisatie van administratieve en transactionele taken. Dit kan betekenen dat een HR-Shared Services Centre voor Europa wordt opgericht. Dit ligt ook in de lijn der verwachtingen van Beemer (persoonlijke mededeling, 26 november 2015) die stelt dat wellicht clusters van organisaties gaan samenwerken op het gebied van e-learning door leeractiviteiten te bundelen. Aansluitend legt Beemer (persoonlijke mededeling, 26 november 2015) uit dat kennis zoals deze nu is onder gebracht in het Centre of Excellence, kan worden vergaard door samenwerkingsverbanden van organisaties die gezamenlijk een Centre of Excellence voeren.

7 Trends en ontwikkelingen in de e-HR-branche

Na beschrijvingen van interne organisatieonderdelen, is het tijd om een blik in de (nabije) toekomst te werpen. Welke trends en ontwikkelingen zijn zichtbaar? Op deze vraag geeft dit hoofdstuk antwoord. Voordat de trends en ontwikkelingen worden beschreven, is voorafgaand een korte introductie gegeven over de geschiedenis en het verschil van HRIS en e-HRM. Vervolgens wordt via een kleine zijstap met betrekking tot investeringen en gebruik, een sprong gemaakt naar voorgaande trends en ontwikkelingen alvorens de nieuwe trends en ontwikkelingen uitgebreid aan bod komen.

7.1 HRIS en e-HRM in de 'oudheid'

Uit voorgaande hoofdstukken bleek reeds dat e-HRM niet een verschijning sinds enkele jaren is, ook niet bij Thales. Zo werd in de jaren '80 gebruik gemaakt van een e-HRM systeem (Stukker, persoonlijke mededeling, 7 oktober 2015). Tijdens de jaren '70 en '80 werd e-HRM, toen voornamelijk bekend als Human Resource Information System (HRIS), ook al voorzichtig in gebruik genomen (Bondarouk & Furtmueller, 2012). Bulmash (2008) en Bondarouk en Furtmueller (2012) documenteerden daarnaast ook dat in de jaren die volgden, met name tussen 1990 en 1999, organisaties langzaam overtuigd raakten van de noodzaak om arbeidsintensieve administratieve werkzaamheden te automatiseren. De positieve effecten die uit de automatisering voortvloeiden hadden over het algemeen betrekking op werkzaamheden van het dagelijkse operationele niveau. De nauwkeurigheid en volledigheid van data werd vergroot tezamen met een besparing op tijd en kosten. Naast deze positieve effecten werden organisaties zich bewust van bredere mogelijkheden die technologie kon betekenen voor HR gerelateerde werkzaamheden. Zo beschreef Kossek et al. (1994) naast administratieve rollen, ook strategische rollen voor HRIS. Uiteindelijk deed tussen 2004 en 2010 de term 'e-HRM' definitief zijn intrede en differentieerde ook de wetenschappelijke literatuur deze beide begrippen (Ruël et al., 2004). Het reduceren van administratieve HR-gerelateerde werkzaamheden is een primair doel van HRIS, waar e-HRM zich richt op verbetering van strategische services en veranderingen in de rol van de HR professionals (Lawler & Mohrman, 2003). In organisaties waar e-HRM effectief is geïmplementeerd, wordt ook daadwerkelijk tijd bespaard op administratieve werkzaamheden (Martin & Beaman, 2009). Bulmash (2008) geeft aan dat het belangrijk is te weten dat bij de term 'system' niet enkel wordt gerefereerd aan hard- en software. Binnen deze systemen behoren ook de medewerkers, het beleid, procedures en de data die benodigd is om de HR-gerelateerde werkzaamheden uit te voeren.

7.2 Investerings en gebruik

E-HRM is voor veel organisaties niet meer uit het bedrijfsleven weg te denken en is één van de meest geïmplementeerde applicaties binnen organisaties (Lee, 2011). Steeds meer organisaties maken gebruik van een moderne vorm van e-HRM. Zelfs in tijd van economische instabiliteit, neem 2010, bleken organisaties bereid om te investeren in HR-technologie (CedarCrestone, 2010, p. 4). Ook in 2015 bleken investeringen niet af te nemen. Zo verhoogde één op de drie organisaties het budget voor HR-technologie tot 20 procent (Cools, 2015). Dit staat volgens Cools (2015) echter wel in contrast tot de besparingen op andere aspecten van HR als gevolg van de economische crisis zoals besparingen op FTE.



7.3 Voorgaande innovaties en ontwikkelingen

Trends binnen e-HRM beperken zich niet enkel tot applicaties maar reiken ook tot de benaderingswijze van e-HRM. Zo is de implementatiefase een wezenlijke factor en maken de afgelopen tien tot twaalf jaar duidelijk dat ‘menselijke factoren’ een toenemende significantie vertegenwoordigen om e-HRM succesvol te implementeren (Bondarouk & Furtmueller, 2012). Een andere, reeds aangestipte, trend is het strategische aspect dat de intrede van e-HRM met zich meebracht. Daarnaast is de migratie van HRIS applicaties naar intranet aan te merken als één van de meest succesvolle innovaties binnen e-HRM. Zo gebruikt meer dan 90 procent van organisaties internet en intranet voor HR-doeleinden (Bulmash, 2008). Twee perfecte voorbeelden van ‘Web-based’ HR-applicaties, tevens de twee meest populaire, zijn Employee Self-Service (ESS) en Manager Self-Service (MSS). Ook Mohamed Amri (persoonlijke mededeling, 19 oktober 2015) geeft aan dat ESS en MSS in 2015 veel geïmplementeerd is en veel organisaties deze e-HRM-tooling nog willen implementeren. Het voornaamste doel om ESS en MSS te implementeren is het reduceren van administratieve last.

Zo beschrijft een andere trend van deze e-HRM-tooling en HRIS dat deze systemen steeds vaker in de ‘cloud’ staan (Bersin, 2015; Bondarouk, persoonlijke mededeling, 29 oktober 2015) – de zogenaamde SaaS-oplossingen waarbij deze software ‘gehuurd’ wordt. Deze ontwikkeling maakt het mogelijk dat HR-technologie voor lagere kosten zorgt. Door het aangaan van abonnementen hebben HR-teams toegang tot de nieuwste technologie, maar behoren upgrades en onderhoud tot de taken van de aanbieder (Cools, 2015). Het plaatsen van applicaties in de cloud brengt ook een aantal aandachtspunten met zich mee op het gebied van privacy, beveiliging en kwaliteit (T. Bondarouk, persoonlijke mededeling, 29 oktober 2015).

7.4 Nieuwe trends en ontwikkelingen

Ondanks de toename in gebruik van e-HRM ziet Bondarouk (persoonlijke mededeling, 29 oktober 2015) dat nog veel kleine organisaties geen gebruik maken van e-HRM. Dit in tegenstelling tot organisaties met circa driehonderd of meer medewerkers die zonder twijfel e-HRM implementeren.

Intelligente workflows

Amri (persoonlijke mededeling, 19 oktober 2015) verwacht dat de toename van workflows voortkomt uit een stijging in organisaties die medewerkers de mogelijkheid willen geven om te werken met ‘keuzebudgetten’. Medewerkers kunnen vervolgens meer dan een digitale verlofaanvraag of declaratie indienen zoals het aanvragen van ouderschapsverlof, het kopen of verkopen van uren en deelnemen aan bijvoorbeeld bedrijfsfitness of een fietsplan (B. Grootveld, persoonlijke mededeling, 4 november, 2015). Om deze mogelijkheden te faciliteren zal gebruik worden gemaakt van ‘intelligente’ workflows (M. Amri, persoonlijke mededeling, 19 oktober 2015). Dit zijn workflows in e-HRM-tooling die condities bevatten en looncomponenten kunnen starten vanuit een workflow. Het kader van de workflows wordt gevuld door wet- en regelgeving en beleid van de organisatie. De condities uit een dergelijke workflow zijn dus deels naar wens in te richten en geven veel vrijheid voor de inrichting van componenten die specifiek door een organisatie gebruikt worden. De toename in ESS- en MSS-taken zal volgens Amri (persoonlijke mededeling, 19 oktober 2015) leiden tot afname van administratieve last. ESS-portals hebben de wijze waarop medewerkers omgaan met de HR-afdeling fundamenteel veranderd.

Door rechtstreek gebruik te maken van deze portals en de wijzigingen vervolgens niet direct contact met een HR-medewerker vereisen, is het mede hierdoor mogelijk om de HR-afdeling te helpen besparen op operationele kosten (Cools, 2015). Wel is het belangrijk om bij de implementatie van nieuwe MSS-portals en taken rekening te houden met het feit dat MSS minder populair is dan ESS en dan ook meer tijd nodig heeft om geaccepteerd te worden (Bulmash, 2008).

Data, analytics en (social media) apps

Waar in voorgaande paragraaf al is aangegeven dat de investeringen voor e-HRM-tooling toenemen, is ook een verschuiving van investering zichtbaar. De huidige top drie van HR-investeringen bestaat uit oplossingen voor talentmanagement, HR-data en analytics en tot slot compensatie management-tooling (Cools, 2015). 'Big data', Business Intelligence en data warehouses zijn belangrijke sleutelwoorden en sluiten aan op bovenstaande bevindingen. Zo blijkt dat in 2014 'data' en 'analytics' de twee voornaamste prioriteiten zijn geweest voor HR technologie (Bersin, 2015; Cools, 2015). Deze prioriteit, ofwel trend, wordt ook erkend door Bondarouk (persoonlijke mededeling, 29 oktober 2015) en vult aan dat organisaties behoefte hebben aan data waar ze op kunnen sturen. Metriek en data worden daarnaast ingezet om de prestatie van de organisatie te verhogen door gebruik van strategieën die duizenden competenties kunnen identificeren (PwC, 2014). Dorenbosch et al. (2015) benadrukken dat een investering in HR Analytics geen garantie is voor optimale bedrijfsresultaten.

Waar ongeveer tien jaar geleden de eerste HR-systemen zijn ontwikkeld om de administratieve last van HR-medewerkers te verlagen, is de markt verschoven. De focus van deze e-HRM-tooling ligt nu bij de medewerkers zodat zij in staat zijn om onder andere beter te leren en te ontwikkelen, te presteren en de carrière richting te geven (Bersin, 2015). Deze verschuiving – van HR naar medewerker – heeft een enorme impact op de markt. Aanbieders van e-HRM-tooling die zich voornamelijk bezighouden met backoffice-functionaliteit en geen interessante mobiele applicaties aanbieden, zien naar alle waarschijnlijkheid hun concurrentiepositie verslechteren de komende periode (Bersin, 2015). Dit beschrijft dan ook één van de grootste trends van aankomend jaar: mobiele applicaties. Het gebruik van mobiele technologie is nagenoeg universeel en maakt een groot deel uit van de wijze waarop medewerkers communiceren met en acteren op de wereld (Sierra-Cedar, 2015). Snel en efficiënt taken afhandelen, declareren, ziek melden en contact opnemen met medewerkers kenmerken de mobiele applicaties (M. Amri, persoonlijke mededeling, 4 november 2015). Zolang de medewerker beschikt over internet, kan het werk gedaan worden (Reyes, 2015). Organisaties dienen wel rekening te houden dat mobiele technologie verder strekt dan alleen een smartphone en moeten zodanig werken aan de optimalisatie van informatie en communicatie voor meerdere *devices* in een wireless omgeving (Sierra-Cedar, 2015). Ook is de verwachting dat steeds meer gebruik gemaakt gaat worden van digitale assistenten. Waar *Siri* en *Google Now* momenteel reageren op relatief simpele stem-geactiveerde commando's, zal een nieuwe generatie digitale assistenten meer informatie geven, maar ook spontaan contextuele suggesties doen (Reyes, 2015). Daarnaast geldt waar 'cloud-based platforms' steeds complexer worden, het aantal micro applicaties groeit. Vaak hebben deze applicaties één specifiek gebruik. Denk hierbij aan applicaties voor groupchats, takenlijsten en digitale vergaderingen (Reyes, 2015). Deze applicaties geven sneller toegang tot veel gebruikte tools.

Het gebruik van social media als Facebook, Pinterest, Instagram en Twitter is op de werkplek een tweede natuur geworden, waar het als communicatiemiddel dient voor jongere generaties (Sierra-Cedar, 2015). Onderzoek van Sierra-Cedar (2015) wijst uit dat tussen 2013 en 2014 het gebruik van social media tools de meeste groei doormaakte. De onderstaande figuur geeft de groei van social media tools weer in verschillende categorieën.



Tabel 1 De groei van social media tools (Sierra-Cedar, 2015)

Major Social-enabled HR Processes	Workforce Using	
	Today	In 12 Months
Administrative – HR Management/Record Keeping	14%	21%
Workforce Management – Time and Labor/Time and Attendance	8%	14%
Talent Management		
Recruiting	23%	29%
Performance Management/Goal Management	10%	16%
Learning and Development	14%	22%
Compensation	5%	11%
Recruiting (recruiting/talent acquisition staff)	67%	74%
Recruiting (hiring managers)	26%	36%
Business Intelligence/Workforce Analytics	8%	13%
Average Workforce Adoption across all Mobile-enabled Processes	12%	18%

Recruitment

E-HRM-tooling voor Recruitment blijft een belangrijk onderwerp voor organisaties omdat deze het snelst de investering terug verdienen (Bondarouk, persoonlijke mededeling, 29 oktober 2015). Op het gebied van recruitment zijn inhoudelijk een aantal bijzondere aspecten en kansen die aandacht krijgen van e-HRM-tooling. Ook hier wordt gebruik gemaakt van data en het identificeren van competenties waardoor de beste en juiste medewerker geselecteerd wordt (PwC, 2014). Amri (persoonlijke mededeling, 19 oktober 2015) vindt dat organisaties middels het gebruik van workflows transparanter en effectiever kunnen communiceren naar een sollicitant. Na het insturen van zijn of haar portfolio (PwC, 2014), kan de potentiële nieuwe medewerker de status van de sollicitatie volgen via de sollicitatieportal. Verder verwacht Amri (persoonlijke mededeling, 4 november 2015) dat door het aanmaken van een gepersonaliseerde portal voor sollicitanten en het actueel en interactief houden van dit portal dat ze geboeid blijven bij de organisatie. PwC (2014) verwacht dat in 2022 veel aannemers en partners gebruik maken van een beoordelingsplatform in de stijl van eBay om nieuwe contracten te acquireren. Dit sluit aan bij de bevindingen van Sierra-Cedar (2015) waar organisaties via een vorm van social e-HR-tooling de activiteiten van potentiële medewerkers in de scope houdt. Ook zijn er organisaties die verder gaan en medewerkers werven via games, iets waar meer organisaties gebruik van gaan maken (Wijchers & van den Berg, 2014).

Is uiteindelijk het talent beschikbaar waar de organisatie op zit te wachten, dan volgen de gesprekken, waaronder het arbeidsvoorwaardelijke gesprek. Volgens Ebner (2008) zijn de salarisonderhandelingen die mogelijk via elektronische kanalen verlopen een goed voorbeeld. Dit is een gevoelig maar belangrijk moment voor zowel werkgever als (potentieel) werknemer. De potentiële werknemer wil zichzelf niet te kort doen en de potentiële werkgever niet irriteren door veeleisend te zijn. Daarentegen wil de werkgever niet als inhelig worden beschouwd of te veel betalen. Een belangrijk aspect is de zwaarte en combinatie van verschillende eisen en wensen van beide partijen. 'Online Dispute Resolution' (ODR) technologie kan voor beide partijen mogelijkheden bieden voor succesvolle onderhandelingen. Deze software analyseert de input (wensen en prioriteiten) van beide partijen en komt met een goede oplossing. Een organisatie die gebruik maakt van deze technologie bespaart niet alleen geld, maar creëert ook een omgeving waar in de belangrijkste prioriteiten en behoeften van de medewerker worden voorzien (Ebner, 2008). Naast salarisonderhandelingen kan e-HRM ook een rol spelen voor meer

onderdelen van de arbeidsvoorwaarden. Denk hierbij aan het wijzigen van de primaire beloningsmix, zoals bijsparen voor het pensioen of deelnemen aan een fietsplan (Schouwstra, 2008).

Talentmanagement

Als nieuwe medewerkers zijn aangetrokken is het belangrijk de talenten te behouden. Het bijbehorende onderwerp, waar ook veel over is gediscussieerd in voorgaande jaren, richt zich op talentmanagement. Waar nu ESS- en MSS-portals niets tot weinig bevatten over ontwikkeling en betrokkenheid, worden deze termen vervangen door de termen Direct Access (Sierra-Cedar, 2015) en Employee Journey (Bondarouk, persoonlijke mededeling, 29 oktober 2015). Met Employee Journey wordt bedoeld op de 'reis' die de medewerker maakt door zijn carrière en de organisatie. Dus niet alleen ligt op dit onderwerp veel focus en krijgt het aantrekken en behoud van talent een steeds belangrijkere rol (driessen HRM, 2015), maar Bersin (2015) schrijft ook dat ERP-aanbieders geloofwaardige, effectieve en complete technologische talentmanagement oplossingen gaan aanbieden. Dit wordt veelal veroorzaakt door ERP-aanbieders zoals Oracle en SAP die respectievelijke Taleo, en SuccessFactors acquireerden en integreerden. Deze overnames betekenen overigens niet dat kleinere aanbieders, doorgaans aanbieders van maatwerkoplossingen, verdwijnen (Bersin, 2015). Sterker nog, volgens Bersin (2015) komt een geheel nieuw type aanbieder dat zich met name richt op cloud toepassingen en moderne en interactieve mobiele applicaties. Organisaties die gebruik maken van competentie management applicaties groeien beter, blijkt uit onderzoek (CedarCrestone, 2013; Martin & Beaman, 2009). Ook Amri (persoonlijke mededeling, 19 oktober 2015) erkent de trend in talentmanagement. In het interview wordt het belang van real-time informatie voor de manager benadrukt. Een manager moet altijd en overal inzicht hebben in zijn team en de beschikbare data moet antwoord kunnen geven op de vragen die de manager heeft. BI-tooling kan hier een belangrijke rol in spelen. Daarnaast wordt een mogelijkheid geschetst door Amri (persoonlijke mededeling, 19 oktober 2015) waarin organisaties zich abonneren op potentiële medewerkers en op deze wijze informatie krijgen over de persoon. Ook hier is het verzamelen en gebruik van data een pijler. Waar nu 'data profiling' wordt ingezet voor klanten van een organisatie, wordt dit scenario gedupliceerd naar medewerker. Screening en controle worden naar een hoger niveau getild en sensoren controleren bijvoorbeeld de locatie, prestatie en gezondheid van medewerkers – real-time (PwC, 2014). De vraag is echter wel of deze data op de juiste wijze wordt vergaard en geanalyseerd door HR, zeker als het gaat om talentmanagement (Pw de Gids, 2014).

Feedback, betrokkenheid en ontwikkeling

Naast de traditionele instrumenten voor talentmanagement zijn ook enkele nieuwe categorieën zichtbaar: feedback, betrokkenheid en cultuurmanagement (Bersin, 2015). Ook de wijze waarop aan doelstellingen en performance wordt gewerkt, ligt onder de loep. Zo zijn er aanbieders die door middel van 'gamification' het behalen van doelstellingen interessanter, leuker en effectiever willen maken (Bersin, 2015; Sierra-Cedar, 2015).

In het kader van persoonlijke ontwikkeling is ook een andere trend op te merken. Content wordt vanuit verschillende 'marketplaces' samengevoegd tot grote leeromgevingen waar medewerkers keuzes kunnen maken uit honderden trainingen en cursussen (Bersin, 2015; Bondarouk, persoonlijke mededeling, 29 oktober 2015). Uit onderzoek van Martin en Beaman (2009) blijkt dat applicaties voor ontwikkeling een positieve invloed hebben op de verkoopcijfers en omzet. Zeker in deze situaties kan men spreken van een toenemende mate van aandacht voor het individu. Medewerkers willen werk dat past rondom hun leven en kiezen minder voor een specifieke carrière richting, waardoor een grotere nadruk ligt op de balans tussen werk en (sociaal) leven (PwC, 2014). Door deze aandacht voor het individu kan de medewerker tevredenheid in baan en werkgever vinden, hetgeen veelal resulteert in



tevreden klanten (M. Amri, persoonlijke mededeling, 19 oktober, 2015). Amri (persoonlijke mededeling, 19 oktober 2015) voorziet een toenemend aantal slimme workflows die inspelen op de individuele behoefte van medewerkers en geeft als voorbeeld e-HRM-tooling die pro-forma laat zien welke invloed de keuze voor een bepaalde leaseauto of deelname aan het fietsplan heeft op de salarisstroom. Bondarouk (persoonlijke mededeling, 29 oktober 2015) benadrukt wel dat e-HR-tooling enkel ter ondersteuning ligt aan het voorzien van de behoefte van het individu. De belangrijkste rol om te voorzien in deze behoefte start bij het beleid en de strategie van de organisatie.

Business Intelligence

Uiteraard is een behoefte aan inzicht en overzicht aanwezig in deze enorme hoeveelheid aan data die vergaard wordt. De data die is verzameld wordt middels dashboards overzichtelijk aan bijvoorbeeld lijnmanagers gepresenteerd (M. Amri, persoonlijke mededeling, 19 oktober 2015; Reyes, 2015). Dit wordt ook wel Business Intelligence (BI) genoemd. Deze BI-tooling bestaat uit verschillende overzichten waaruit de medewerker zelf kan kiezen en navigeren door verschillende overzichten. Deze overzichten, ook dashboards genoemd, zijn enkel een visuele weergave en zijn onderdeel van het geheel Business Intelligence (Sierra-Cedar, 2015). Uit onderzoek gedaan door CedarCrestone (2013) blijkt dat goed presterende organisaties gebruik maken van beter ontwikkelde BI-tooling. Amri, (persoonlijke mededeling, 19 oktober 2015) verwacht dat in de komende maanden veel MSS-functionaliteit verschuift naar ESS-functionaliteit. Een simpel voorbeeld is het doorvoeren van een roosterwijziging, dat volgens Amri (persoonlijke mededeling, 19 oktober 2015) nog veelal bij de leidinggevende ligt. Door middel van BI-tooling (inzicht) in combinatie met geconditioneerde workflows is het mogelijk dat de medewerker zelf wijzigingen doorvoert en inzicht heeft in het bezettingsoverzicht van zijn of haar afdeling. Daarnaast geeft BI-tooling zowel lijnmanager als HR Operations Partner ook inzicht in onderwerpen binnen de organisatie en inzicht in zaken met betrekking tot de medewerker. Dat BI voor aanbieders belangrijk is, bewijst AFAS door circa duizend BI-dashboards beschikbaar te stellen in de nieuwe release (B. van der Veldt, persoonlijke mededeling, 4 november 2015). Voor organisaties is het belangrijk om BI-tooling pas te implementeren als de organisatie effectief gebruik maakt van een HRIS systeem en ESS- en MSS-portals (CedarCrestone, 2014).

Voorspellende data

Door het gebruik van (geconditioneerde) workflows, internet, intranet, mobiele applicaties, social media en input van de medewerker zelf wordt een enorme hoeveelheid data verzameld. Deze mogelijkheden in e-HRM-software maken het mogelijk om, naast Business Intelligence, meer gebruik te maken van voorspellende data (Reyes, 2015). Bersin (2015) stelt dat het opmerkelijk is dat organisaties nog weinig gebruik maken van deze 'analytics'. In tegenstelling tot de gebruikers, zien aanbieders van e-HRM systemen echter veel kansen en maken stellen speciale teams samen om de software te voorzien van correct functionerende voorspellende modellen. Ook data uit verschillende social media wordt hier, eventueel via een derde partij, in meegenomen om zo meer informatie over (potentiële) medewerkers te verkrijgen (HR Focus, 2015). De mogelijkheden van de verschillende modellen lopen ver uiteen, afhankelijk van de aanbieder. Zo werken aanbieders aan e-HRM-tooling die voorspelt welke wisselingen van functie medewerkers moeten doen om de best presterende carrière te hebben of het verloop van personeel bepalen aan de hand van externe data (Bersin, 2015). Denk hierbij aan vacatures en activiteit op sociale media. Ook wordt gewerkt aan e-HRM-tooling die voorspelt welke medewerkers mogelijk negatieve invloed op de omgeving hebben en het meest waarschijnlijk de regels negeren. Een andere interessante ontwikkeling in dit kader is e-HRM-tooling die tekst analyseert zoals beoordelingsgesprekken, sollicitatiebrieven, feedback op een cursus of een betrokkenheidsonderzoek en

mogelijke verborgen betekenissen en thema's blootlegt. Maar ook op het gebied van voorspellend en (on)voorzien ziekteverzuim kan e-HRM-tooling worden verwacht. Dit geeft een (lijn)manager mogelijkheid om in te spelen op mogelijke afwezigheid (Bersin, 2015).

De data die in bovenstaande voorbeelden wordt gebruik, wordt opgeslagen in 'datawarehouses'. Deze data geeft een uitgangspositie voor voorspellende analyses, maar ook voor de BI-tools die momenteel op een basisniveau worden aangeboden maar op korte termijn uitgebreider worden aangeboden. Waar het belang van HR-analytics in de afgelopen maanden bij organisaties begint door te dringen, zegt Bersin (2015): *"The definition of analytics has expanded. Implementing a "data warehouse" is only the beginning."* Aansluitend wordt gesteld dat voorspellende 'analytics' in de komende jaren waarschijnlijk één van de meest belangrijke onderdelen van e-HRM-tooling wordt. Men kan spreken van nieuwe niveaus van productiviteit (Reyes, 2015). PwC (2014) stelt dat de zekerheid van baan hand in hand gaat met het overhandigen van data over gezondheid, prestaties en mogelijk het privé leven. Meer dan 30% van de ondervraagden uit het onderzoek van PwC heeft geen problemen met organisaties die toegang hebben tot persoonlijke data.

Service en ondersteuning

Waar eerder in dit hoofdstuk is aangegeven dat e-HRM-tooling zich steeds meer in de cloud gaat bevinden, is het volgens Bersin (2015) een onjuiste aanname dat hierdoor consultancy, customisatie en management services direct en op korte termijn overbodig worden. De systeem updates en patches zoals deze voorheen door de IT-afdeling werden verzorgd komen te vervallen. Echter worden deze services vervangen door bijvoorbeeld het harmoniseren van de e-HRM-tooling met de verschillende interfaces binnen de organisatie. Benadrukt wordt de keuze voor een aanbieder die niet alleen een hoge kwaliteit dient te leveren, maar ook dient te passen bij de cultuur van de organisatie, de branche van de organisatie kent en bijvoorbeeld 'open-programming' interfaces heeft.

Versnelling innovaties

In deze paragraaf zijn veel verschillende trends beschreven. Een laatste trend geeft juist de ontwikkeling van de trends in het algemeen weer. De snelheid van innovaties versnelt, maar de betrokkenheid van medewerkers blijft van groot belang (Bersin, 2015). De hoeveelheid nieuwe aanbieders van e-HRM-software, het brede scala aan mogelijkheden, maar ook het nieuwe talent op de markt van HR-technologie zorgt dat nagenoeg elk aspect van HR getransformeerd wordt. Denk hierbij aan recruitment, talent- en performancemanagement en scholing. Nieuwe aanbieders van e-HRM-software proberen het HR-vakgebied opnieuw uit te vinden, met een focus op talent services en het voorzien in de behoefte van meer dynamische en transparante organisaties.

Wil een organisatie de mate van succes van geïmplementeerde e-HRM-oplossingen bepalen? Dan moet de betrokkenheid van de medewerkers worden getoetst (Bersin, 2015).



The new wave of HR technology is all about engaging employees in a simple, compelling way.

(Bersin, 2015)



Kanttekening ontwikkelingen e-HRM

Bondarouk (persoonlijke mededeling, 29 oktober 2015) stelt dat e-HRM-tooling een middel moet zijn en niet een doel. Door het humanistische idee dat mensen voortdurend willen groeien is het voor een HRM-afdeling belangrijk verder te kijken dan de fysieke grenzen van de organisatie. Medewerkers en klanten maken ook deel uit van een wereld buiten de organisatie en dat mag niet vergeten worden.

Daarnaast brengt e-HRM niet alleen mogelijke problemen, of uitdagingen, met zich mee op het gebied van privacy en wet- en regelgeving, maar komen medewerkers ook in aanraking met bijvoorbeeld information overload en stress en wie kent welke verantwoordelijkheden nu veel taken veranderen en verschuiven door het gebruik van e-HRM.



8 E-HRM-tooling met meerwaarde

Het laatste hoofdstuk in dit deel geeft een inhoudelijke indruk van de discussie met betrekking tot de trends en ontwikkelingen voor de e-HRM-tooling die interessant zijn bevonden voor de organisatie. Per ontwikkeling is kort beschreven wat de reacties van de key-users zijn. De discussie heeft geleid tot een lijst met trends en ontwikkelingen die opgenomen is in de conclusie.

Intelligente workflows

Uit de discussie blijkt dat deze ontwikkeling met open armen wordt ontvangen. Waar tijdens het gesprek het concept van conditionele, oftewel intelligente, workflows wordt geopperd, reageren de deelnemers enthousiast en worden vrijwel direct geestdriftig mogelijkheden genoemd waar intelligente workflows voor ingezet kunnen worden. À la carte oplossingen (J. Pennings, persoonlijke mededeling, 19 november 2015) behoren tot de voorbeelden die aan bod komen tijdens het gesprek. Van de Wetering (persoonlijke mededeling, 19 november 2015) geeft aan dat tijdens de initiële inrichting van de e-HRM, onderdelen bewust niet zijn ingericht omdat niet voldaan kon worden aan de wens van conditionele workflows. Te concluderen is dat zowel de wens als behoefte aanwezig is waardoor deze ontwikkeling binnen e-HRM absoluut interessant is voor de opdrachtgever. Volgens Amri (persoonlijke mededeling, 19 oktober 2015) en van der Veldt (persoonlijke mededeling, 4 november 2015) maken intelligente workflows deel uit van de nieuwe AFAS Profit build die eind 2015 wordt uitgerold. Hiermee kan worden voorzien in de behoefte bij de opdrachtgever, waarbij Luisman (persoonlijke mededeling, 19 november 2015) benadrukt dat deze ontwikkeling de administratieve last verder verlaagt en de kans op fouten ook kleiner wordt (H. Stukker, persoonlijke mededeling, 19 november 2015).

Mobiele applicaties en micro-applicaties

Het eerste issue dat aan bod komt met betrekking tot mobiele applicaties is één die de organisatie van de opdrachtgever kenmerkt: beveiliging. Waar dit argument vrijwel direct ter tafel wordt gebracht (M. Luisman, persoonlijke mededeling, 19 november 2015), wordt vervolgens kenbaar gemaakt dat ondanks dit aandachtspunt, wel behoefte bestaat vanuit de organisatie (J. Soepenbergh, persoonlijke mededeling, 19 november 2015). Voornamelijk het gebruiksgemak wordt benadrukt voor mogelijk gebruik van mobiele applicaties (J. Pennings, persoonlijke mededeling, 19 november 2015), waarbij de verwachting is dat het gebruik van mobiele applicaties e-HRM dichterbij de gebruiker brengt (M. van de Wetering, persoonlijke mededeling, 19 november 2015). Toch blijft de beveiliging van dergelijke applicaties een belangrijke rol spelen tijdens de discussie. Waar Luisman (persoonlijke mededeling, 19 november 2015) het risico van verlies van een smartphone benadrukt, worden vraagtekens geplaatst bij het afbreukrisico met betrekking tot strategische informatie in een dergelijke situatie (J. Soepenbergh, persoonlijke mededeling, 19 november 2015). Een ander aandachtspunt is de verstrekking van tokens die vanaf 29 januari 2016 verplicht zijn om te kunnen inloggen (H. Stukker, persoonlijke mededeling, 19 november 2015). Het is technisch niet mogelijk om vanuit een mobiele applicatie een beveiligde verbinding tot stand te brengen middels een token (H. Stukker en R. Verhoef, persoonlijke mededeling, 19 november 2015).

Los van problemen rondom beveiliging en technische mogelijkheden worden zorgen uitgesproken over het creëren en managen van verwachtingen (M. van de Wetering, persoonlijke mededeling, 19 november 2015) en laagdrempeligheid van dergelijke applicaties met betrekking tot ziekmelden (H. Stukker, persoonlijke mededeling, 19 november 2015). De rol die mobiele applicaties spelen om een aantrekkelijke werkgever te zijn, mag echter niet worden vergeten (J. Pennings, persoonlijke mededeling, 19 november 2015).



Vanuit het thema mobiele applicaties wordt een zijstap gemaakt naar micro-applicaties. Het betreft hier kleine applicaties die vaak één enkel doel dienen – denk aan de Office Communicator – en digitale assistenten zoals Siri en Google Now. De twee laatstgenoemden acteren momenteel enkel op input van de gebruiker, maar een nieuwe generatie assistenten geeft real-time input, tips en feedback over het werk van de medewerker. De eerste indruk is dat dit niet als hulpmiddel wordt gezien en een kans op overload van informatie bestaat (M. Luisman, persoonlijke mededeling, 19 november 2015). Toch wordt het niet helemaal afgeschreven als het de werkzaamheden daadwerkelijk eenvoudiger maakt (M. van de Wetering, persoonlijke mededeling, 19 november 2015).

ESS- en MSS-functionaliteit en Employee Journey

De trend dat MSS-taken meer onder ESS-taken gaan vallen, past volgens van de Wetering (persoonlijke mededeling, 19 november 2015) binnen de visie van de opdrachtgever. Met betrekking tot de inrichting geeft Luisman (persoonlijke mededeling, 19 november 2015) aan dat de nodige werkzaamheden nog gedaan moet worden, waaronder het onderbrengen van bepaalde verantwoordelijkheden onder MSS-taken. Verhoef (persoonlijke mededeling, 19 november 2015) stelt dat een nieuwe ESS-taak niet eerst onder hoeft te worden gebracht in een MSS-taak. Aanvullend geeft van de Wetering (persoonlijke mededeling, 19 november 2015) aan dat dergelijke zaken soms afgedwongen moeten worden door taken direct aan medewerkers aan te bieden. Hoewel deze trend binnen de visie van de organisatie past, is het belangrijk niet sneller te implementeren dan waar managers, medewerkers en organisatie aan toe zijn (M. van de Wetering, persoonlijke mededeling, 19 november 2015). Ondanks de discussie over een mogelijke invulling, is deze functionaliteit interessant bevonden.

Het aansluitende punt met betrekking tot ESS- en MSS-functionaliteit heeft naast een naamswijziging ook een achterliggende gedachte. De termen 'Direct Access' en 'Employee Journey' suggereren dat de medewerker meer invloed heeft op zijn carrière en toegang heeft tot de bijbehorende middelen. Tijdens de discussie worden deze termen met gemengde gevoelens ontvangen. Zo wordt het gebruik van de term 'Direct Access' niet begrepen (R. Verhoef, persoonlijke mededeling, 19 november 2015) maar valt 'Employee Journey' beter in de smaak (J. Pennings en J. Soepenbergh, persoonlijke mededeling, 19 november 2015). Waar Luisman (persoonlijke mededeling, 19 november 2015) vraagtekens plaatst bij het doel van deze naamsverandering, stipt Stukker (persoonlijke mededeling, 19 november 2015) het verschil aan tussen self-service functionaliteit en Employee Journey, waar deze laatstgenoemde de indruk wekt meer aandacht te besteden aan talentmanagement.

Waar talentmanagement medewerkers voorziet van een denkbeeldige stempel – 'alleen talenten worden gemanaged' – zwakt de term 'Employee Journey' deze perceptie af (J. Soepenbergh, persoonlijke mededeling, 19 november 2015). Wel luidt het advies om bij overwogen implementatie deze term te toetsen onder de medewerkers, met als belangrijkste argument de specifieke populatie van de opdrachtgever (M. Luisman, persoonlijke mededeling, 19 november 2015). Daarnaast geeft Haalboom-Jansink (persoonlijke mededeling, 19 november 2015) aan dat door de komst van My Place als self-service portal al bijdraagt aan het gevoel dat een medewerker meer invloed heeft op zijn rol als medewerker.

De uitkomst van de toetsing is dat de term 'Employee Journey' geen vervanging is voor 'ESS' en 'MSS', dat de naam 'My Place' draagt binnen de organisatie. Een belangrijke reden is dat talentmanagement en self-service portals gescheiden zijn binnen de organisatie van de opdrachtgever.

Feedback, betrokkenheid en cultuurmanagement

Een belangrijke trend die terug te vinden is binnen e-HRM in het geven van feedback, het creëren van betrokkenheid en cultuurmanagement is ‘gamification’. Uit de toetsing blijkt dat Thales sinds begin november gebruik maakt van gamification (F. Haalboom-Jansink, persoonlijke mededeling, 19 november 2015). Een game is te vinden in de cursus ‘Business Ethics’ waarbij medewerkers in twee- of drietallen de game uitvoeren (F. Haalboom-Jansink). Dit zorgt volgens Haalboom-Jansink (persoonlijke mededeling, 19 november 2015) voor interactie tussen medewerkers en deze samen komen tot een oplossing door elkaar verschillende argumenten en visies voor te leggen. De meerwaarde van gamification is dan ook duidelijk zichtbaar volgens Haalboom-Jansink (persoonlijke mededeling, 19 november 2015) en wordt nogmaals benadrukt door het feit dat hier aandacht wordt besteed bij de MOOC-factory. Ook Soepenbergh (persoonlijke mededeling, 19 november 2015) stipt aan dat het gebruik van kaartspellen om feedback te geven in het verleden werden toegepast.

Met betrekking tot het geven van feedback door middel van e-HRM, ofwel gamification, stelt Haalboom-Jansink (persoonlijke mededeling, 19 november 2015) dat dit mogelijk is, maar de medewerker wel in staat is om op de juiste wijze feedback te geven. Een mooi voorbeeld wordt geschetst voor de inzet van e-HRM en daarmee onder andere gamification bij cultuurmanagement en changemanagement. Zo tekent Haalboom-Jansink (persoonlijke mededeling, 19 november 2015) een scenario waarbij gamification in een portal medewerkers kennis laat maken met nieuwe werkzaamheden, functies en de opbouw van de nieuwe organisatie. Dit heeft dan betrekking op de gaande reorganisatie. Daarnaast wordt gewezen op een onboardingsapplicatie die momenteel wordt gebruikt in de vestiging Huizen om nieuwe medewerkers wegwijs te maken (F. Haalboom-Jansink, persoonlijke mededeling, 19 november 2015).

Te concluderen is dat gamification voor de organisatie niet vreemd is en dat de inzet van gamification voor feedback geven, het creëren van betrokkenheid en cultuur- en changemanagement wellicht groeit. Het gebruik van gamification is dus interessant voor de opdrachtgever.

Opleiding en ontwikkeling

Binnen de Thales Groep blijkt dat wordt gewerkt aan de ontwikkeling van een nieuw LMS – Learning Management System – die opleidingen en cursussen bevat van verschillende aanbieders (F. Haalboom-Jansink, persoonlijke mededeling, 19 november 2015). Volgens Haalboom-Jansink (persoonlijke mededeling, 19 november 2015) is e-learning onderdeel van een LMS en wordt middels een dashboard inzichtelijk welke opleidingen, trainingen en mogelijkheden voor een functie, of loopbaan, vereist en optioneel zijn. Dit zou moeten bijdragen aan performance verbeteringen door de organisatie heen (F. Haalboom-Jansink, 19 november 2015).

Personalisatie en aandacht

Eén van de voorbeelden die wordt gegeven met betrekking tot personalisatie binnen e-HRM is het gepersonaliseerde sollicitatieportal. De eerste reactie zich richt op het creëren van verwachtingen waar op geacteerd moet worden (M. Luisman, persoonlijke mededeling, 19 november 2015). Waar vervolgens de link wordt gelegd met Employee Journey wordt aangegeven door Luisman (persoonlijke mededeling, 19 november 2015) dat Thales reeds beschikt over e-HRM-tooling die gepersonaliseerd is. Hiermee wordt onder andere bedoeld op meldingen als “Welkom, Hans” (H. Stukker, persoonlijke mededeling, 19 november 2015) en het aanbieden van gepersonaliseerde informatie (M. van de Wetering, persoonlijke mededeling, 19 november 2015). Veel systemen binnen Thales doen een poging, maar blijven veelal steken bij een welkomstmelding en een deels gepersonaliseerde lay-out, waarbij de informatie verdeeld



is over verschillende applicaties (H. Stukker, persoonlijke mededeling, 19 november 2015). Hoewel de discussieleden positief reageren op het gepersonaliseerd aanbieden van informatie, dient het verschil tussen personalisatie en aandacht duidelijk te zijn (M. van de Wetering, persoonlijke mededeling, 19 november 2015), waar aandacht zich meer op menselijke contact richt. De conclusie is dat personalisatie en het gericht aanbieden van informatie gewenst is, maar op problemen kan stuiten door de verschillende groepapplicaties die de organisatie dient te gebruiken. Hierdoor kan slechts een deel van de gebruikte applicaties worden gepersonaliseerd op eigen initiatief en aansluiting met andere applicaties lastig te realiseren is.

ODR-software voor arbeidsvoorwaarden

Evenals als bij de positieve reacties op intelligente workflows, zijn de reacties op ODR-software louter positief. Waar een voorbeeld wordt geschetst van toepassing van ODR-software bij de totstandkoming van arbeidsvoorwaarden wordt aangegeven dat het een mooie wijze is van etaleren van het arbeidsvoorwaardenpakket (M. van de Wetering, persoonlijke mededeling, 19 november 2015) en dat het wijzigingen naderhand kan voorkomen (M. Luisman, persoonlijke mededeling, 19 november 2015). De wens is daarnaast dat deze ODR-tooling ook ingezet kan worden voor de zogeheten à la carte oplossingen (H. Stukker en J. Soepenbergh, persoonlijke mededeling, 19 november 2015) waarin daarnaast budget voor e-learning in wordt begroot (J. Pennings, persoonlijke mededeling, 19 november 2015). Te concluderen is dat het gebruik van ODR-software interessant is bevonden. Het wenselijke gebruik reikt echter verder dan de inzetbaarheid voor de totstandkoming van arbeidsvoorwaarden bij een indiensttreding.

Data en interpretatie

Eén van de belangrijkste trends zichtbaar binnen e-HRM is de opslag en het gebruik van data, waarbij 'voorspellende data' een belangrijke rol gaat vervullen. Hoewel voornamelijk geïnteresseerd wordt gereageerd, wordt ook met een kritische en sceptische blik gekeken naar de mogelijkheden en gevolgen. Zo worden vragen gesteld over de wijze waarop dergelijke tooling functioneert (J. Soepenbergh, persoonlijke mededeling, 19 november 2015) en over het gebruik van data over gezondheid met betrekking tot ontslag. Benadrukt wordt dat deze tooling zich niet richt op het voortdurend schenden van privacy (H. Stukker, persoonlijke mededeling, 19 november 2015). Uit onderzoek van PwC (2014) blijkt dat 30% van de respondenten geen problemen heeft bij de hoeveelheid informatie waarover de werkgever beschikt van de medewerker. De verwachting is dat deze 30% niet wordt gehaald binnen de organisatie van de opdrachtgever door de extreem kritische populatie (J. Soepenbergh, persoonlijke mededeling, 19 november 2015). Opmerkelijk is dat over deze belangrijke trend relatief kort aandacht aan wordt besteed. Uiteindelijk blijkt dat na opheldering over toepassing van de data voor elke deelnemer de meerwaarde van deze e-HRM-tooling zichtbaar is en worden de mogelijkheden voor performanceverbetering benadrukt.

Applicaties in de cloud

Waar Soepenbergh (persoonlijke mededeling, 19 november 2015) zich niet druk maakt om wat qua persoonlijke informatie bekend is, reageert Haalboom-Jansink (persoonlijke mededeling, 19 november 2015) beduidend anders op de inzet van cloud-technologie. Zo worden zorgen uitgesproken over de veiligheid van de data maar wordt wel benadrukt dat dergelijke technologieën bij Thales extra zwaar wegen door de inhoud van informatie waar de organisatie mee werkt. Tijdens de discussie is de algemene indruk dat bij technologieën van vergelijkbare aard, zoals het gebruik van data warehouses en

voorspellende data, een voorzichtige houding wordt aangenomen. Luisman (persoonlijke mededeling, 19 november 2015) spreekt dan ook zorgen uit met betrekking tot de hoeveelheid en type informatie die een organisatie verzamelt, zeker als deze informatie ook nog eens extern opgeslagen staat.

Rol e-HRM in strategisch HR

Haalboom-Jansink wijst op een belangrijk en interessant punt voor wat betreft de rol van e-HRM met betrekking tot strategische mogelijkheden voor Human Resources. Zo stelt Haalboom-Jansink (persoonlijke mededeling, 19 november 2015) namelijk dat de rol van de HR Operations Partner binnen huidige inrichting van Human Resources zich niet richt op strategische werkzaamheden. Deze rol is binnen de inrichting namelijk toebedeeld van de HR Business Partner. Volgens Haalboom-Jansink (persoonlijke mededeling, 19 november 2015) houdt de HR Operations Partner zich bezig met de vertaling van de strategie naar praktijk, dus het tactische niveau. Aanvullend geldt dat e-HRM het uitvoeren van de tactische rol eenvoudiger maakt voor de HR Operations Partner (F. Haalboom-Jansink, persoonlijke mededeling, 19 november 2015).



Deel III

Conclusies en aanbevelingen

“

Without change there is no innovation, creativity, or incentive for improvement. Those who initiate change will have a better opportunity to manage the change that is inevitable.

- William G. Pollard

”



9 Conclusies en aanbevelingen

Nu alle informatie is verzameld en de data is verwerkt, is het belangrijk om hieruit de juiste conclusies af te leiden en aanbevelingen op te stellen. Paragraaf 9.1 beschrijft voor de vier onderzoeksvragen de antwoorden, ofwel conclusies. Paragraaf 9.2 plaatst deze bevindingen van de huidige e-HRM en HRM inrichting in het kader van het e-HRM-model. Dit is een belangrijke stap omdat het e-HRM-model helpt bij het constateren van gevolgen van de trends en ontwikkelingen. Dit is terug te vinden in paragraaf 9.3. Aansluitend zijn de aanbevelingen belicht in paragraaf 9.4. Hier is rekening gehouden met toepasbaarheid en wijze van uitvoering.

9.1 Vier onderzoeksvragen: conclusies

Na de verwerking van alle data is uiteindelijk een antwoord geformuleerd op de vier onderzoeksvragen. Deze conclusies zijn in onderstaande koppen uiteengezet en belichten naast het antwoord de relevante argumenten die hebben bijgedragen aan de formulering van het antwoord.

Huidige inrichting e-HRM

Thales Nederland B.V. maakte al enkele jaren gebruik van e-HRM-tooling maar op een kleinschalig niveau met beperkte mogelijkheden. Sinds 2014 is aanzienlijke progressie gemaakt en wordt momenteel gebruik gemaakt van moderne e-HRM-tooling die veel mogelijkheden biedt zoals ESS en MSS. Dit heeft dan ook invloed gehad op processen binnen HR en de inrichting van e-HRM. Zo zijn veel processen geanalyseerd, beoordeeld en waar nodig aangepast en verbeterd. Verder heeft de combinatie van moderne e-HRM-tooling met een kritische blik op eigen processen geleid tot onder andere een efficiëntere backoffice die wordt vorm gegeven door het HR-Shared Services Centre. Een andere belangrijke toevoeging in deze is de inzet van ESS- en MSS-portals waarbij de medewerker en manager inzicht hebben in eigen HR-zaken. Voornamelijk deze toevoeging heeft een grote invloed gehad op het verlagen van de administratieve last binnen HR omdat medewerkers onder andere digitaal verlof kunnen aanvragen, ziek- en betermeldingen doen, declaraties kunnen invoeren en direct wijzigingen kunnen aanbrengen in personalia. Dit alles zonder tussenkomst van papier of HR.

Een belangrijke vraag is of deze resultaten ook aansluiten bij de beoogde doelen en aandachtsgebieden die zijn opgesteld voorafgaand het e-HRM-Project. Als men kijkt naar de doelen is op te merken dat de administratieve last daadwerkelijk is afgenomen en de HR-systemen zijn vernieuwd en een hoge(re) ondersteuningsgraad kennen. Verder heeft het e-HRM-systeem centralisatie van werkzaamheden mogelijk gemaakt en hebben medewerkers inzicht in en mogelijkheid tot HR-werkzaamheden zelf te verrichten (ESS en MSS). Ook de module Payroll die in gebruik is, zorgt voor een besparing op kosten in vergelijking met uitbesteding van dit proces. Uit de gevoerde interviews is te concluderen dat deze doelen behaald zijn. Soepenbergh (persoonlijke mededeling, 8 december 2015) vertelt dan ook dat e-HRM een succes is.

Wel is een belangrijke rol weggelegd voor de rol van Functioneel Beheer, die zorg draagt voor de vertaling van de feedback en wensen van key-users naar e-HRM. Om e-HRM een succes te houden, is het belangrijk dat regie over deze groep gebruikers wordt gevoerd.

Huidige inrichting HRM

Human Resources binnen Thales kent een centrale opzet en bestaat uit 33 FTE. Het HR Centre of Excellence bevat alle specialisten die ondersteuning bieden aan de HR Business Partners en Operations Partners. Het relatief nieuwe HR-Shared Services Centre richt zich op “day-to-day” vragen en is verantwoordelijk voor de resterende administratieve last. Een belangrijke toevoeging is het HR Intranet en My Place, e-HRM-oplossingen, die zorgen voor een afname in administratieve last. De HR Strategic Business Partner richt zich samen met de verschillende managementteams aan de realisatie van de lange termijn doelen. De voornaamste focus voor de HR Operations Partners ligt iets anders en richt zich op de implementatie van het door de HR Business Partners geformuleerde beleid en het coachen van lijnmanagers bij het optimaliseren van de teams. Door de komst van e-HRM heeft de HR Operations Partner niet alleen meer tijd, maar kan door middel van ondersteuning van e-HRM, de HR-jaarkalender effectiever worden uitgevoerd. Beoordeling en beloning en professionele ontwikkeling maken deel uit van deze HR-jaarkalender.

De uitvoerende rol van de HR Operations Partner wordt aangevuld door het HR-Shared Services Centre. Door het creëren van een centrale HR-organisatie zijn administratieve en transactionele handelingen voornamelijk onder gebracht in het HR-Shared Services Centre. Dit onderdeel van Human Resources dient ook als eerste aanspreekpunt voor vragen van medewerkers en wordt hierin ondersteund door HR Intranet en My Place.

De inrichting zoals deze sinds 1 november is aangenomen, komt voort uit het doel om een efficiëntere backoffice te creëren. Door werkzaamheden te centraliseren ligt veel kennis nu centraal en wordt daarnaast suboptimalisatie voorkomen doordat de HR Operations Partner niet meer in slechts één domein acteert. Ook de uniformiteit van werkzaamheden heeft bijgedragen aan de efficiëntere backoffice. Uit de interviews blijkt dat de gewenste efficiëntie is bereikt. Daarnaast is de krimp op het gebied van FTE gerealiseerd door harmonisatie en standaardisatie van processen. E-HRM is van groot belang geweest en wordt bestempeld als succes.

Wel is zichtbaar dat door al deze wijzigingen de rol van de HR Operations Partner in transitie is. Men kan spreken van een verschuiving van werkzaamheden en focus. Dit wordt veroorzaakt door de komst van de geïmplementeerde e-HRM-tooling en de aanpassingen van processen. Waar voorheen veelal als boodschapper werd geactueerd, heeft de HR Operations Partner meer tijd voor het ‘enablen’ van de lijnmanager, daar waar daadwerkelijk de toegevoegde waarde ligt.

Trends en ontwikkelingen in e-HRM

Verdeeld over een aantal categorieën zijn verschillende trends en ontwikkelingen zichtbaar op het gebied van e-HRM. De onderstaande lijst geeft een overzicht van deze trends en ontwikkelingen:

- intelligente workflows;
- gebruik van mobiele applicaties;
- toename in gebruik en ontwikkeling van ESS en MSS functionaliteit;
- maar heten geen ESS en MSS meer, maar Direct Access of Employee Journey;
 - Employee Journey speelt in op behoefte in talentmanagement;
- feedback, betrokkenheid en cultuurmanagement zijn onderwerpen waar nieuwe e-HRM-tooling zich op gaat richten;
 - door middel van ‘gamification’ wordt ontwikkeling geprobeerd leuker en effectiever te maken;
- e-learning krijgt een nieuwe invulling en wordt gepersonaliseerd door toevoegingen van opleidingsmogelijkheden vanuit verschillende ‘marketplaces’, gericht op de medewerker;
- wijzigingen e-HRM-tooling voor recruitment;
 - actiever gebruik van gepersonaliseerde self-service portals;



- meer gebruik van social media voor recruitment;
- e-HRM-tooling helpt aandacht voor het individu ondersteunen;
- software die helpt bij o.a. oplossen van conflicten en salarisonderhandelingen die via internet ontstaan (ODR);
- toename in opslag en gebruik van data;
 - voorspellende data;
- applicaties die (verborgen) boodschappen en emotie achterhalen in geschreven feedback en beoordelings- en functioneringsverslagen;
- Business Intelligence (BI);
- applicaties (apps) voor devices (smartphones, tablets etc.);
- toename in integratie van social media;
- meer e-HRM-tooling in de cloud;
- meer ruimte voor strategisch denken en werken door ondersteuning e-HRM-tooling.

E-HRM-tooling met meerwaarde

Om te bepalen welke nieuwe e-HRM-tooling interessant kan zijn voor de organisatie zijn tijdens het Changeboard de verschillende ontwikkelingen aan bod gekomen. Uit deze discussie is op te maken dat de key-users het gebruik van intelligente workflows toejuicht en wordt gewezen op de wens die al bij in gebruik name van de e-HRM-tooling bestond. Met betrekking tot micro-applicates en mobiele applicaties wordt minder enthousiast gereageerd. Mobiele applicaties worden wel als handig omschreven maar de streng beveiligde omgeving wordt als grootste hindernis gekenmerkt. Wel is duidelijk dat de term Employee Journey geen vervanger zal worden voor ESS- en MSS-functionaliteit. Binnen de organisatie wordt gebruik gemaakt van een groepsapplicatie genaamd e-HR Together die volgens de key-users min of meer dezelfde emotie waarborgt; de medewerker zelf aan het roer van zijn of haar carrière. Op het gebied van personalisatie is te concluderen dat dit wel gewenst is, maar niet volledig uit te oefenen is door het gebruik van groepsapplicaties. Met betrekking tot aandacht valt te concluderen dat dit voortvloeit uit het gebruik van e-HRM en dit aansluit bij de HRM-doelstellingen. Een interessante e-HRM-oplossing is het gebruik van ODR-software dat doorgaans wordt gebruikt bij het oplossen van online conflicten. De werking van deze software kan worden omgebogen en ingezet worden voor bijvoorbeeld de totstandkoming van arbeidsvoorwaarden. Deze e-HRM-tooling zou met open armen worden ontvangen maar wel reiken de wensen van de key-users verder dan de ODR-software op dit moment toelaat.

Eén van de grootste trends de komende jaren is het gebruik van voorspellende data. Waar eerst opheldering vereist is met betrekking tot welke informatie van medewerkers wordt opgeslagen, is het vervolgens duidelijk dat de key-users de meerwaarde helder hebben.

9.2 Huidige situatie ondergebracht in het e-HRM-model

Om mogelijke gevolgen duidelijk inzichtelijk te krijgen, is gekozen voor aanpak waarbij het e-HRM-model wordt gebruikt. De vier hoofdelementen zijn benoemd naar aanleiding van bovenstaande conclusies.

HRM-strategie en beleidskeuzes

Een lastig te beoordelen onderdeel zijn de HRM-strategie en beleidskeuzes. Hoewel de naam van het onderdeel uit het model doet vermoeden, is de selectie voornamelijk gebaseerd op informatie over de populatie. Deze problematiek stemt voornamelijk voort uit de richting van het onderzoek, die in de onderzoeksvragen weinig tot geen ruimte heeft gelaten voor een goede beschrijving van de populatie. Dit is opgelost door uit de ervaringen van de onderzoeker te putten die sinds februari 2015 als stagiair werkzaam was binnen de organisatie.

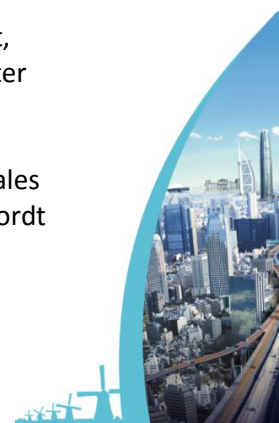
Een organisatie valt vrijwel nooit zwart/wit in één HRM-policy, zo ook de organisatie van de opdrachtgever niet. Met het oog de op de hightech industrie waar de organisatie in opereert, de populatie medewerkers en de wijze waarop deze invloed hebben in het bedrijf is te concluderen dat een combinatie van 'clan' en 'bureaucratic' de situatie van de organisatie het best benadert. Belangrijk hierbij is dat de invloed van medewerkers zich doorgaans op basis van consultatie en consensus voltrekt zoals dat bij Clan policies gebeurt. Daarnaast is de hoge mate van expertise onder gebracht in verschillende divisies en afdelingen, zoals dat terug te vinden is in de Bureaucratic policy. Opvallend is dat de Human Resource Flow een combinatie is van deze beide policies. Binnen een functie heeft de medewerker de mogelijkheid om te groeien (bureaucratic policy), maar is vooral veel sprake van medewerkers die voor lange tijd, soms zelfs de hele loopbaan, werkzaam zijn voor de organisatie van de opdrachtgever. Ook het onderdeel beloning is een combinatie van zowel de bureaucratic als clan policy doordat een beoordeling de basis legt voor de beloning, maar hierbij ook rekening wordt gehouden met de competenties die een medewerker ontwikkelt tijdens zijn loopbaan.

E-HRM-doelen

Zoals beschreven in hoofdstuk vijf, zijn in de startfase van het e-HRM-project een aantal doelen opgesteld die de basis hebben gevormd voor de implementatie. Hoewel deze doelen alle e-HRM doelen raken zoals deze te vinden zijn in het e-HRM-model, is de reductie van kosten en efficiency verbetering de meest prominente. Tijdens het onderzoek is aangegeven dat e-HRM als succes wordt beschouwd omdat het daadwerkelijk heeft geleid tot reductie van FTE, standaardisatie van werkzaamheden en een efficiëntere backoffice (J. Soepenbergh, persoonlijke mededeling, 8 december 2015).

E-HRM-types

Van de drie weergegeven e-HRM-types in het e-HRM-model raakt de huidige inrichting een balans tussen deze drie types met een lichte nadruk op operational HRM en relational HRM. Zo zijn administratieve werkzaamheden – behorend tot operational HRM – ondergebracht in e-HRM, waaronder personeelsadministratie en salarisadministratie. Voornamelijk deze laatste is een goed voorbeeld omdat bewust is gekozen voor een interne salarisadministratie en niet langer wordt uitbesteed. Met betrekking tot relational HRM is te concluderen dat onderwerpen als recruitment, training en opleiding en beoordeling en beloning, ook is ondergebracht in e-HRM. Hier wordt echter grotendeels gebruik gemaakt van applicaties die worden aangestuurd door de Thales Group. Als voorbeeld geldt e-HR Together voor onder andere beoordeling- en beloning. 'Transformational HRM' is ook goed zichtbaar binnen e-HRM en HR door de aanwezigheid van Thales University. Hoewel nu gebruik wordt gemaakt van een studieplatform via Schouten & Nelissen, wordt



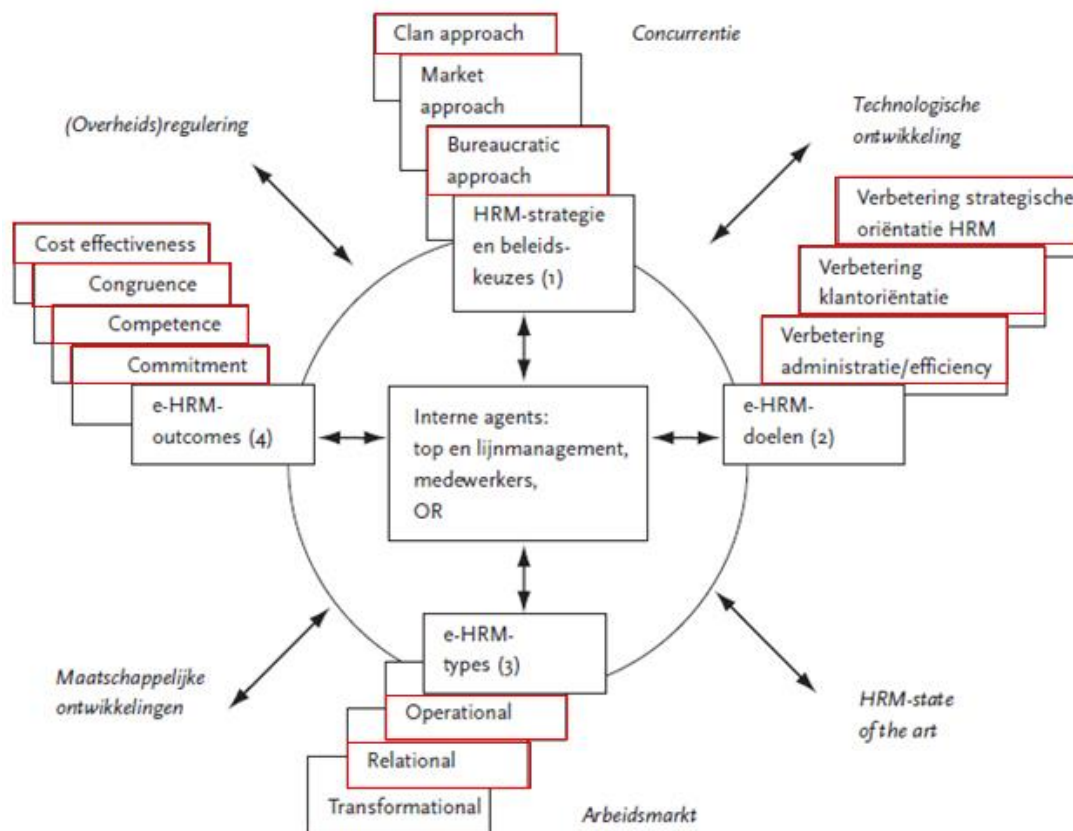
gewerkt door de Thales Group aan een eigen LMS. De verwachting is dat na implementatie van het nieuwe LMS, transformational HRM zorgt voor een balans tussen de drie e-HRM-types.

E-HRM-outcomes

De verschillende afdelingen binnen HR werken gezamenlijk aan het doel om een aantrekkelijke werkgever te zijn om zodanig talenten te kunnen worden aantrekken en uiteraard binnen de organisatie houden. Door het aantrekken van medewerkers met de juiste competenties, worden huidige en toekomstige organisatiedoelen bereikt. Daarnaast is betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie ontzettend belangrijk waardoor deze optimaal presteren en bijdragen aan het succes (G.J. Beemer, persoonlijke mededeling, 14 januari 2016). Op te merken is dat deze HRM-doelstellingen alle e-HRM-outcomes raken uit het e-HRM-model.

De e-HRM outcomes vinden hun basis in HRM-doelstellingen. Op basis van bovenstaande omschrijving is te concluderen dat alle vier de HRM outcomes worden geraakt. De motivatie en betrokkenheid valt onder 'high commitment' en de kennis en competenties zijn ondergebracht in 'high competence'. Uit het behalen van organisatiedoelstellingen is te herleiden, wel in mindere mate, dat ook sprake is van 'cost effectiveness'. 'Congruence' is ook belangrijk voor de HRM-doelstellingen en richt zich voornamelijk op het aantrekken en behouden van medewerkers.

Resultaat



Figuur 4 Ingevuld e-HRM-model

De bovenstaande afbeelding een visuele weergave van voorgaande koppen. Per hoofdelement is met een rood kader aangegeven welke elementen voorkomen in de organisatie. Een nadeel van dit model is dat het een zwart/wit invulling vereist die uiteraard in vrijwel geen enkele organisatie voortkomt. Desondanks kan het als hulpmiddel worden ingezet en verschaft het inzicht om in de volgende paragraaf de mogelijke gevolgen van nieuwe e-HRM-tooling te beschrijven voor de inrichting van de HR-organisatie en de rol van de HR Operations Partner.

9.3 Centrale probleemstelling: mogelijke gevolgen

Vanuit algemene trends en ontwikkelingen op het gebied van e-HRM is toegewerkt naar trends en ontwikkelingen die interessant zijn bevonden voor de opdrachtgever. Op deze wijze is een scope geplaatst op e-HRM-tooling met meerwaarde waardoor gericht de mogelijke gevolgen beschreven kunnen worden. Vervolgens is een antwoord geformuleerd op de vraag welke gevolgen de trend of ontwikkeling heeft op de inrichting van HR en welke gevolgen de

Om mogelijke gevolgen te bepalen van deze ontwikkeling, moet worden gekeken naar twee onderdelen: de gevolgen voor de HR-organisatie als geheel en de gevolgen voor de rol van de HR Operations Partner. De trends en ontwikkelingen zijn per onderdeel getoetst aan het e-HRM-model om zodanig mogelijke veranderingen in kaart te brengen.

Allereerst moet worden benadrukt dat met het gebruik van AFAS Profit voor HRM en Payroll een belangrijke stap is gemaakt met betrekking tot e-HRM. Dit dient dan ook als fundering voor toekomstige aanpassingen en het belang mag niet worden onderschat. Een ander positief aspect is dat weinig gebruik is gemaakt van maatwerk en dat processen zijn gestandaardiseerd en geoptimaliseerd. Daarnaast geldt als belangrijk gegeven dat de rol van de HR Operations Partner reeds in transitie is door de toevoeging en gebruik van vernieuwde e-HRM en dat de inrichting van de HR-organisatie onlangs ook is aangepast. De bovenstaande informatie en resultaten uit het onderzoek leiden tot de conclusie dat door voornamelijk het administratieve karakter van de trends en ontwikkelingen geen directe invloed op de rol van de HR Operations Partner zichtbaar is. Een andere belangrijke reden is de rol die reeds in transitie is.

Voor de inrichting van de HR-organisatie is te concluderen dat sprake is van beperkte positieve gevolgen. Deze gevolgen hebben betrekking op de administratieve processen binnen Human Resources. Door middel van intelligente workflows is de grootste winst te behalen, mogelijk in vorm van FTE. In onderstaande koppen zijn per ontwikkeling de gevolgen beschreven en toegelicht.

Intelligente (conditionele) workflows

Uit het onderzoek blijkt dat door de komst van intelligente workflows, ofwel conditionele workflows, de administratieve last af kan nemen omdat meer taken in ESS- en MSS-taken kunnen worden ondergebracht (Amri, persoonlijke mededeling, 19 oktober 2015). Het implementeren van ESS en MSS heeft in het e-HRM-project, zoals dat bij de opdrachtgever is uitgevoerd in 2014, geleid tot een afname van FTE en een efficiëntere backoffice. Hoewel dit een uitstekende besparing is, is niet te verwachten dat deze ontwikkeling zal leiden tot een wijziging in HRM-strategie of beleidskeuzes. Het karakter van deze ontwikkeling sluit daarentegen uitstekend aan bij de huidige HRM-strategie en beleidskeuzes en de huidige e-HRM-doelstellingen. Het belangrijkste argument hierin is de beoogde kostenbesparing en efficiency. Wordt deze ontwikkeling toegepast op de HRM-outcomes, dan is op te merken dat enkel 'operational HRM' wordt beïnvloed en dan op positieve wijze maar dit betekent geen wijziging ten opzichte van de huidige inrichting. Verder is te concluderen dat deze ontwikkeling geen wijziging



betekent voor de HRM-outcomes omdat deze ontwikkeling geen invloed hebben op de HRM-doelstellingen voor het 'sociale kapitaal'.

Hoewel deze ontwikkeling wordt geacht positief bij te dragen aan kostenbesparing en efficiency verbeteringen, is niet concreet aan te geven hoeveel FTE bespaard kan worden bij een implementatie van deze ontwikkeling. Dit zal verder onderzoek moeten uitwijzen. Gelet op het karakter van deze ontwikkeling en de vergelijking met de huidige inrichting van HRM en e-HRM, zijn geen concrete wijzigingen op te merken.

Daarnaast is ook de invloed van deze ontwikkeling op de rol van de HR Operations Partner onderzocht. Gelet op de werkzaamheden en rol die de HR Operations Partner vervult, is te concluderen dat deze ontwikkeling geen inhoudelijke invloed geniet op de beschreven rol. Dit komt doordat met name lijnmanagers en medewerkers worden geholpen met deze ontwikkeling. Voor hen wordt het immers eenvoudiger en aantrekkelijker om zelf zaken digitaal te regelen. Voor het verkopen van uren, indienen van declaraties en deelname aan bijvoorbeeld een fietsplan is momenteel de hulp van een HR Operations Partner ook niet vereist dus het is redelijkerwijs aannemelijk dat dit ook niet vereist zal zijn bij het gebruik van deze ontwikkeling.

Mobiele applicaties

Hoewel mobiele applicaties als één van de grootste trends van dit jaar moet worden volgens Sierra-Cedar (2015) en Bersin (2015), wordt mogelijke implementatie bemoeilijkt door IT-restricties.

Desondanks is draagvlak voor deze ontwikkeling binnen de organisatie aanwezig.

De gevolgen van een mogelijke implementatie zijn van gelijke aard als bij intelligente workflows. Mobiele applicaties moeten worden aangemerkt als een vereenvoudiging van werkzaamheden zoals ESS en MSS taken. Op locatie een foto van een bon maken en indienen als bijlage van een declaratie en thuis op de bank verlof inplannen zijn twee eenvoudige voorbeelden. In een breder perspectief heeft een lijnmanager de mogelijkheid om de herindiensttreding van een medewerker aan te vragen of een medewerker uit dienst te melden. Ook hier is het administratieve karakter duidelijk zichtbaar en is te concluderen dat implementatie van deze ontwikkeling niet zal leiden tot een wijziging in de HRM-strategie of beleidskeuzes. De huidige strategie en beleidskeuzes kunnen echter wel een reden tot implementatie zijn. Dit geniet dan ook de meeste aansluiting met de huidige e-HRM-doelen in het kader van servicegerichtheid en faciliteren van medewerkers. Daarnaast is de servicegerichtheid en het faciliteren van medewerkers hier een belangrijke toevoeging. Van invloed op HRM-outcomes is ook hier geen sprake door het gebrek aan invloed op het 'sociale kapitaal'.

Op basis van de vergelijking met de huidige inrichting is te concluderen dat deze ontwikkeling niet leidt tot een wijziging in de inrichting van HR. Ook zal deze ontwikkeling niet leiden tot een besparing in de vorm van FTE. De belangrijkste winst voor de organisatie en haar medewerkers is de mogelijkheid om *anytime* en *anywhere* toegang te hebben tot HR-zaken en taken en deze eenvoudig af te handelen. De werkgever kan dit middel inzetten om zich te profileren als moderne werkgever, hetgeen mogelijk bijdraagt aan *brand building*.



Naast het gebrek van invloed op de huidige inrichting van de HR-organisatie is ook geen sprake van invloed op de rol van de HR Operations Partner. Dit ligt ook hier in het administratieve karakter, voornamelijk richting medewerkers. Zo neemt de mate van succes niet toe als een HR Operations Partner de lijnmanager helpt bij beoordelings- of beloningsgesprekken door middel van een mobiele applicatie. Vooralsnog is de enige wijze waarop mobiele applicaties de HR Operations Partner raakt in de vorm als medewerker.

Feedback, betrokkenheid en cultuurmanagement (gamification)

De onderdelen feedback, betrokkenheid en cultuurmanagement behoren tot een nieuwe categorie waarin 'gamification' een belangrijke rol speelt (Bersin, 2015). Voor de opdrachtgever is dit niet een geheel nieuwe ontwikkeling omdat gamification inmiddels wordt toegepast binnen enkele trainingen. In de beschrijving van de huidige HR-organisatie is deze ontwikkeling reeds meegenomen, waardoor geen gevolgen zichtbaar zijn voor de inrichting van de HR-organisatie. In het kader van e-HRM-doelen ligt de focus met name op het faciliteren van medewerkers. Hoewel gamification bij de opdrachtgever niet direct een reductie van FTE als gevolg heeft of het opnieuw vormgeven van Thales University, kan het bijvoorbeeld wel zorgen voor een effectievere wijze van verbeteren van competenties. Een mogelijk gevolg zou een stijging in concurrentiepositie zijn door de kwaliteit van competenties van medewerkers. Hier is dan ook een duidelijke link zichtbaar naar 'high competence' als men kijkt naar de HRM-outcomes. Wel is op te merken dat het hier 'transformational HRM' betreft onder het type e-HRM, vanwege de nadruk op kennismanagement en strategische heroriëntatie en cultuurveranderingen.

De conclusie luidt dat deze ontwikkeling geen gevolgen heeft voor de huidige inrichting van de HR-organisatie. Dit komt voornamelijk omdat het ontbreekt aan administratief karakter, waarbij wel de voornaamste focus ligt op de medewerker.

Ook is geen inhoudelijke wijziging zichtbaar in de rol van de HR Operations Partner. Het is mogelijk om gamification in te zetten ter ondersteuning van changemanagement of beoordelings- en beloningsgesprekken die worden gevoerd door de lijnmanager en medewerker. Dit betekent echter niet dat taken verschuiven, verdwijnen of ontstaan. Het belangrijkste aspect is dat deze ontwikkeling de HR Operations Partner in staat stelt om de vertaling van beleid naar praktijk succesvoller te maken. Zo kan gamification worden ingezet als interventie bij changemanagement, *awareness courses* en feedbackgesprekken.

Opleiding en ontwikkeling

Zowel Bondarouk (persoonlijke mededeling, 29 oktober 2015) als Bersin (2015) geven aan dat e-learning modules worden gebundeld in nieuwe leeromgevingen. Opvallend is dat voor de organisatie van de opdrachtgever deze ontwikkeling niet nieuw is (F. Haalboom-Jansink, persoonlijke mededeling, 19 november 2015). Momenteel wordt in een portal van Schouten & Nelissen verschillende trainingen en opleidingen gebundeld. Dit betekent dat bij de beschrijving en invulling van het e-HRM-model volgens de huidige situatie rekening is gehouden met de aanwezigheid. Het gevolg is dat geen wijzigingen voor de inrichting van de HR-organisatie zichtbaar zijn. Dit komt met name voort uit het gebrek aan administratief karakter waardoor kostenreductie in dit geval moeilijk wordt. De grootste winst zit uiteindelijk in de kwaliteit van de medewerkers die middels deze e-HRM-tooling verbeterd kan worden. In het kader van e-HRM-outcomes spreekt men van aansluiting op de high competence outcome, waar de focus ligt op de kennis en competenties van medewerkers. Ook dit wijkt niet af van de huidige inrichting. De komst van een nieuw LMS dat wordt uitgerold door de Thales Group in de komende jaren,



heeft geen directe invloed op de inrichting van de HR-organisatie. Waar nu Thales University verantwoordelijk is voor training en opleiding, zal dit naar waarschijnlijkheid blijven.

Net als bij voorgaande ontwikkelingen, is ook hier te concluderen dat geen sprake is van gevolgen voor de inrichting van de HR-organisatie. De vraag is of dit ook geldt voor de rol van de HR Operations Partner.

Binnen de organisatie van de opdrachtgever zit binnen het Centre of Excellence de Thales University. Dit onderdeel binnen Human Resources richt zich voornamelijk op het kennisniveau van medewerkers en training en opleiding. Zo lang Thales University aanwezig blijft zijn geen inhoudelijke wijzigingen zichtbaar voor de rol van de HR Operations Partner, zelfs met komst van een nieuw LMS. In het geval van mogelijk verdwijnen van Thales University, blijven de gevolgen wellicht beperkt. Belangrijk hierbij is de vraag waar de verantwoordelijkheid komt te liggen van het beschikbaar stellen aan medewerkers. Wellicht neemt de lijnmanager een deel verantwoordelijkheid over en stelt trainingen en opleidingen beschikbaar binnen een LMS. Daarnaast kan het zijn dat de Thales Group centraal deze verantwoordelijkheid op zich neemt. Vooralsnog is te concluderen dat geen wijzigingen zichtbaar zijn voor de rol van de HR Operations Partner.

Personalisatie en aandacht

Personalisatie en aandacht gelden als toevoeging op bestaande e-HRM-tooling. Een goed voorbeeld waar personalisatie toegepast kan worden zijn de marketplaces voor leeromgevingen. Zo zou in het nieuwe LMS een leerportaal cursussen weer kunnen geven die afgestemd zijn op de functie van een medewerker, maar daarnaast ook op persoonlijke voorkeuren en wensen, beoordelingsgesprekken en loopbaantrajecten. Hoewel dit als ontwikkeling is aan te merken, is ook te concluderen dat dit enkel invloed heeft op de e-HRM-tooling en niet op de inrichting van Human Resources of de rol van de HR Operations Partner.

Aandacht is echter een ander verhaal. Op te merken is dat onder aandacht face-to-face contact wordt verstaan, die meer ruimte krijgt door de afname van administratieve last. Een goed voorbeeld van aandacht is een HR Operations Partner die met verschillende lijnmanagers en medewerker in gesprek gaat op de werkvloer. Op deze wijze hebben zowel lijnmanagers als medewerkers waardoor de organisatie dichter bij de persoon komt te staan. De rol van e-HRM is een belangrijke omdat deze meer taken van onder andere de HR Operations Partner heeft overgenomen. Dit betekent het verdwijnen van de rol als boodschapper met meer aandacht voor medewerkers als gevolg. Uit het onderzoek blijkt dat de rol van de HR Operations Partner reeds in transitie is doordat e-HRM binnen de organisatie beschikbaar is. Dit heeft inmiddels als gevolg gehad dat de HR Operations Partner al beschikt over meer tijd voor aandacht voor medewerkers.

Te concluderen is dat een toename van e-HRM-tooling met een administratief karakter ruimte geeft voor het besteden van aandacht aan andere zaken. Het is daadwerkelijk aan de HR Operations Partner om deze mogelijkheid te benutten in deze rol. Dit betekent dat als nieuwe e-HRM-tooling wordt geïmplementeerd en daarmee bestaande taken van de HR Operations Partners over kan nemen, of zorgt voor nieuwe inzichten in de populatie, vindt pas een wijziging in de rol plaats. Tot dat moment zijn geen wijzigingen in de inrichting van de HR-organisatie of voor de rol van de HR Operations Partner vast te stellen.

ODR-software voor totstandkoming arbeidsvoorwaarden



‘Online Dispute Resolution’ technologie is een interessante ontwikkeling. Hoewel de technologie al enige tijd bekend is volgens Ebner (2008), is deze ook uitstekend in te zetten voor het arbeidsvoorwaardelijke gesprek. Om te bepalen welke mogelijke gevolgen invloed hebben op de inrichting van Human Resources en de rol van de HR Operations Partner, is het belangrijk vast te stellen waar de verantwoordelijkheid van uitvoering van het arbeidsvoorwaardengesprek ligt. In de huidige inrichting van HR is de lijnmanager verantwoordelijk voor het arbeidsvoorwaarden gesprek in combinatie met recruitment, waarbij de data wordt overgedragen aan het HR-Shared Services Centre voor het opmaken van het contract.

Omdat nu sprake is van een combinatie in de huidige inrichting de verantwoordelijkheid dragen voor het arbeidsvoorwaardengesprek, zijn geen wijzigingen op te merken voor de inrichting van de HR-organisatie. Verschuift de verantwoordelijkheid volledig van lijnmanager naar recruitment, is te concluderen dat de inzet van ODR technologie niet direct gevolgen heeft op de inrichting van Human Resources. Het gaat ook hier om een hulpmiddel voor het beter uitvoeren van werkzaamheden, niet om een vervanging van werkzaamheden waardoor FTE overbodig wordt. Wel is het belangrijk mee te nemen dat het gebruik van deze technologie fouten beter weet te voorkomen waardoor achteraf geen contracten moeten worden aangepast. Dit sluit aan bij op het kader van een efficiënte backoffice met betrekking tot de e-HRM-doelen.

Ook is op te merken dat deze ontwikkeling en de uitvoering van het arbeidsvoorwaardengesprek geen raakvlak hebben met de rol van de HR Operations Partner. Hierdoor is ook geen sprake van gevolgen op de rol van de HR Operations Partner.

Voorspellende data en BI (en data warehouses)

Eén van de grootste en belangrijkste ontwikkelingen is de komst van voorspellende data en Business Intelligence. Steeds meer data wordt verzameld en opgeslagen in data warehouses, waardoor middels dashboards de vergaarde informatie wordt getoond aan lijnmanagers en HR-medewerkers (M. Amri, persoonlijke mededeling, 19 oktober 2015; Reyes, 2015). Dit wordt ook wel Business Intelligence (BI) genoemd. De vraag is of meer inzicht in informatie gevolgen heeft voor de inrichting van de HR-organisatie en de rol van de HR Operations Partner. Het antwoord op het eerste deel, de inrichting van de HR-organisatie, luidt dat BI zich met betrekking tot de e-HRM-doelen uit het e-HRM-model richt op ‘verbetering van strategische oriëntatie HRM’. Hoewel dit deels afwijkt van het huidige e-HRM-doel, is te concluderen dat niet direct sprake is van wijziging in de inrichting. Dit komt omdat inzicht in informatie van medewerkers zoals wagenparkbeheer, verzuim en verlof niet leiden tot daling van administratieve last binnen Human Resources. Daarnaast zijn ook niet meer HR-medewerkers nodig om de data te interpreteren, zeker niet met de komst van voorspellende data. De grootste winst van BI ligt dan ook bij de lijnmanager die kan sturen op informatie met betrekking tot zijn team. Frequent verzuim en een te veel aan openstaand verlof kan worden aangepakt omdat deze gegevens nu eenvoudig inzichtelijk zijn. Dit kan leiden tot een daling van kosten, waardoor dit terug te koppelen is aan ‘cost effectiveness’ met betrekking tot de e-HRM-outcomes. Dit is echter geen wijziging ten opzichte van de huidige inrichting. De rol van de HR Operations Partner in deze heeft een aanvullende werking. Zo kan de lijnmanager goed worden ondersteund bij bijvoorbeeld het aanpakken van frequent verzuim. Hier komt voornamelijk de coachende rol terug van de HR Operations Partner ten opzichte van de lijnmanager. Te concluderen is dat BI een actievere coachingsrol kan vragen van de HR Operations Partner waardoor in deze rol meer nadruk op coaching komt te liggen.

Waar het nog interessanter wordt, is het gebruik van voorspellende data. Ook deze ontwikkeling is niet sinds afgelopen jaar op de markt en is bij velen bekend onder de naam HR Analytics. Diverse bronnen, waaronder Bersin (2015), Reyes (2015) benadrukken dat de vraag naar voorspellende data groeit en de mogelijkheden divers zijn. Zo kan zichtbaar worden welke medewerker het meest gevoelig is voor het



overtreden van gedragsregels. Ook onder andere anticiperen op maandagochtend-uitval en verloop van medewerkers in afdelingen of functies worden inzichtelijk. Hier is te concluderen dat de grootste winst ligt in het inzichtelijk krijgen van de data en daarmee de lijnmanager coachen mogelijke probleem- of aandachtsgebieden te verbeteren. Voor zowel BI als voorspellende data geldt dat een analytisch vermogen aanwezig moet zijn, hoewel voorspellende data de HR Operations Partner helpt verbanden te leggen tussen informatie. Omdat voorspellende data veel verschillende e-HRM-doelen en e-HRM-outcomes raakt, is te stellen dat een toevoeging aan de rol, waaronder het analytische aspect, niet onopgemerkt kan blijven. De toename van opslag en inzet van data, de interpretatie van deze data en de toepassing zijn de sleutel tot het verbeteren van cost effectiveness en congruence met betrekking tot de e-HRM-outcomes.

Samengevat is te concluderen dat geen direct gevolgen aanwezig zijn voor de inrichting van de HR-organisatie maar wel voor de rol van de HR Operations Partner. Deze ontwikkeling vereist namelijk voor de HR Operations Partner (van de toekomst) een sterk(er) analytisch vermogen en bereidbaarheid om op data te acteren. Dit wordt aangevuld met het vertalen van data naar aanpak (praktijk) en coaching van de lijnmanager.

Applicaties in de cloud

Hoewel dit onderzoek laat zien dat cloudapplicaties steeds meer voorkomen en daarmee als trend beschreven kan worden, is de implementatie en het gebruik niet als onderdeel van Human Resources aan te merken. Te concluderen is dat dit een belangrijk onderwerp is voor de IT-afdeling binnen de organisatie, waarbij de IT-afdeling ook rekening dient te houden met zaken als privacy, beveiliging en service. Dit zijn echter onderwerpen die buiten het kader van dit onderzoek vallen.

De rol van e-HRM in strategisch HRM

De inzet van e-HRM speelt degelijk een rol in de ruimte die een HR Operations Partner heeft met betrekking tot strategisch HRM. Dit onderzoek richt zich op de inrichting van de HR-organisatie en de rol van de HR Operations Partner in het bijzonder. Belangrijk te weten is dat in de HR-organisatie een verschil is gemaakt in de rol van strategisch HRM en tactics en operationeel HRM. Zo zijn de HR Business Partners verantwoordelijk voor de strategie en richten de HR Operations Partners zich op de tactische en operationele zaken (Haalboom-Jansink, persoonlijke mededeling 19 november 2015; J. Soepenbergh, persoonlijke mededeling, 8 december 2015). Aan de hand van dit gegeven is te concluderen dat de ruimte die e-HRM biedt voor strategisch HRM geen invloed heeft op de rol van de HR Operations Partner. Daarnaast is de vraag echter of elke HR Operations Partner gebruik gaat maken van de ruimte voor strategisch HRM. Bondarouk (persoonlijke mededeling, 29 oktober 2015) stelt dat e-HRM strategisch denken niet altijd succesvol maakt. Dit is mede afhankelijk van de persoon en het beleid van de organisatie en e-HRM faciliteert strategisch denken, niet meer dan dat. Aan de hand van de bovenstaande opmerking is te concluderen dat het beleid van de organisatie hier een belangrijke rol speelt.

9.4 Aanbevelingen

In voorgaande paragraaf hebben we gezien dat relatief weinig trends en ontwikkelingen directe invloed uitoefenen op zowel de inrichting van de HR-organisatie als de rol van de HR Operations Partner. Op te merken is dat dit wordt veroorzaakt door voornamelijk het administratieve karakter van de trends en ontwikkelingen. Daarnaast is het belangrijk te weten dat mogelijke gevolgen niet per definitie negatief zijn. Zo is de mogelijkheid voor meer aandacht voor personeel door afname van administratieve last positief als zeer positief te omschrijven. Op basis van de conclusies in voorgaande paragraaf zijn dit de belangrijkste aanbevelingen:

- Een uitbreiding van ESS- en MSS-taken is een uitstekende manier om verder te besparen op FTE. Dit past dan ook prima in het kader van de e-HRM-doelstellingen en de voorgenomen standaardisatie en harmonisatie van werkzaamheden. De uitrol van intelligente workflows is de volgende stap voor de opdrachtgever om deze besparing voort te zetten. Wel dient nader onderzoek aan te tonen welke taken onder ESS en MSS verder kunnen worden ondergebracht en hoeveel FTE daadwerkelijk wordt bespaard;
- Hoewel AFAS Software nog niet gebruik maakt van voorspellende data, is Business Intelligence wel beschikbaar. Door het beschikbaar stellen van deze e-HRM-tooling krijgen lijnmanagers, maar ook de HR Operations Partners (en overige HR-medewerkers) meer inzicht in zaken rondom de medewerkers;
- De transitie in de rol van de HR Operations Partner is inmiddels in werking gesteld en rol van boodschapper is aan het afnemen. Dit betekent dat de HR Operations Partner meer tijd heeft voor:
 - Het ondersteunen van de lijnmanager zijn teams succesvol te maken en houden;
 - BI in te zetten om deze ondersteuning kwalitatief te verbeteren door inzicht te hebben in aandachts- en probleemgebieden;
- Dat de rol van de HR Operations Partner in transitie is, is niet vreemd. Men zou kunnen concluderen dat dit een logisch gevolg is van e-HRM. Wel het is belangrijk om de voortgang van de transitie te bewaken richting het gewenste doel. Hierbij is ondersteuning vereist, waarin de HR Business Partners een belangrijke rol kunnen spelen door gebruik te maken van interventies. De aanbeveling is dan ook om de transitie voldoende te steunen, ook vanuit Functioneel Beheer.

Angst van HR Operations Partner is begrijpelijk omdat e-HRM op vertrouwde onderdelen werkzaamheden overneemt of dreigt over te nemen. Voor de rol van Functioneel Beheerder, tegenwoordig steeds meer e-HRM Manager, is het belangrijk de HR Operations Partner te betrekken bij veranderingen en implementaties. Dit zorgt voor een soepele transitie waarbij HR Operations Partner direct kennis kunnen overbrengen middels coaching richting de lijnmanager en zijn of haar team.

De bovenstaande aanbevelingen zorgen voor ruimte voor personalisatie en aandacht. Voornamelijk aandacht valt binnen de transitie van de rol van de HR Operations Partner. Daarnaast dragen de aanbevelingen bij aan de HRM-doelstellingen om een aantrekkelijke werkgever te zijn zodat talenten kunnen worden aangetrokken en behouden. Door de juiste skills in huis te hebben worden organisatiedoelen behaald nu en in de toekomst. Belangrijk hierbij is dat medewerkers betrokken zijn bij de organisatie en daardoor optimaal presteren en bijdragen aan het succes.



Hoe en wanneer?

De eerste stap is een vervolgonderzoek die duidelijkheid verschaft over op te nemen processen in ESS en MSS taken aan de hand van intelligente workflows. Dit is per direct mogelijk omdat de leverancier van de e-HRM-tooling binnen Thales in december deze functionaliteit beschikbaar heeft gesteld. Een mogelijke onderzoeksvraag zou kunnen zijn: “welke processen die nog niet zijn opgenomen in ESS en MSS, zijn middels intelligente workflows wel te implementeren?”. Een tweede vraag die gesteld dient te worden kan luiden: “Welke huidige ESS- en MSS-taken zijn aan te passen zodat gebruik kan worden gemaakt van intelligente workflows?”.

Als het onderzoek betreffende intelligente workflows is afgerond, kan op basis van de resultaten worden besloten deze wel of niet in te richten. Dit is afhankelijk van de mogelijkheden, het aantal processen dat in aanmerking komt en de inzetbaarheid van consultants in combinatie met kennis van Functioneel Beheer. Belangrijk is verder dat voldoende tijd genomen dient te worden voor ontwikkeling en implementatie, waarbij changemanagement niet mag worden vergeten. Door de HR Operations Partner mee te nemen in de implementatie, kan deze samen met Functioneel Beheer als changeagent fungeren.

Gelijktijdig met dit onderzoek, worden interventies en coaching (van de rol van de HR Operations Partner) gepland door de HR Business Partners en met ondersteuning van Functioneel Beheer. Hierdoor heeft de HR Operations Partner een houvast in de verandering die nog veel meer voeten in aarde gaat krijgen bij het beschikbaar stellen van nieuwe functionaliteit. Denk bij de ondersteuning van Functioneel Beheer aan interventies bij de implementatie van BI en voorspellende data. Onder de interventies kunnen infomeetings worden verstaan, maar ook workshops en inspraaksessies. Dit zorgt voor minimale weerstand en een hoge mate van succes.

In het wekelijkse Changeboard met key-users kan een voorselectie worden gemaakt van beschikbare BI overzichten. Deze voorselectie kan verder worden afgestemd door onderzoek bij de HR Operations Partner, maar voornamelijk lijnmanagers. Als een definitieve lijst met dashboards is opgesteld, kan deze door Functioneel Beheer worden ingericht en beschikbaar worden gesteld. Vervolgens dient door middel van infomeetings en workshops voor HR Operations Partner en lijnmanagers duidelijk te worden hoe zij moeten werken met deze e-HRM-tooling. Op deze wijze kan het maximale uit deze tooling worden gehaald, maar kan ook

Wat doen we met?

Alle andere e-HRM trends en ontwikkelingen? Hoewel deze niet in concrete aanbevelingen zijn geformuleerd ter implementatie, is het belangrijk deze mogelijkheden open te houden. Hoewel mobiele applicaties op IT-problemen en restricties kunnen rekenen, is de inzet van ODR-software wel degelijk mogelijk. Daarnaast geldt dat met betrekking tot opleiding en ontwikkeling, waaronder de inzet van gamification, op dit moment grotendeels door de Thales Group wordt verzorgd in de vorm van een nieuw Learning Management System. Bij de uitvoering van dit onderzoek is hier rekening mee gehouden en zijn deze als zodanig niet in de aanbevelingen opgenomen. Het uitgangspunt is hier dat weinig invloed uit te oefenen is op (verplichte) Thales Group applicaties en het traject goed wordt begeleid vanuit de Thales Group.

10 Evaluatie

Na afronding van het onderzoek is te concluderen dat de gemaakte keuzes tijdens de onderzoeksopzet meer dan toereikend waren. Het besluit om voor de eerste drie onderzoeksvragen minimaal twee interviews af te nemen en een discussiegroep te vragen voor onderzoeksvraag vier, heeft geleid tot een enorme hoeveelheid aan bruikbare informatie die is verwerkt tijdens het onderzoek. Het gebruik van twee respondenten per onderzoeksvraag heeft gezorgd voor zekerheid omdat de kans op gemis van informatie kleiner is. Opvallend is dat sprake is van 100% respons. Binnen de organisatie is de verwachting dat het onderzoek interesse heeft gewekt. Met name op het gebied van de externe vakdeskundigen heerste zorgen over mogelijke bereikbaarheid. Uiteindelijk bleek dat dit de eerste twee interviews zijn die afgenomen werden. Een vroege schakeling, per mail in open en eerlijke communicatie, met beide deskundigen is hier, naar verwachting, de sleutel in geweest. Ook de methodes waarmee de informatie is verkregen en verwerkt hebben geleid tot een, naar mijn mening, goed en acceptabel kwaliteitsniveau. Een belangrijk voordeel is dat dit een uitstekend uitgangspunt heeft geboden voor de interpretatie van de data. Met alle oprechtheid is getracht deze data vervolgens om te zetten in conclusies en aanbevelingen die relevant en toepasbaar zijn voor de opdrachtgever. De invulling van het e-HRM-model, ofwel het theoretisch kader, heeft dan ook prima geholpen bij het constateren van gevolgen voor de rol van de HR Operations Partner en de inrichting van HR. Wel moet vermeld worden dat de Michigan-benadering uit het theoretisch kader niet actief is gebruikt bij de beantwoording van de onderzoeksvragen en probleemstelling. Het gebruik van het e-HRM-model, en daarmee ook deels het Harvard-model, bleek voldoende om de probleemstelling en onderzoeksvragen te beantwoorden.

De enige afwijking van de onderzoeksopzet komt voort uit een onvoorziene omstandigheid en betreft het coderen van interviews. Niet lang in de afstudeerperiode kwam een baanaanbod ter tafel. Hoewel ik de rol als onderzoeker zo lang mogelijk heb proberen aan te houden, ben ik aanzienlijke uren verloren door zaken als werkoverdracht richting het einde van 2015. Dit heeft als gevolg gehad dat niet alle interviews gecodeerd zijn, waardoor is besloten de codering niet mee te nemen in dit onderzoek. Dit heeft ertoe geleid dat de betrouwbaarheid van het onderzoek is gedaald. Wel zijn de interviews volledig uitgewerkt middels een audio-opname waardoor niet de gehele betrouwbaarheid is geschaad. Met betrekking tot de validiteit maak ik mij geen zorgen. De vooraf opgestelde maatregelen zijn toegepast en met regelmaat zijn onderdelen van de scriptie ter extra controle aan diverse collega's voorgelegd. De ontvangen feedback en aanwijzingen zijn in de scriptie verwerkt en er is gebruik gemaakt van veel verschillende bronnen die veelal dezelfde constateringen doen. Hierdoor zijn ook de validiteit en representativiteit van kwalitatief goed niveau.

De uitkomsten zijn voor mij niet verrassend. Veel e-HRM-tooling heeft op dit moment nog een administratief karakter, waardoor met administratieve processen worden geraakt. Omdat ik sinds februari bij de onderneming aanwezig ben, waaronder in de rol van stagiair op Human Resources, had ik een beeld van de processen en de verschillende rollen binnen Human Resources. Hoewel de uiteindelijke resultaten van het onderzoek niet spectaculair zijn, zijn deze desalniettemin bruikbaar. Door het in kaart brengen van mogelijke gevolgen, kan rekening worden gehouden met changemanagement bij implementatie en is duidelijk welke ontwikkeling het beste op korte termijn kan worden geïmplementeerd om de winst te behalen. Omdat ik nu de rol van Functioneel Beheerder vervul, heb ik de mogelijkheid om, met goedkeuring, zelf de aanbevelingen uit te voeren. Op basis van mijn kennis en (beperkte) ervaring als onderzoeker en Functioneel Beheerder, voorzie ik vooralsnog geen belemmeringen bij de uitvoering van het onderzoek.



Literatuurlijst

- Adam, H., & van den Berg, R. (2001). *e-HRM; Inspelen op veranderende organisaties en medewerkers*. Schoonhoven: Academic Service.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, Q., & Walton, R. (1984). *Managing Human Assets*. New York: The Free Press.
- Bersin, J. (2015). *HR Technology for 2016: 10 Big Disruptions on the Horizon*. Deloitte Development LLC.
- Bondarouk, T., & Furtmueller, E. (2012, augustus 3-7). *Electronic Human Resource Management: Four Decades of Empirical Evidence*. Boston, USA.
- Bulmash, J. (2008). *Human Resources Management and Technology*. Canada.
- CedarCrestone. (2013). *The Seven Practices of Top Performing Organizations*. Alpharetta: CedarCrestone.
- CedarCrestone. (2014). *CedarCrestone 2013-2014 HR Systems Survey: HR Technologies, Deployment Approaches, Value, and Metrics*. Alpharetta: CedarCrestone.
- CedarCrestone, Inc. (2010). *Cedar Crestone 2010-2011 HR Systems Survey: HR Technologies, Service Delivery Approaches, and Metrics 13th Annual Edition*. CedarCrestone, Inc.
- Cools, P. (2015, januari). *Cleaning out the HR cupboard to gain a seat at the table*. Opgehaald van Towers Watson: <https://www.towerswatson.com/en-SA/Insights/IC-Types/Ad-hoc-Point-of-View/Perspectives/2015/Making-HR-a-strategic-decision-maker>
- Dorenbosch, L., Tegelaers, T., & Brouwer, P. (2015, januari 7). *HR Trends 2015: HR Analytics als bewijsbron*. Opgehaald van PW de Gids: <http://pwdegids.nl/artikel/hr-trends-2015-hr-analytics-als-bewijsbron/>
- driessen HRM. (2015). *HRM Trends & Ontwikkelingen 2015*. Helmond, Noord-Brabant, Nederland.
- Ebner, N. (2008). Online Dispute Resolution: Applications for e-HRM. In T. Torres-Coronas, & M. Arias-Oliva (Eds.), *Encyclopedia of Human Resources Information Systems: Challenges in e-HRM*. Hershey, PA: Idea Group Reference Publishing.
- Extend Limits. (2015). *Trend definities*. Opgehaald van Extend Limits: <http://www.extendlimits.nl/trenddefinities>
- HR Focus. (2015, Q2). 10 HR Trends for 2015. *HR Focus*, p. 8.
- Kossek, E., Young, W., Gash, D., & Nichol, V. (1994). Waiting for Innovation in the Human-Resources Department - Godot Implements a Human-Resource Information-System. *Human Resource Management*, 33(1): 135-159.

- Lawler, E., & Mohrman, S. (2003). HR as a Strategic Partner: what does it take to make IT happen? *Human Resource Planning*, pp. 26(3):15-24.
- Lee, I. (2011). Modeling the benefit of e-recruiting proces integration. *Decision Support Systems*, pp. 51(1): 230-239.
- Manders, F., & Biemans, P. (2010). *HRM voor managers*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Martin, L., & Beaman, K. (2009). *Leveraging HR Technology: From Global Savings to Transnational Value*. CedarCrestone en Jeitosa Group International.
- Pw de Gids. (2014, december 18). *HR Trends 2015*. Opgehaald van PW de Gids: <http://pwdegids.nl/artikel/hr-trends-2015/>
- PwC. (2014). *The future of work - A journey to 2022*. PricewaterhouseCoopers.
- Reyes, S. (2015, september 1). *HR Trends and The Future of Work*. Opgehaald van tribehr: <http://tribehr.com/blog/hr-trends-and-the-future-of-work>
- Ruël, H., Looise, J., & Bondarouk, T. (2002, Oktober). E-HRM: een verschijnsel nader in kaart gebracht. *Tijdschrift voor HRM*, pp. 29-61.
- Schouwstra, K. (2008). e-HRM: De Kans van HRM in de digitale toekomst. *Praktijkblad Arbeidsvoorwaarden*, pp. 15-18.
- Sears, J. (2015, maart). Thinking About an HR Portal. *Workspan.*, p. 2.
- Sierra-Cedar. (2015). *Sierra-Cedar 2014-2015 HR Systems Survey White Paper, 17th Annual Edition*. Alpharetta: Sierra-Cedar.
- Thales Group. (2013). *Mission, Vision & Strategy*. Opgehaald van People Online (Thales Intranet): <http://intranet.peopleonline.corp.thales/nl/aboutthalesnl/pub/missievisiestrategie.cfm>
- Thales Nederland B.V. (2013, december 19). Manage IS Demand - Gate 2/3 Executive Summary. Hengelo, Overijssel, Nederland.
- Thales Nederland B.V. (2015, september 21). e-HRM Project Closure. Hengelo, Overijssel, Nederland.
- Van Dale. (2015, september 10). *Gratis woordenboek*. Opgehaald van Van Dale: <http://www.vandale.nl/opzoeken?pattern=trend&lang=nn#.VfFDa9LsmHs>
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Wijchers, L., & van den Berg, J. (2014, december 18). *E-recruitment werft via games*. Opgehaald van PW de Gids: <http://pwdegids.nl/artikel/hr-trends-2015-e-recruitment-werft-via-games/>



Deel IV

Bijlagen

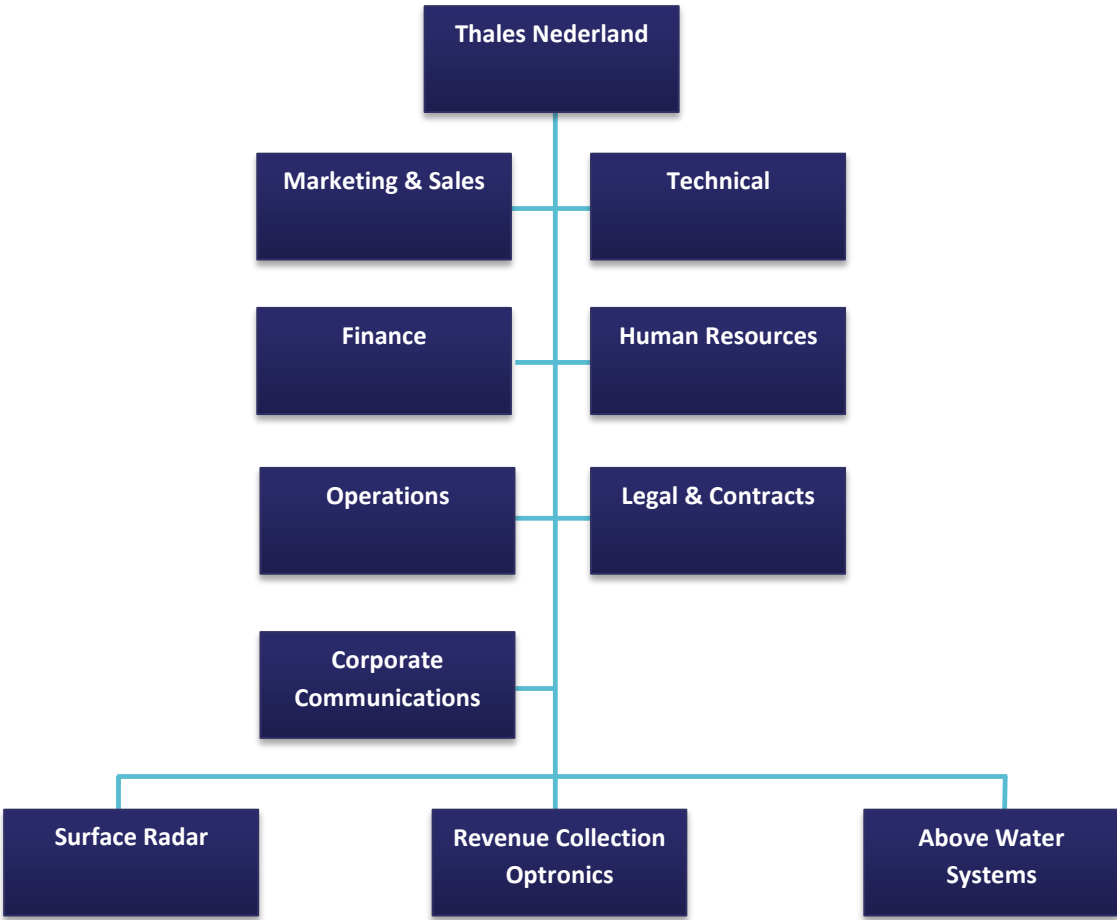
“*Learning and innovation go hand in hand. The arrogance of success is to think that what you did yesterday will be sufficient for tomorrow.*

- William G. Pollard

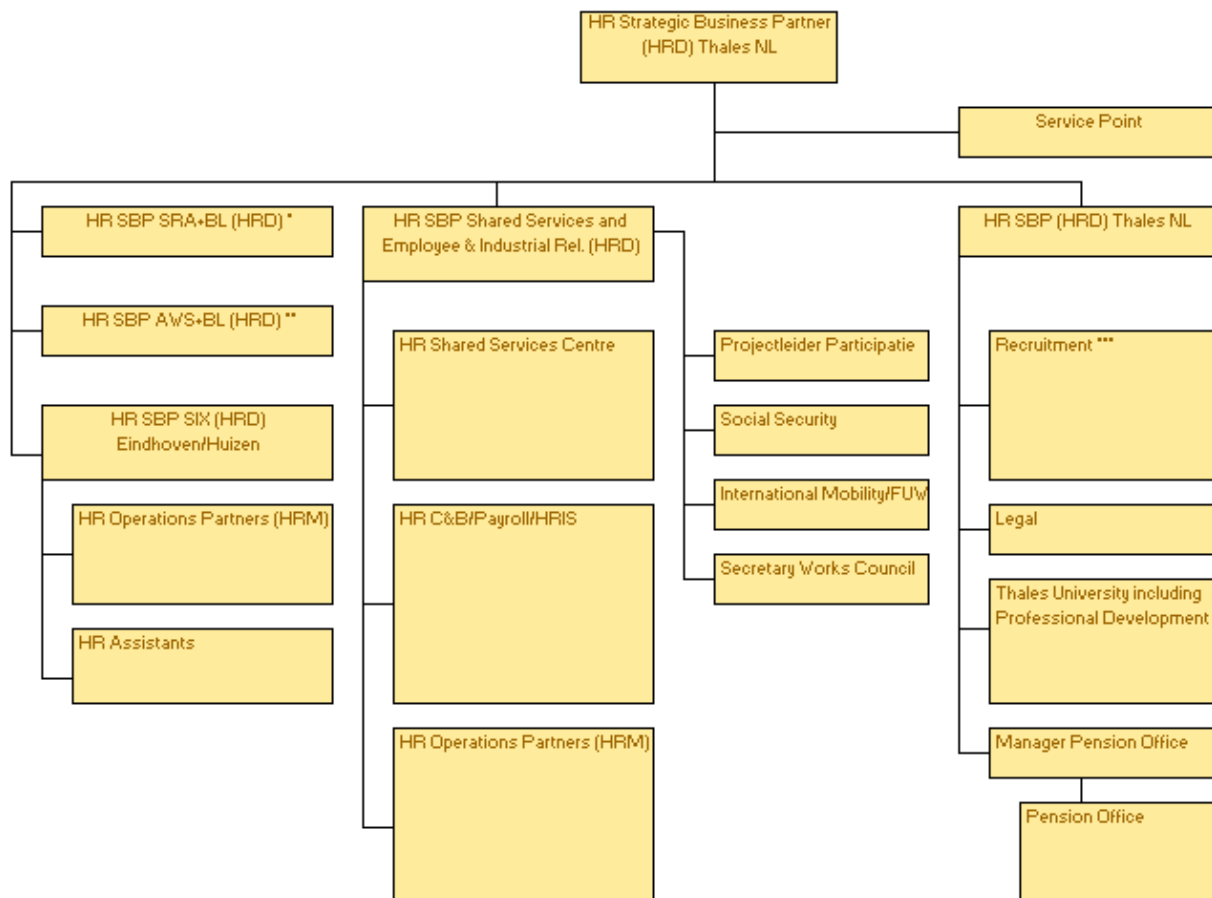
”



Bijlage I: organogram Thales Nederland



Bijlage II: organogram Human Resources Thales Nederland



* Inclusief Operations en Finance

** Inclusief Communicatie, M&S, Legal en TRT

*** Inclusief de activiteiten voor Employer Branding, stages, afstudeerders, interne mobiliteit en collegiale samenwerking



Bijlage III: Begrippen

Human Resource Management (HRM)

Manders en Biemans (2010) stellen dat Human Resource Management een term is die veel wordt gebruikt, maar niet altijd duidelijk is gedefinieerd. Zij hangen een aantal 'labels' aan de term Human Resource Management. Zo geldt het idee dat mensen geen kostenpost voor de organisatie vormen. De medewerkers worden ook gezien als baten, of juist als baten. Daarnaast spreekt men van een langetermijnvisie op het personeelsbeleid en beschrijven ze het idee dat het personeel niet enkel onder de verantwoordelijkheid van specialisten valt, maar ook tot de verantwoordelijkheid van de lijnmanagers. Dit betekent dat het personeelsbeleid is geïntegreerd in het lijnmanagement. Verder is hier sprake van verticale integratie door dat personeelsbeleid en strategisch management elkaar beïnvloeden. Het laatste label beschrijft dat naast verticale integratie ook horizontale integratie moet plaatsvinden. Dit houdt in dat de personeelsinstrumenten, zoals recruitment, geen losse instrumenten zijn, maar samenhang hebben met de andere instrumenten.

e-HRM

Volgens Adam en van den Berg (2001), zijn er een aantal kenmerken die in de vele diverse definities van het begrip 'e-HRM' terugkeren. Tot deze belangrijke kenmerken horen aspecten als informatie die online staat en *altijd* te raadplegen is. Een ander belangrijk aspect is dat deze informatie *overal* te raadplegen is. Verder biedt e-HRM goede mogelijkheden tot interactie tussen de medewerker en de organisatie. Verder stellen zij dat de informatie niet enkel op het management van de organisatie gericht is, maar ook op de medewerkers. e-HRM weet zich te onderscheiden van traditionele Human Resource Managementsystemen door dat:

- informatie snel en direct te raadplegen is door het gebruik van online technieken;
- op ieder denkbaar moment de informatie toegankelijk is;
- het niet belangrijk is waar men zich bevindt (de plaats) voor toegang tot de informatie;
- het interactie tussen de medewerker en de organisatie mogelijk maakt;
- er sprake is van connectiviteit; de informatie is zowel voor de organisatie en haar medewerkers toegankelijk. Ongeacht of het om het individu, een groep of de organisatie als totaal gaat.

De prestaties van HRM wordt sterk verbeterd en geoptimaliseerd door de toepassing(en) van e-HRM en wordt de HR-transformatie een feit. In dit verband wordt ook gesproken van 'high performance' HRM (Adam & van den Berg, 2001).

Aansluitend op bovenstaande kenmerken, definiëren Ruël, Looise en Bondarouk (2002) e-HRM als volgt:

“

E-HRM is een wijze van aantrekken, inzetten, ontwikkelen en uitstromen van personeel waarbij een actieve rol is toebedeeld aan lijnmanagement en medewerkers in de uitvoering van deze activiteiten middels bewuste en gerichte ondersteuning van en/of volledig met behulp van intra- en internettoepassingen.

-(Ruël, Looise en Bondarouk, p.32)

”

Employee Self Service (ESS)

Employee Self Service (ESS) is een wezenlijk onderdeel van e-HRM. ESS wil zeggen dat medewerkers zelf zijn of haar HR-gegevens eenvoudig kunnen raadplegen en muteren. Een voordeel van ESS is dat de medewerker niet afhankelijk is van openingstijden; medewerkers kunnen altijd en overal bij de informatie. Het voordeel voor de werkgever is dat van de HR-administratie een groot deel gedigitaliseerd en geautomatiseerd kan worden. Tijd en geld zijn de grootste besparingen, gevolgd door de besparing op het papierverbruik.

Manager Self Service (MSS)

Manager Self Service (MSS) heeft dezelfde kenmerken als ESS maar is, logischerwijs, op managers gericht. Deze e-HRM-tooling geeft managers, naast de hierboven genoemde mogelijkheden, de mogelijkheid om zaken als declaraties, verlofaanvragen etc., te beoordelen. Ook hier zijn de eerder beschreven besparingen – tijd, geld en papier – van toepassing.

e-HRM en HRIS

Ruël, Looise en Bondarouk (2002) benaderen e-HRM als wijze van HRM en niet als fase binnen HRM. Dit is al een eerste belangrijk feit dat duidelijk dient te zijn en nader wordt toegelicht in de definitie in de beschrijving van het e-HRM-model. In de literatuur wordt gesproken over web-based HR, HR-intranet, virtual HR(M) en computer-based human resource management systems (CHRIS). Het fundamentele onderscheid tussen HR-informatiesystemen (HRIS) en e-HRM is dat HRIS in principe op de HR-afdeling zélf gericht is. Dit betekent dat de gebruikers van HRIS zich op de HR-afdeling bevinden. Het doel van HRIS is de verbetering van de van de interne processen op de HR-afdeling, met als doel het vergroten van de dienstverlening richting de organisatie. Bij e-HRM gaat het primair om de gebruikers buiten de HR-afdeling en niet daarbinnen – zoals de medewerkers en het management van de organisatie. “We zouden dus kunnen spreken van de overstap van automatisering van HR-diensten naar informatietechnologisch ondersteunen van HR-diensten”, aldus Ruël, Looise en Bondarouk (2002)

Trend

Om in de deelvragen een antwoord te kunnen formuleren op de vraag welke trends zichtbaar zijn, is het belangrijk eerst te definiëren wat wordt verstaan onder een trend.

Van Dale (2015), geeft in haar definitie van het woord ‘trend’ weer dat het gaat om een ontwikkelingslijn, neiging of richting. Extend Limits (2015) schrijft dat een trend een ontwikkeling is “(...) die een blijvende impact gaat hebben op het terrein waarbinnen de trend actief is”. Belangrijk te weten is dat een hype iets anders is dan een trend vanwege het tijdelijke karakter dat een hype kent.



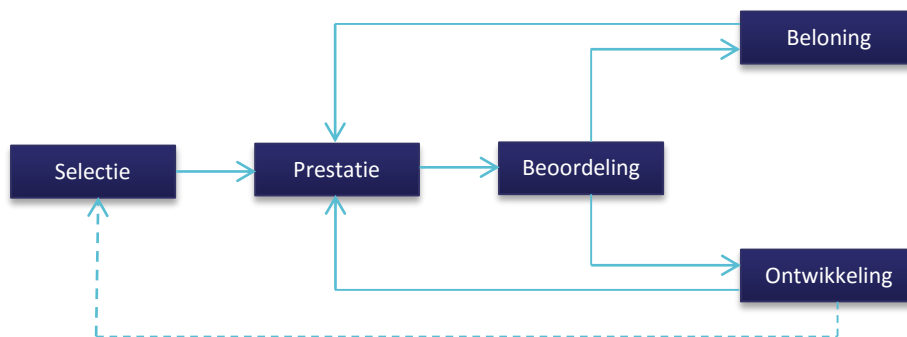
Bijlage IV: gebruikte theorieën en modellen

Michigan-benadering

De Michigan-benadering, opgesteld door Fombrun, Tichy en Devanna in 1984, is minder uitgebreid en breed in vergelijking met de Harvard-benadering. Deze klassieke benadering richt zich voornamelijk op strategische aspecten als selectiecriteria op lange termijn, vroege detectie van potentieel en loopbaanpaden. Dit houdt in dat personeelsmanagement verbonden hoort te zijn met ondernemingsstrategie. HRM wordt hierbij vormgegeven door vier individuele elementen. Deze elementen dienen in elke organisatie te worden ingevuld en in samenhang met elkaar worden bekeken. Fombrun et al. spreken met betrekking tot deze samenhang van de 'human resource cycle'. Deze cyclus bestaat uit de volgende vier elementen:

1. selectie: het richten op de juiste medewerkers en inrichten van selectiesystemen in ondersteuning van de organisatiestrategie;
2. beoordeling: de beloningssystematiek leent zich voor het beoordelen welke medewerkers wel en niet functioneren;
3. beloning: het geven van beloningen, niet alleen salarissen, waardoor medewerkers gemotiveerd zijn en blijven;
4. ontwikkeling: de performance van medewerkers wordt positief beïnvloed door het gebruik van trainingen en ontwikkelingen (Manders & Biemans, 2010).

De conceptuele basis voor de HR-cyclus wordt gevormd door deze bovenstaande componenten, met prestatie als afhankelijke variabele. Deze vier elementen dienen zowel afzonderlijk als geheel zo vorm te worden gegeven dat dit de prestaties van medewerkers positief beïnvloedt.



Figuur 1 Human Resource-cyclus (Formbrun et al., 1984)

Volgens Manders en Biemans (2010) kunnen HRM activiteiten worden uitgevoerd op zowel strategisch, tactisch en operationeel niveau worden uitgevoerd. Zo dient aandacht te worden besteed aan welk profiel toekomstige medewerkers moeten voldoen. Op deze wijze kan de organisatie sneller reageren op toekomstige veranderingen. Toch mag het operationele en tactische aspect van dit model niet worden vergeten door de belangen op korte termijn. Wil uiteindelijk het HRM-beleid effectief zijn, dient altijd een strategisch component aanwezig te zijn.

Harvard-benadering

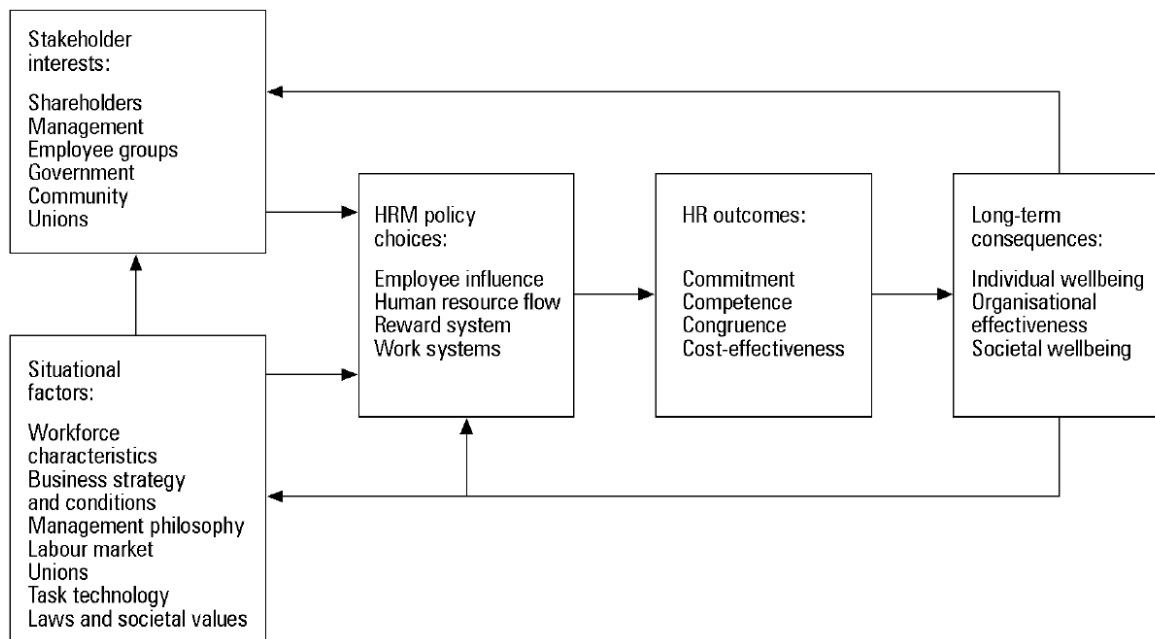
Beer et al. (1984) beschreef in *Managing Human Assets* een benadering van Human Resource Management (HRM) die bekend staat als de Harvard-benadering, ook bekend als de systeembenadering. Het uitgangspunt is een brede benadering van HRM, met een nadruk op het algemeen-managementkarakter.

Dit model beschrijft een aantal belangrijke opgaven voor het personeelsbeleid, te weten:

- een strategische visie ontwikkelen voor beleid op personeelsgebied;
- personeelsactiviteiten onderling met strategische ondernemingsplanning integreren;
- een proactieve benadering (Manders & Biemans, 2010).

Als de bovenstaande opgaven worden vergeleken met de kenmerken van HRM, zoals deze in paragraaf 2.1.1. zijn beschreven, levert veel overeenkomsten. Deze opgaven worden door Beer et al. in de volgende vier hoofdtaken vertaald:

- *werknemersinvloed*: de verdeling van invloed tussen diverse belangengroepen, waarbij bijzondere aandacht uitgaat naar de invloedsverdeling tussen het management en de medewerkers;
- *personeelsstromen*: het geven van richting aan de stroom van human resources;
- *beloningssystemen*: het ontwerpen van beloningssystemen;
- *werksystemen*: het ontwerpen van werksystemen, met speciale aandacht voor de inhoud van de taak, taaktechnologie, de persoonlijke en interpersoonlijke vaardigheden en tot slot de managementstijl (Manders & Biemans, 2010).



Figuur 2 Conceptueel Human Resource Management-model (Beer et al., 1984, p.16)

De bovenstaande figuur is een analytische weergave van de Harvard-benadering. Volgens Beer et al. (1984) is dit model in staat om een brede causale weergave te schetsen van factoren die invloed hebben op – en de gevolgen zijn van – HRM-beleid. Uit de figuur is op te maken dat HRM beïnvloedt wordt door een tweetal belangrijke factoren, te weten: situationele factoren en belanghebbenden. Bepaalde

organisatorische uitkomsten worden direct beïnvloedt door HRM en heeft een aantal lange termijn consequenties.

Wetgeving, sociale waarden en normen, vakbonden, arbeidsmarktpositie en de ondernemingsstrategie vallen behoren tot de situationele factoren. Deze factoren worden beïnvloed door, of zijn van invloed op het personeelsbeleid. Ook belanghebbenden, waaronder aandeelhouders, de overheid, vakbonden en het management en de samenleving, beïnvloeden het personeelsbeleid – en andersom (Manders & Biemans, 2010).

Het gevoerde personeelsbeleid, aldus Manders en Bieman (2010), heeft een aantal consequenties op de lange en korte termijn volgens dit model. Op de korte termijn heeft het personeelsbeleid invloed op:

1. *de bekwaamheid van medewerkers*: het aantrekken, behouden en ontwikkelen van medewerkers wordt bevorderd door een goed personeelsbeleid. Als de vaardigheden in de organisatie op peil worden gehouden, wordt het 'economisch welzijn' van de medewerker én de organisatie vergroot;
2. *de 'toewijding' van medewerkers*: als de medewerker zich verbonden voelt met de organisatie, komt dit ten goede van de loyaliteit en geeft dit een gevoel van waardigheid en psychologische betrokkenheid;
3. *de mate van overeenstemming tussen individuele en organisatiedoelstellingen*: als deze overeenstemming ontbreekt, heeft dit een negatieve invloed op de kosten van het management in termen van tijd, geld en inspanning;
4. *de kosteneffectiviteit van de organisatie*: middels een goed personeelsbeleid kan een gunstige verhouding tussen bijvoorbeeld winsten, omzet, lonen en verzuim worden bereikt. Belangrijk is dat deze kosten op organisatieniveau als individueel niveau en op de maatschappij als geheel kan worden bekeken (Manders & Biemans, 2010).

Goed personeelsbeleid op de langere termijn leidt tot individueel welzijn, organisatorische effectiviteit en sociaal welzijn, aldus Manders en Biemans (2010).

Het e-HRM-model

Dit model, ontwikkeld door Ruël, Looise en Bondarouk in 2002, bestaat uit vier hoofdonderdelen, te weten:

5. de HRM-uitgangssituatie in een organisatie;
6. e-HRM doelen;
7. typen e-HRM;
8. HRM-outcomes.

Elk onderdeel is kort toegelicht ter verduidelijking van het model.

Ad 1. De HRM-uitgangssituatie in een organisatie

In elke organisatie is doorgaans sprake van reeds bestaande HRM-beleidsuitgangspunten. Verder ligt in een managementbeslissing daarnaast, in zekere mate, een personeelsmanagementcomponent. Er is dan sprake van 'human resource policy choices', volgens Beer et al. (1984). Zij scharen een geheel van deze policy choices onder één van de drie typen HRM-politicijs. Dit zijn de *bureaucratic policy*, *market policy* en de *clan policy* (zie ook figuur 1). Het model van Beer et al. onderscheid vier HRM-policy areas die als

kenmerk dienen voor de HRM policy choices. Het gaat hier om employee influence, human resource flow, rewards en work systems.

In een omgeving die wordt gekenmerkt als stabiel, technologisch of sociaaleconomisch en weinig veranderen, komt voornamelijk de bureaucratic policy voor. Moet een organisatie juist snel reageren op veranderingen op de omgeving, dan is doorgaans de market policy herkenbaar. De clan policy komt men voornamelijk tegen binnen organisaties die veelal afhankelijk zijn van het leveren van kwaliteit en innovativiteit. De kennis en expertise van medewerkers is doorslaggevend voor de mate van succes binnen deze organisaties (Ruël, Looise, & Bondarouk, 2002).

Onderstaande tabel geeft de drie typen weer, inclusief de bijbehorende kenmerken.

Tabel 2 Matrix van HRM policies (Beer et al., 1984)

HRM policy area	Bureaucratic (employee involved as subordinate)	Market (employee involved as contractor)	Clan (employee involved as member)
Employee influence	Up through chain of command	Negotiated contracts	Consultation and consensus (e.g. quality circles)
Human resource flow	Bottom entry – rise to level of competence within function	In-and-out employment (i.e. job posting)	Long-term employment with lateral as well as vertical movement
Rewards	Pay based on job evaluation	Pay based on performance (i.e. piece rates or executive bonuses)	Pay based on seniority, skills, and gains-sharing
Work Systems	Fine division of labor coordinated by chain of command	Group or individual contracting	Whole task with internal coordination; peer pressure as motivator

Ad 2. e-HRM doelen

Een organisatie maakt doorgaans niet zonder reden een overstap richting e-HRM, hier zijn specifieke doelen aan gekoppeld. Ruël, Looise en Bondarouk (2002) geven in het e-HRM model drie type doelen weer:

1. HRM-kwaliteitsverbetering / meer strategisch georiënteerd;
2. verbetering van klant- en servicegerichtheid en faciliteren van medewerkers;
3. reductie van kosten en efficiency verbetering.

De bovenstaande doelen vormen een kader voor de daadwerkelijke implementatie van de e-HRM-toepassingen. Aansluitend brengen Ruël, Looise en Bondarouk (2002) het geheel van e-HRM-toepassingen terug tot drie typen e-HRM.

Ad 3. Typen e-HRM

Gesteld wordt dat e-HRM een benaderingswijze van HRM is en niet een bepaalde fase. In de totstandkoming van het e-HRM-model maken Ruël, Looise en Bondarouk (2002) gebruik van twee bronnen om de typen e-HRM te beschrijven. De eerste is Wright en Dyer (2000) die drie deelgebieden onderscheiden waarbinnen organisaties een keuze kunnen maken tussen het elektronisch of face-to-face aanbieden van HRM. Het gaat hier om:

1. transactional HRM;



2. traditional HRM;
3. transformational HRM.

De bron die de aanleiding is geweest voor het e-HRM-model is het onderstaande, soortgelijke, onderscheid, gemaakt door Lepak en Snell (1998):

1. operational HRM;
2. relational HRM;
3. transformational HRM.

Operational HRM beschrijft de standaard werkzaamheden, voornamelijk in de administratieve sfeer. Voorbeelden hiervan zijn de persoonsgegevensadministratie en salarisadministratie. Relational HRM beschrijft wat meer geavanceerde HRM-instrumenten, vaak ten dienste van de operationele processen binnen een organisatie. Denk hierbij aan trainingen en opleidingen, recruitment en prestatie management en beloning. Het laatste HRM-type heeft een strategisch karakter, met onderdelen als kennismanagement en management development, strategische heroriëntatie en vernieuwing en cultuurveranderingen (Ruël, Looise, & Bondarouk, 2002).

Elk hierboven genoemd HRM-type biedt mogelijkheid tot implementatie en ondersteuning van e-HRM-toepassingen. Dit leidt volgens Ruël, Looise en Bondarouk (2002), tot de drie typen die in het model zijn opgenomen: operational e-HRM, relational e-HRM en transformational e-HRM.

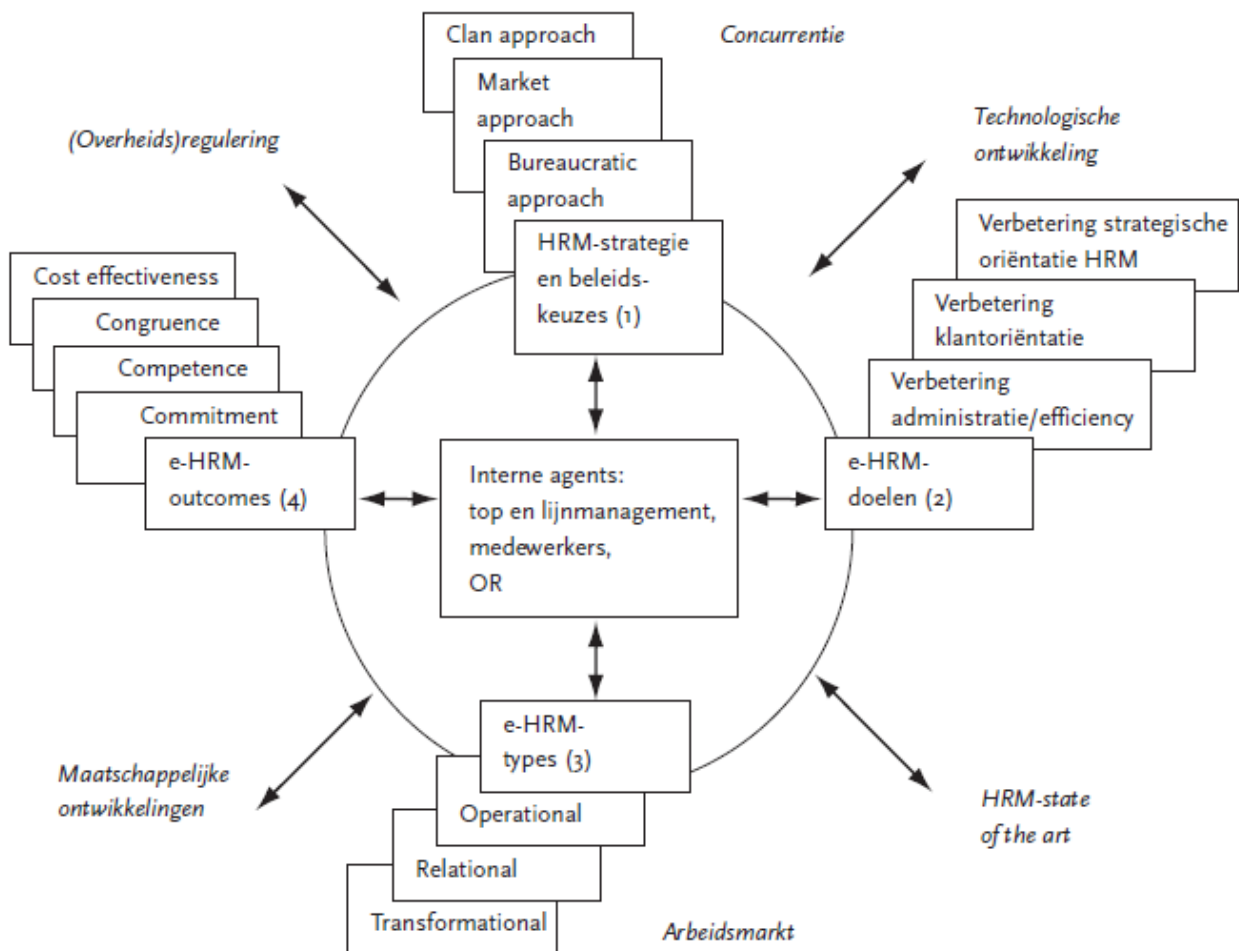
Ad 4. HRM-outcomes

Zoals eerder genoemd, is e-HRM een wijze van HRM, dus een denkwijze en invulling geven aan HRM. De eerder beschreven e-HRM-doelstellingen dienen dus niet te worden verward met de HRM-doelstellingen zoals deze voortvloeien uit het model van Beer et al. Naast de e-HRM-doelstellingen kennen de meeste organisaties ook doelstellingen met betrekking tot het 'sociale kapitaal'. Dit betekent dat zowel HRM- en e-HRM-activiteiten duidelijk op deze doelen gericht moeten zijn. Deze worden door Beer et al. (1984) beschreven als HRM-outcomes, waar vier worden genoemd:

1. high commitment;
2. high competence;
3. cost effectiveness;
4. higher congruence.

De motivatie en het begrip van medewerkers vallen onder high commitment. Zij dienen open te staan voor interactie met het management over omgevingsveranderingen van de organisatie en de impact daarvan op de interne organisatie. Een belangrijk kenmerk van high commitment is een hoog wederzijds vertrouwen tussen medewerkers en management. Met high competence wordt de capaciteit van medewerkers bedoeld om zich nieuwe taken en rollen eigen te maken als de omstandigheden hier naar zijn. Een concurrerend salaris- en verloopniveau behoren tot de cost effectiveness. Als de interne organisatie, waaronder de beloningssystemen en de in-, door-, en uitstroom van medewerkers zodanig zijn ingericht dat de belangen van alle belanghebbenden het best worden behartigd, spreekt men van higher congruence (Ruël, Looise, & Bondarouk, 2002).

HRM-outcomes zullen meer of minder zichtbaar zijn, afhankelijk van de wijze waarop organisaties e-HRM implementeren en gebruiken in lijn met de gekozen doelen, aldus Ruël, Looise en Bondarouk (2002). De HRM-uitgangssituatie kan veranderen en aanzetten tot vernieuwen binnen een organisatie door de HRM-outcomes.



Figuur 2 Het e-HRM-model, naar Ruël, Looise & Bondarouk, (p. 52)

Bijlage V: bronnen deskresearch

Titel	Auteurs	Type
E-HRM: een verschijnsel nader in kaart gebracht (2002)	Ruël, Looise en Bondarouk	Artikel, PDF, via UT bibliotheek
Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era (2009)	Bondarouk en Ruël	Artikel, PDF, via ResearchGate
HR Contribution to IT Innovation Implementation: Results of Three Case Studies (2005)	Bondarouk, Looise	Case study, PDF, via UT bibliotheek
E-HRM The boundary conditions influencing strategic contribution of electronic human resource management (2014)	Collou (Bondarouk en Meijerink als begeleiders)	Scriptie (master), PDF, via UT
Onderzoek bij Binnenlandse Zaken toont aan: Vooral inhoud e-HRM toolbox verhoogt HR-effectiviteit (2006)	Ruël en Bondarouk	Resultaten onderzoek, PDF, via UT bibliotheek
Virtual HR Departments: Getting Out of the Middle (2001)	Lepak en Snell	Artikel, PDF, via ResearchGate (Cornell University)
Innovatief Human Resource Management door ICT; e-HRM als hoop of vrees? (2005)	Ruël, Bondarouk en Looise	Hoofdstuk uit NWO jaarboek 2005, PDF, via UT bibliotheek
Orchestrating the e-HRM symphony (2014)	Bondarouk	Paper, PDF, via UT bibliotheek
E-HRM: Innovation or Irritation. An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-based HRM (2004)	Ruël, Bondarouk, Looise	Resultaten onderzoek, PDF, via UT bibliotheek
People in the E-Business: New Challenges, New Solutions (2000)	Wright en Dyer	Paper, PDF, via Research Gate (Cornell University)
Can HR become a strategic player? (2015)	Peter Cools	Artikel, PDF, via Towers Watson
Thinking about an HR-Portal (2015)	Jonathan Sears	Artikel, PDF, via Towers Watson
E-HRM = :) (2012)	AFAS software (verschillende auteurs)	Paper, PDF, via AFAS
Creating a Consumer-Oriented HR-Platform for Global Communication (2015)	Chris Keys	Artikel, PDF, via Towers Watson
HRM voor managers (2010)	Manders en Biemans	Boek
E-HRM: inspelen op veranderende organisaties en medewerkers (2001)	Adam en van den Berg	Boek

Internetpagina's gebruikt bij deskresearch

<https://www.managementsite.nl/hrm-trends-toekomst>

<https://www.managementsite.nl/rol-manager-organisatie-toekomst>

<https://www.managementsite.nl/hrm-meer-waarde-opleveren-voorbeeld>

<http://pwdegids.nl/artikel/hr-trends-2015/>

<http://nl.visma.com/blog/hr-trends-2014-talentmanagement-en-e-hrm/>

<http://overehrm.nl/2015-overheid-omarmt-e-hrm/>

<http://www.driessen.nl/goedbekend/hrm-trends-en-ontwikkelingen-2014/>

<http://www.driessen.nl/goedbekend/hrm-trends-en-ontwikkelingen-2015/>

<http://www.berenschot.nl/algemene-onderdelen/nieuws/nieuws/nieuws-2015/hr-trends-start/>

<http://www.berenschot.nl/algemene-onderdelen/publicaties/publicaties/hr-trends-2014-2015/>

<http://www.inostix.com/blog/en/category/hr-analytics-value-pyramid/>

<http://www.penoactueel.nl/HR-Strategie/Algemeen/2013/10/6-technologietrends-met-impact-op-HR-1390734W/?dossier=32&widgetid=0%20>

<http://www.penoactueel.nl/Home/Algemeen/2015/1/5-fundamentele-veranderingen-met-enorme-impact-op-HR-1689035W/?intcmp=related-content>

<http://www.computable.nl/artikel/opinie/ehrm/3404791/2379235/ehrm-wat-het-is-marktontwikkelingen-en-lessons-learned.html>

<http://zakelijk.infonu.nl/diversen/23542-wat-houd-e-hrm-in.html>

[http://www.hrmguide.co.uk/introduction to hrm/hard-hrm.htm](http://www.hrmguide.co.uk/introduction%20to%20hrm/hard-hrm.htm)

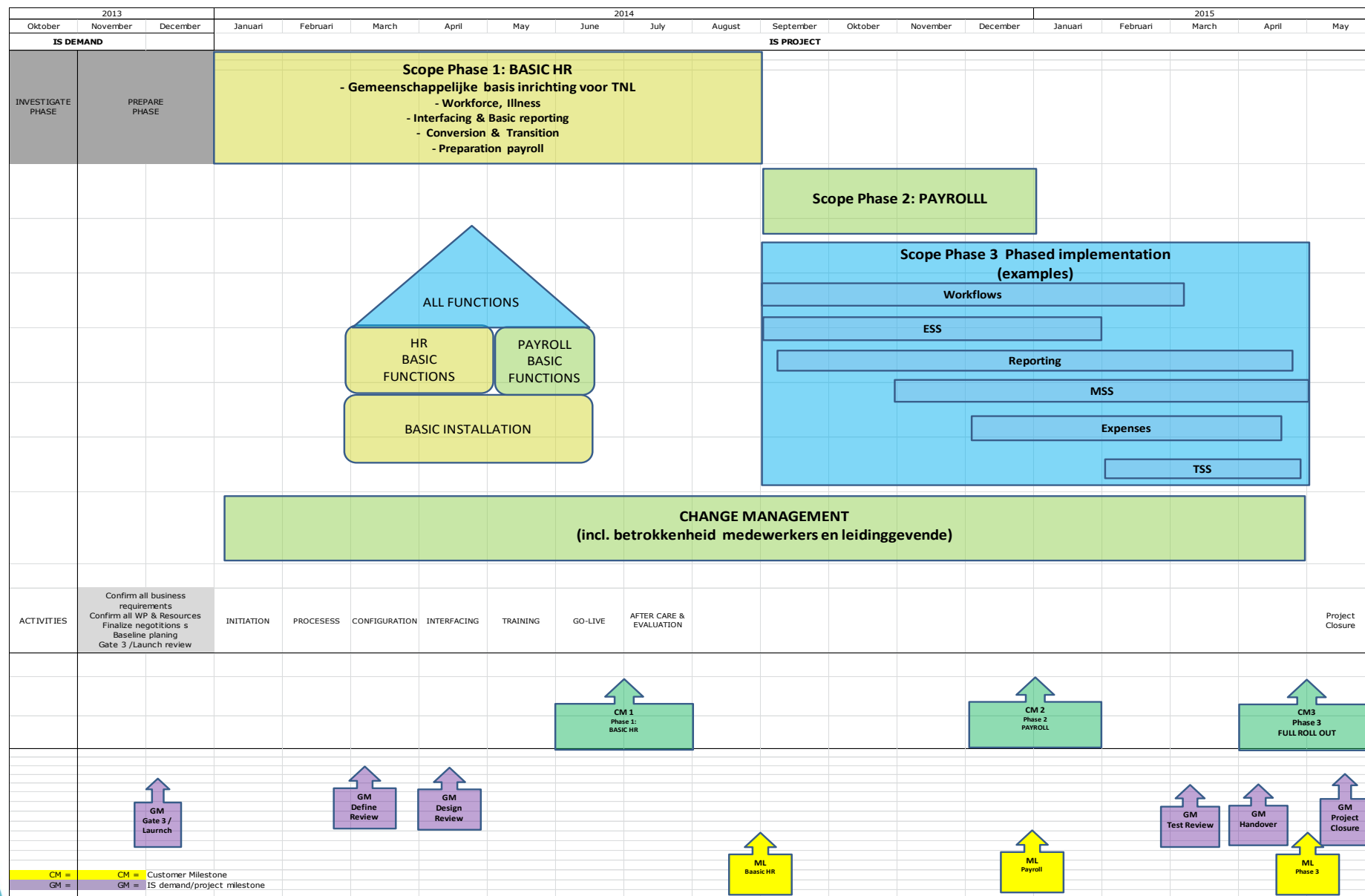
<https://www.towerswatson.com/>

<http://tijdschriftvoorhrm.nl/>

<http://www.hrmsworld.com/>



Bijlage V: planning e-HRM-project



Bijlage VI: vragenlijst René Verhoef

Thema: huidige inrichting e-HRM

- Hoe zag de oude inrichting er uit?
 - Welke software werd er gebruikt? En waarom deze software?
 - Wat was toen de rol van de functioneel beheerder?
- Wat kun je vertellen over de huidige inrichting?
 - Wat is de opbouw
- Waarom is er gekozen voor dit pakket?
 - Wat was het doel van de keuze voor een nieuw pakket?
- Wat voegen de HR-instrumenten op dit moment toe aan de organisatie?
 - Wat is de meerwaarde?
- Verschilt de rol van de HR-manager in vergelijking met voorgaande e-HRM-tooling?
 - En die van functioneel beheer nu?

Thema: trends en ontwikkelingen

- Welke trends en ontwikkelingen merk jij op binnen e-HRM?
 - Wat verwacht jij over 5 jaar? En over 10 jaar?
- Welke trends en ontwikkelingen zouden voor Thales van meerwaarde zijn?
- Los van mogelijke trends en ontwikkelingen, welke e-HRM-tooling zou je binnen Thales willen zien? Waar hoop je dat e-HRM binnen bijvoorbeeld 5 jaar staat?



Bijlage VII: transcriptie interview René Verhoef

Naam	Reactie
M. Homeijer	Goed, bedankt voor je komst René. Het eerste thema waar ik het vandaag graag over wil hebben is de huidige inrichting van e-HRM. En om een totaalplaatje te krijgen, wil ik eerst beginnen met de oude inrichting. Wat was het uitgangspunt van e-HRM toen jij hier kwam als functioneel beheerder? Dus welke software draaide er bijvoorbeeld?
R. Verhoef	Vooraf veel verschillende. En voor HR met name BisPers wat in de jaren '80 door Thales zelf is gebouwd. Gebaseerd op MS DOS, dus heel basic maar wel super steady. En dat is in de loop der jaren dusdanig uitgebouwd dat zo'n beetje alles er wel mee mogelijk was. Visueel was het heel beperkt. Voor de rest zou je kunnen zeggen "het werkte" en het werkte ook samen via interfaces met diverse andere pakketten. Maar het bood geen mogelijkheid tot Employee en Manager Self Service. Dus de last lag geheel bij HR voor de werkzaamheden. Naast BisPers, dat kan ik nog wel even toevoegen, Zieregys voor ziekteverzuim en zo nog een aantal pakketten voor urenregistratie en dat soort zaken allemaal. Wat er nu geprobeerd is, is zo veel mogelijk in één pakket te integreren.
M. Homeijer	Dat brengt ons dus eigenlijk mooi naar de volgende vraag en die gaat over de huidige inrichting van e-HRM. Wat kun je mij daar over vertellen? Denk hierbij aan vragen als "welk pakket is gekozen en waarom?" en "wat is de toegevoegde waarde van dit pakket?" Bijvoorbeeld in vergelijking met voorgaande pakketten en andere aanbieders.
R. Verhoef	Eigenlijk meteen aansluitend op het vorige verhaal, het pakket dat is gekozen is AFAS en dit biedt een goede mogelijkheid voor ESS en MSS. Daarbij is dit heel transparant te maken voor je organisatie, iedereen kan in principe zien welke data van hem of haar is opgeslagen. In de tijd dat privacy hoog in het vaandel staat dus een belangrijk punt. Dat ESS en MSS, daardoor kun je processen in de lijn neerleggen bij de medewerker zelf. Er hoeft geen medewerker van HR meer bijvoorbeeld een adresmutatie in te kloppen, hooguit alleen nog controle daar op uit voeren. Een voorbeeld van een heel basaal dingetje is een uitgebreid proces als een indiensttreding kun je middels workflows door verschillende partijen laten afwikkelen die een eigen specialisme hebben. En dit dus niet alleen maar volledig bij HR ligt en hierdoor log je alles wel op 1 plek en kun je precies zien wie wat gedaan heeft. En waar het hangt, als er nog wat hang en wie dan actie moet nemen. Processen lopen hierdoor een stuk sneller en efficiënter. En meer op de plek waar het hoort.
M. Homeijer	Ok, dus dat is dan echt de toegevoegde waarde? En je bedoelt dus dat de juiste processen bij de juiste medewerkers liggen?
R. Verhoef	Ja, inderdaad. Dus bijvoorbeeld een nieuwe medewerker moet onder andere een badge krijgen om het pand binnen te kunnen. Doordat de workflow nu langs deze verschillende partijen loopt, hoeft HR geen actie voor wat betreft de badge te nemen, maar kan het Shared Service Center zich richten op het opstellen van het contract. De badge wordt gewoon door Corporate Security aangemaakt.
M. Homeijer	Ok, perfect. Deze redenen hebben dus bijgedragen aan de keuze voor het pakket AFAS?
R. Verhoef	Ja goed, er zijn natuurlijk meer aanbieders die soortgelijke zaken aanbieden. Pre was hier wel dat AFAS werkte met standaard software waarop je deels zelf kunt inrichten maar toch ook zelf behoorlijk gebonden bent aan die standaard. Dat heeft ons geholpen om anders te gaan denken over processen. Het risico als je een ander pakket kiest waarop je volledig zelf kunt inrichten is dat je het oude in een nieuw jasje steekt en

	verder geen veranderingen doorvoert. Geen verbetering op het visuele na misschien. En bij AFAS wordt je gedwongen standaard te denken volgens een AFAS filosofie, dus vrij plat en soms ook vrij hoekig. Je wordt gedwongen om hierdoor je processen tegen het licht te houden en dat heeft ons een mooie zienswijze opgeleverd.
M. Homeijer	Ok, dus eigenlijk zou je kunnen zeggen dat juist door die nieuwe manier van denken heeft geleid tot een efficiëntere aanpak? En het betekent dus ook dat je wordt gedwongen om zo weinig mogelijk maatwerk in te richten?
R. Verhoef	Ja, op sommige punten moet je dat nog steeds wel. Maar je wordt elke keer wel gedwongen om na te denken of je echt maatwerk wil of kunnen we het af met de standaard?
M. Homeijer	Maar dus processen gaan hierdoor binnen de organisatie soms ook anders lopen?
R. Verhoef	Klopt.
M. Homeijer	Ok. En als je kijkt naar de rol van functioneel beheerder en je kijkt naar de oude pakketten onder andere en dus nu de keuze voor AFAS. Wat is daarin verschillend? Merk je daar nog dat er een andere rol in zit voor een functioneel beheerder?
R. Verhoef	Binnen BisPers was er niet echt sprake van een functioneel beheerder maar was het meer enkele specialisten binnen HR die weten hoe het pakket werkt en zich daar dus mee redden. Voor BisPers was er met name sprake van technisch beheer dus is ondersteuning vanuit de IT -afdeling veel belangrijker. Die moesten elk dingetje dat bedacht werd binnen Thales ook gaan inrichten in BisPers. En wat je nu ziet is dat AFAS al op basis van nieuwe wetgeving en cao's direct de software aanpast en daar hoeft onze technische afdeling weinig aan te doen. Onze technische afdeling is voornamelijk nu bezig met het aanleggen van koppelingen tussen AFAS en andere pakketten, met name richting ook de Thales Groep in Frankrijk.
M. Homeijer	Dus tegenwoordig is er meer sprake van een breder werkveld dan enkel een specialisme dat zich richt op het technisch aanpassen van de software?
R. Verhoef	Dat is juist.
M. Homeijer	Dan nog even aan vraag over maatwerk, dat dat eigenlijk wordt voorkomen met de intrede van AFAS. Als je zou moeten schatten, hoeveel procent van de huidige inrichting is maatwerk?
R. Verhoef	Lastig, maar ik denk tussen de 5% en 10%.
M. Homeijer	En wat zou dat volgens jou moeten zijn? Moet dit percentage nog lager?
R. Verhoef	Nee, ik denk dat dit wel een net percentage is. Je komt er natuurlijk nooit helemaal onder uit en zeker niet binnen dit bedrijf niet, waar we een cao hebben die toch wel vrij gedetailleerd is en vrij veel verschillende populaties ook verschillend behandelt. Ik noem alleen al dat we een cao hebben voor basis en hoger opgeleid personeel hebben. Dat maakt al wat maatwerk voor AFAS direct. Maar bijvoorbeeld een proces als ouderschapsverlof heeft AFAS niet een hele standaard voor ingericht, dus dat is bijvoorbeeld ook een dingetje waar we maatwerk voor hebben moeten doen.
M. Homeijer	En als je kijkt naar het hele AFAS plaatje. Hoe ziet zoiets er uit? Is het één pakket of bestaat AFAS ook uit verschillende modules waar je dingen aan kunt toevoegen?
R. Verhoef	AFAS is groot, je kunt het zelfs als volledig ERP pakket aanschaffen, dus dan maak je gebruik van HR, payroll, logistiek en financiële onderdelen. Dat hebben wij niet gedaan. Bij ons is de keuze gemaakt om HR en Payroll te doen en Thales hanteert Oracle als zijnde het ERP pakket, vandaar ook veel interface tussen die twee pakketten. En waarom dan alleen HR en Payroll? Nou, hier komt ook weer de complexiteit van Thales om de hoek kijken. Voornamelijk met het schrijven van uren op projecten, biedt Oracle hier iets



	meer ruimte in. Daarin is AFAS nog niet zo ver ontwikkeld. En HR / Payroll is ook wel vrij breed. Als voorbeeld kan ik declaraties aangeven. Dit zou je misschien normaal gesproken onder projectadministratie laten vallen, maar is nu ook volledig opgenomen in AFAS met een interface richting Oracle.
M. Homeijer	En declaraties schaal je dan onder Payroll?
R. Verhoef	Klopt, maar dan wel de financiële afwikkeling. Dus het uitbetalen van de declaratie op de salarisstroom.
M. Homeijer	En als je kijkt nu naar AFAS, nu dat is geïmplementeerd, zouden er nog meer HR-zaken zijn die nog in AFAS kunnen worden ondergebracht?
R. Verhoef	Nou, ik ben toevallig vorige week bij AFAS geweest en BI, Business Intelligence, is iets dat goed zou kunnen. Zorgen dat met name managers en ook deels HR, inzicht krijgen in wat er nu speelt. Dat ze bijvoorbeeld kunnen zien, zeker nu met de nieuwe Wet Werk en Zekerheid, hoe staat het met mensen die een tweede contract hebben en een nieuwe zouden moeten krijgen. Wie moet dan een vast contract krijgen. Dus dat is een hele mooie. Ook direct inzicht in presentie en absentie valt onder BI. Heel sterk visueel gemaakt hoe processen op dit moment lopen en wat de stand van zaken is. Ik denk dat dat op dit moment een hele belangrijke ontwikkeling is. Daarnaast zijn we binnen Thales bezig met salarisrondes die elk jaar plaatsvinden. Dat is iets wat AFAS niet standaard biedt, waardoor we samen met consultants bezig zijn om te kijken of en hoe dit binnen dit pakket middels workflows afgewikkeld kan worden.
M. Homeijer	Die salarisronde is dus weer een stukje maatwerk. Je zei net dat 5 tot 10 % van het hele HRIS maatwerk is, denk je dat je als je kijkt naar wat nog gaat komen, dat dit percentage nog veel meer gaat toenemen? Is er nog veel maatwerk in te richten?
R. Verhoef	Het hangt er een beetje vanaf hoe AFAS zich ontwikkelt, wat zij allemaal nog gaan uitrollen, maar ik denk wel dat met dit soort dingen, zoals een salarisronde die echt specifiek Thales is, dat je percentage maatwerk nog wel iets omhoog zal gaan, naar maximaal 15% denk ik.
M. Homeijer	Ok, perfect. Ik denk dat ik dit thema even laat voor wat het is en we overschakelen naar het tweede thema. En dat is nieuwe trends en technieken op het gebied van e-HRM. Je bent nu werkzaam als functioneel beheerder en je hebt veel contact met AFAS, maar welke trends en ontwikkelingen merk jij op binnen e-HRM?
R. Verhoef	Ik stipte hem zojuist al even aan en dat is BI, de belangrijkste op dit moment. Dus continu inzichtelijk hebben hoe de organisatie er voor staat. Verdere uitrol van ESS en MSS onderdelen en dat kan in de breedste zin van het woord zijn.
M. Homeijer	Zou je daar een voorbeeld van kunnen geven?
R. Verhoef	Ik vind het lastig om ver in de toekomst te kijken, maar in de eerste instantie praat je bij ESS en MSS al snel over de hele basale processen als overplaatsing, salarismwijzingen.
M. Homeijer	Misschien iets richting technologische aspecten die hier een rol in spelen?
R. Verhoef	Ik weet dat AFAS, en dat zullen ze ook echt moeten doen, ik weet ook niet of ze het op stapel hebben staan, maar dat is bijvoorbeeld een app voor de smartphone en tablets.
M. Homeijer	Hier is veel vraag naar?
R. Verhoef	Ik ben aangesloten bij zo'n gebruikersgroep van beheerders bij AFAS en daar komt de vraag ook regelmatig naar boven. Het valt mij wel op dat AFAS zich nauwelijks mengt in die discussie, terwijl ze dat met andere discussies wel doen. Dus het lijkt er op dat ze aan een app voor tablet of mobiel nog geen prioriteit hebben gegeven.
M. Homeijer	Nou, dat is dan iets om in de gaten te houden. En als je kijkt, los van AFAS en zaken die realistisch klinken en misschien met een jaar uitgerold worden, welke zaken zou je over

	vijf of tien jaar willen zien of wat denk je dat gaat komen?
R. Verhoef	Bedoel je binnen AFAS?
M. Homeijer	Nee, helemaal buiten AFAS of wel pakket dan ook. En dan over de hele breedte van e-HRM en HRM. Dus bijvoorbeeld bij Shared Services, Recruitment enzovoorts?
R. Verhoef	Recruitment is natuurlijk wel een goed voorbeeld qua sollicitanten. Waarom zou je ze bijvoorbeeld nog op locatie laten komen voor het eerste gesprek als je ze ook via de pc kan spreken.
M. Homeijer	Dus iets in de richting als Skype?
R. Verhoef	Bijvoorbeeld. Wat ook leuk zou zijn is als je mensen geen CV meer laat uploaden, maar een video laten maken en zichzelf daarin presenteren en wat ze hebben gedaan en waarom. Een soort elevator pitch op video. Misschien niet iedereen is daar voor weggelegd en niet elk bedrijf. Een productiebedrijf heeft er misschien minder aan dan een bedrijf als Thales.
M. Homeijer	En als je het nu eens specifiek richting Thales spitst. Je stipte net Recruitment aan en dat Thales een high-tech bedrijf is. Verwacht je dat e-HRM binnen Thales gepusht wordt door de populatie?
R. Verhoef	Dat sowieso. Je zag het al met de implementatie van AFAS destijds dat de echte supertechneuten binnen dit bedrijf altijd wel commentaar of opmerkingen hebben op iets dat niet of juist wel wordt uitgerold. Het is soms makkelijk schieten voor ze, maar soms ook echt wel constructief. Met name My Place, het ESS deel, kan wat flitsender en vlotter allemaal. Soms is het qua vormgeving wat basaal maar het wordt daardoor wel overzichtelijker. Ik kan me voorstellen dat iemand daar wat meer kansen in zien.
M. Homeijer	Dat is misschien wel een leuk thema. Hoe zou je dat dan goed kunnen aanpakken? Zou je de business meer betrekken in de ontwikkeling van e-HRM binnen Thales?
R. Verhoef	We hebben een aantal klankbordgroepen gehad, met name tijdens de implementatie en op declaratievlak. Maar op andere punten sowieso wel. En ik denk dat we dat ook moeten blijven doen, blijven monitoren en polsen bij de mensen waar we het uiteindelijk voor doen. Hoe ze het ervaren en welke verbeteringen zij zien. In ieder geval mee laten denken.
M. Homeijer	We hebben het net al gehad over trends, waaronder dus Recruitment en BI en ESS en MSS, maar los van Thales en welk pakket, welke e-HRM-tooling zou je persoonlijk willen zien binnen een organisatie?
R. Verhoef	Poeh, dat vind ik een lastige. Want ik denk dat we bij Thales een heel eind op weg zijn. Maar als je in de verre toekomst zal kijken heb ik daar niet zo een antwoord op.
M. Homeijer	Ik wilde nog even terugkomen op een onderwerp dat ik heb genoteerd. Dat had betrekking op cloudtechnologie. Hoe is dat bij AFAS en Thales geregeld?
R. Verhoef	AFAS biedt twee mogelijkheden. Of je installeert het pakket op je eigen servers met als voordeel dat je het in huis hebt en zelf zicht hebt op security. Het nadeel is dat je over het algemeen je serverpark fors moet gaan uitbreiden als je het wil installeren, met dus behoorlijke kosten, ook voor onderhoud. Wij hebben gekozen voor de tweede oplossing, wat betekent dat wij het pakket en al onze data hebben staan op het datacenter van AFAS. Wel met die verstande dat onze IT security daar goed naar heeft gekeken en ook diverse voorwaarden aan die cloudoplossing heeft gesteld. En ik denk dat cloudoplossingen voor de toekomst veel belangrijker wordt. Al ben ik wel bang, hoewel het misschien wat zwart kijken is, met de huidige situatie in de wereld überhaupt, dat het voor sommige partijen heel interessant kan zijn om cloudoplossingen aan te vallen omdat daar alle informatie over medewerkers opgeslagen is. Juist een bedrijf als Thales



	met het product dat hier bedacht en gemaakt wordt, moet je daar voorzichtig mee zijn. Maar de toekomst is toch bijna alles in de cloud.
M. Homeijer	Hier is dus gekozen voor een cloudoplossing. Heb jij een idee of dit impact heeft op bijvoorbeeld de snelheid en kwaliteit van het pakket in vergelijking met een pakket dat op eigen servers staat?
R. Verhoef	Uit eerdere ervaringen bij een voorgaande werkgever, waarbij AFAS draaide op eigen servers, vond ik wel dat dat iets sneller werkte. Maar de werkgever had ook veel geïnvesteerd in het serverpark en dat is een belangrijke variabele. Een ander nadeel is dat bij een storing in een dergelijk geval, je ook zelf verantwoordelijk bent voor het oplossen van de storing. Het voordeel is nu dat AFAS deze fouten oplost en die zijn daar vaak wat handiger is. Maar ik verwacht dat de performance van cloudapplicaties wel toeneemt de komende jaren.
M. Homeijer	Top. Ik ben door mijn thema's en vragen heen. Voor zover ik nu kan zien ben ik goed voorzien van antwoorden en kan ik een goed beeld schetsen van de huidige e-HRM-omgeving. Bedankt voor je tijd.

Bijlage VIII: vragenlijst Hans Stukker

Thema: oude inrichting e-HRM

- Hoe zag de oude inrichting er uit?
 - Welke software werd er gebruikt? En waarom deze software?
 - Was er veel maatwerksoftware?
 - Wat was toen de rol van de functioneel beheerder?

Thema: huidige inrichting e-HRM

- Welk pakket wordt nu gebruikt?
 - Wat was de reden voor deze keuze?
- Uit welke componenten bestaat dit pakket zoals deze binnen Thales wordt gebruikt?
 - Waar is deze keuze op gebaseerd?
- Wat was het doel van de keuze voor een nieuw pakket?
- Wordt/is dit doel ook gerealiseerd?
 - Wat voegen de HR-instrumenten op dit moment toe aan de organisatie?
 - Wat is de meerwaarde en hoe is deze zichtbaar?
- Is er momenteel veel sprake van maatwerk? Hoeveel procent van het pakket zou volgens jou maatwerk zijn?
 - Neemt dit percentage nog toe?
- Hoe wordt nieuwe e-HRM-tooling geïmplementeerd? Is hier een klankbordgroep voor? Wat wordt gedaan om draagvlak te creëren?
- Wordt er veel in e-HRM geïnvesteerd binnen Thales?
- Verschilt de rol van de HR-manager in vergelijking met voorgaande e-HRM-tooling?
 - En die van functioneel beheer nu?
- Welke zaken moeten nog worden ondergebracht in het e-HRM pakket?

Thema: trends en ontwikkelingen

- Welke trends en ontwikkelingen merk jij op binnen e-HRM?
 - Wat verwacht jij over 5 jaar? En over 10 jaar?
- Welke trends en ontwikkelingen/technieken zou je binnen Thales nog willen zien??
- Waar hoop je dat e-HRM over bijvoorbeeld 5 jaar staat binnen Thales?



Bijlage IX: transcriptie interview Hans Stukker

Naam	Reactie
M. Homeijer	Goedemorgen Hans, bedankt voor je komst. Zoals je al een beetje kon afleiden uit de communicatie gaat het over e-HRM. Ik wilde eigenlijk een begin maken met de oude inrichting zoals deze e7en tijd geleden stond, tot ongeveer een jaar of vijf terug. Vervolgens een stap maken naar de huidige inrichting en dan de laatste stap richting trends en ontwikkelingen.
H. Stukker	Prima.
M. Homeijer	Als je kijkt naar de oude inrichting, hoe zag deze er uit? Welke programma's waren dat? Of was het één pakket of meerdere pakketten samengevoegd?
H. Stukker	Je bedoelt echt de oude infrastructuur?
M. Homeijer	Ja, om een beeld te vormen hoe e-HRM zich ontwikkeld heeft bij Thales. Ik heb René Verhoef gesproken en die noemde BisPers bijvoorbeeld en Zieregysy.
H. Stukker	Ik noem het vaak zeven in één. Dus wat we toen die tijd hadden BisPers, wat stond voor Basis InformatieSysteem Personeel en daar zat dan eigenlijk de personeelsregistratie en organisatie en de structuur van de organisatie. En ik weet niet hoe diep je wilt, maar alles wat je zo'n beetje bij een medewerker kon registreren, wat gebruikt werd, zat daar ook in. Dingen die we bijvoorbeeld nu niet meer doen, maar daar kom ik straks wel op terug, die zaten daar dan ook wel in. Dan hadden we Zieregysy en dat was alles voor arbeidsongeschiktheid. Roos dat hadden we als een kooppakketje voor sollicitanten en vacatures dus puur voor tot en met de indiensttreding. Dus als je in processen denk, het hele recruitmentproces tot en met het aanmaken van het contract. Dat zat daar dus in dat systeem. We hadden ook het KWT-systeem, het Keuze WerkTijden Systeem. Daar hadden we er meer van in Nederland, maar ik noem dan maar even die als voorbeeld. En wat we daar deden is zowel werktijdregistratie als verlofadministratie, waarvan we de laatste alleen nog doen in het nieuwe systeem. Dan hebben we nog Mores. Het was zeg maar allemaal gekoppeld aan elkaar met interfaces dan wel integraal. Zieregysy, BisPers en dat Mores was in wezen in grote applicatie met drie verschillende executables om dan beter met je autorisaties en met je rollen toekenning om te kunnen gaan. Dat was trouwens allemaal eigenbouw. En in Mores werd dan het hele opleidingsproces bijgehouden, van de ontstane behoefte tot en met gecertificeerd en gediplomeerd en afgerond workshop, dat traject. En op die systemen draaide, geïnterfaced dan weliswaar, dingen als Arbo-unie, voor een deel geïnterfaced onze Payroll en denk aan programma's als e-HR Together in Frankrijk, dat is een groepapplicatie.
M. Homeijer	Die groepsprogramma's liepen dus via allemaal interfaces naar Frankrijk?
H. Stukker	Klopt, het waren er ongeveer 136 in die tijd. Of in die tijd, nouja, tot 1 november 2014 dan.
M. Homeijer	Ok. En je hebt het dan over vijf grote pakketten, wat kleinere programma's daargelaten.
H. Stukker	Oh, de communicatiegids vergeet ik toe te voegen.
M. Homeijer	Dat zijn er dan zes en dat is dan allemaal eigenbouw geweest. Maar was het ook allemaal specifiek maatwerk?
H. Stukker	Nee, daar zitten drie pakketten in die echt eigenbouw waren. En de andere pakketten zijn ingericht op onze behoefte. Dus minder dan dat je nu bijvoorbeeld

	bij AFAS zag gebeuren, vandaar ook het werkwoord ge'AFAS't zoals ik dat vaak gebruik. Maar daar was het zo dat het werd ingericht op de kooppakketten op onze manier zoals wij die het beste vonden. Wat je toen weinig bij fabrikanten zag dat ze aanraden hoe iets beter kon, of wellicht zijn andere keuzes beter. Dus je bouwde heel erg naar je bestaande proces.
M. Homeijer	En er werd dus verder niet inhoudelijk naar processen omgekeken?
H. Stukker	Minder. En soms was er wel aanleiding omdat iets gewoon niet kon of dat we wensen hadden die niet paste. Ik werk hier nu 36 jaar, maar ook toen was er al een e-HR systeem. Weliswaar met van die ponskaarten die opdrachten gaven, meer kon niet want we hadden toen nog geen terminals in die tijd.
M. Homeijer	Maar dat is dus wel een heel goed voorbeeld van een heel basaal e-HRM-systeem.
H. Stukker	Klopt, vanuit daar is dan verder geborduurd en dat zie je in de markt eigenlijk ook. En het waren natuurlijk systemen die met name in het back-office gebruikt werden. De HR-manager rol, bestond nauwelijks of niet. De opleiding bestond toen niet eens, was er iets in de buurt, dan was het sociale academie. Maar het was geënt op back-office en manager. Niet zelf toegang geven tot het systeem maar wel die manager zat toentertijd ook zelf aan het roer, iets waar we nu weer naar streven. De interactie ging dus tussen de manager de backoffice. En of je uit die systemen dan veel data uit kon raadplegen als rol van HR-manager of rol van iets anders, daar werd eigenlijk helemaal niet over nagedacht. Je moest gewoon je werk kunnen doen. Er moest bijvoorbeeld betaald worden, dus deed je wat nodig was om dat mogelijk te maken. De hele filosofie was toen anders.
M. Homeijer	Ik kan me voorstellen dat er in vergelijking met toen heel anders werd gekeken naar die processen, zeker inhoudelijk. Nu met het nieuwe pakket, waar ik dan zo wat vragen over wil stellen, heb je een functioneel beheerder. Hoe was dat in de tijd van de oude inrichting?
H. Stukker	Toen spraken we over applicatiebeheer. De bouwpakketten en de kooppakketten, ik heb die toen binnengehaald en ontworpen, zeg maar. Dan maakte ik specs waar die software dan aan moest voldoen en daarmee deed ik dan zelf ook het applicatiebeheer. Wij noemen het een applicatie omdat functioneel beheer, technische beheer, dat was toen minder qua scheiding. Je beheert de applicatie an sich en alle techniek daar om heen. Daar had ik dan het eigenaarschap van, dus er werd pas aangesleuteld als ik het wilde. En dat deed dan onze automatiseringsafdeling. De huidige IT-afdeling, ISD, is daar een overblijfsel van want die hosten meer een applicatie. Maar toentertijd had je ook echt programmeerafdelingen. Ik zat dus toen ook meer bij de programmeurs met mijn specificaties. Informatieanalyst heette ik toen nog in die tijd. En dan het hosten van die applicaties, het werd dan op een mainframe gezet, daar waren zij dan voor verantwoordelijk. Dus de rol van de huidige beheersactiviteiten en het profiel wat je er bij kunt zetten, is beduidend anders dan toen.
M. Homeijer	Eigenlijk maak je zelf een heel mooi bruggetje naar functioneel beheer nu, dus de huidige inrichting van e-HRM. Welk pakket gebruik je nu?
H. Stukker	AFAS Profit. Met name geënt op Payroll en HRM met hier en daar een klein stukje gebruik van projecten. En wat in de praktijk wil zeggen dat we de workforce administration doen met Payroll, ESS en MSS en de verplichte interfacing en connectoren. Wel wat uitgebreid, het bestrijkt gebied met deze ene applicatie is groter dan met de vijf, zes applicaties voorheen. A: omdat we dingen niet meer doen, dus zijn er dingen weg gevallen, maar ook uitbreiding als declaraties,



	processen die eigenlijk in de financehoek zaten en met aparte betaalafhandeling zoals crediteuren administratie, is nu geïntegreerd. Dus ook het bestrijdingsgebied is wat veranderd. Het systeem heeft ook wat meer de vorm van dat het getrokken wordt door HR en Finance-achtige rollen om het te implementeren, maar niets is van jou, alles is van ons allemaal.
M. Homeijer	Dus geen “mijn en dijn” meer?
H. Stukker	Exact. En als we morgen zouden besluiten er moet nog een type mensen bij in, bijvoorbeeld mensen die op dienstverlening binnen komen, die zitten niet in het systeem omdat die op zich niet bij naam worden genoemd in hun contract. Het is meer breng mij 100-uur of 1000-uur schoonmaak en kijk maar wie je levert. Terwijl inleencontracten op formatieplaats naar Thales toe, die zijn wel benoemd. Maar als je zou besluiten om die er toch in te gaan zetten, voor security of andere toegangsdingen, dan zou dat in theorie, mits een goede scheiding, ook mogelijk zijn. Je krijgt dan wel een andere afdeling en partitie waar ze deze gegevens opslaan in verband met doelgroep afkadering.
M. Homeijer	Dus je geeft aan dat het systeem nu meer omvattender is dan voorgaande pakketten. Maar wat zijn nog meer redenen geweest voor de keuze voor AFAS? Er zijn natuurlijk nog meer aanbieders van dit soort pakketten.
H. Stukker	Ja, dat klopt. We hebben eigenlijk drie type eisen gesteld bij de aftrap van het project. Dat heet dan heel mooi van een long-list naar een short-list werken. Ingegeven door een aantal dingen zoals literatuur dan wel referentieadressen, netwerk zeggen van deze aanbieder die is zo flexibel die kan exact bouwen wat jij wilt. Dus type aanbieders. Jij roept zij bouwen of veranderen of parametriseren. Een ding die zegt van dit is zoals we het in Nederland, of elders, maar natuurlijk met name de focus in Nederland, dus hoe je proces ook is, dit is hoe wij het proces laten lopen, dit is de registratie, dit zijn de verplichte nummers dus zo doen we het. Dat is ook een type aanbieder en dan hebben we nog zeg maar een soort mix van die twee. Van super meegaand, zonder weerstand en adviezen of wat dan ook tot redelijk in beton gegoten in de zin van het proces loopt zo, dus niet perse qua registratie, maar echt qua proces, tot een mix daarvan. En dan nog een vierde variant, maar die heeft in wezen niet zo veel met de eerste drie te maken, dat is onderzoek, Oracle HRM, omdat de Thales Groep dat in alle landen als licentie heeft lopen, maar niet altijd gebruikt wordt. Dus meer gedwongen winkelnering van de Thales Groep, ook de automatisering, daar moet je ook cases voor draaien om dat rond te krijgen, zeggende van “dat hebben jullie in huis, dus dat zouden jullie moeten gebruiken”. Een andere invalshoek, dus dat was, zo zijn wij van een long-list naar een short-list gegaan en op enig moment hebben wij gezegd, na veel geld te hebben geïnvesteerd in procesreview. Onze eigen processen reviewen door een extern bureau, de Rijn heette dat volgens mij, met al die discussies maar ik moet ook een kopietje en ik moet er nog een stempel op zetten en ik wil er nog iets van vinden of ik moet het gezien hebben. Uiteindelijk hebben we ons zelf als onderneming gedreven naar een besluit, we doen het gewoon zoals AFAS het wil, in dit geval is AFAS dan het systeem geworden. Waarom? Want daar hadden we ook nog wel drie aanbieders, waarvan ik de namen zo even niet meer ken, maar ja, toch ook wel een beetje op de euforie op het verhaal van AFAS meegegaan. Er zijn heel veel mensen, en we steken elkaar ook aan hoor, die zeggen we zijn klaar met de grote logge ERP systemen in het land.
M. Homeijer	Zoals SAP bedoel je?

H. Stukker	Ja, SAP en Oracle ook. Dat zijn toch wel de grote spelers geweest in het verleden. A, ze zijn megaduur en B ze zijn helemaal niet flexibel. En voor ons dan nog een bijkomstigheid, Payroll in beide systemen is naadje kip. Dan was SAP nog wel iets beter dan Oracle. Onze Payroll provider werkte ook met SAP, maar dat was voor ons buiten de deur omdat wij dat toen als dienstverlening aannamen. En zodoende hebben wij onszelf gedreven. We kunnen wel zeggen duur pakket dit, duur pakket dat, maar AFAS was goed. We hebben natuurlijk wel onze specs gemaakt, een pakket van eisen zeg maar waar het aan moest voldoen. Dus niet zozeer dit stapje, dat stapje, maar meer ondersteunt het dit en dat proces. Zodoende zijn wij bij die selectie gekomen. Voor Thales Nederland, dus voor ons als projectgroep kwam er nog wel een beetje ruis op de lijn omdat het concern zelf kwam, toen ze er lucht van kregen toen wij met een vervangende HR-inrichting bezig waren, kwamen zij met “laten we dan met de zes grote Thales landen één aanbieder kiezen”. Toen dreigde het weer opnieuw te moeten gebeuren, want die wilde graag Workday. Dat hebben we toen nog moeten onderzoeken en Workday, wil ik dan toch wel even genoemd hebben, is een prachtig mooi pakket, maar weerstand bij ons ontstaan omdat er geen Nederlandse Payroll was en ook niet zal komen voorlopig want er is nog te weinig vraag in Nederland. En dan is het commercieel nog niet aantrekkelijk voor ze.
M. Homeijer	Dat begrijp ik. En als Payroll dan zo’n wezenlijk onderdeel is van het pakket, dan moet je daar goede ondersteuning voor hebben.
H. Stukker	We hebben nog wel geprobeerd met Philips, ik kende de toenmalige HR-directeur, en hebben we nog met hem gesproken. Zij wilden ook naar Workday toe en hebben we nog getracht om daar een wig, commercieel, tussen te slaan. Dat grote Philips, wij zijn natuurlijk ex-Philips, ASML neigt ook naar een ander systeem, ook ex-Philips, dus dat lijkt allemaal een beetje op elkaar en dat zou voor Workday een interessante kunnen zijn. Misschien dat ze dan zouden zeggen de arbeidsvoorwaarden die zijn ook ongeveer, we beginnen eerst eens even met die drie jongens, dat is kwantitatief ook aardige met licenties, maar goed, Philips heeft ook gekozen om Workday wel te nemen, maar niet met Payroll. Alleen voor een internationaal, wat minder land afhankelijk proces voor performancemanagement en die laat zich niet zo hinderen door wetgeving in dit land en wetgeving in dat land, dat doen ze over landsgrenzen heen.
M. Homeijer	Dat is dus een andere insteek?
H. Stukker	Inderdaad, dat is een ander proces dat niet gehinderd wordt door landsgrenzen en payroll wordt wel gehinderd door wetgeving.
M. Homeijer	Je hebt dan gekeken naar een aantal aanbieders en je hebt dan een keuze gemaakt voor een pakket, heb je dan ook een aantal doelen voor ogen die je wil behalen met zo’n nieuw e-HRM-systeem? En welke doelen zijn of waren dat?
H. Stukker	De meest voorname doelstelling is als het ware de zaken met een verouderde infrastructuur. We zaten met een onderzoek wat we hadden laten doen onder mensen in Nederland die bij Thales werken, hoe veel tijd ben je in je rol kwijt aan administratieve handelingen in jouw HR/Finance rol. Dat hebben we laten benchmarken binnen de Thales Groep, dus hoe ging dat in andere landen? PWC heeft dat voor ons gedaan en daar kwam uit dat mensen 50 tot 60 procent van hun tijd eigenlijk bezig waren met die administratieve handelingen, anders dan de rollen in het back-office zoals nu het Shared Service Center. Dus het doel was



	minder administratie, eenduidiger, minder mensen, maak het simpeler, dus waarom leggen we zo idioot veel vast en waar dient het dan voor? Keep it simple. Dus dat was één van de doelen. En een ander deel, die zelfde probleemstelling laten bereiken door een manager meer te laten doen, want uiteindelijk moet hij toch zelf beslissen en laat de medewerker meer doen en op een makkelijke manier. Een trefwoord daarbij was dat we het op zo'n manier willen doen, met een systeem, dat had ook met de beslissingsmatrix te maken tot welk pakket kom je, AFAS scoorde daar heel goed in. Het is zeg maar net Apple, zo gauw je moet schrijven hoe je iets moet doen, heb je een verkeerde keuze. Het moet intuïtief. En dat is voor een groot deel gelukt. Een enkele keer moet je wel iets. En het liefst ook nog hosten buiten de deur.
M. Homeijer	En dat in verband met beveiliging van gegevens?
H. Stukker	Dat ook inderdaad, maar ook met het oog op 24/7 beschikbaarheid. Waarom? Je zit hier continu met, het is wel iets aan het veranderen, maar wat mag hier wel en niet door de firewall. Dit mag niet door de firewall. Dus al heel snel kwam het neer op beschikbaarheid van kantoorruimten alleen, anders kom je niet op die server. Dat is allemaal zwaar beveiligd. En je hebt natuurlijk dan ook met de privacy wetgeving te maken en veel energie in gestoken, maar dat is uiteindelijk allemaal goed gekomen door toch wat te garanderen, niets is helemaal dicht natuurlijk, maar dat was één van de drivers. 24/7, en dan moet je al bijna wel buiten de deur gaan zitten met iets dat veilig is maar dan heb je in ieder geval niet de problemen met beveiliging rondom je plant. Dan heb ik gehad dus meer rol voor medewerker/employee, minder administratie en minder mensen bij de administratie, eenduidige processen, minder vastlegging, alleen nog wat je noodzakelijk acht. Dat zijn toch wel de voornaamste doelen geweest. En de verouderde apparatuur, maar ok, dat was inherent aan je keuze want je moet toch wel aanpassen zodat er modern spul op draait.
M. Homeijer	Als je nu terugkijkt op die doelen, kun je dan ook zeggen dat ze allemaal behaald zijn?
H. Stukker	Ik moet dan even denken, want we zitten in een bepaalde fase van het project. Het gedefinieerde project zoals we die voor de eerste fase hadden gedaan, die hebben we min of meer ook voltooid. De doelstelling daaruit hebben we ook behaald en daar waar we ze niet behaald hebben, zitten we nog met wat cultuur, invloed van enkele vestigingetjes. Wat toch nog wel even wennen is, is we doen het zo. Het is gelukkig de kleinste plant en het is een ander type medewerker wat daar loopt. Managers zijn daar toch wat meer direct leidinggevende en drijvers in de zin van echt managers. En daar zit toch nog wat weerstand. Technisch gezien staat alles klaar, alleen die omvorming zitten we nog mee. Misschien wel iets verbeteren van complexiteit van het is een kleine plant met 150 man en als je voor die 150 man een andere arbeidsvoorwaardenpakket of cao moet implementeren, kon dat net wel zo lastig zijn als dat je een cao voor 10.000 man moet inrichten en implementeren. Over het algemeen maakt die kwantiteit niet uit.
M. Homeijer	Dat lijkt mij ook niet, het is één cao tegenover één cao en hoe vaak die dan gebruikt wordt, maakt niet uit voor de inrichting en implementatie.
H. Stukker	Exact. Maar als er dan een paar complexe zaken in zitten met uitzonderingen enzo, dan kon je er misschien nog wel eens meer werk aan hebben dan een standaard cao. En daarnaast, in hoeverre is het gelukt? Gedreven als we zijn, denk

	ik dat iedereen dat fase 2 en 3 en 4, die we gedefinieerd hadden, al door gaan. En dat is toch niet aan de orde op dit moment. Je moet gewoon elke keer zien dat je er een business case onder hebt zitten of in ieder geval een onderbouwing waarom de onderneming daar in zou moeten investeren. En er zijn denk ik wel wat mensen in ons team die hebben gedacht dat fase 1 alleen maar met tijd te maken had en als die rond is, dan gaan we bezig met finetuning en dan door naar de volgende. Dat is soms wel een beetje frustrerend, maar zo gaat dat soms. Er is een pot geld en daar moeten we het mee doen in Hengelo voor wat betreft IT-zaken. En deze business case die was goed gekeurd, niet alleen door de FTE's, want die zijn er bij ingedrukt, maar ook de kosten die er waren voor Payroll dat wij extern hadden, hebben we nu voor minder een licenties het hele systeem draaien, inclusief het hosten.
M. Homeijer	Je had het net over cao en een vestiging ergens anders en die heeft 150 man met een eigen cao, dus dan kun je spreken van maatwerkinrichting. Als je nu kijkt binnen het huidige pakket, binnen AFAS, hoeveel procent zou je schalen onder maatwerk?
H. Stukker	Ja, dat is een interessante, want, laat ik het zo zeggen: maatwerk verstond ik onder iets wordt aangeboden, daar neem ik geen genoegen mee, je gaat iets compleet laten programmeren of ontwikkelen zoals jij het zou willen. En in Profit hebben wij door aan knopjes en palletjes en joysticks te bewegen met bestaande inrichting de inrichting gedaan voor 99%. Dus ik durf eigenlijk op basis van die gedachte, want het systeem is zo ontwikkeld dat het niet in beton gegoten lijkt, wel het denken er achter. Het is eigenlijk net een mengpaneel, zo heb ik het wel eens omschreven, die schuifjes zitten er niet voor niets. Maar achter elk schuifje zit ook wel wat functionaliteit en de kunst is dan om te weten hoe je die schuifjes moet bewegen en moet zetten ten opzichte van elkaar. Legio mogelijkheden dus ik zou dat niet schalen tot maatwerk, maar met bestaande tooling finetuning. 5% is denk ik dan toch maatwerk geworden, maar dat wisten we. Dat zijn sommige interfaces. En waarom is dat zo? Dat zijn met name de interfaces naar ons moederbedrijf, dat zijn twee types. Misschien dan toch even interessant dat ik het vertel. Ons moederbedrijf is natuurlijk niet voor niets de moeder dus die zegt gewoon "dit is ons systeem" en jullie moeten het op die manier aanleveren". Het dominante dat AFAS zich in Nederland zou kunnen permitteren, doen ze hier dus eigenlijk vanuit Frankrijk. Wij moeten gewoon zorgen dat de data in die en die formats en wisselwerking daar komt.
M. Homeijer	En dat is ongeacht wat er onderligt qua systeem? Als het maar wordt aangeleverd?
H. Stukker	Juist. En daar krijg je dus maatwerk. Dat is ook wel zo ingeschat hoor. Daar waar we het hier zelf voor het zeggen hebben, ging dat anders. Als Oracle zegt "we willen het zo hebben", zeggen wij "wie is Oracle?". Het ligt gewoon hier in het beheer, dus daar hebben we getracht het niet weer helemaal na te bouwen, dus minder maatwerk, maar aangegrepen om juist op dat moment, omdat dat ding toch veranderd moest worden want hij moet gevoed worden met data, om het ook op die manier te doen zoals wij denken dat die goed is voor de onderneming. Zo hebben we nu organisatorische eenheden in plaats van andere entiteiten, die precies hetzelfde doen, maar die noemen ze daar subafdelingen ofzo. Dus niet na gaan bouwen, maar zeggen, zo zou je het kunnen doen. Daar moet je wel wat energie in steken en veel uren praten. Als er bijvoorbeeld vroeger iets was, dan



	werd de interface gewijzigd, dat kon nu eenmaal en dat doen we nu niet meer. Van één ding heb ik wel spijt en dat is de inrichting van de inrichting van ouderschapsverlof zoals AFAS het doet en daardoor hebben we wel veel meer werk gekregen. En dat zit hem met name in het feit dat wij ouderschapsverlof als een aanvulling op parttime hadden ingericht waardoor Payroll daardoor veel makkelijker kon acteren. AFAS ziet het echt als verlofsoort. Je hebt nu daardoor veel meer onderhoud en herberekeningen. Als iemand een einddatum invoert die niet klopt, moet je dus bijvoorbeeld herberekenen. En de oplossing zoals wij die zelf hadden bedacht, was dan beter. Ik geloof dat als je iedere kerngroep van een project zou vragen van waar heb je spijt van in de AFAS theorie zijn meegegaan, dan is het eigenlijk er maar één en dat is ouderschapsverlof. En dat komt misschien omdat ze daar minder ervaring mee hebben want ze hebben natuurlijk grote klanten als de Jumbo, maar ik geloof dat op die 13.000 payroll slips misschien 10 mensen met ouderschapsverlof zijn. De dynamiek is hier ook anders. Mensen kunnen bij bijvoorbeeld een winkelketen gewoon ouderschapsverlof opnemen, maar hier zit men ook met bijvoorbeeld uitzendingen en kunnen ze geen ouderschapsverlof opnemen, dus moet het worden veranderd. En je kunt wel zeggen “we hebben er maar 55, dat is helemaal niet veel”, maar dat betekent wel dat er elke week mutaties op zijn. En in de oude situatie hoefden we alleen maar het percentage aan te passen en dat was veel makkelijker. Over het geheel gezien hadden we het daar dus anders kunnen doen, maar dat is natuurlijk miniscuul in vergelijking met het hele pakket. En uit de cultuur hier komt “niets is goed genoeg”. Zelfs de schroefjes die werden hier gemaakt die we gebruikten. Als je dat dan ook meeneemt, als je eerder wat bedacht, dan ging het, afhankelijk of er geld was, dan ging je dat op die manier implementeren. Misschien nog wel een beetje klankborden, maar dan ging je het samen zo doen. En nu zegt een ander eigenlijk van “zo moet je het doen”. Als je dan kijkt waar we vandaan komen en waar we naartoe zijn gegroeid, dat is een flinke stap.
M. Homeijer	Inderdaad. Een betere aansluiting op de volgende vraag is er dan ook bijna niet. Hoe wordt nieuwe e-HRM-tooling geïmplementeerd? En dan met name op de as van het creëren van draagvlak. Je noemde net bijvoorbeeld al klankbordgroepen.
H. Stukker	Ik denk dat je daar, dat gebruiken we dan veel, dat mechanisme, en de filosofie van we nemen afstand van de stelling “wij hebben hier bedacht wat goed voor u is”. Daar nemen we afstand van. Dus je doet nog wel dingen waarvan je denkt zus en zo, maar je neemt mensen daar in mee. En in dit geval zijn mensen dan uiteraard werknemers en managers. Mijn persoonlijke definitie is dan dat als je ze goed in een verandering mee neemt, je kunt niet alle managers in een klankbordgroep hebben en er zijn dus altijd dingen die de één fantastisch vindt en de ander om welke reden dan ook niet fantastisch. En dat is soms ook subjectief hoor. Hier hebben we soms wel last van, het hele projectteam dan. Eigenlijk zou het zo moeten zijn dat managers naar ons toe moeten komen en zeggen “ik heb gehoord dat die en die managers die tooling hebben, ik wil dat ook”. Managers moeten gretig worden. Het voorbeeld dat ik vaak noem is de manager van de Jumbo. Toen wij nog twijfels hadden dat een manager wel in staat zou zijn om een arbeidsovereenkomst af te sluiten en een arbeidsvoorwaarden gesprek en ook de het gedachtegoed van het projectteam dat die manager zou zeggen “daar heb ik toch HR voor?”. Als je kijkt naar zo’n manager bij de Jumbo, en ik weet wel dat het

	iets ander is, maar waarom is die man zo blij met het tool. Hij heeft een nieuwe vakkenvuller nodig en die spreekt hij die middag en hij heeft dus een planningsprobleem en hij spreekt met de vakkenvuller in kwestie, tokkelt zijn dingen in, hoewel die minder complex zijn als bij ons, maar het gaat om de filosofie daar achter, en draait de overeenkomst uit en zegt “zet daar maar een handtekening” en dan mag de vakkenvuller die avond beginnen. Hij heeft daarmee zijn planningsprobleem opgelost. Nu werken wij niet met planningen, maar het gaat om het achterliggende principe. Als je die manager zijn tool afneemt is hij boos en wij deden het vaak “deze tool moet je gebruiken, anders word je maar boos”. Dat is een andere insteek. De filosofie maakt het dan ook sterk dat ze zeggen ik wil het gewoon hebben. Je maakt je dan ook kwetsbaar als je dan iet uitrolt waar ze niet erg tevreden over zijn. En dan moet je dan nog oppassen met wie er niet tevreden zijn. Dit gold ook voor declaraties. Dit kan heel complex zijn voor managers, maar er zijn ook managers die geen complexe zaken hebben maar alleen maar een kopje koffie en een hotelovernachting en wat kilometers. Dus de beleving moet je in de gaten houden en die moet je in een goede mix bij elkaar zetten als klankbord zodat je niet alleen maar meegaat omdat een manager die hoog in de organisatie staat klaagt over de inrichting. Je moet ook denken aan die ander. En ook daarvan geldt dat het uiteindelijke doel moet zijn “die wil ik ook, dat helpt mij”. Je zou zoiets kunnen bereiken door er een klotenproduct achter de deur te schuiven en dat alles wat je na die tijd aanbiedt toch beter is, is een strategie, maar je moet er wel mee oppassen dat je er wel wat mee doet en zoiets wil je niet altijd.
M. Homeijer	Inderdaad, dat kan ik mij voorstellen. Dus sowieso geldt het gebruik van klankbordgroepen. Zijn er nog meer methodes die worden gebruikt om de weerstand te verminderen en de implementatie succesvol te laten verlopen?
H. Stukker	Ja, inloopsessies bijvoorbeeld. Maar dat is wel in een andere fase. Klankbordgroepen is vooraf voordat je iet gaat doen of begint aan een ontwikkeling. Dat doen we nu met salarisherziening bijvoorbeeld ook. En zo meenemen zodat je tussentijds kunt bijsturen en inloopsessies vinden voornamelijk plaats als iets is uitgerold en mensen vinden het een beetje eng bijvoorbeeld. Maar ook dat geldt als ‘meenemen in’. Je kunt niet zonder.
M. Homeijer	Ok. En wordt er veel binnen Thales geïnvesteerd in e-HRM, zowel financieel als resources?
H. Stukker	Dat is een moeilijke vraag. Kijk, financieel heb ik net een beetje uitgelegd, maar het is ook maar net waar je het tegen afzet. We geven minder geld uit, out of pocket, dan daarvoor aan één systeem. Dat was nog maar één van de zes, daar gaven we ook wel geld aan uit, maar sommigen waren afgeschreven. Als je kijkt in resources, dus in mensen, is met een herinrichting van de HR afdeling wel gewacht tot het e-HRM-systeem geïmplementeerd is en dan de organisatie anders vorm gegeven. Zo wordt er bij HR-managers nu ook meer gemept op eenduidige lagen over de mens, zoals job families. In het verleden kon dit niet anders en had je gewoon een kostenplaats en was het van “wie doet legal er nog even bij?”. Zo werd er een optelsom gemaakt van het aantal mensen per HR-manager en vielen er zo’n 350 medewerkers binnen de scope. En nu wordt gewoon veel meer gekeken naar expertisegebieden. Jij bedient medewerkers die zich in hun rol of functie bezig houden met services of met engineering. En dat laat dit systeem ook veel meer toe. Je inzetbaarheid van je HR-resources kun je dus beter aanpassen



	aan de wens van de organisatie omdat de tooling daar ondersteuning toe biedt. Dat zijn van die kenmerken. Een ander punt, ook wel een klein punt van zorg, is als je met veel tam tam een HR Shared Services inricht, voor het land dan moet je op een bepaald moment natuurlijk wel weten dat je er bemanning voor hebt. Nu wordt er gereageerd op inkomende workflows en die worden snel, binnen goede termijnen, afgehandeld. En in het begin zag je heel mooi dat medewerkers schoorvoetend een vraag stellen en een mooi voorbeeld is wat ik zelf laatst ondervond bij de Ikea. Ik zocht een lampje en vroeg mij af of die ook in een bepaalde kleur verkrijgbaar was. Dus ik stelde de vraag op de website en had van mijn levensdagen nooit verwacht dat ik antwoord zou krijgen, maar er kwam vrijwel direct een reactie terug met “ja, zeker”, die kunt u daar en daar vinden, begrijp je. Dit is misschien wel heel interactief, maar als je echt binnen een redelijke termijn, dan bedoel ik ook op dag niveau, antwoord krijgt dan voorkom je ook dat mensen gaan reageren naar “ik hoor niets meer, ik moet het toch wel een keer weten nu”. En dan kun je de bezetting wel aanpassen van zes naar vier, of van vier naar twee, wat is dan de impact hierop? Moet iedereen dan twee dagen of drie dagen wachten op zijn antwoord? En dat kun je dan bijna niet meer stroomlijnen binnen ESS. Makkelijke vragen duren kort en moeilijke vragen wat langer, maar dat kun je dan niet meer zeggen. De kunst is natuurlijk om mensen te laten begrijpen dat hele ingewikkelde vragen sowieso langer duren, maar je weet het dan niet meer als er geen voldoende bezetting zit. Dan krijg je ook op de makkelijke vragen een laat antwoord. En daar maak ik mij een enkele keer wel eens zorgen over, waar we nou uiteindelijk gaan landen.
M. Homeijer	Ok, dankjewel. Er is nu al heel veel onder gebracht in AFAS, maar zijn er zaken die nog moeten worden onder gebracht in AFAS?
H. Stukker	Ja, dan raak je even waar we het in het begin over hadden. Moeten worden is misschien niet helemaal waar mijn antwoord op aansluit, maar er zijn al heel veel wensen uit verschillende hoeken voor de grote keygroepen. En dan zijn er nog heel veel mogelijkheden die nog zouden kunnen in de zin van, ik heb het in de loop van dit gesprek volgens mij al genoemd, maar weet het niet zeker meer, maar bijvoorbeeld zo’n security afdeling die aan mensen een badge-nummertje koppelt en een ID, maar dat hebben wij zelf al en een foto’tje en die hebben wij ook al. Dan kun je zo langzamerhand je gaan afvragen of het nut heeft wat ze doen. En dit ligt natuurlijk gevoelig. Het mooiste zou zijn dat ze op een bepaald moment bij ons komen en zeggen “dat stuk dat wij moeten registeren, kunnen wij dat doen, separaat in AFAS Profit”. Dat zou het mooiste zijn, maar soms moet je ze een beetje helpen met die uitdaging. En misschien wordt dat niet overal zo gezien en zeggen mensen “security dat is wat anders”. Maar als je kijkt wat er nog vast wordt gelegd, ik ben vroeger informatiemanager geweest bij security, dus ik weet een beetje wat en wanneer iets dan speelt met bijvoorbeeld uitzendingen naar landen. Maar die voorbeelden worden dan altijd aangehaald, terwijl het dan maar gaat om 2 tot 3% uitzondering. Tuurlijk worden bij ons wel mensen naar Boeing gestuurd en dan moet je wat handelingen doen. Ik weet van mijn dochter dat ze zelfs een keer een haarlok moest opsturen, die kwamen ze zelfs ophalen, anders kom je er niet in. Maar dat is niet bij al onze uitzendingen zo, maar die uitdagingen worden dan genoemd en ja, dat zijn uitdagingen. En dat heeft uiteindelijk ook weer te maken, met niets is van jou, alles is van ons allemaal. Regie is daar heel belangrijk. Niet zozeer wat jij er van vindt, maar als je bijvoorbeeld vanuit de rol

	als functioneel beheerder die groep meeneemt en weet te voorkomen dat het hele systeem ineens wordt omgebouwd tot securitysysteem, dan voer je regie. We moeten dan niet hebben dat mensen zeggen “wat heeft security met HRM te maken?”. Nou in de eerste instantie niets, maar vanuit de e-HRM gedachte kunnen ze goed gebruik maken van ons systeem. Want ook security, ook dat deel dat zij doen, los van bedrijfsbeveiliging, dat is toch altijd wel aan de persoon gekoppeld. En waar werk zo’n persoon? Nou, dat hebben wij allemaal opgeslagen, het zit alleen op een andere plek en je moet iets anders mengen, maar dat zit allemaal in AFAS.
M. Homeijer	Het lijkt mij inderdaad ook dat je moet voorkomen dat zij blijven werken met een ander systeem als je dat kunt integreren in één systeem.
H. Stukker	Precies. En nu nemen we ze mee in de workflow, dat doen ze in AFAS. Het is niet de makkelijkste groep en ik laat ook geen mogelijkheid liggen om ze proberen te overtuigen van de kracht van ons systeem en in ieder geval volgens die denkwijze te denken. Een heel mooi voorbeeld is iemand krijgt van Thales, door recruitment, een tijdelijk contract aangeboden van een jaar, dan is daarmee regie te voeren op dat tijdelijk contract. Hij of zij gaat weg, we krijgen netjes een melding hij is weg en moet eventueel nog wat inleveren. Dat wordt allemaal geregistreerd. En security zit in die loop en zegt “dan doen we je badge geldig voor een half jaar”. Why? “Ja, dat deden we vroeger ook altijd”. Maar waarom dan? En ze hebben stress, want er zitten zo weinig mensen en er staan altijd mensen aan de poort. En ja tuurlijk krijg je dat want die mensen staan dan ineens onverwacht bij jou aan de poort. Er is niemand die denkt “een half jaar zit er op, mijn badge is niet meer geldig”. Het is echt die ommekeer en jezelf de vraag stellen “waarom doen we het eigenlijk zo, zoals we het nu doen?”.
M. Homeijer	Dat is een goede vraag. Als we even een stapje terug doen, niet zozeer richting de tooling, maar bijvoorbeeld de rol functioneel beheer. Net spraken we over de oude situatie en sprak je meer over een applicatiebeheerder. Zie je veel verschillen tussen die rollen? Net stipte je bijvoorbeeld regie aan. Is dat één van de verschillen?
H. Stukker	Er zit op zich verschil in en dan geldt het misschien net niet helemaal voor de situatie waar wij als HR vandaan kwamen en nu staan, ten aanzien van applicatiebeheer en ik zal je vertellen waarom. Maar er is wel verschil in algemene zin, in wezen heeft over het algemeen een systeem met omvang bij Thales een applicatiebeheerder gehad. En als je nu kijkt, functioneel beheer, waarbij het bestrijkt gebied groot is, maar vroeger had je losse applicatiebeheerders. In mijn geval was ik het voor alles. Ik had nog wel een assistent die voor mij bijvoorbeeld de KWT’en en de hele reutemeteut in de lucht hield. Maar ik kom vanuit die positie en het woord zegt het al “applicatieS beheerder” hadden we eigenlijk niet. In die tijd werd een applicatiebeheerder meegenomen in de business case en kwam op elke applicatie dus een beheerder als bijbaan of fulltime baan. En als je nu kijkt, waarbij nu alles in één is, nu kun je als, en daar komt het toverwoordje regie weer, want over verschillende applicatiebeheerders, kon je ook moeilijk regie voeren. Het waren allemaal aparte systemen met eigen belangen, maar niet omdat ik het was, maar ik was de enige, had ik ook in mijn hoofd dat als ik hier wat zat uit te vreten, dat het gevolgen had voor dat. Maar wat je dus nu ziet, allemaal met key-users, we praten nu veel meer over key-users als



	we het direct over AFAS Profit hebben, dan moet je dus regie voeren over die key-users. Want immers, die key-users die voelen zich eigenlijk ook een beetje in de oude term applicatiebeheerder en denken “ik ga hier over de vakantietoesag” en als je de volgende vraag zegt die “ja, ik ook”. En dat kan wel, maar wel met een ander doel. Dus je ziet dan heel vaak dat iedereen heel vaak aan allerlei moertjes en schroefjes gaat proberen te laten draaien door functioneel beheer. Als het goed is, is dat de enige die er bij kan. Maar dan krijg je dat en daarom is die rol van functioneel beheer naar voormalig applicatiebeheerder duidelijk anders. En verlangen we er uiteindelijk ook meer van. Ook al is het een koop-product en we nemen de hele wetgeving als voorbeeld en de witte tabellen veranderen, denken mensen dat dat vanzelf gaat. En deels klopt dat ook, maar al die andere dingen, al die andere metertjes, tabellen en vinkjes, overal wat maar iets kan bewegen, dat beïnvloedt de correcte werking en instellingen, want dat zijn het in principe die je veranderd, dan moet je dus heel goed weten wat daar de impact van is. Er is dan ook niet meer een tweede man die dat ziet gebeuren. Een applicatiebeheerder kan over het algemeen zelf niet direct wat veranderen, want daar komt een programmeur bij. Die programmeur, als die het al wat langer doet, zal ook eerder in de rol kruipen zoals die nu bedoeld is voor functioneel beheer en zeggen “maar ik zie dat die dingen ook nog meer gaan in de interface”. Maar dat heb je hier natuurlijk niet. Er komt echt wel wat om de hoek kijken voor de functioneel beheerder en het allerbelangrijkste is, en dat is gewoon nieuw zicht, dat een functioneel beheer ook best in staat moet zijn, misschien niet als captain of uitdragen van het nieuwe denken, maar meer dan een applicatiebeheerder.
M. Homeijer	Je bedoelt als een soort ambassadeur?
H. Stukker	Precies, precies. Je kunt niet altijd zeggen van “zo gaan we het doen en niet anders omdat ik dat wil”. Ik vind dat functioneel beheer ook richting mag geven aan “dit kan niet, maar hoe gaan we het wel doen?” Dan krijg je misschien ook minder botsingen.
M. Homeijer	En dan zou je mensen ook sneller mee kunnen krijgen in veranderingen denk ik?
H. Stukker	Precies. Niet tegen de stroom in. Het enige wat volgens mij goed tegen de stroom in gaat is een zalm, dus laten we allemaal de zelfde richting op gaan, met de stroom mee. En dan ga je elkaar ook aanvullen en voorkom je dat allerlei dingen ten onrechte worden omgebouwd en veranderd. Dan wordt het ook meer één.
M. Homeijer	Dat lijkt mij ook absoluut de gewenste situatie. Ik denk dat ik het thema over de huidige inrichting kan afsluiten. Heb jij misschien nog het idee dat ik iets over het hoofd heb gezien met betrekking tot mijn vragen over de huidige e-HRM organisatie?
H. Stukker	Nee, ik heb geen vragen of onderdelen gemist eigenlijk. Ik heb ‘m zo pas niet genoemd omdat die eigenlijk op een andere schaal niet zo breed is, maar het wel een enorme overweging ook geweest om een grafische voorstelling te kunnen maken. Die mainframe dingen, zolang je niet via Excel naar Powerpoint kunt of een ander grafisch programma, of grafische interface geëxporteerd in ieder geval, dat kon niet met die systemen. Het enige wat je kon doen is een ASCII-file er uit halen en dat ging ons goed af, maar daarvoor moesten ze altijd bij ons zijn. Dat was natuurlijk ook een winst, maar dat hoefde je natuurlijk niet te vergelijken tussen de pakketten want dat konden ze allemaal al. Daar was al over nagedacht. En wat is nog te bouwen. Daar zit ook een discrepantie. Te bouwen zal alles zijn. We hebben nu ook al weer een aanbieding, maar ik wil het met AFAS doen en dan

	schieten we daar wel een wens in of er niet iets is om het daar te gaan doen. En die nieuwe BI schil is natuurlijk ook een mooi voorbeeld van en handreiking van AFAS.
M. Homeijer	Tijdens mijn vooronderzoek en nu natuurlijk ook, lees ik ontzettend veel over de vraag naar BI-tooling. Dat is echt een trend op dit moment op het gebied van e-HRM. Inzicht, overzicht voor een manager is echt belangrijk voor ondernemingen. Dit sluit mooi aan bij mijn volgende thema, en dat is welke trends en ontwikkelingen zie jij nu binnen e-HRM? Dat kan binnen AFAS zijn of andere programmatuur, maar ook vragen naar e-HRM binnen Thales.
H. Stukker	Ik praat dan maar even over mijn bevindingen echt bij Thales. Dan heb ik wel de indruk dat managers het toch eng vinden om ineens aan het roer te staan. En misschien is dat vanuit de gedachtegang dat voorheen alles lekker veilig was. Dat is ook de reden dat we het willen. Dat we kunnen zeggen tegen de manager "jij vraagt aan HR waarom de uurlonen zo stijgen?" Ja, voor 95% beïnvloeden ze dat zelf. Als je dan een budget krijgt en je gaat tien keer hoger dan ga je harder stijgen dan onze prognoses. Ik noem het eng, terughoudend, misschien is het wel strategisch omdat ze straks niet meer kunnen roepen "HR hoe kan dat?". Ze doen het dan echt zelf. Ze kennen zelf bijvoorbeeld die auto toe aan de medewerker. Dat maakt natuurlijk ook wel dat wij zelf wat terughoudend zijn. We hebben een poosje proef gedraaid met recruten door HR-managers. Dat is toch teruggedraaid om dat de HR-manager onderhandelt voor de lijnmanager want die vindt het proces te lang duren. Dus van vacatures opstellen tot mensen binnen halen vinden ze te lang duren, dus ik wil niet nog een keer praten over het toekennen van de auto of het salaris. Ze compenseren dan gewoon die auto. Dus dat gaat weer terug naar recruitment, dat besluit is genomen. Dan zijn we er nog niet, want daar missen we nog wat ervaring en die kunnen ook in no-time, want bepaalde managers hebben veel vacatures en als het recruten weer mislukt en ze moeten dat tegen de manager zeggen, dan durf je op een bepaald moment niet meer. En dat moet er uit, die angst moet er uit. Maar goed, wij zijn weer wat angstig dat we zeggen "moeten die managers zelf wel die gesprekken voeren?". Maar dat kon nog wel eens een hele goede aanleiding zijn om het hem juist te laten doen. Hoe je dan de vastlegging doet, is nog wel even een grijs gebied. Legt hij dan ook wel meteen vast wat hij heeft afgesproken? Maar misschien moeten we die stap juist wel eerder maken. Dat is dus wel iets dat ik op dit moment zie gebeuren. Eerder riep je als manager zijnde dat je er geen invloed op had, nu heb je er invloed op en is het ineens wel echt. En anderzijds een trend, maar is wel wat algemener, niet alleen bij thales, dat ik sceptisch ben en wazig zicht heb over wat men nu echt wil zien.
M. Homeijer	Je bedoelt in zo'n BI-tool bijvoorbeeld?
H. Stukker	Precies, in zo'n cockpit. Wat ik wel een beetje merk is dat toen ze niets konden, vroegen ze heel veel via de HR-manager. En die dacht daar ook nog een keer een papje over te gieten. En dan moet ik wel doorvragen om te weten wat ze nou precies willen zien. En dat moet dan soms wel tien keer omdat ze vaak niet goed onder woorden weten te brengen wat ze precies willen zien. Zo hoorde ik laatst iemand zeggen "alles over verzuim wil ik zien". En toen vroeg ik hoeveel verzuim hij had, dat valt toch wel mee? Gewoon puur om te peilen, maar toen bleek wel dat hij het riep om te hebben, maar hij weet het gewoon niet. Dus ik ben heel benieuwd, wat zo'n teller tijdens bijvoorbeeld de salarisronde voor impact heeft.



	Als je je bijvoorbeeld niet bewust bent van wat je aan het doen bent, op geconsolideerd niveau, dus onder aan de streep ben je bijvoorbeeld 10 tot 20 procent salarisstijging aan het veroorzaken, dan is zo'n teller echt een tool die hout snijdt. Maar ik kan veel complexere stukken voorstellen met dingen als waar wil ik met de organisatie naar toe? Ist en soll bijvoorbeeld. Dat zijn dingen die daar eigenlijk in moeten zitten. Ik ben benieuwd wat zo'n BI-tool gaat doen. Niet zo zeer wat die BI-tool in zich heeft, maar wat zijn nou de parameters waar de manager op gaat acteren. En wat heeft hij dan ook écht nodig. De mogelijkheden zijn natuurlijk plenty, maar ik vind het wel de kunst om er uit te halen wat essentieel is.
M. Homeijer	En niet elke trend en ontwikkeling is geschikt voor elke organisatie natuurlijk he.
H. Stukker	Nee, ook dat inderdaad.
M. Homeijer	En de laatste vraag. Waar hoop je dat e-HRM over vijf jaar staat binnen Thales? Wil je bijvoorbeeld leading zijn? Of rustig de ontwikkelingen volgt en pas later implementeert?
H. Stukker	Ik denk, onszelf kennende, dat we daar wel een gulden middenweg in zullen vinden. We hebben wel, en daar onderscheiden we ons wel van een groot deel van de markt, meteen gekozen voor een Big Bang. Dus niet heel voorzichtig eerst maar dit en dan dat onderdeel. Dat zag ik heel veel in mijn referentiebezoeken en ik heb toch in veel verschillende fases gedraaid omdat er steeds geen geld was en als je dan toch kijkt, naar over het algemeen toch kleinere organisaties, maar eerst dit en dan dat en dan dat. En daar heb toch vaak wel het idee dat de bedrijven de boot missen, want je hebt bijna geen middelen om mensen te enthousiasmeren. Het standaard antwoord is bijna altijd "eerst basis HRM". Of "alles wat ik moet doen om Payroll te kunnen", nog veel vaker gehoord. En dat interesseert bijna geen hond. Mensen merken het pas als het mis gaat en er komt geen salaris. Maar als die salarisstroom gewoon komt, zijn mensen gematigd positief. Als je het wat breder zet, zoals wij hebben gedaan, en daar horen natuurlijk ook risico's bij, is het wel meteen breed waar voor iedereen iets attractiefs in zit. En dat zie ik wel eens bij andere bedrijven, dan doen ze smal en dan nog weer eens even op temperatuur komen een jaartje en dan aarden en dat gaan dan allemaal langzaam, langzaam, langzaam.
M. Homeijer	Als je dan meteen ESS en MSS systemen uitrolt is er ook een behoefte aan feedback.
H. Stukker	Je zet ergens neer van "we gaan morgen live" en dan op die dag kun je een medewerkers ergens bij betrekken. Je mag het zelf registreren, je kunt er zelf iets van vinden. Het zijn allemaal kleine dingen waar een specialist misschien denkt van "waar gaat dit over", maar ineens wil dat. Managers krijgen nu een signaal als iemand vertrekt en eerder kreeg hij een telefoontje met de melding "is iemand twee maand geleden bij jou vertrokken?". Dus je hebt win elementjes die beide kanten op werken. Ik denk dat we dat goed hebben gedaan. Maar ik zie ons dus niet, ik hoop in ieder geval dat onze radars state of the art blijven, maar ik denk dat wij ergens op het gemiddelde meevaren. Het is meer dat wát we managen waar we mee voorlopen. Toen bedrijven gingen werken met flexibele arbeidsvoorwaarden, hadden wij het al tien jaar. Toen bedrijven flexibel werken gingen doen, ik kwam hier in 1979 en toen hadden wij hier al flexibele werktijden.
M. Homeijer	Dat was volgens mij voor die tijd ongekend of niet?
H. Stukker	"Ach, die zijn gek!" Was de opvatting. Nu zijn ze er nog hoor, die zeggen dat we

	gek zijn. Maar wij zijn nu natuurlijk iets veranderd, maar wij waren toen echt een productiebedrijf waar ook ingenieurs werkten. Dit vereist natuurlijk wel een andere aanpak van management.
M. Homeijer	Top. Ik ben door mijn vragen heen. Heb jij nog verdere vragen of aanvullingen?
H. Stukker	Nee, eigenlijk niet.
M. Homeijer	Prima, dan kunnen we het interview hierbij afronden. Mocht ik toch nog aanvullende vragen hebben dan kom ik daar op een ander tijdstip wel op terug. Bedankt voor je tijd, Hans.



Bijlage X: vragenlijst Gert-Jan Beemer

Thema: huidige HRM-organisatie

- Hoe is de HRM-organisatie opgebouwd?
 - Wat kun je vertellen over de HRM-organisatie? (Organigram als ondersteuning). Denk aan afdelingen, aantal medewerkers, etc.
 - Wat is de relatie van de HRM-onderdelen tot elkaar?
- Waarom is er gekozen voor deze inrichting?
 - Welke doelen wil men realiseren met deze inrichting (denk ook aan meerwaarde van deze inrichting)?
 - Kun je iets vertellen over het mogelijk (wel of niet) behalen van deze doelen?
- Wat is de huidige rol van HR-managers?
 - Waar ligt de toegevoegde waarde van de HR-manager op dit moment?
- Hoe ondersteunt e-HRM de HR-organisatie momenteel?
 - Hoe ondersteunt e-HRM de managers?
 - Op welke gebieden heeft e-HRM invloed (denk aan bijv. de werkwijze, denkwijze etc.)? Waaraan zie je dit?
 - Waar ligt momenteel de toegevoegde waarde van e-HRM (voor de HRM-organisatie)?
- Op welke wijze is nu e-learning en ontwikkeling van medewerkers gerealiseerd?
 - Welke rol speelt e-HRM hier in?

Thema: trends en ontwikkelingen rol van HRM en HR-manager

- Welke rol voor HR-managers zie je in de toekomst?
 - Welke rol gaat e-HRM hier in spelen?
 - En wat betekent dat volgens jou voor bijvoorbeeld het aantal HR-managers en HR-medewerkers?
- Hoe zie je de HRM-organisatie zich ontwikkelen?
 - En over 5 jaar? En over 10 jaar?
 - Is dit gekoppeld aan e-HRM? Of zijn er andere factoren die hier een rol in spelen?

Bijlage XI: transcriptie interview Gert-Jan Beemer

M. Homeijer	Allereerst bedankt voor je komst. Zoals je inmiddels weet gaat dit interview over de huidige HRM-organisatie, daar een aantal vragen over. En ik wilde bovenaan beginnen, dus de opbouw van de HRM-organisatie en dus in het algemeen. Wat kun je vertellen over de HRM-organisatie, met daarbij het organogram in gedachten?
G.J. Beemer	Oef, dat is wel een hele open vraag. Nou, wat we hebben proberen te doen is verschillende rollen binnen HR in kaart brengen. We hebben gezegd we hebben een rol als strategische HR-business partner en die is er vooral op gericht om de business te helpen succesvol te zijn. En eigenlijk de focus van die mensen zou dus vooral op de business kant moeten liggen en vanuit expertise vanuit HR, ook wel, wat kunnen mens en organisatie bijdragen om die business succesvol te maken. Maar die schurken heel dicht aan tegen die business MT's en die strategie die daar uit zit en in kaart proberen te brengen wat is de impact op mens en organisatie. Wat hebben we nodig om succesvol te zijn? En daarnaast hebben we een soort uitvoerende organisatie en die bestaat uit het HR-Shared Service Center, het HR Center of Excellence en de HR operations partners en dat is eigenlijk de keten van het vertalen van de behoefte uit de business naar aanpak, beleid, instrumenten, noem maar op. Implementeren in de business, dus het draaien van het soort instrumenten, het inbrengen van dat soort instrumenten in de business is de rol van de operations partner die daarbij ook de managers begeleidt om het optimale uit hun teams te halen. Maar dat doen ze door die manager te ondersteunen. En de derde poot is dan de uitvoering, het HR Shared Service Center, waarin administratieve verwerking uiteindelijk, de output van het proces, vast gelegd moet worden tot concrete producten zoals bijvoorbeeld arbeidsovereenkomsten en salaris. Dus we hebben eigenlijk een soort business HR kant, die moet meedenken hoe de business succesvol kan zijn vanuit de expertise van HR en we hebben de meer uitvoeringsgerichte organisatie die dat beleid moet vertalen in een aanpak. Die aanpak moet uitrollen in de business en datgene wat daaruit voort komt in administratieve verwerking of noem maar op. Dan hebben we nog het Center of Excellence, dat is opgeknipt. We hebben Compensation & Benefits, HR-IT en International Mobility en Social Relations, zit in een afdeling HR-Shared Services en het stuk recruitment en Thales University valt onder de HR Strategic Business Partner voor Nederland. Wat we daar gezegd hebben is het zorgdragen dat we de competenties in huis hebben om succesvol te zijn. Dat moeten we verankeren op een hoog beleidsniveau in de organisatie. Omdat het hebben van de juiste competenties is voor ons de meest wezenlijke en dat kun je doen door inkoop, recruitment of door ontwikkeling – Thales University.
M. Homeijer	Ok, ok. En als je kijkt naar dat Shared Service Center bijvoorbeeld en Compensation & Benefits en de business partners. Je hebt net met betrekking tot de business partners, relaties tot onderdelen benoemd, maar als je bijvoorbeeld kijkt tussen bijvoorbeeld Compensation & Benefits en Pensioen, of HR-Shared Service Center en Compensation & Benefits, hoe zit die relatie onderling tot elkaar?
G.J. Beemer	Pensioen is voor ons een aparte stichting, dus die hebben een aparte rol. Die zitten wel in de HR-organisatie maar de rol is in feite onafhankelijk. Het is een stichting met een stichtingsbestuur. De mensen zijn in dienst van Thales Nederland en in die zin rapporteren ze aan Geke Kooij. Dat is op die manier ingericht. En Sander Heemskerk is de manager van het pensioenfonds, maar het is dus een zelfstandige stichting die



	haar eigen beleid kan maken. Dat het dichtbij zit is wel handig want pensioen is een belangrijke arbeidsvoorwaarde. We hebben ons eigen pensioenfonds, dus we kunnen als werkgever daarmee een goede arbeidsvoorwaarde voor onze mensen creëren en hebben het gewoon heel dicht bij huis zitten in plaats van dat het een sectorpensioenfonds zou zijn. Sander is in feite wel hiërarchisch opgehangen aan Geke, maar zijn rol als manager pensioenfonds is onafhankelijk en daarin rapporteert hij aan het stichtingsbestuur. En Compensation & Benefits, Payroll, HR-IT, Shared Service Center, dat is eigenlijk voor een deel het bedenken van een aantal zaken. Op arbeidsvoorwaarden hebben we een aantal zaken aangepast of CAO dat we dingen anders willen doen of omdat we zelf dingen anders wilden doen vanuit onze visie hoe we een aantrekkelijk arbeidsvoorwaardenpakket willen neerzetten. Dus daar zit een bedenck kant in, maar ook een hele sterke uitvoeringskant. We hebben ieder jaar een salarisronde, die moet gepland, georganiseerd worden. Vervolgens gaat die de organisatie in, over de as van die operations partners en daarna moet het verwerkt worden en zorgen dat die nieuwe salarissen vastgelegd worden, dat mensen geïnformeerd worden dat het salaris aangepast is en ook uitbetaald wordt. Dus daar zit heel duidelijk die uitvoeringsketen aan vast. En recruitment heeft natuurlijk ook een impact op het Shared Service Center. We hebben daar afgesproken dat op het moment dat een kandidaat akkoord is gegaan met het aanbod dat wij hebben gedaan, dan neemt het Shared Service Center het over om te zorgen dat iemand ook administratief in de organisatie kan komen en daadwerkelijk een eerste dag heeft waarin hij door zijn manager opgehaald wordt. Recruitment houdt op, op het moment dat de kandidaat akkoord is gegaan met het aanbod en dan dragen ze het over aan het HR Shared Service Center om bijvoorbeeld die manager te informeren dat die weet wanneer die nieuwe medewerker komt en om te zorgen dat hij alle informatie krijgt en toegang te geven, salaris te betalen enzovoorts enzovoorts.
M. Homeijer	En met betrekking tot de administratieve last, welke afdeling heeft dan de meeste administratieve last?
G.J. Beemer	HR-Shared Service Center en payroll denk ik. Daar komen de meeste administratieve processen samen denk ik. En we zien wel dat tussen salarisadministratie en HR Shared Service Center ook steeds meer samenwerking ontstaat. Een aantal zaken waar workflows daar ook gewoon uit kunnen komen en dat salarisadministratie zich steeds meer richt op het verwerken in daadwerkelijk de payroll en het draaien van de payroll en het controleren.
M. Homeijer	Als je kijkt naar de inrichting, vanwaar de keuze voor deze inrichting? En dan met name met betrekking tot welke doelen je wilt behalen?
G.J. Beemer	We wilden met name onze backoffice efficiënter maken. Die zat eerst verspreid over alle businesses met allemaal eigen werkwijze, procedures, noem het maar op. En we wilden dat vooral efficiënter maken door op één manier en met moderne tooling dat te ondersteunen. We dachten dat lukt alleen maar als we die mensen bij elkaar zetten. We wilden recruitment en Thales University dicht bij beleidscentrum binnen Nederland brengen omdat competenties key zijn voor het succes van onze organisatie dus dat wilden we op een andere plek in onze organisatie ophangen. Het samenbrengen van Compensation & Benefits en Social Relations, ja, als je het beleid maakt is het ook wel handig dat je het richting bonden en OR kunt communiceren. Want dat is wel nodig om uiteindelijk je beleid in te kunnen voeren. Het was voorheen gescheiden maar dan zag je toch dat John Soepenbergh en ikzelf samen, ik

	had dan veel aan de voorbereiding gedaan en als het dan op bonden en OR aan kwam, dan begeleidde John het OR proces maar ik zorgde voor de inhoud. Dat zit nu in één persoon. Dus dat is een stuk makkelijker. Aan de business kant zat het dus voornamelijk op efficiency. Recruitement wilden we versterken. Die hebben ze dus een zwaardere positie gegeven binnen de organisatie. Dat is ook één van de weinige afdelingen waarin we geïnvesteerd hebben. Daar zijn meer mensen gekomen en niet minder. En Thales University vonden we ook dat die een prominentere plek moest krijgen vanwege het belang van die skills. En we wilden een duidelijkere scheiding tussen het uitrollen van HR beleid en het meedenken over hoe die business succesvol kan zijn. Vandaar die HR business partners in die MT's van onze businesses. Voorheen hadden we eigenlijk HR business partners op verschillende niveau's in de organisatie en iedere HR-manager was gekoppeld aan een stukje van de business en dacht daarin mee over het succesvol zijn, maar dat zorgde er eigenlijk voor dat iedereen het een beetje op zijn eigen manier ging doen. En omdat we het vanuit één visie zouden willen doen voor Thales Nederland, hebben we gezegd nee, we moeten daar minder mensen voor verspreid in die business hebben, die moeten zich richten op de HR-processen die we hebben. Het uitrollen daarvan, het ondersteunen van die managers en de HR-business partners die moeten zich richten op het begrijpen wat die business nodig heeft om succesvol te zijn en dat vertalen naar mens en organisatie. En ook de veranderingen die we daarin willen, ondersteunen als projectleider of als changeagents, zorgen dat die verandering, dingen die voor ons vooral op gedrag zitten, zoals SW@T (Smart Working @ Thales) gaan verankeren in die managementteams en dat het binnen de hele organisatie zijn weg gaat vinden.
M. Homeijer	En dus beter wordt geaccepteerd?
G.J. Beemer	Ja, ja.
M. Homeijer	Ok, dat is een mooie lijst, maar voor hoever zijn die doelen behaald?
G.J. Beemer	Het splitsen van de HR-strategische business partner en die operations partner is pas sinds 1 november effectief. Voor de backoffice hebben we gezien dat we, gezien de business case die we daarvoor hebben ingericht, afscheid van een aantal verschillende systemen en het komen van een kleiner team dat zich bezighoudt met die transactionele taken van HR, dat is gerealiseerd. Dus de krimp door harmoniseren, standaardiseren en invoeren van moderne tooling op het gebied van FTE's is gerealiseerd. Die andere organisatie begint nu eigenlijk net te lopen. Thales University draait op zich, ik denk dat daar nog de minste veranderingen is behalve dat ze aan een ander persoon rapporteren. Het recruitment proces loopt al in Huizen op de manier zoals we dat ook in Hengelo willen en daar zien we wel dat de relatie tussen recruitment en de manager een hele krachtige is. Daar zat hier in Hengelo altijd de HR-manager tussen en die informeerde recruitment en daar ging heel veel informatie verloren of mensen deden toch een stukje van het proces weer zelf of een ander stukje niet. Dus daarin hadden we weinig grip op dat proces en dat was voor twee redenen slecht. 1: het management was slecht op de hoogte van hoe het stond en werd daar onrustig van en de ervaring van de kandidaat was niet goed. Want een CV kwam bij iemand binnen en kon worden doorgemailed en nog eens doorgemailed. En iemand kon denken ik vind het niets, dus ik bel hem op en wijs hem af terwijl een ander dacht van nou, ik vind hem wel wat en die belt hem twee dagen later op. Dus daar zien we al duidelijk voordelen voor zowel de kandidaat als voor de hiring manager. De duidelijkheid rond dat proces helpt om dat proces sneller en effectiever te laten lopen. Want we willen met name de doorlooptijd van het proces kort



	houden. En door dat in één hand te leggen en één aanspreekpunt te hebben denken we dat dat beter gaat.
M. Homeijer	Dus voor de verschillende vestigingen zaken ook standaardiseren en harmoniseren?
G.J. Beemer	Ja. Want alle HR-ondersteuning gaat uit de vestigingen, dus ook Huizen, Eindhoven. Al die ondersteuning wordt gecentraliseerd. En wat we al gezien hebben, we hadden 1 FTE in Huizen en het werk in Huizen hebben we overgenomen in het centrale HR-Shared Service Center met de mensen die er al zaten. Dus waar het werk precies is gebeven, maar daar zat ooit iemand die daar 40 uur in de week mee bezig was en het is gewoon door het nu allemaal op dezelfde manier te doen, met goede tooling, is die FTE gereduceerd.
M. Homeijer	Dus efficiëntie bereikt?
G.J. Beemer	Dus efficiëntie bereikt. En in recruitment zie je duidelijk dat de manier waarop Sabien Franken recruitment doet in Huizen, de tevredenheid van managers en de tevredenheid van kandidaten beter is. En ook de doorlooptijd van onze procedures is sneller geworden.
M. Homeijer	Ok, dat is mooi om te horen. Je gaf net aan dat de HR-manager in de oude situatie bijvoorbeeld tussen de lijnmanager en recruitment zit. Maar als je kijkt naar de nieuwe organisatie, om het zo even te noemen, wat is dan de huidige rol van die HR-manager?
G.J. Beemer	De HR-kalender zoals wij dat noemen, dus alle processen die wij als HR hebben die worden door de HR-operations partner in de business uitgevoerd, middels de manager. Dus zij ondersteunen de manager in het doen van die processen op de manier zoals wij dat willen binnen hun team. Dus als wij zeggen wij willen open en eerlijke feedback aan medewerkers, dan is dat waar zij die manager in proberen mee te nemen, van ok, er komt een evaluatieronde aan, de AAD komt er aan, hoe ga je dat aanpakken, welke boodschap ga je aan je team vertellen en dat zouden zij moeten toetsen aan de uitgangspunten van ons HR-beleid. Omdat wij denken dat je met open en eerlijke feedback de performance van mensen kunt verbeteren.
M. Homeijer	En die HR-kalender, wat moet ik mij daarbij voorstellen? Uit welke onderdelen bestaat deze kalender?
G.J. Beemer	We hebben twee hoofdprocessen, dat is eigenlijk performance en beloning dat is één hoofdproces en het andere is professionele ontwikkelingen. Dat zijn de twee massieve processen binnen HR om te proberen het optimale rendement uit onze mensen te halen. Aan de ene kant zorgen dat medewerkers het maximale uit zichzelf kunnen geven en daarmee ons als bedrijf succesvol te kunnen maken. Dus dat heeft te maken met hun eigen ontwikkeling en hoever kunnen we mensen meenemen, kunnen mensen groeien, meer competenties ontwikkelen. Dat helpt ons om succesvol te zijn. En die AAD richt zich op welke feedback kunnen we geven, wat hebben we graag dat je doet, waar zou je je nog kunnen verbeteren en daarmee met mensen over in gesprek te zijn. We proberen iedere keer maar weer met elkaar steeds beter te worden.
M. Homeijer	Dus je zou kunnen zeggen dat de toegevoegde waarde van de HR-manager dus ligt, aan de hand van die 2 processen, om de hele organisatie daar aan mee te trekken.
G.J. Beemer	Om die manager te helpen zijn team zo succesvol mogelijk te maken en het uiterste uit zijn mensen te halen. Het maximaal haalbare te realiseren met zijn team. En daar hebben we HR-instrumenten voor ingericht, de toepassing van die HR-instrumenten daar de lijnmanager mee helpen en stimuleren dat op de juiste wijze te doen, dat is

	de rol van de HR-operations partner.
M. Homeijer	Ik zou bijna zeggen perfect bruggetje want je spreekt al een aantal keren over tooling. Hoe ondersteunt e-HRM op dit moment de HR organisatie?
G.J. Beemer	Voor een deel door die efficiency slag, doordat we nu een moderne tool hebben om ons te helpen bij de administratieve verwerking van heel veel HR processen. Met name dat er ESS en MSS in zit. Voorheen ging heel veel via papiertjes, telefoontjes, mailtjes en dus bijzonder inefficiënt. En nu zijn er steeds meer workflows die door managers of medewerkers afgesloten kunnen worden en daardoor ondersteunt het systeem die workload en ook de afhandeling daarvan. En dit gaat op een veel efficiëntere manier waarbij ook nog eens mensen zelf aan de knoppen kunnen zitten. Ze kunnen zelf dingen in gang zetten. Voorheen moesten ze altijd naar de HR-manager “wil jij voor mij dit regelen, wil jij voor mij dat regelen?”. Dat kunnen ze nu gewoon zelf. Dus ze hebben zelf veel meer controle. Ze zitten zelf veel meer aan het stuur. Ze hebben veel beter inzicht in informatie in plaats van dat ze op de maandelijkse rapportage moeten wachten of dat de HR-manager komt met een lijstje met frequent zieken, maar dat is allemaal al oud nieuws voor die manager dan. Het gaat er steeds meer naartoe dat ze steeds meer op basis van daadwerkelijke informatie dagvers hun teams kunnen managen.
M. Homeijer	En heel veel is dus ook richting de medewerker en een stuk lijnmanager, maar als je echt specifiek kijkt naar die HR-manager, welke tooling gebruiken de HR-managers om juist die lijnmanagers succesvol aan te sturen?
G.J. Beemer	Eigenlijk is het zo dat daar ook die HR-manager zoveel mogelijk tussenuit gaat omdat de manager direct toegang heeft tot de HR-tooling waar die dat voorheen niet had. Voorheen had alleen de HR-manager toegang en was er echt een vertaalslag nodig richting de lijnmanager. Nu heeft de lijnmanager zelf toegang tot die data en is het de kunst van de HR-manager minder om met de lijstjes te komen maar veel meer relatie op te bouwen met die manager en dan de vraag te kunnen stellen. Hoe zit het met verzuim op die afdeling? In hoeverre heb jij frequent verzuimers? Wat doe je er mee? Waar loop je tegen aan? Dus gevraagd en ongevraagd met die manager aan de slag om te kijken ok, hoe is hij met zijn team bezig en hoe kan ik hem stimuleren om dat ook steeds beter op te pakken. De HR-manager heeft toegang tot zijn perimeter met data dus die kan ook zelf zijn eigen analyses draaien en voortgang in de gaten houden. Maar in mijn ideaalbeeld zou dat uiteindelijk kun je door middel van vragen stellen en die kan die manager zelf beantwoorden. Die weet zelf hoe het in elkaar steekt.
M. Homeijer	Ok, ok. En als je kijkt naar die e-HRM-tooling, heeft deze dan invloed gehad op welke wijze wordt gewerkt? Of wordt gedacht binnen de organisatie?
G.J. Beemer	Nou ik denk binnen de organisatie misschien nog niet zo heel veel. De feedback die we van managers hebben gekregen is dat we eindelijk een moderne tool hebben. En ze zijn blij dat ze zelf toegang hebben tot data en dat vinden managers ook een hele goede stap, dat ze het zelf kunnen zien en zelf met die data aan de slag kan. Ik merk wel binnen de ondersteunende taak dat we doordat we veel digitaal opgepakt hebben en we langzaam afstand doen van papier dat die beweging steeds verder gaat, ook buiten de tooling om. Als je kijkt naar proces rond nieuwe medewerkers, dat was voorheen, dan gingen we mensen ophalen en een zaaltje en kregen ze een presentatie met sheetjes en nu krijgen ze een welkomstmail met alle linkjes, met uitleg en ze kunnen alles zelf opzoeken en ze kunnen het nog terugvinden daarna. En het scheelt ons klauwen met werk. En de dienstverlening richting de persoon is



	waarschijnlijk nog beter ook.
M. Homeijer	Daar kan ik me iets bij voorstellen en dat zou misschien ook helpen bij een stukje personalisatie?
G.J. Beemer	Ja, en ze kunnen daarnaast alles terug zoeken, dat is ook vrij handig. En daar kunnen we nog veel slagen in maken, maar wat voorheen gezegd werd “dat persoonlijke contact is zo belangrijk”, je ziet toch steeds meer dat als mensen goede informatie krijgen, als ze weten wat ze moeten doen, het prima gaat. De belangrijkste relatie is met hun manager. Daar moet het gebeuren en niet met HR, daar gebeurt het niet.
M. Homeijer	Dus je ziet eigenlijk dat door het goed inrichten van processen die vervulling van behoefte is verschoven, dus niet alles via HR, ze kunnen via de eigen manager afhandelen?
G.J. Beemer	En voor de manager alleen al, wij haalden de mensen op, die mensen leverden we inde loop van de dag af bij de manager. En dat ging vaak mis, dan was de manager er weer niet. Nu weet die manager gewoon, die krijgt een mailtje “Gert-Jan Beemer” staat op de stoep” en zijn badge is geregeld en hij kan naar binnen. Je kunt hem ophalen en een kop koffie nemen en de eerste werkdag is lekker begonnen.
M. Homeijer	Ik kan me goed voorstellen dat het voor een nieuwe medewerker ontzettend vervelend is als hij het gevoel heeft dat hij aan zijn lot wordt overgelaten. Ik wilde nog even kort induiken op e-learning en ontwikkeling. Je gaf al aan dat recruitment en Thales University prominentere rollen hebben gekregen in de nieuwe inrichting, maar op welke wijze is e-learning en ontwikkeling gerealiseerd?
G.J. Beemer	Thales University heeft e-learning modules en een vrij breed aanbod geclusterd in soorten activiteit zoals management of sales. Dus het zijn specifieke, op bepaalde jobfamilies gerichte, trainingen waarvoor ze e-learning trainingen hebben, soms als onderdeel van blended learning, zoals klassikale of e-learning modules. Op het gebied van onze HR-processen hebben we e-learning, dus hoe doe ik als manager of als medewerker een AAD of PDD. Daar hebben we modules op en er zijn algemene modules variërend van timemanagement of hoe word ik persoonlijk effectiever tot en met talen die je via een open portal, dus ook thuis, kunt volgen gratis en voor niets.
M. Homeijer	En welke rol speelt e-HRM daar in? Is dat puur het aanbieden of worden modules via die tooling ook gepersonaliseerd aangeboden?
G.J. Beemer	Nee, het wordt niet gepersonaliseerd aangeboden. Je kunt in het menu zien welke soort opleidingen er zijn voor welke soort jobfamilies in het algemeen en je kunt zelf in de catalogus zoeken. En het wordt aangeboden midden je persoonlijke portal in e-HR Together. Dat is de toegang die je kunt krijgen. En die is ook via internet bereikbaar. Wat we nog wel willen doen is voor nieuwe medewerkers via bijvoorbeeld een iPad een soort introductiecursus of programma maken en dat je dan via die iPad de modules krijgt om een goede start te kunne maken. Onderwerpen zoals ethiek komen dan aanbod. En via deze manier worden nieuwe medewerkers voorbereid tijdens het onboardingsproces. Dus misschien iets als gepersonaliseerde onboardingstraining die mensen krijgen gebaseerd op hun functie.
M. Homeijer	Dat is wat zich nu afspeelt. Ook hier krijgt e-HRM dus een steeds belangrijkere rol en welke rol voor HR-managers zie jij, met dit in het achterhoofd, voor HR-managers in de toekomst?
G.J. Beemer	Ik denk dat het steeds belangrijker wordt dat je zicht krijgt op wat er in je personeelsbestand gebeurt, middels HR Analytics en dat je daarmee op alle aspecten

	van het HR-beleid kunt volgen wat de kwaliteit is van je personeelbestand. Dat je daar scenario's in kunt ontwikkelen. Wat als de business nu naar rechts zou gaan, wat zou dat betekenen voor de skills? Zijn die genoeg of niet genoeg? Dus skillsanalyses, bezettingsoverzichten maken, maar ook strategisch personeelsplanning, recruitmentplannen, risico's van vertrek. Dat je kunt zien deze mensen die zitten al een tijdje op dezelfde plek en we zien de performance wat afzakken. Dat je op basis van analyses die door de data van het systeem gegenereerd worden, je sturing kunt geven aan je HR-interventies. Ik denk dat dat een hele belangrijke wordt. En ik denk dat steeds meer HR-diensten middels e-applicaties aangeboden kunnen worden. Als jij als manager nu veel face-to-face hebt, kan ik mij ook voorstellen dat je bij een vraag contact hebt via Skype. Ik kan me ook indenken dat alle informatie die er is voor jou, dat we die op basis van wie we weten wie je bent, of je net gepromoveerd bent, of je net een kind hebt gekregen, wij jou informatie kunnen toesturen over bijvoorbeeld ouderschapsverlof. Of op basis van de data die jijzelf muteert, ook intelligent omgaat met wat er gebeurt. Dat als het systeem ziet dat iemand al een hele lange tijd op dezelfde plek zit, de medewerker informatie ontvangt over het mobiliteitsplatform. En dat je op basis van de HR visie met behulp van tooling triggers, informatievoorziening op maat naar je mensen kunt krijgen.
M. Homeijer	Ok. Klinkt goed. En zal dit gevolgen hebben voor het aantal HR-managers?
G.J. Beemer	Dat denk ik wel. Want als we nu nog zien dat er veel face-to-face contacten zijn, kan ik mij ook voorstellen dat zoiets via Skype gaat. En dat je intelligente software hebt, je de manager nog beter en meer tools kunt geven, die ziet dat een manager frequent verzuim in zijn team heeft, deze manager de e-learning module "frequent verzuim" aangeboden krijgt. Als een manager een vacature meldt, dan krijgt de manager een module "sollicitatiegesprekken voeren" in een link aangeboden. Het systeem maakt actiever gebruik van de activiteiten die medewerkers doen en veel meer op maat kunt aanbieden. De informatie aanbieden op het moment dat deze ook nodig is. En dat zal wel invloed hebben op het aantal HR-managers denk ik.
M. Homeijer	En zal het naast het aantal HR-managers nog invloed hebben op andere gebieden binnen HR?
G.J. Beemer	Ik denk dat op basis van die analytics je veel scherper beleid kunt formuleren. Al zie je wat er met je personeelsbestand gebeurt als je veel scherper dus interventies kunt ontwikkelen. Maar dat betekent wel analyse van je data en op basis daarvan actie ondernemen. Dat is wel een andere rol die je dan hebt. Je zult denk ik veel meer met behulp van de tooling gaan doen.
M. Homeijer	En hoe zul je dat doen met bijvoorbeeld minder tastbare zaken? Salaris is bijvoorbeeld goed te meten, maar als je praat over prestatie van een medewerker? Hoe ga je om met betrouwbaarheid van data?
G.J. Beemer	Ik denk dat de combinatie van wat zie ik en wat zegt mijn data mij? En vervolgens ga je de check maken in de praktijk. Dus je gaat altijd wel het gesprek aan daarna. Maar als je zegt "er zijn een aantal kenmerken wanneer je risico gaat lopen dat mensen weg gaan", dan moet je het gesprek aan gaan met die medewerker. Voordat je bijvoorbeeld iemand €10.000,- er bij geeft, moet je toch eerst in gesprek met die medewerker want misschien zit een minder goede prestatie wel helemaal niet vast op salaris. Zoiets kan je triggeren op bepaalde dingen, zeker op zaken die normaal gesproken niet snel opvallen.
M. Homeijer	Dus voorspellende data en analyses van data die helpen om gericht face-to-face gesprekken te voeren?



G.J. Beemer	De relatie tussen manager en medewerker blijft gewoon het belangrijkste. Persoonlijk contact, persoonlijk vertrouwen, dat kun je niet opbouwen via een e-mailtje.
M. Homeijer	We spraken net over een center of excellence met een pensioengedeelte, recruitment, Thales university, hoe denk je dat dit over 5 of 10 jaar ontwikkelt? Is HR over die periode nog wel een afdeling?
G.J. Beemer	Ik denk dat er wel dingen, dat er vragen zal komen of je bepaalde activiteiten wil uitbesteden of niet. Of bijvoorbeeld in een netwerk van bedrijven willen gaan doen, zoals een Thales University. Dus leeractiviteiten bundelen in plaats van zelf in de benen houden. En misschien door samen te werken, ook over landsgrenzen heen, valt er misschien nog voordeel te halen. Ik denk dat die business partner rol wel zal blijven, hoe maken we onze business met HR succesvol? Dat zal wel blijven op dat niveau, maar alles wat met expertise te maken heeft, of je dat zelf doet of uitbesteed in een netwerk om tot kennis te komen. Dus kennis halen vanuit de contacten die je hebt en je wordt als expert gevoed door je netwerk, veel meer dan door een afdeling. Dus je zet een vraag uit in je netwerk die wordt beantwoord door een netwerk van professionals. Misschien heb je zelf daardoor minder professionals nodig. En hoe dat dan precies er uit gaat zien qua structuur in een organisatie, dat weet ik niet precies. Misschien ga je delen inhuren op de een of andere manier.
M. Homeijer	Misschien helpen ESS en MSS-portals hier ook mee?
G.J. Beemer	Ja, als de gebruiksvriendelijkheid van deze systemen toeneemt, dan kan de medewerker zelf alles doen als je ziet wat voor vlucht bankieren neemt, waar je in de eerste instantie alleen overboekingen kon doen. Tegenwoordig kun je bijna hele hypotheek aanvragen of hele berekeningen uit laten voeren. Je kunt een persoonlijke assistent er bij krijgen over hoe dat allemaal werkt. Dan zou je nog steeds meer zelf kunnen doen zodanig tussenkomst van. Dus al dat soort transactionele en operationele handelingen kunnen direct in de handen van terecht kunnen komen. Daar zou je dus minder mensen voor nodig hebben. Want HR beleid is alleen succesvol als het is toegesneden op jouw specifieke situatie. Je moet toch nadenken over hoe je de fit maakt naar jouw situatie en je een unieke value proposition maakt zodat je een aantrekkelijke werkgever bent. En de informatie zal je steeds makkelijker kunnen ontsluiten denk ik.
M. Homeijer	Ok, dat is mooi. Ik ben benieuwd. Als je kijkt naar alle vragen die ik heb gesteld en de onderwerpen die we hebben besproken, heb je het gevoel dat je iets mist? Een vraag niet gesteld of een onderwerp niet behandeld? Of een richting die voor dit onderzoek aantrekkelijk is?
G.J. Beemer	Wat ik altijd wel een vraag blijf vinden is naarmate je meer data verzamelt, hoe HR daar op een verantwoorde manier mee omgaat.
M. Homeijer	Dus de beveiliging van gegevens.
G.J. Beemer	Inderdaad, maar ook wie wat kan zien. Dat blijft een belangrijk aspect en dat het systeem niet de vervanger wordt van de relatie tussen de medewerker en manager.
M. Homeijer	En cloud-oplossingen? AFAS staat nu bijvoorbeeld in de cloud, zal dit in de toekomst vaker voorkomen en een probleem vormen?
G.J. Beemer?	Ik denk dat daar meer van komt omdat je dan minder maatwerk krijgt. Veel meer leveranciers zullen steeds minder werken met maatwerk.
M. Homeijer	Dus meer customization dan maatwerk?
G.J. Beemer	Juist. En vooral privacy. Hoe veilig is de data en je autorisatie daarop. En ik zet hoog

	in op HR Analytics.
M. Homeijer	Top. Ik ben eigenlijk door mijn vragen heen en met deze laatste toevoeging heb ik een mooi beeld van de HR-organisatie. Ik wil je graag bedanken voor je genomen tijd.



Bijlage XII: vragenlijst John Soepenbergh

Thema: huidige HRM-organisatie

- Hoe is de HRM-organisatie opgebouwd?
 - Wat kun je vertellen over de HRM-organisatie? (Organigram als ondersteuning). Denk aan afdelingen, aantal medewerkers, etc.
 - Wat is de relatie van de HRM-onderdelen tot elkaar?
- Waarom is er gekozen voor deze inrichting?
 - Welke doelen wil men realiseren met deze inrichting (denk ook aan meerwaarde van deze inrichting)?
 - Kun je iets vertellen over het mogelijk (wel of niet) behalen van deze doelen?
- Wat is de huidige rol van HR-managers?
 - Waar ligt de toegevoegde waarde van de HR-manager op dit moment?
- Hoe ondersteunt e-HRM de HR-organisatie momenteel?
 - Hoe ondersteunt e-HRM de managers?
 - Op welke gebieden heeft e-HRM invloed (denk aan bijv. de werkwijze, denkwijze etc.)? Waaraan zie je dit?
 - Waar ligt momenteel de toegevoegde waarde van e-HRM (voor de HRM-organisatie)?
- Op welke wijze is nu e-learning en ontwikkeling van medewerkers gerealiseerd?
 - Welke rol speelt e-HRM hier in?

Thema: trends en ontwikkelingen rol van HRM en HR-manager

- Welke rol voor HR-managers zie je in de toekomst?
 - Welke rol gaat e-HRM hier in spelen?
 - En wat betekent dat volgens jou voor bijvoorbeeld het aantal HR-managers en HR-medewerkers?
- Hoe zie je de HRM-organisatie zich ontwikkelen?
 - En over 5 jaar? En over 10 jaar?
 - Is dit gekoppeld aan e-HRM? Of zijn er andere factoren die hier een rol in spelen?

Bijlage XIII: transcriptie interview John Soepenbergh

M. Homeijer	De eerste vraag, hoe is de HRM-organisatie opgebouwd? En dan rekening houdende met name de verschillende afdelingen en aantal medewerkers.
J. Soepenbergh	Nou we hebben in ieder geval gekozen voor een meer centrale opzet. Dus we zijn van decentraal naar meer een centrale organisatie gegaan. Om een aantal redenen, met efficiency voor ogen en efficiency kun je verhogen door bijvoorbeeld het inrichten van Shared Services waar bijvoorbeeld alle administratieve handelingen die je deed vanuit de decentrale organisatie om die centraal onder te brengen. En daar dan ook een stukje uniformiteit in te krijgen. Dat had ook te maken met, en dat moet je niet los van elkaar zien, de inrichting van e-HRM, My Place heeft daar een goede bijdrage in geleverd. Een andere reden om meer te centraliseren dat zat 'm in de HR-managers. We hadden een decentrale organisatie die opgehangen was aan de business line c.q. het domein. En we hebben gezegd, we zouden wat meer over de jobfamily as moeten werken omdat daar veelal dezelfde problematiek of uitdagingen zich voor doen. En daarmee bereik je dus ook een situatie dat je over de, het werd een tijdje heel populair "stovepipes" genoemd, over de stovepipes heen je HR kunt organiseren. En nog een derde voordeel is HR dicht tegen de, in die nieuwe opzet waarbij je dus over dat vierluik praat van HR-operations model, is de HR-manager veel minder gericht op transactionele zaken, minder administratieve taken, dat ligt bij Shared Services en krijgt daardoor de handen vrij om de HR-jaarkalender goed uit te kunnen voeren. En die HR-jaarkalender voeren zij uit, beleidsmatig vindt die bij een aantal center of excellences de voorbereiding plaats, toen hebben wij gezegd nou, zet die nou dicht op elkaar zodat je een stuk commitment krijgt en samen kunt nadenken over beleid. Beleid en uitvoering zitten wat dicht tegen elkaar aan en daarmee ook een efficiëntere invulling van je HR-jaarkalender te realiseren.
M. Homeijer	Zodat je voorkomt dat mensen van bovenaf iets roepen terwijl ze misschien niet eens goed weten wat er speelt?
J. Soepenbergh	Inderdaad, verkoop jij het maar. De HR-managers voelden zich wel eens postbode. Er wordt iets bedacht door Corporate HR en wij mogen het dan wegzetten. Dus dat ook heel duidelijk. En die HR-managers over die jobfamily as dat heeft ook te maken met het feit dat je steeds meer activiteiten in de Thales Group over die jobfamily as ziet gebeuren. People Reviews, er is nu een jobfamily director die ook gaat kijken wat de ontwikkelingen en hebben we talenten daar binnen en hoe ziet een opleidingsplan er uit, dus dat zie je ook binnen de groep ook steeds meer op jobfamily niveau georganiseerd worden.
M. Homeijer	En doordat je op die jobfamily as acteert ben je dan veel accurater, veel doelgerichter met het managen van de medewerkers?
J. Soepenbergh	Ja, ook zeker in het kader van mobiliteit en opleidingsplannen en dat soort zaken. Die was heel erg sterk domein gericht en nu zie je dat zo'n HR-manager zicht heeft op zo'n hele jobfamily, dus ook in domein A en in domein B.
M. Homeijer	Dus er wordt minder in hokjes gedacht?
J. Soepenbergh	Er wordt minder in hokjes gedacht. We liepen jaren geleden al met dit soort plannen en wij zagen daar al een voortrekkersrol voor HR om die afdelinggrenzen te doorbreken. Dus dat is grappig dat daarin de organisatie ons ook volgt. En die veranderende rol van HR, sparringpartner, komt ook voort uit een onderzoek dat



	wij hebben laten doen door de universiteit van Twente. En die zeggen dat de manager de medewerker gelukkig maakt en niet HR. Vandaar dat wij ook meer op de achtergrond gaan werken en die manager in de lead zetten door allerlei taken uit te voeren.
M. Homeijer	Je spreekt dus over enabling van de manager?
J. Soepenbergh	Ja.
M. Homeijer	Hoeveel medewerkers telt HR?
J. Soepenbergh	FTE's weet ik, we zitten nu op 33 en nog een beetje aan FTE. Ons eerste target was 32 FTE, dat zouden we eind 2016 moeten bereiken. Dat ligt ook binnen het bereik. Nu is het multi year budget weer wat scherper bijgesteld en moeten we twee extra FTE bezuinigen. Dus we moeten eind 2016 op 30 FTE uitkomen. En daarmee liggen we op schema op dit moment.
M. Homeijer	En heeft dat nog invloed op de werkzaamheden voor andere mensen? Gaat dat nou bijvoorbeeld met die nieuwe inrichting van HR, is dat goed op te vangen dat verlies van die drie FTE?
J. Soepenbergh	Nou, dat is wel een lastige hoor, want er gaan weer twee sneller dan voorzien vertrekken. In deze periode van reorganisatie, het managen van die onderbelading en daarmee de personele gevolgen maar ook de Naval One organisatie. Dat maakt het dat wij op dit moment erg druk zijn he. Wij hebben krijgen altijd even die boeggolf zeg maar te verwerken en dan worden wij wat rustiger.
M. Homeijer	Ja precies.
J. Soepenbergh	En daar hebben we gister wel wat plannetjes voor bedacht, hoe we dat kunnen opvangen. Maar er zit niet meer zo heel veel vet op de botten.
M. Homeijer	Maar het is een grote organisatie en ik kan mij voorstellen dat, zeker gezien de reorganisatie, je veel lijnmanagers hebt die je graag daarmee wilt helpen en 'enablen', dat lastig is als je minder HR-managers hebt. Gert-Jan vertelde mij iets over Center of Excellence, HR-Shared Service Center en andere onderdelen. Zou je mij kunnen vertellen wat de relatie is van de onderdelen tot elkaar?
J. Soepenbergh	Shared Services doet alle administratieve transactionele zaken. Om maar even heel kort te gaan. Het Center of Excellence dat zijn de kenniscentra die ook beleidsvoorstellen en die weten wat er gebeurt op de markt, die zijn technisch inhoudelijk onderlegd in hun vakgebied. De HR-managers zijn de generalisten, die gaan met die middelen die tooling rondom de HR-jaarkalender gaan de PDD en de AAD processen, die gaan daar mee aan de slag en ondersteunen van de lijnmanagers. Dat zijn eigenlijk de drie hoofdmoten.
M. Homeijer	Net heb je al even efficiency genoemd als een doel aangegeven en de betere samenwerking tussen de afdelingen binnen HR, maar zijn er nog meer doelen die je eigenlijk wil realiseren met de huidige inrichting.
J. Soepenbergh	Nou, wij willen ook dat met name naar aanleiding van de UT-onderzoek dat de manager wat meer in de lead komt, dat hij veel meer het gezicht naar de medewerkers toe, daar waar wij dat in het verleden wel eens te vaak overnamen en op de stoel van de manager zijn gaan zitten. En ik merk de afgelopen dagen wel dat de manager met zo'n VSR (Vertrek Stimulerings Regeling) toch iets achterover gaat leunen en zegt van "het is een HR-dingetje en die lossen dat wel op". Daar hebben we nog wel een lange weg te gaan. En wat we ook willen is een modern HR-beleid, dus middels die Centers of Excellence meer oog voor ontwikkeling en visie binnen

	hun vakgebied en dit bespreken met onze HR-managers die het moeten stroomlijnen naar de managers.
M. Homeijer	Daarbij moet ik denken aan competentie management?
J. Soepenbergh	Ja, ja. Modern, we zijn een modern beleid met een moderne uitstraling en daar past een modern HR-beleid bij en wat we daarmee kunnen bereiken, omdat we wat centraler werken en de kennis bij elkaar zit, korte lijntjes naar elkaar en we hopen dat dat in dat denkproces nog meer nieuwe ideeën geeft. Ook over hoe wij ons HR-beleid kunnen vormgeven. En een stukje, hoe moet ik het noemen, objectiviteit. HR-managers stond voor een bepaald domein en wat je dan toch krijgt is een stukje suboptimalisering “mijn domein is belangrijker”. En er was best wel een stukje competitie tussen de HR-managers en dat haal je er ook uit omdat ze nu voor meerdere domeinen werken en op die as van de jobfamilies acteren.
M. Homeijer	Een beetje competitie is goed, maar zodra het negatieve gevolgen heeft wordt het gevaarlijk.
J. Soepenbergh	Inderdaad, maar er was in sommige stukken echt sprake van suboptimalisatie.
M. Homeijer	Zou je kunnen zeggen dat je min of meer dan concurrent van elkaar wordt?
J. Soepenbergh	Ja, je wordt dan inderdaad concurrent van elkaar. Bijvoorbeeld talenten bij een ander weghalen en minder presterende werknemers proberen over te plaatsen naar een ander domein.
M. Homeijer	Als je kijkt naar die doelen, in hoeverre zou je iets kunnen vertellen over het wel of niet hebben behaald van deze doelen? Of hoe goed staat het behalen van zo’n doel er voor?
J. Soepenbergh	Wat je op dit moment ziet is dat, en dat was best met horten en stoten, maar waar voor mij het grootste succes zit is op dit moment e-HRM. Daar hebben we toch beetje bij beetje door optimalisering van het proces onze HR-managers en onze lijnmanagers in staat zijn om goed zicht te krijgen in wat er gebeurt met hun resources. Dus van ziek zijn tot vakantieopname, salarisontwikkelingen, noem het maar op. Waar wij in het verleden met lijstjes moesten komen, dan werd het aan de HR-manager gevraagd en die moest er dan mee terug. Dit gaat nu veel directer en dat kostte ons ontzettend veel tijd.
M. Homeijer	Je spreekt dus minder van een boodschapperrol?
J. Soepenbergh	Ja, veel minder. Wat je ziet is dat de HR-managers aan moeten wennen want soms is het ook wel fijn om te ontzorgen en bij een lijnmanager te komen en te helpen. Maar je ziet dat HR-managers dat langzaam loslaten en dat lijnmanagers dat gaan oppakken. Dat doen we ook geleidelijk. Vorige week zijn er bijvoorbeeld weer voorlichtingen geweest over hoe managers met het nieuwe recruitmentproces om moeten gaan. En als er een nieuwe medewerker binnen komt. Langzaam zie je dat steeds meer taken bij de lijnmanager terecht komen. Ik denk dat dat een succes is. Ik denk dat het Shared Services heel goed gaat draaien op dit moment. Je ziet dat daar steeds meer kennis wordt vergaard en daar ook steeds meer activiteiten worden neergelegd. Denk bijvoorbeeld aan het aandelenplan, de FAQ, vragen die gesteld worden, die kwamen allemaal bij de Shared Services binnen dus als je één keer de meiden instrueert en het loopt. En omdat het ook centraal binnenkomt wordt er in korte tijd ook veel kennis vergaard en in het verleden lag dat overal verspreid. De HR-manager gaf antwoord en een andere HR-manager gaf antwoord en onze medewerkers zijn heel goed in shoppen en binnen de kortste keren had de



	medewerker vijf verschillende antwoorden gekregen. Uniformiteit en voor alle vestigingen hetzelfde. Ook dat is gewenning geweest want ook daar vind een HR-manager het nog steeds leuk om een vraag te beantwoorden en daarmee op onderzoek uit te gaan, maar ook dat veranderd en daardoor zie je dat HR-managers veel en veel meer tijd vrij krijgen voor de dingen die ze eigenlijk écht moeten doen. Dus die manager helpen die partner in business te zijn en die manager helpen goed zijn werk te kunnen doen.
M. Homeijer	Wat meer de strategische kant?
J. Soepenbergh	Ja, de wat meer tactische, strategische kant. En naast HR-managers geldt dit natuurlijk ook voor de HR-directors. Dus die kunnen ook veel beter op strategisch niveau kunnen acteren en je ziet dat dat wel heel snel is gegaan, vooral de afgelopen maanden. Je ziet HR-managers niet meer zo heel druk zijn, die moeten nu echt wat werk gaan zoeken.
M. Homeijer	Is het een verschuiving van de rol?
J. Soepenbergh	Inderdaad een verschuiving van de rol. En dat is even nieuw. Voorheen kwam je binnen en had je een agenda en wist je niet goed wat je daarnaast die dag overkwam en dat heb je nu veel minder. Je ziet dat die agenda wat leeglopen, je hebt geen contractaanpassing meer te doen of zorgverlof aanvragen. Dat is allemaal geregeld via de Shared Services.
M. Homeijer	En zie je nou ook dat die HR-managers ook echt die business in gaan en kijken wat er speelt?
J. Soepenbergh	Die zijn nu nog aan het zoeken. Ik kreeg vanochtend bij de COR-vergadering het signaal dat managers nog steeds een beetje zoekende ook naar hun nieuwe rol. Beetje bij beetje komen er dingen op hun af, maar wat hun rol en positie is, en de rol en positie van de HR-manager, daar zijn ze nog naar aan het zoeken. We gaan ook in een managementbriefing vertellen wat we het afgelopen jaar hebben gedaan. Hoe ging het, waar staan we nu en wat is er nu aan de managers toebedeeld? Dus de rol.
M. Homeijer	In principe is de volgende vraag al beantwoord, maar waar ligt de toegevoegde waarde van de HR-manager? Is dat dus die enabling van die lijnmanager?
J. Soepenbergh	Ja, dat is absoluut het enablen van die lijnmanager.
M. Homeijer	Ok perfect. Je gaf net aan dat e-HRM een succes is. Hoe ondersteunt e-HRM op dit moment de HR-managers?
J. Soepenbergh	Er is meer inzage in de mensen die tot zijn of haar perimeter behoren. Ze kunnen direct vragen van managers beantwoorden waar ze in het verleden lijstjes, fysiek, moesten opvragen bij Hans Stukker en Frans Schoon. Dus heel direct en goed inzicht.
M. Homeijer	Ok, ok. Als je kijkt, heel HR breed, op welke gebieden heeft e-HRM invloed of invloed gehad?
J. Soepenbergh	Op alle gebieden denk ik. Het maakt dat de Shared Services werken zoals ze nu werken, het maakt dat HR-managers kunnen werken zoals ze nu werken en niet meer hoeven te lopen om lijstjes te verzamelen. En het geeft managers direct inzicht. Waar we over drie schijven gingen, management, HR-manager, Frans Schoon/Hans Stukker, is dat weg.
M. Homeijer	En zou zo'n Shared Services mogelijk zijn zonder e-HRM?
J. Soepenbergh	Nee. Nee.
M. Homeijer	De vraag waar de toegevoegde waarde ligt van e-HRM is inmiddels ook

	beantwoord. Dat is dus het ondersteunen en mogelijk maken van afdelingen zoals Shared Services en geeft HR-managers en lijnmanagers inzicht.
J. Soepenber	Juist.
M. Homeijer	Even een kleine zijstap, omdat ik daar iets meer informatie over wil in verband met de discussieronde van twee weken geleden en dat heeft te maken met e-learning. E-learning is een grote trend binnen e-HRM en wordt steeds breder gezien, dus meer richting de eerder besproken Employee Journey. En mijn vraag is op welke wijze e-learning binnen Thales gerealiseerd.
J. Soepenber	Ik denk onvoldoende. Ik denk dat we daar nog een hele weg te gaan hebben. Ik heb daar zo geen cijfers van paraat, maar ik heb wel wat cijfers van de Thales Group gezien en dat was toch echt wel beneden verwachting.
M. Homeijer	En dat betreft aantal gebruikers?
J. Soepenber	Ja, dat gebruik maakt van tooling rondom e-learning.
M. Homeijer	Je ziet nu, als ik kijk naar de trends zoals ik deze constateer, willen bedrijven steeds harder sturen op die competenties, maar de medewerker veel meer tooling in handen geven en hem of haar min of meer aan het roer te zetten van de ontwikkeling. Maar daarvan is binnen Thales nu geen sprake?
J. Soepenber	Nee, daar zitten we echt onder de verwachting. En er wordt best veel aangeboden via ons portal.
M. Homeijer	Is dat omdat het systeem niet voldoende is?
J. Soepenber	Ik denk dat het komt omdat we denken dat opleiden op een traditionele manier moet en niet via e-learning. Hetzelfde kun je ook zeggen voor de ontwikkeling via games.
M. Homeijer	Dat zijn dus nieuwe ontwikkelingen waar je best gebruik van zou kunnen maken?
J. Soepenber	Ja.
M. Homeijer	Ok. Een bruggetje naar een stukje toekomst, een beetje inherent aan de inrichting zoals deze nu staat. Welke rol voor HR-managers zie je in de toekomst? Je vertelde net dat ze nog zoekende zijn, maar hoe zie jij dat over bijvoorbeeld 2 jaar?
J. Soepenber	Ik denk veel meer een combinatie tussen ICT en HRM. Dus analyses maken, de tooling goed kunnen gebruiken om bepaalde trends waar te nemen en analyses te kunnen maken. Veel meer dan nu het geval.
M. Homeijer	Trends herkennen?
J. Soepenber	Ja, trends herkennen. Waar we nu heel goed in zijn, denk aan de ambition boost en bijvoorbeeld dit verzuim is dit, dat verzuim heeft te maken met dat, maar wat we daar nou mee doen? We constateren het wel, maar we halen daar onvoldoende informatie uit om te kijken hoe we kunnen sturen. Sterker nog, zelfs daar op voorhand al gaan acteren. Twee weken geleden liet je mooie tooling zien met betrekking tot voorspellende data en ik denk dat dat belangrijk gaat worden. En vervolgens wel die vertaalslag maken van HR-manager naar lijnmanager over hoe je dat dan gaat oppakken.
M. Homeijer	Dus je zou kunnen zeggen dat de rol die e-HRM daarin gaat spelen, het voorzien van informatie voor die manager waar concreet iets mee gedaan kan worden?
J. Soepenber	Juist.
M. Homeijer	En over vijf jaar? Er van uitgaande dat de HR-managers zich helemaal hebben aangepast aan hun nieuwe rol en e-HRM-tooling is inmiddels zo ver dat er altijd gebruik kan worden gemaakt van juiste, tijdige data, wat zou dat betekenen voor bijvoorbeeld het aantal HR-managers? Of HR-medewerkers?



J. Soepenbergh	Ik denk dat als je dat goed doet en we beheersen alles goed, dat met name in het generalisten stuk daar toch wel wat slagen te maken zijn. We rekenen vroeger 1 op de 50, toen werd het 1 op de 100, daarna 1 op de 150. Voor de generalisten betekent dat wel iets. Ik denk wel dat je altijd een vorm van specialisme houdt, alhoewel je daar ook wel wat beweging ziet en dat dat allemaal uniformer wordt en meer one size fits all gedachte.
M. Homeijer	Je zou zeggen dat zaken die uniform zijn in te richten zijn binnen e-HRM.
J. Soepenbergh	Ja, waarschijnlijk wel.
M. Homeijer	En puur binnen Thales, los van de trends en ontwikkelingen. Hoe denk je dat HR zich binnen Thales gaat ontwikkelen?
J. Soepenbergh	Ja, ik denk zelf dat je binnen de Group steeds meer uniformiteit gaat krijgen. Dat er pogingen worden gedaan om binnen de Group..waar we nu mee bezig zijn, om zaken vanuit die business weg te trekken voor Thales Nederland, zo denk ik ook dat je straks veel meer tussen landen gaat samenwerken en gaat kijken of je dingen kunt combineren. Bijvoorbeeld een Shared Services voor Europa en zet dat maar ergens neer. En dat is nog wel een lange weg, maar ik geloof daar wel in dat veel meer gecentraliseerd gaat worden. De transactionele zaken.
M. Homeijer	En hoe zou dat gaan met de generalisten? Gert-Jan schetste een mooi voorbeeld dat je over vijf jaar, tien jaar, noem het, bijvoorbeeld in Londen een centrum hebt staan voor generalisten. En die lijnmanager heeft een probleem en die gaat bijvoorbeeld via Skype een gesprek aan met die HR-manager. Hoe denk jij daarover?
J. Soepenbergh	Ik geloof dat dat niet direct voor HR-manager (generalist) werkt. Wat er voor generalisten overblijft is dat..ik denk dat er nog steeds wel op gedrag gestuurd moet blijven worden. Je kunt prachtige rapportages geven met voorspellende waarde maar ik denk nog steeds dat de HR-manager een rol speelt in de interactie tussen manager en medewerker. Ook bij bijvoorbeeld veranderingstrajecten binnen een afdeling.
M. Homeijer	Dus dat face-to-face vind jij heel belangrijk?
J. Soepenbergh	Ja, dat vind ik erg belangrijk. Daar moet je wel bovenop zitten. Voor Center of Excellences en Shared Services daar zie ik het wel gebeuren.
M. Homeijer	Ok, ok. Ik ben eigenlijk door mijn vragen heen, heb jij nog aanvullingen of een vraag gemist? Of tips waar ik ook naar kan kijken?
J. Soepenbergh	Nee, niet direct. Ik hoor je bijvoorbeeld niet echt over sociale innovatie. Ik weet niet in hoeverre dat een rol speelt in jouw onderzoek, maar ik zal 'm niet helemaal links laten liggen. Dat is erg actueel. Twee weken geleden nog op een congres geweest en je ziet toch dat bedrijven waar veel inspraak is door medewerkers, waar goed georganiseerde zeggenschap is, dat bedrijven 26% beter scoren dan bedrijven waar dat niet is. Dus ik vind sociale innovatie wel heel belangrijk. En ook in het proces hoe hier te komen. Ook bijvoorbeeld de privacy rondom My Place en toen werd het woord 'Cloud' genoemd en toen raakte men toch iets in paniek leek het. Je zag een bepaalde spanning ontstaan en ik denk dat je dat niet los kunt zien. Sociale innovatie.
M. Homeijer	Dat is een goede tip, bedankt.
J. Soepenbergh	En ook privacy maar ook de rol van medezeggenschap daarin. Hoe transparant ben je? In hoeverre zoek je commitment voor alle besluiten bij je medewerkers?
M. Homeijer	En hoe toets je dat?

J. Soepenbergh	Ja, welk model gebruik je daarbij?
M. Homeijer	Ik denk dat dat ook nog wel stevige discussies zijn die daarover gevoerd moeten worden. Ik ben helemaal door mijn vragen heen. Ik wil je graag bedanken voor je tijd en input.
J. Soepenbergh	Geen probleem.



Bijlage XIV: vragenlijst Mohamed Amri

Thema: ontwikkelingen en trends binnen e-HRM

- Welke trends en ontwikkelingen voorziet u binnen e-HRM op het gebied van ESS en MSS?
 - Wat kenmerkt deze trends en ontwikkelingen (in de richting van wat drijft deze tooling)?
 - Zal er bijvoorbeeld één centraal systeem komen waar ondernemingen hun talentscouts op kunnen inzetten?
- Hoe gaat toekomstige e-HRM-tooling inspelen op “het nieuwe werken”, e-learning, online recruitment, mobiele applicaties en cloud computing?
 - Welke nieuwe e-HRM-tooling zal worden ontwikkeld en ingezet voor bijvoorbeeld de toenemende aandacht voor het individu en de levensfasen van deze persoon?
- Hoe belangrijk is e-HRM-tooling voor het inspelen op de individuele behoefte van de medewerker?
 - Welke e-HRM-tooling gaat hier nog voor komen?
- U schreef in de AFAS Whitepaper “e-HRM = :)” dat u verwacht dat de rol van de HR-medewerker verandert. Hoe ziet u die verandering voor u?
 - Welke gevolgen hebben de trends en ontwikkelingen voor de rest van de HR-organisatie binnen een onderneming?
- In de Whitepaper “e-HRM = :)” schrijft u dat HR-medewerkers nog een lange weg te gaan hebben om niet operationeel maar strategisch bezig te zijn. Hoe kunnen ondernemingen hier aan werken?

Thema: implementatie

- Wordt toekomstige (implementatie van) e-HRM-tooling beperkt door wetgeving? Of door angst van ondernemingen zelf?
- Wat is een gevaar voor ondernemingen bij het implementeren van e-HRM-tooling?
 - Er zijn enkele experts (Gabriëls) die stelt dat de HR-medewerker zelf de voornaamste remmende factor is op de implementatie van nieuwe e-HRM-technologie. Wat kan een onderneming volgens u doen om dit te verbeteren?

Bijlage XV: transcriptie interview Mohamed Amri

Naam	Reactie
M. Homeijer	Bedankt dat ik hier mocht komen en dat je tijd hebt vrij gemaakt. Het eerste thema waar ik een aantal vragen over wil stellen is trends en ontwikkelingen op het gebied van e-HRM-tooling. Ik heb een aantal hoofdvragen, maar we kunnen zijstapjes maken naar andere vragen indien nodig.
M. Amri	Geen probleem, prima.
M. Homeijer	Ik zal maar meteen met de deur in huis vallen. Als je kijkt binnen de wereld van e-HRM-tooling, welke trends en ontwikkelingen neem jij waar? En dan bijvoorbeeld op het gebied van ESS en MSS?
M. Amri	Wat je nu ziet is eigenlijk, dat heb ik ook eens een keer in een andere sessie gezegd, wat je eigenlijk ziet is dat we al heel lang over e-HRM aan het praten zijn. Eigenlijk als ik kijk bij klanten en prospects in de keuken, en daar kijk ik veel, en dan zie ik dan toch dat het dan zware administratieve organisaties zijn op de salarisadministratie en de HRM-afdeling. Veel toch nog bezig op papier, veel toch nog bezig met uitzoek werk en eigenlijk niet zo zeer bezig met de medewerker zelf of met die persoon zelf. Dus wat ik in de eerste instantie zie is dat, en wat dat betreft misschien wel een open deur, is namelijk het feit dat de bullshit en het stomme werk en het onzinnige werk geautomatiseerd gaat worden. Dus wat je ziet is dat, bij heel veel bedrijven kom je nog steeds tegen, zeker in prospectfase, dat je ziet dat zij hun verlofaanvragen nog met een briefje doen. Of dat je declaraties met een briefje moet doen. En dat kom je overal nog wel tegen. En soms is het misschien dan wel geautomatiseerd, maar dan in de vorm van een Excelletje. Dat noemen wij geen automatisering. Dus wat ik in de eerste instantie zie is dat de komende periode, en dat zal echt 2016 zijn, 2015, misschien wel in de loop van 2017 dat organisaties echt wel merken van “wacht even, we zullen veel meer in de lijn moeten leggen”. Dus de ESS functionaliteit, employee self service functionaliteit, die gaan we veel meer in de organisatie zetten. Want waarom? Daardoor daalt de administratieve last. Ik teken altijd deze. En dat geldt voor heel veel bedrijven, heel vaak zitten organisaties in dit verhaal. Ze hebben hier de administratie, het grote deel, dit hele stuk. Dit is weinig in control tot niet te controleren en innovatie “ho maar”. Terwijl je eigenlijk wil administratie zo weinig mogelijk, maximaal in control en zo maximaal mogelijk innovatie. Leuk gezegd he, maar hoe kom je nu eigenlijk van daar naar daar. Eén van de meest belangrijke onderdelen is dat als je de administratieve last naar beneden wilt hebben, zul je iets moeten doen met self service. En dan self service niet in de zin van – het is voor mij een no-brainer dat je verlofaanvragen elektronisch indient. Het is een no-brainer dat je declaraties digitaal indient. Het is een no-brainer dat je je loonstroken digitaal aanlevert. Waar het in de toekomst steeds meer naar toe gaat, is dat je steeds meer zult zien dat op een gemakkelijke manier mensen bezig zijn met hun individuele keuzebudget of het cafetariamodel. Je hebt daar allerlei termen voor maar het komt er eigenlijk op neer dat je zegt “joh, ik als medewerker wil meedoen met de personeelsvereniging”. De medewerker moet bijvoorbeeld iets kunnen uitruilen. En vandaag de dag heb je hele zware systemen daarvoor en 9 van de 10 keer. En wat ik dan vaak zie is dat de HRM-afdeling nog steeds heel erg veel bezig is om dan dingen uit te zoeken. Dus één van de trends die ik zie is 1: die administratieve last echt door ESS en MSS vrij veel naar beneden zal gaan. Daarnaast zul je ook aan de self service toegang..daarnaast zal self



	service zal zo zijn dat je de medewerker veel meer in control laat zijn. Dus hij heeft een aanvraag, hij wil tijd tegen tijd, of tijd tegen geld, dat maakt allemaal even niet zo uit, maar dat is wat ik zie. Aan de andere kant, de HRM kant, is het niets anders dan de daadwerkelijke beoordeling. Sterker nog, ik verwacht zelfs dat systemen de beoordeling kunnen doen. Even een voorbeeldje bij ons: als één van mijn medewerkers of iedereen bij AFAS een verlofaanvraag indient van minder dan 16 uur, wordt die direct automatisch goedgekeurd.
M. Homeijer	Mits hij genoeg uren heeft.
M. Amri	Inderdaad, hij heeft genoeg uren dus hij zou het kunnen. Dan krijg je natuurlijk de mensen die zeggen “ja, Mo, dat is makkelijk misschien bij jullie, maar stel nou dat die bezetting van die afdeling te laag is?”. Dan kan tegenwoordig. Hij [workflow] houdt gewoon rekening en zegt “joh Manuel, jij wil graag een verlofaanvraag indienen, maar de bezettingsgraad is te laag, dus deze wordt niet goedgekeurd”. En ook onzinnige aanvragen komen ook niet meer in de flows. Daardoor heeft zo’n HR-afdeling of zo’n manager veel meer aan dat soort flows. Dit is dan alleen al voor verlof en declaratie, maar bedenk ‘m dus ook voor andere looncomponenten. Noem het personeelsvereniging, noem het individueel keuzebudget. Dus wat je veel meer zal zien is dat er veel meer in de lijn gelegd gaat worden, oftewel ESS en MSS, natuurlijk naar de managers toe. Maar dat aan de andere kant, de SA-afdeling of de HR-afdeling, veel minder handeling aan heeft omdat het systeem allerlei content in zich heeft en kan bepalen wat wel en niet door kan. Vrij simpel voorbeeld: ik heb genoeg uren, dus mijn verlofaanvraag wordt automatisch geaccordeerd. Maar het kan heel complex worden, dat je zegt ok, het aantal uren, je zal vrij kunnen nemen, maar goed je bent de manager van die en die afdeling, dus dat kan dan niet. Je kunt allerlei “als-dan” situaties neerzetten waardoor je eigenlijk dat denkwerk door een machine laat doen en alleen maar de uitzonderingen, en dat is een volgende pijler, is dat je alleen maar op de uitzonderingen, management by exception, gaat managen. Waarom doen we dit? Nogmaals, om te zorgen dat je de administratieve last zo laag mogelijk maakt en houdt en je daardoor veel meer in control bent, want je hebt bijvoorbeeld een audittrail. Wie heeft welke looncomponenten aangepast? Dat kun je haarfijn bekijken. En bovenal, dat vind ik heel belangrijk, innovatie. En als je het dan hebt over innovatie binnen de HRM-wereld is het niet zo zeer dat je perse een mobiele app hebt, want daar denken mensen heel snel aan, maar innovatie is niets anders dan betere dienstverlening dan dat je nu al hebt. Heel vaak, en misschien chargeer ik dat een beetje, maar heel vaak is dat men heel veel administratief bezig is terwijl je er eigenlijk moet zijn voor je medewerker. Dus het reilen en zijlen van die medewerker. Dus hoe zorg je er nou voor, en met één oogopslag, dat je met bijvoorbeeld iets als een vlootschouw ziet “ik heb hier Pietje en hier Klaasje en beide scoren ze fantastisch op alle onderdelen maar ja, ze zitten beide ook aan de max van hun schaal”. Of een max aan hun doorgroei. Als je hier niets mee doet zijn ze straks pleite. Die zijn gewoon weg, oftewel je raakt je parels kwijt. De andere kant van het verhaal is je hebt hier Klaasje wederom en Pietje wederom, maar die scoren op alles onvoldoende. Ja, die blijven wel zitten, maar misschien moet je juist bij hen gaan zeggen “jongens, of we gaan het verbeteren of we moeten afscheid nemen”. Want zeer waarschijnlijk kan zo’n iemand namelijk een afdeling van tien mensen in zijn bedwang houden door zijn negativiteit. Daar heeft vandaag de dag, daar zijn afdelingen HR, zijn daar te weinig mee bezig en als ze er al mee bezig zijn, dan krijg je gigantische HRM-afdelingen, terwijl wij zeggen “nee, wat wij zien met de nieuwe tools is dat de HR-afdelingen eigenlijk gelijk kunnen blijven, maar dat ze de werkzaamheden veel meer

	zullen gaan afbuigen van het administratieve deel, het onzinnige werk, dat geen toegevoegde waarde levert, naar een stuk controle, in control zijn, dat is een beetje richting de stakeholders. En innovatie.
M. Homeijer	Ze zijn dus wat meer gericht op een stuk strategie?
M. Amri	Ja, een stuk strategie, ik heb alleen altijd een beetje een hekel aan beleid. Dat wordt met dezelfde letters geschreven als debiel, want dan worden er hele lange stukken tekst geschreven terwijl ze bezig moeten zijn met die medewerker.
M. Homeijer	Hoe gaat het nu écht met die medewerker?
M. Amri	Ja, hoe gaat het nu écht. De tip die ik altijd geef aan zo'n HR-medewerker is dat ze een keer een dag mee moeten gaan lopen en kijk eens hoe het gaat. Loop eens stage in je eigen onderneming. Ga eens een keer een dag op die productieafdeling staan. Ga nou eens een keer bij die verzekeringsadviseur aan zijn bureau zitten en kijk eens hoe het gaat. Lekker meelopen, wat hij doet, doe jij ook. En je zult voor jaren lang, strategie en mogelijkheden hebben die je kunt verbeteren. Dat is eigenlijk een beetje de trends die we zien. Dus dat we veel minder onzinnig werk gaan doen, veel minder administratief werk gaan doen, veel meer gedigitaliseerd, veel meer in de lijn gaan leggen, waardoor je tijd overhoudt om in controle te zijn en tijd te besteden aan innovatie. Eén van die dingen, kijk, dan je tig van voorbeelden, maar de mooiste vind ik van een medewerkersoverzicht waarin je kunt zien van "die zijn zo ontzettend goed, daar moeten we iets mee doen". En wat kunnen we hier mee doen? Misschien moeten we alleen maar in gesprek met ze gaan dat ze herkend en erkend worden.
M. Homeijer	Daar kan ik mij goed wat bij voorstellen. Je hoort ook heel veel juist over die administratieve last en mensen willen dat wel verminderen, maar je ziet ook wel veel dat ze daar uiteindelijk een oplossing voor hebben, en dan? Dan komen ze dus een beetje in zo'n gat.
M. Amri	Juist.
M. Homeijer	Als je dan kijkt naar die trends zoals je ze beschrijft, dus die schifting van administratief werk. Het kenmerkende van die trend is dus dat dit een must is?
M. Amri	Het is gewoon een keiharde must. Sterker nog, ik verwacht dat als je dit niet doet als HR-afdeling, je uiteindelijk. Kijk, tevreden medewerkers zorgen voor tevreden klanten, zo simpel als wat. En welk onderzoek je er ook bij pakt, en er zijn wat onderzoeken gedaan, vanuit Amerika is onlangs weer een onderzoek geweest, maar tevreden medewerkers zorgen voor tevreden klanten, simpel is dat. Als je wil dat je tevreden medewerkers hebt, moet jij je medewerkers kennen. En als je dan op dat moment, vandaag de dag, nog niet bezig bent met bijvoorbeeld generatie Y wat nu aankomt, misschien wel jouw generatie, die kun je niet meer vertellen dat een verlofaanvraag op een briefje moet worden ingevuld. Zelfs ik vind het fantastisch. Ik zit thuis met mijn vrouw en we zitten te kijken voor een dagje weg. "Zullen we die dan maar weg gaan?" en je pakt je telefoon, start de app op en je dient je verlof aanvraag in en klaar. En je hebt ook direct resultaat en je kunt direct afspraken maken. Je ziet vandaag de dag nog wel eens dat zo'n aanvraag gaat over heel veel schijven. Ik heb onlangs bij een best wel, ik kan de naam niet noemen, maar ik heb onlangs bij een grote klant van ons gezeten en die had het erover dat ze declaraties niet hadden ingericht. Want waarom niet? Dat gaat nog steeds op papier? Ik zeg "Want waarom niet?". Ja, ik heb daar een speciaal vrij veld zoals dat heet en ik heb er wat extra velden aan toegevoegd. Toen ben ik die velden eens met ze gaan doorlopen.
M. Homeijer	En gekeken wat je nu écht nodig hebt?



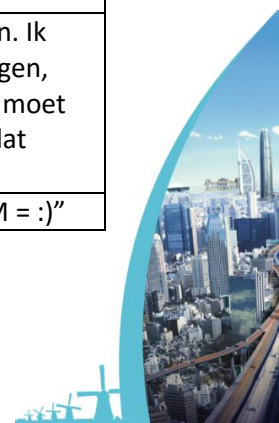
M. Amri	Inderdaad, wat heb je nu écht nodig? Er stond bijvoorbeeld 'datum van lunch'. Ja dat klopt, zei hij. Dus ik vroeg "Op de bon staat toch ook de datum? Wat doe je daar dan mee? Heb je er rapportages op? Of cockpits?" Misschien is het wel een KPI waar de directie strak op zit. Dan is het misschien wel zinvol. Nee, dat was het ook niet. Dus ik stelde voor om het dan weg te halen. En zo gingen we al die vrije velden langs, het waren drie extra velden, daar niet van, maar na het gesprek zei de medewerker "je hebt eigenlijk wel gelijk ook". We moeten het zo standaard mogelijk er in zetten want dat levert gigantisch veel op. Je gelooft het bijna niet, ik weet niet hoe jij dat ziet in de buitenwereld, maar ik kom nog steeds bedrijven tegen waarbij de loonstrook nog steeds op papier wordt verstrekt.
M. Homeijer	Ik ken ze, ik werk nog parttime bij zo'n onderneming. En dat is geen kleine onderneming.
M. Amri	Dat is toch bizar?
M. Homeijer	Absoluut. Sterker nog, zelfs de verlofaanvragen gaan nog via briefjes in drievoud.
M. Amri	Dus je ziet dat het een must is, zoals je zei, sterker nog, ik zou willen stellen dat het een voorwaarde is om in de toekomst als P&O'er echt iets te kunnen doen met je personeel en tevreden medewerkers te krijgen. Dat is een hele belangrijke.
M. Homeijer	Je zei net dat tevreden medewerkers voor tevreden klanten zorgen, dan moet je de eigen medewerkers ook voor kennen. Kan ik daarmee stellen dat jij het ontzettend belangrijk vindt dat e-HRM-tooling inspeelt op de individuele behoefte van die medewerker?
M. Amri	Ja, zo veel mogelijk. En hoe is dat dan? Kijk, ik noem het altijd vrijheid in gebondenheid. Want, als ik voor iedere medewerker, stel als we kijken naar het individuele keuzebudget, zulke lijsten maak, enorme lijsten, wat ik kan uitruilen tegen elkaar, daar zit zo'n medewerker ook mee. Dit snapt het helemaal niet, maar op het moment dat we de vrijheid als bedrijf hebben en we vijf dingen noemen, een fietsplan een paar van die dingen waar een medewerker aan mee kan doen, dat zet ik in een lijstje, vijf of zes stuks, dat maakt even niet uit. En dan is het voor zo'n medewerker om hem de keuze te geven om dat even te bekijken waar hij aan mee doet. Dat is de vrijheid in gebondenheid. Want als je weer zoals sommige organisaties gaat werken en die gaan naar afdeling 1 en vragen "wat wilt u meneer?" en dan gaan ze naar afdeling 2. Het zijn allemaal van die koninkrijken en dat gaan ze proberen na te bouwen. Uiteindelijk leidt dat ook weer tot zwaar gedigitaliseerd systeem, maar niet te onderhouden.
M. Homeijer	Dan heb je bijna een FTE extra nodig.
M. Amri	Dan heb je inderdaad bijna weer een FTE nodig om dat weet te onderhouden, dus je moet ze vrijheid in gebondenheid geven. Zo standaard mogelijk proberen te houden, wel te luisteren naar die medewerker en bepalen wat is écht de intrinsieke behoefte en die dan beschikbaar stellen en fantastisch te ondersteunen. Dus op het moment dat iemand bezig is met te bekijken of hij mee wil doen met een fietsplan, meteen een pro forma kunnen aanbieden en overzicht geven "dit gaat het je kosten". Ik ben bezig met mijn leaseauto, dan gaat dit je het precies kosten onder aan de streep. Bij wijze van spreken zelfs een loonstrook te laten zien, zo zou je loonstrook er uit te komen zien als je hier voor kiest. Mensen snappen dat en kunnen dan heel overwogen keuzes maken. Maar dat is veel meer die kant op. Veel meer inzicht, dus de HR-medewerker zal veel meer de regisseur zijn. De coach van de medewerker, die kant gaat het op.
M. Homeijer	Je noemde een mooi voorbeeld met een leaseauto en een voorbeeld salarisstrook, maar welke tooling gaat juist met betrekking tot die individuele behoefte een rol spelen?
M. Amri	Veel meer workflows. Workflows. Eigenlijk is het, wat je ziet, waar wij eigenlijk mee

	bezig zijn als AFAS, maar ik denk dat dat ook in de wereld aan het gebeuren is, is daar waar je vroeger hebt eigenlijk een, je hebt een papieren variant gehad. De bedrijven die er vroeg bij waren, hebben dat omgezet naar een workflow. Daardoor zijn ze al heel veel te weten gekomen, want zo'n aanvraag duurt te lang of is te snel of er worden mensen overgeslagen. Dus dat is al heel leuk hè. Mensen krijgen ineens inzicht en je kunt er iets over roepen. Want ik bedoel als je zegt "ja ik doe het nog steeds op papier want dat is makkelijker dan dat ik het digitaal doe". Dat duurt dan volgens hun te lang. Als je het in een workflow zou hebben, kun je ook zeggen van "inderdaad, ik zie dat het te lang duurt". Bij jullie op de afdeling worden zaken te laat afgehandeld. Wat ik dus zie is na het tijdperk van de workflows, slimme workflows komen. En dat is dat een workflow van zichzelf heel goed kan bepalen op basis van eigenlijk content en software. Content is die workflow, die content is enerzijds informatie die je er zelf in stopt en anderzijds dat zijn bijvoorbeeld de regels van Thales of wet- en regelgeving.
M. Homeijer	Je doelt dus op een kader?
M. Amri	Precies, een kader waarin bijvoorbeeld wordt vastgelegd hoeveel uur een verlofaanvraag max mag zijn voordat die direct wordt geaccordeerd. Misschien zegt Thales wel 16 uur, of 8 uur. NS Retail, mooi leuk verhaal, die zeggen "jongens, niets meer aanvragen, je zet het in je agenda en aan het eind van de maand of het jaar is alles gewoon foetsie. Heb je het opgemaakt dan is het opgemaakt, heb je het niet opgemaakt is het gewoon weg. Maar wat je dus gaat zien is dat die content en dat is aan de ene kant gewoon keihard regelgeving en aan de andere kant zijn dat je eigen kaders, waardoor dat systeem dus zelf zo slim is en zelf kan bepalen "deze keur ik goed" of "deze stuur ik door" en afhankelijk van bepaalde lagen ga ik iets laten accorderen, wederom om nogmaals tijd over te houden om je bezig te houden met die medewerker. Echt te bepalen wat houdt die medewerker nou bezig. Waar kunnen wij vanuit HR de medewerker top ondersteunen zodat hij top zijn werk kan doen en daardoor top service krijgen richting onze klant.
M. Homeijer	Ok, we hebben net al een paar keer dat vlak geraakt, het nieuwe werken, e-learning, online recruitment, apps, cloud computing, maar welke nieuwe e-HRM-tooling zal worden ontwikkeld en wordt ingezet of kan worden ontwikkeld voor bijvoorbeeld juist de toenemende aandacht voor het individu en ook die levensfase?
M. Amri	Business Intelligence. BI. Daar geloof ik..ik geloof daar zo heilig in. Ik zal je dat uitleggen. Kijk, apps en cloud computing, jongens dat is ondertussen een commodity aan het worden. Ja, we hebben een appje, ja we hebben een oplossing in de cloud. Fantastisch, maar wat BI gaat doen is het volgende: we hebben het nu heel vaak gehad over ESS, dus ESS functies. Daarnaast hebben we het gehad over MSS functies, roosterwijzigingen, dat soort zaken. Maar je zou natuurlijk ook kunnen voorstellen dat heel veel MSS functies, ESS functies worden. Roosterwijzigingen is een leuke want mensen zouden toch zelf hun rooster moeten kunnen wijzigen. Nou, dat is een heel simpel voorbeeld wat ik maar aangeef. Dus je zult nog veel meer dingen in de lijn leggen. Bijvoorbeeld indiensttredingen, van sollicitant tot pensionering, al dat soort zaken komt te staan, dat heb je straks in één database. Die database wordt continu, steeds vaker nu, hoewel hij nu op de Chinese interface zit, dus handmatig, maar steeds vaker wordt hij gevoed door allerlei bronnen. Hetzij buiten het bedrijf, hetzij via internet, hetzij via aanvragen, workflows, constatering. Dus hier zit een behoorlijke bak goud aan data. En op deze data ga je een aantal dingen doen. 1: je gaat signalen afvuren. Hetzij naar de medewerker of naar de manager toe want die P&O-afdeling gaat natuurlijk fantastisch zijn in die medewerker ondersteunen, aan de andere kant die leidinggevende



	ondersteunen. Hoe doe je dat dan? Waar zit dan de nieuwe tooling? De nieuwe tooling zal veel meer zitten in signalering richting de medewerker danwel de leidinggevende. Daarnaast automatisch de taken van een opdracht iets voor de medewerker te regelen. Uiteindelijk met deze dingen heb je een cockpit en dat noem ik dan BI en dan krijg je bijvoorbeeld wat ik net hier liet zien “hoe perform jij eigenlijk ten opzichte van jouw collega?”.
M. Homeijer	En in je leeftijdsgroep.
M. Amri	En je leeftijdsgroep. En wat ik net precies al zei he, als je iemand boven in hebt zitten en hij is noem maar wat, 63, maar hij doet het nog fantastisch. Misschien houdt hij het nog twee jaar vol en dan ben je hem kwijt. Dus misschien hoeft je daar dan niet wat voor te regelen. Maar als het een knul is van 24 en hij zit hier al, en dit is wat je maximaal kan als werkgever, dan heb je echt een probleem. Als je dit niet naar boven trekt vandaag de dag, dan doet iedereen waar die lekker mee bezig is. Terwijl die medewerker met dingen zit. Ik noem het altijd de roze olifant die aanwezig is in deze kamer. We lopen er allemaal omheen want we zien hem niet. Nou, dat is voor HR het grootste gevaar om die roze olifant niet te zien. Die grote roze olifant voor de HR-medewerker is het feit dat de medewerkers met allerlei vraagtekens lopen en zij zien zichzelf als “ik kom nu niet verder, ik zit aan mijn taks”. Die signalen komen niet aan tot dat je hoort dat de medewerker pleite is. Met de wetenschap dat we hier in Nederland een dikke vergrijzing krijgen en dat talenten nu vandaag de dag bijna niet meer te krijgen zijn. Als je ziet hier nu bij ons, als je een goede software architect hebt, neem ik die per direct aan. Snap je? Talenten, dat moet je gaan managen vanaf het begin af aan. Sterker nog, je moet misschien al beginnen bij de kleuterschool inmiddels. We zijn al lang het stadium voorbij dat we bij de hoge scholen en de universiteiten zitten. Dus de tooling die je daarvoor zal hebben is dat je aantrekkelijk bent en vanaf de website van het bedrijf de allereerste aanmeldingen krijgt en ze in aanraking komen en denken “wat een top bedrijf, wauw, wat kan ik over ze vinden? Zijn ze op Youtube aanwezig? En Twitter? Wat een vette uitjes regelen ze”. Daar begint het, het begint op die zachte kant al, laat staan, dan krijg je natuurlijk de tooling er om heen dat jij een fantastische ervaring hebt. Als jij op sollicitant self service hebt. Er zijn nog ongelooflijk veel bedrijven waar je nog moet solliciteren met een briefje of een mailtje. Sollicitant self service: je logt in, je bent die en die en je krijgt direct een inlog. Het is geen blackbox voor je. Als sollicitant, weet je ik heb ook niet zo veel gesolliciteerd, maar als sollicitant is het vaak zo dat je je afvraagt wanneer ze gaan reageren en of ze je brief al hebben gelezen. Geef dat inzicht nou. Dat kun je doen via de portals. Nogmaals je zult veel meer met de data, Business Intelligence, met die data gaan doen. En of ik dat zie in een app, of ik zie dat in een webschil, of ik dat zie in een whatever, of een device, een Nexus 7, een iPhone of iPad van 10 of 12 inch of een heel groot scherm, dat maakt niet uit. Dat is de presentatie. En tegenwoordig, heel veel mensen hoor je, als ze over dit onderwerp praten, dat ze hier dan beginnen, bij de presentatie. Ik moet een fantastische app hebben en die app moet dit kunnen en..maar daar gaat het niet om.
M. Homeijer	Inderdaad, daar hangt iets onder en dat moet goed zijn voordat je kunt beginnen na te denken over de presentatie, lijkt me.
M. Amri	Juist, juist! Het zit hier, die data is belangrijk. Als ik die data fantastisch kan ontsluiten van solliciteren tot pensioneren. Als je dat hebt, inclusief het hele talentmanagement, als je één van de trending dingen die ik ook zie aankomen noemt, is het volledig faciliteren van solliciteren tot pensioneren van talenten. En dat betekent dus dat je met een systemgrid, ninegrid, vlootstouw, al die inzichten die moet HR niet op aanvraag

	willen hebben of geven, nee, die moeten er altijd zijn. Ik als leidinggevende nu, zondag wat mij betreft, als ik wil zien hoe mijn team er bij staat, dan moet ik dat op dat moment kunnen zien, dan moet ik dat op dat moment kunnen bekijken. Misschien beschik ik dan over de gegevens die bijna een uur oud zijn max.
M. Homeijer	Dus je zou als het ware zeggen dat er een centraal systeem gaat komen waar niet alleen je huidige medewerkers in staan met bijvoorbeeld beoordelingen en de prestaties, maar dat er misschien ook op basis van sollicitaties, vacatures, ook een match gemaakt kan worden van “Klaasje heeft alles onvoldoende, wij hebben info staan van vacatures over die functie” en via dat systeem pikken wij dan op dat persoon X een goede vervanger zou zijn voor die functie?
M. Amri	Juist, eens, maar ik denk dat het nog anders gaat, dan praat ik verder in de toekomst. Dan gaan mensen mij voor gek verklaren. Ik geloof dat er systemen gaan komen op basis van de informatie die jij daar [BI] hebt die bijvoorbeeld aangeboden worden door LinkedIn, Monsterboard, Snapshot en al die social media. Is dat je een aantal mensen gaat volgen zelfs. Bedrijven gaan zich abonneren op mensen. Bedrijven gaan zich abonneren op Manuel. Ze zeggen “wauw, die gast die post heel veel, goede kerel, zit daar en daar, we gaan hem volgen”. En vanaf begin af aan krijgen ze allerlei dingen als “zou je niet bij AFAS willen werken?”. En zo lees je misschien een whitepaper en dat heb je helemaal niet door, maar een andere keer wordt je dan uitgenodigd voor een show en gaandeweg proberen we je binnen te trekken in die organisatie. Dat gaat het worden.
M. Homeijer	Dus compleet anders dan nu? Nu volgen mensen een bedrijf.
M. Amri	Ja, ja. Ik geloof dat dat andersom gaat zijn. Nogmaals talenten die kunnen straks zelf uitzoeken bij welk bedrijf ze willen werken. Dat is vandaag de dag al het geval. Ik weet niet of je de documentaire hebt gezien over Google en Apple, en met name Google, die hebben, er is een onderzoek geweest, volgens mij was dat in Zembla, maar die hebben gekeken hoe het is met de studenten. De beste mensen trekken ze weg he. Dat is aan de ene kant bussen vol hop, richting San Francisco volgens mij en er wordt een volledig appartement voor ze gehuurd, de meest toffe dingen, en natuurlijk er vallen ook nog wat af, maar het is bizar. Ik ken zo drie vrienden van mij die op die manier naar buiten zijn gegaan. Dat is heel tof. En die bedrijven zijn veel meer op zoek. Dat zijn wij hier ook. Als je ziet, wij hebben hier nu boven en daar gaan we iemand voor aanstellen, die continu PhD's gaat begeleiden. Om aan de ene kant natuurlijk een aantal dingen die wij getoetst willen zien, wetenschappelijk gezien, en aan de andere kant is het gewoon binnentrekken van die gasten van de goeie die we willen hebben. Want als ze eenmaal vast zitten, zitten ze vast. Ik verwacht dat de tooling je daarbij gaat helpen, dat er tooling gaat komen die die data, die in de wereld zit, daarover kan beschikken en in je cockpits te zien krijgt. En ja, daar kan bijna niemand zich nu wat bij voorstellen want dan krijg je vragen als “wie moet je dan volgen?” en “hoe zit dat dan?”. Maar leg je oor eens te luisteren op het internet en kijk maar eens wat je allemaal tegenkomt.
M. Homeijer	Ik denk dat het hele social media nog wel een andere vorm gaat krijgen, Facebook is misschien nog te vrij, LinkedIn te serieus, maar als je die data goed zou kunnen samenvoegen krijg je een goed profiel van iemand.
M. Amri	Ja zeker. Je krijgt dan veel meer een algehele tijdlijn van mensen die je gaat volgen. Ik geloof – en tuurlijk zal het zo zijn dat er mensen ook bedrijven gaan en blijven volgen, tuurlijk dat blijft. Maar dat is de tooling in de verre toekomst dat je daar ook over moet gaan beschikken. Met name Business Intelligence in zijn totaliteit zal – en hoe je dat presenteert, via een app of web of andere tooling, dat maakt niet uit.
M. Homeijer	In dat opzicht ben ik heel benieuwd wat er gaat komen. In die whitepaper “e-HRM = :)”



	schreef je dat medewerkers nog een lange weg te gaan hebben om dus niet operationeel maar strategisch bezig te zijn, maar hoe kan zo'n HR-afdeling en uiteindelijk de hele onderneming daar aan mee werken?
M. Amri	Dus eigenlijk is mijn antwoord daarop: probeer nou keihard om die administratieve last naar beneden te halen. Er zijn organisaties en een mooi voorbeeld komt uit de realiteit, en wat was het nou Manuel, op die betreffende HR afdeling stond een bordje met P&O, open van 8.30 tot 9.00 en 12.00 tot 12.30. Dit kan niet, maar ze zijn wel vol van zichzelf. P&O. Personeel en Organisatie. Personeel. Want zij hebben zoiets van "ja hey, wij zijn bezig met het personeel, we zijn bezig met die administratie". Ze zijn die verlofbriefjes aan het accorderen en die declaraties. Zo lang dit soort bedrijven nog bestaan die dit doen, dan gaat het dus niet werken. Hoe ga je er nou voor zorgen dat het hele bedrijf mee werkt? 1: zorg dat je het leuk maakt. Zorg dat je het makkelijk maakt. 16 uur, even een dag of 2 vrij, moet niemand meer tussen willen zitten. Zorg dat je gegevens teruggeeft, zoals bezetting. Als ik een verlofaanvraag wil indienen en ik zie dat mijn afdeling onder 50% bezetting komt en we hebben afgesproken dat hij niet onder 50% komt, dan dien ik hem niet in of hij wordt alsnog afgekeurd. Mensen willen het echt wel goed doen, mensen willen echt wel verantwoordelijkheid nemen. Echt wel. En als er nou echt een keer iets speciaals is, dan zoeken ze echt wel de hulp van bijvoorbeeld de manager. "Mijn moeder is ziek", zoiets als dat. Maar dat zijn uitzonderingen, dus manage de exceptions. Dus wat je gaat krijgen is dat je het hele bedrijf er bij gaat betrekken. Dat doe je door flows. Door een workflow, die maak je zo smart mogelijk en als je dat gaat doen, dan zul je zien dat de administratieve last zakt. Als deze last naar beneden gaat, dan hebben deze mensen niet openingstijden van 8.30 tot 9.00, maar dan zie je ineens dat ze open zijn van 8.30 tot 21.00, ik noem maar wat. Wauw. Moet je voorstellen als dit er staat. Ik ben voor jou beschikbaar van 8 uur 's ochtends tot 21 uur 's avonds. Dat verwachtte je niet, want je verwachtte 17.00 uur. En toch ben ik beschikbaar. En ik denk dat als je dit soort dingen gaat doen je veel meer tevreden medewerkers gaat krijgen. En om het leuk te maken de zaken zo veel mogelijk onzinnig werk weg te halen. Niemand wil dom werk doen, ook al geef je diegene een fantastische telefoon of fantastisch beeldscherm of computer. Maar als het werk niet gedaan hoeft te worden dan moet je dat niet doen. Dus dat is heel belangrijk dat je daar over nadenkt. Ja...ik val in herhaling, maar ik denk dat het goed is om dat te snappen dat je moet digitaliseren en de administratie weghalen, doe aan self service, manage bij exception, workflows, signaleren, cockpits, BI. Wees vanuit HR ook de informatieregisseur.
M. Homeijer	Dat vind ik een hele mooie: "regisseur".
M. Amri	Dat is wat je gaat worden.
M. Homeijer	Die hoor ik meer dat binnen bedrijven dat mensen ook gewoon de regie weer willen hebben "waar gaan we naartoe en hoe gaan we dat doen?". Dan heb je al die mooie trends en ontwikkelingen genoemd, maar als je kijkt naar die toekomstige tooling, en voornamelijk dan die implementatie, denk je nog dat dit beperkt gaat worden door wetgeving of is de angst van ondernemingen daar zelf de grootste boosdoener in?
M. Amri	Ik denk de grootste boosdoener op dit moment is dat de onderneming de verandering, dus verandermanagement in deze is zo verschrikkelijk belangrijk. Ik heb wel eens gehoord van een partij die tegen mij zei: "ik heb mensen op de bus zitten, die hebben geen e-mail dus die kunnen dit niet, en zus niet". En ik denk dan jongens, hou op. Ze kunnen fantastisch met Facebook omgaan. Zorg dan dat je gewoon op Facebook aanwezig bent dan. Ze kunnen fantastisch met een appje werken, maar zorg dan dat je die app ontwikkelt. Wat je heel vaak ziet is dat niet de techniek, niet de tooling de

	beperkende factor is, maar de beperkende factor zit bij de mensen. En of dat nou tooling is van AFAS of een ander, daar doe ik geen uitspraken over, maar waar het wel over gaat is dat de beperkende factor de organisatie zelf is. En niet zozeer de techniek dan wel de tooling. Als mensen willen veranderen en de partijen die uiteindelijk hebben gekozen voor verandering, nu gaan we veranderen en dat duurt niet meer lang en hop, dat is de weg te gaan, dan zie je hele mooie dingen ontstaan. Dan gaan dingen sneller, er gaat veel meer op basis van vertrouwen gewerkt worden. Dingen worden liquide, zaken gaan sneller lopen er ontstaat een vertrouwens verhaal in plaats van weer een briefje en die moet aftekenen en die moet aftekenen. Het feit al, heel simpel, het feit dat je al rond moet lopen waar die briefjes in zitten. Dat kun je allemaal efficiënt doen. Als het er niet hoeft te zijn, hoeft het niet te zijn. Dus de grootste bottleneck is het management binnen het bedrijf. Heb je, even heel simpel en grof gezegd, heb je de ballen om te zeggen jongens en zo gaan we het doen en niet iedereen zijn plasje er over heen. We gaan het één keer met ons allen goed beschrijven en dan gaan we het implementeren en dan gaan we met elkaar de vruchten er van plukken. En er zijn natuurlijk altijd organisaties die zichzelf in stand willen houden. Er zijn heel veel HRM organisaties die zichzelf in stand willen houden en zeggen “wie gaat dit dan doen?”.
M. Homeijer	Dat is dus voornamelijk een stukje changemanagement dan. Maar zou bijvoorbeeld ook financieel gezien een weerstand zijn?
M. Amri	Nee, ze kunnen hier alleen maar op verdienen. Even wat vrij simpel gezegd, ik heb nog een paar berekeningen en volgens mij kost een loonstrook op papier zo’n €0,40 terwijl digitaal sturen, want je hebt het systeem toch al staan, je hebt toch al een e-mail cliënt, €0,-. Een declaratie bij de Aberdeen crew, moet je maar eens opzoeken, kost als ik mij niet vergis iets van €22,-. En digitaal, van indienen tot beoordelen kost iets van €7,-. Dus ik durf de uitspraak te doen dat als je dit goed gaat inzetten, je geld gaat verdienen. Het gaat je geld opleveren. Maar bovenal denk ik tevreden medewerkers en dat leidt weer tot tevreden medewerkers. En dat is het meest belangrijke.
M. Homeijer	Ok. En dan tijdens die implementatie, je zegt net ondernemingen besluiten het op X manier te doen, maar wat voor gevaar zit er nog tijdens de implementatie met name in die whitepaper, gaf Gabriëls aan dat de HR-medewerker zelf de meest remmende factor is, maar wat zou een onderneming dan kunnen doen?
M. Amri	Krachtig leiderschap.
M. Homeijer	Ok.
M. Amri	Een ander antwoord heb ik niet. Krachtig leiderschap vanuit de mensen die dat snappen. Want als je dat gaat overlaten aan een afdeling, en ik zeg niet dat elke afdeling zo is hoor, maar je moet ook krachtig leiderschap hebben die zegt “jongens, zo gaan we het doen. Hebben jullie hier op dit proces iets op aan te merken? Nee, dan gaan we het zo doen”. En wat heel vaak gebeurt is dat van de uitzondering de regel wordt gemaakt. Dus ik heb wel eens een partij gehad en die zei “ja maar ik heb nog 10% van die klanten”. Prima, dan doe je die 10% maar lekker apart, maar 90% procent doe je wél op die manier. “Oh ja, daar heb je gelijk in, zo kan het ook inderdaad”. En heel vaak krijg je mensen die zeggen “ja maar en de directie wil het niet en het kan niet en het bestaat toch allemaal al en we hebben toch boeren als klanten. We hebben reizigers als klanten, die weten helemaal niets van ons”. En dat zijn allemaal rookgordijnen. Waar het omgaat is hebben ze dat zelf wel eens aan die klanten gevraagd? Ik heb wel eens gezegd, iedereen, heel veel bedrijven doen een medewerkerstevredenheidsonderzoek. Ik vind dat zo’n bullshit. Want ja, je krijgt allemaal verhalen en er zijn mensen voor afgestudeerd, dat snap ik allemaal wel, maar joh. Je moet als P&O –afdeling 100% te



	vertrouwen zijn en je moet lekker bij die mensen lekker naast het bureau zitten. En jij doet je ding en ik ga wel dingen noteren zoals Manuel loopt al veel te lang met een oude laptop en zijn collega's die klagen ook. Ze zouden tien keer sneller hun werk kunnen doen als ze een fatsoenlijke laptop krijgen. Dat is wat de medewerker belangrijk vindt. Ik heb eens bij een bedrijf meegemaakt en daar was iemand die klaarblijkelijk er helemaal van overtuigd was dat mensen geen laptop mochten. Want ze hadden een desktop. Terwijl die medewerker aangaf dat als hij thuis ook de beschikking over een laptop zou hebben, hij daar ook nog aan het werk zou zijn soms. Oh, laat mij hier ondernemer zijn, ik geef ze de allerbeste laptop. Als iemand 's avonds voor je aan de bak wil, wat wil je nog meer? Dat heeft met dit soort zaken te maken, krachtig leiderschap. En van te voren bepalen wat is die visie? Wat gaan we wel doen en wat gaan we niet doen. En ook heel krachtig nee zeggen als je iets niet gaat doen. Als je dat weet, als je dat soort dingen naast elkaar hebt, dan heb je het fantastisch voor elkaar. En als je één van die blokjes vergeet, dan gaat het mis.
M. Homeijer	Ontzettend veel en goede informatie. Heb je zelf nog iets dat ik over het hoofd heb gezien, of tips waar ik nog naar kan kijken?
M. Amri	Nee, wat ik zou willen zeggen is van, en het klink misschien heel gek, maar kijk eens in de hotelbranche hoe een hoteleigenaar zijn klanten verwelkomt en alles wat hij er aan doet om zijn klanten in het zonnetje te zetten. Stel nou dat hij straks een P&O-er wordt en op die manier met zijn medewerkers om zou gaan? Wat gaat er dan gebeuren? Ik vind dat zo'n interessant verhaal.
M. Homeijer	Je zou misschien kunnen zeggen dat het richting een perfecte P&O-er zou gaan?
M. Amri	De perfecte P&O-er. Want hij is de dienst voor de medewerker en de rest er om heen is volledig geautomatiseerd. Je boekt een kamer, daar hoeft hij niets voor te doen, hij geeft me een pasje en hij loopt mee naar de kamer, vertelt wat over het hotel en wat er op de kaart staat. Dat is de beleving. Eén van de dingen waar het al begint Manuel, is dat als je bij een bedrijf komt te werken, hoe vaak je dan komt en er is geen tag, geen e-mailaccount, geen bloemetje, daar begint het mee. Als je dat al niet doet en die mensen niet erkend worden als unieke persoon en daar me moet je wel op die manier mee om gaan. Als je nog steeds denkt in personeelsnummers dan wordt het een lastige om goed getalenteerde medewerkers te krijgen en houden.
M. Homeijer	En juist die BI zou je perfect kunnen aanvullen.
M. Amri	100%.
M. Homeijer	Ik ben door mijn vragen heen. Ik wil je ontzettend bedanken voor je tijd en input. Dit wordt enorm gewaardeerd.
M. Amri	Geen probleem en graag gedaan.

Bijlage XVI: vragenlijst Tanya Bondarouk

Thema: ontwikkelingen en trends binnen e-HRM

- From a wide viewing point (overview), which trends and developments are you noticing in e-HRM?
- In 2009 you wrote that e-HR-modules shouldn't be considered anymore as 'stand-alone' tools, but will be integrated in for example financial modules. The new tooling/solution back then was self-service portals, but what do you foresee in trends and developments? Do these ESS and MSS portals form the basis for new changes?
 - Will there be entirely new techniques that replace ESS and MSS? Or do people build on ESS and MSS?
 - What characterizes these trends and developments (what drives this tooling?)
- When I give the following key words, what comes to mind?
 - Business Intelligence, datawarehouses
 - Involvement, awareness and culture management
 - Talent management
 - Mobile applications
- How will future e-HR-tooling anticipate on "het nieuwe werken", (online) recruitment, mobile applications en cloud computing?
 - Especially the demand for (e-) learning is widely documented currently. How will e-HR-tooling respond and act on this demand?
- How important is e-HR-tooling for responding to the individual needs of the employee?
 - Which e-HR-tooling will be developed to accommodate this need?
 - What new e-HR-tooling will be developed and deployed for the increasing focus on the individual and the different stages of life of this person?
- A lot of e-HR-tooling/software consists of tooling from different vendors. Will this continue? Or will there be a couple of big vendors who accommodate every piece of tooling?
- There are experts (M. Amri, AFAS), who expect that the role of HR-managers will change, partly because of the new e-HR-tooling. Do you agree with this statement? How do you picture these changes in the role of HR?
 - Which consequences will the trends and developments have for the rest of the HR-organization?
- M. Amri writes that HR-employees have a long way to go to create a more strategic character instead of the current operational character. What are your thoughts on this matter? If so, how can companies support this change? Or why not?
- Is there something I missed in my questioning regarding e-HR-tooling?
 - Do you have any tips regarding new sources and information about e-HRM?

Thema: implementatie

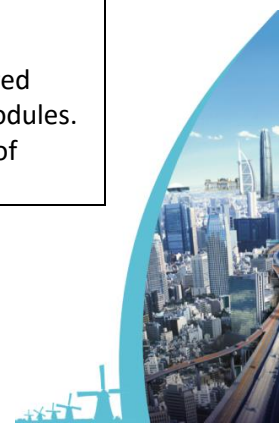
- Will future (implementation of) e-HR-tooling restricted by law? Or perhaps more by fear of the 'unknown' by companies themselves?



- Wat is een gevaar voor ondernemingen bij het implementeren van e-HRM-tooling?
- What do you consider threats for companies implementing new e-HR-tooling?
 - There are some experts (one being Gabriëls) which states that the HR employee self is the main inhibiting factor on the implementation of new e-HR-technology. In your opinion, what do you think companies can do or try to improve the implementation?

Bijlage XVII: transcriptie interview Tanya Bondarouk

Naam	Reactie
M. Homeijer	So, first of all I would like to emphasize that I really appreciate the time you took to be a part of this interview. As I explained in one of my e-mails, I'm focusing mostly on (future) trends and developments in e-HR tooling. So to dive in directly, from a wide viewing point, which trends and developments are you noticing in e-HR?
T. Bondarouk	Well, of course one of the first trend I notice, which isn't a new phenomenon anymore, although, still there are many companies, small companies that don't use it. But from, let's say 300 employees and more approximately, companies don't even doubt if this [e-HR tooling] is something to use or not. A simple observation, but it is an important observation because ten years ago I remember that we still had to convince companies to use e-HR. That is very interesting. Or suppliers and vendors had to convince them that in principle, e-HR is something interesting to do and usually the arguments were "it will reduce costs of course" and it will make HR more strategic and it will secure better HR services to the clients. And now this euphoria is over, it's not as surprising anymore. The second trend what I see is that e-HR tooling is becoming more analytical. Like well, tell me, what exactly can I achieve and why is your tool better then another tool? I must immediately say that I'm not a technical person. If you ask me how it works in Oracle I can't tell you. But also the latest trends is going to the cloud. And SAP by 2020 promises to have everything in the cloud. But there are a lot of privacy issues. So I can tell that a lot of trends are very social business issues and not technical issues. So for example, going in the cloud brings security issues, privacy issues, quality issues. Companies move from using administrative HR applications to what's more strategic like performance management, succession planning, these kind of things. Recruitment stays in the most often used module, the most popular. I'm talking from the HR field. Selection, recruitment, screening, all these are the most popular. They bring the quickest ROI (return on investment), let's say usually within one year. It's something like a must that has happened to companies. And the government start also to use e-HR tooling. But for example social media is what they use 50% less then business companies.
M. Homeijer	Wow, really? That is an interesting fact. I must say that I hear and read a lot about cloud solutions.
T. Bondarouk	If you go back to the usual dilemma in business, then you will see they always want better quality for less money. I say, don't talk about efficiency about the money point of view. I don't say it's not visible, but it's very hard to calculate. If you say cloud is cheaper, at the same time I hear that there must be special arrangements made, you encounter legal issues and the costs of lawyers are very expensive. So it's more like shifting the costs. You see? Companies have maybe less engineers or less specialists in HR, but they need special software engineer. It is again not about reducing costs, but shifting costs.
M. Homeijer	I think that is very interesting because you don't hear a lot of people talk about shifting costs while they have no clear cut view that in some cases they may have to hire different people for fulfilling the needed job. Well, in this tooling, in 2009, you wrote that e-HR modules shouldn't be considered anymore as 'stand-alone' tools, but will be integrated in for example financial modules. The new tooling/solution back then was self-service portals, for the next couple of years, do you think that these portals will form a base for future trends and



	developments? Or will there be a new form?
T. Bondarouk	It is all about fancy words in my view. But it is important to have good conceptual words and think about the slogan about the war for talent in e-HR. And I think it was Deloitte, but I'm not sure, but ESS and MSS are replaced by Direct Access or Employee Journey. These are the words we are using now.
M. Homeijer	It is the first time I'm hearing these terms.
T. Bondarouk	Of course everybody would understand it, but slowly, slowly slowly, like the war for talent was introduced, even the word e-HR was once introduced, this portals will be replaced by more fancy words, Direct Access and Employee Journey. And I think these terms may attract more attention because self-service, well, serving your self is maybe a bit strange if you think, but Employee Journey might mean a bit more. More involvement.
M. Homeijer	So it invites the employees to set their own paths? And when I think of journey, when I am a new employee at a company and I am starting my journey, it's not only a place where I can call in sick or do a leave registration, but when I think of journey I also think of career management.
T. Bondarouk	Exactly, and that is also shifting as I mentioned earlier, from administration like sick leave, time registration, towards development, transactional strategic applications. From involvement of employees to career development to self-management, their jobs or employment where they can come to the conclusion "well, I've learned a lot, and there is no room for me for further improvement, the humanistic idea that everyone wants to go higher and higher. Well, if there is no space then maybe I have to look further or outside. And it doesn't necessarily mean growing into the managerial level, but just personal competences.
M. Homeijer	So, the employee and the manager will be even more in focus, will be able to have more actions for themselves and that characterizes these changes you described?
T. Bondarouk	Yes.
M. Homeijer	Well, right now we have online recruitment, which people are very fond of, mobile applications, cloud computing and also "het nieuwe werken". How will future e-HR tooling anticipate on these matters?
T. Bondarouk	It is just further development of the current tools. "Het nieuwe werken" is nothing more than anyplace anytime and I've heard that since the 1980's, so called groupware applications. The tooling is improving, changing let's say and I call it all electronic HRM, but again there are more social, soft, issues that are coming with this. Information overload, work stress. And for what are you being accounted for as an employee? And as a manager? What I find very interesting is that HRM is defined as employment management as far as classic definitions go, but sometimes we forget that customers of a company include also a complete external world. For HRM, they forget about that. Sometimes they forget that they also have to look across the physical borders of an organization. A classic example is a service organization, so if the ultimate goal of a company is to serve, like Asito, they provide services and the external customers have to be satisfied. It means that HRM has to be able to create a service oriented climate in their organization. But now we come with a new development due to all the new tooling and social media, that actually customers generate the content. So employees become almost "gratis", costfree. Look at Facebook, Twitter, Air B'nB. Who is providing them with the content? Customers. So the customers become the employees, sort of.
M. Homeijer	I think five or ten years ago, nobody would have thought of that in this way.

T. Bondarouk	Exactly. And that is what is possible with this tooling. Social Media etc. So the business model and the value chain is shifting. Our customers help to create value.
M. Homeijer	We've talked about the new Employee Journey and Direct Access and the importance of recruitment, how will e-HR be able to respond to the war on talent, so recruitment, to integrate it in the e-HR-tooling?
T. Bondarouk	To improve the talent?
M. Homeijer	For example, yes. Perhaps an option that employees can pick specific courses or training together with the mandatory courses set by a manager.
T. Bondarouk	There are possibilities if the policy exists in the company it is possible. Let's say this company offers several e-learning courses and I've seen it in a couple of companies, even five or ten years ago. Back then they called it People Succes System. A very classic HR field is competence management. Everybody, from a cleaner to an engineer, in a company I've visited knew about competences and competence development. And they knew which path they had to take if they wanted to change or grow. And there were more companies who had this. They redefined competences and families of competences and everybody got a place where he or she stood and what the possibilities for growth were. Another scenario is if a person wants to grow, for example by training outside the company that is of course up to the policies of that specific company. Money wise, time wise.
M. Homeijer	And e-HR tooling can support people to get where they want to be, right?
T. Bondarouk	Yes. But e-HR tooling can't make a person more clever. It is just a tool.
M. Homeijer	How important is e-HR tooling for responding to the individual needs of an employee? People don't like to feel like a number but want to be seen as an individual. How big of a role can e-HR tooling be in this matter?
T. Bondarouk	There is not any role for e-HR tooling in this. Just zero. The role lies within the HR strategy and the company policies. It starts from the content and the idea. If HRM policy don't wants to see employees as a number, it will be like that anyway. With or without a tool. And if the company wants to see their employees as just a number, the tool will only facilitate it. All starts with the content and the technical content of a tool plays a role, but less significant than the content of a HRM strategy.
M. Homeijer	So the HR manager will have more of an impact? Trying to change to culture for example?
T. Bondarouk	Yes, of course. The tool is just a tool. It depends on the strategy of a company, the position of a company, the seniority of HRM within a company. In principle, in some organizations, people are not invited at the MT table and they don't have a role and are perceived as just an administrative support unit and it takes a really long journey before they see it differently.
M. Homeijer	During the first question we've discussed different vendors. There is Workday, AFAS, Oracle, SAP, and they have lots of modules. Do you think that in a couple of years a few big vendors remain and have every module integrated? Or will companies still use different modules from different vendors? Something that is common right now.
T. Bondarouk	That is difficult which brings me back to the institutional theory. For example, if I already have payroll from SAP and I need a recruitment module, which I buy from Oracle, it often makes it more expensive, even if the Oracle recruitment module is cheaper than all the other vendors. You have to use interfaces to connect both modules. It brings maintenance teams and the company have to understand these factors. It is difficult to convince companies of these because they don't see those costs



	immediately. When they implement only one module and when they encounter problems during the implementation, they blame the new module instead of blaming the approach. I have seen cases where users couldn't deal with the interfaces and combinations and they started to write manuals next to the official manuals.
M. Homeijer	Think about the costs you have when you employees are writing manuals instead of doing their proper job. Last week I've spoken to a product manager from a e-HR vendor and he told me that he expects that the role of HR managers will change. Partly because of new e-HR tooling which enables them to use a strategic approach instead of operational. Do you agree with this statement?
T. Bondarouk	No.
M. Homeijer	So you don't expect managers to be more strategic involved?
T. Bondarouk	Why? If he or she have been clicking payroll buttons for, say 20 years, why would he or she become more strategic? It has to do with competences and way of thinking. He or she will be replaced by tooling, but if he or she gains a more strategic mindset, I'm not sure. Why would a technology train an administrative person to be more strategic? But I won't say it reduces costs per definition because he or she will perhaps get another position within the company so the costs shift. But in general it will mean that companies need HR personnel in a different capacity, a different role. But old ones won't become strategic just because technology is introduced. HR processes will move more to line management and we need maybe less administrators because it is put online, outsourced or going to line managers. But first of all the processes don't disappear, they shift and we need just another level of HR thinking.
M. Homeijer	And eventually the company can achieve strategic thinking by hiring new employees who have those competences and training current employees?
T. Bondarouk	Yes. If I look at strategic positions, mostly I don't see people with HR backgrounds. They come either from finance, psychology and IT also. Those who can see the bigger picture. And those who are only trained to recruit or those who are specialized in a special task, I doubt if they will grow into strategic positions. With technology or without. And if the company doesn't need strategic positions from them, they don't fulfill them.
M. Homeijer	I've read in a whitepaper from Deloitte that mobile applications will be one of the top ten disruptions for 2016. What is your take on mobile applications?
T. Bondarouk	It is very handy I think. KLM uses also a lot of mobile applications and they need to. But it also depends on the type of company. If you have five employees and they all work in one office, why would you have several mobile applications? And even if you have 100 employees that all work in the same building and they don't need to travel etcetera, why would you need it? Policy and content comes first and then the content. Of course, if you think it is very fancy you can use it. But then it serves another purpose. It is to serve your image or reputation.
M. Homeijer	I've covered all my subject and questions for this theme. Did you miss anything regarding future trends and developments that I've missed in my question or our conversation?
T. Bondarouk	Not really. I think that HRM becomes bigger and crosses boundaries over companies, so physical and geographical boundaries are being crossed. In my view, especially in e-HR software, they become quite close to each other from a quality point of view. So Oracle, SAP, whatever, they become much closer quality wise. So it means that companies have to be more, HR have to be more mature. They have to be able to choose what they

	need. And to choose which HR domains stay inside the company, which HR domains have to be put online and which have to be outsourced. Say for example recruitment. Recruitment sometimes is outsourced to recruitment agencies. So outsourced. But you can think if it is more beneficial if we do it ourselves? Microsoft for example never uses outsourcing for recruitment. Teambuilding or training possibilities can maybe be better if you do it yourself. And there you have to start, the level of maturity of HR in principal. Stop hunting after technologies, but think for a minute and ask yourself “what does it mean for us? What do we really want to achieve?”.
M. Homeijer	So you have to know yourself and what you want?
T. Bondarouk	Exactly. A tool is just a tool. It can't be a purpose itself.
M. Homeijer	Do you think there are a lot of companies that started using e-HR tools because of the flashy image it can provide them with? And after implementation they say: what now?
T. Bondarouk	Exactly, exactly. So what now? E-learning, e-compensation, e-recruitment, e-competence management, e-nough!
M. Homeijer	The last theme of this interview is on implementation. For example, when you have all those tools we've talked about, do you think that future implementation of those tools will be restricted by law? Or by 'fear for the unknown' from companies themselves?
T. Bondarouk	Implementation is a process, a change management process. The beauty of this field is that there is for example a difference between IT engineers, who say the implementation is complete when it is installed and the HR managers, who say the implementation is complete when targeted users start using the system. I'm not sure that there is any room for restrictions by law on how to implement it in which tooling to implement. Legislation can perhaps have a say on privacy, but not on the how and what to implement. Resistance to e-HRM I find, is very strong. Classic HR professors say what is this now? HR professionals resist because they think that they are losing their jobs. When you communicate about a new technological change in a company, the first form of fear is about reorganization and firing people, while it is not in my view. So you have to introduce e-HRM as a cultural change. But not as a technological change. The lessons I learned is that you have to address different groups, targeted groups such as line managers, key-users etc. differently because they have different needs. But line managers, first of all, have to be on board because line managers perceive e-HRM as delegation of tasks to them. And their resistance is based on idea of “I do my job, why do I have to do the job of HR as well?”. They perceive it as extra work. That mindset has to be addressed first because without the support of line managers, the whole e-HR mindset is gone. And there are several different ways of explaining that the e-HR tooling helps the managers, the tooling can, hopefully, make tasks easier for a manager. But only if they are onboard. Be honest and don't promise people that everything will be solved with one click of a button.
M. Homeijer	Do you think that companies take the role of “functioneel beheer” to lightly?
T. Bondarouk	There are also papers, but I think they aren't published yet, about the hybrid role of a e-HR manager. First of all it is an identity crisis, because the person sees himself more as an IT person. But it is not an IT field anymore, not only. He or she has to talk with HR professionals and they talk a completely different language. So they have to know what their identity is and they have to speak different languages and understand both the interests of both HR and IT. For IT it is that the protocols are correct, programming is going well etc. etc. For HR it is about HR. And HR may come with suggestions or wishes regarding the system and then the IT guys will go crazy from these requests. They have to be able to work together. And some companies putt these parties together physically



	in one office to create a HRIS group.
M. Homeijer	And a fulltime e-HR manager (functioneel beheer) is necessary?
T. Bondarouk	Or maybe a team, a cross-functional team. 3 to 5 persons who can decide for themselves who is responsible, let them create SMART targets.
M. Homeijer	That is also an option. So these are all my questions. I cannot stress enough that I really appreciate the time you took for answering my questions. There is a lot of input for my research, so thank you again.

Bijlage XVIII: discussiepunten trends en ontwikkelingen e-HRM

Discussie trends en ontwikkelingen e-HRM

Welke trends en ontwikkelingen in e-HRM(-tooling) kunnen van meerwaarde zijn voor Thales?

- intelligente workflows;
Workflows waarbij je condities kunt aanbrengen en dus op basis van criteria een workflow sturen. À la carte oplossingen (kopen en verkopen van uren etc.)
- gebruik van mobiele applicaties;
Apps voor een device (belangrijk is dat dit zo breed mogelijk is, dus smartphone, tablet etc.) waarmee je taken (verlof, verzuim, declareren, vragen etc.) overal, eenvoudig en snel kunt afhandelen.
- toename in gebruik en ontwikkeling van ESS en MSS functionaliteit;
Steeds meer zaken worden ondergebracht in ESS en MSS functionaliteit en ook is een verschuiving zichtbaar van wat nu MSS-taken zijn, naar ESS-taken.
- maar heten geen ESS en MSS meer, maar Direct Access of Employee Journey;
 - Employee Journey speelt in op behoefte in talentmanagement;
Het eerste punt gaat om een naam. Ondernemingen vinden Direct Access of Employee Journey prettiger klinken dan self-service. Employee Journey geeft medewerkers de indruk dat ze zelf aan het roer staan van de carrière. Onder Employee Journey wordt dan ook veel aandacht besteed aan e-learning, content(learning) marketplaces etc.
- feedback, betrokkenheid en cultuurmanagement zijn onderwerpen waar nieuwe e-HRM-tooling zich op gaat richten;
 - door middel van ‘gamification’ wordt ontwikkeling geprobeerd leuker en effectiever te maken;
Waar talenten schaarser worden en ondernemingen meer moeite doen om talenten te behouden, richten ondernemingen zich op betrokkenheid van medewerkers en het zorgen voor een goede bedrijfscultuur. Nieuwe tooling voor feedback maakt het mogelijk om voor zowel medewerkers en managers feedback te geven op elkaar en de onderneming. Ook zal deze tooling worden gebruikt ter ontwikkeling van de medewerkers.
- e-learning krijgt een nieuwe invulling en wordt gepersonaliseerd door toevoegingen van opleidingsmogelijkheden vanuit verschillende ‘marketplaces’, gericht op de medewerker;
Dit geldt als toevoeging op Employee Journey, waarbij opleiding en ontwikkeling belangrijker wordt. Zo kan de medewerker een dashboard te zien krijgen met een gepersonaliseerd opleidingsplan.



- e-HRM-tooling helpt aandacht voor het individu ondersteunen;
Bovenstaande tooling samengevoegd. Portals zijn gepersonaliseerd en bieden ruimte voor ontwikkeling.
- software die helpt bij o.a. oplossen van conflicten en salarisonderhandelingen die via internet ontstaan (ODR);
Onderhandelingen via ODR zorgen voor een optimaal arbeidsvoorwaardenpakket waar zowel belang van medewerker als werkgever in wordt meegenomen.
- toename in opslag en gebruik van data;
 - voorspellende data;
Informatie is overal te vinden en wordt ook opgeslagen in datawarehouses. Dit vormt de basis voor 'predictive data' die voor verschillende doeleinden gebruikt wordt.
- Business Intelligence (BI);
Zie vorige.
- micro-applicaties (apps) voor verschillende devices (notebook, desktop, smartphones, tablets etc.);
*Kleine applicaties die vaak één doel kennen zoals Communicator of Whatsapp voor stellen van vragen. Voorbeeld: Whatsapp bericht van medewerker dat binnenkomt in My Place takenbak van HR-SSC. Deze beantwoorden de vraag en antwoord wordt via het systeem Whatsapp weer verzonden naar de medewerker.
Opkomst mobile assistants zoals Siri en Google Now. Nu is het op basis van onze input, straks komen zij zelf met input, zelfs spontaan, over het werk.*
- meer e-HRM-tooling in de cloud;
Gevaar? Privacy en beveiliging issues?
- meer ruimte voor strategisch denken en werken door ondersteuning e-HRM-tooling.
HR-managers hebben door minder administratieve last meer tijd voor strategisch denken.

Bijlage XIX: transcriptie discussie trends en ontwikkelingen e-HRM

M. Homeijer	Bedankt voor jullie komst. Ik heb deze groepssamenstelling gebruikt omdat we met ons allen verschillende HR-disciplines hebben. Het doel is om het belang van trends en ontwikkelingen binnen e-HRM te toetsen voor Thales, zoals ik deze tijdens één van mijn onderzoeksvragen heb geconstateerd. De afgelopen weken ben ik bezig geweest om deze trends en ontwikkelingen in kaart te brengen en een belangrijk punt is dat het niet specifiek AFAS gerelateerd is, maar geldt voor de hele e-HRM-wereld. De bedoeling is dat ik per punt een korte toelichting geef en vervolgens jullie aan het woord laat en laat discussiëren over het waarom wel of waarom niet bepaalde e-HRM-tooling interessant kan zijn voor Thales. Met de resultaten kan ik mijn scope aanpassen op Thales voor mijn onderzoek.
M. Homeijer	Ok, dan beginnen we met intelligente workflows. Dit zijn workflows waarbij je condities kunt aangeven en dus op basis van criteria de workflow een kant op kunt sturen. Een voorbeeld daarvan zijn het verkopen en kopen van uren, maar ook deelnemen aan fietsplan en het uitbreiden van bestaande workflows zodat deze specifieker voor een medewerker of groep medewerkers gelden.
J. Pennings	Je zou in het geval van Thales kunnen denken aan à la carte oplossingen voor Thales?
H. Stukker	Ja maar het gaat om de conditie.
R. Verhoef	Op basis van de keuzes die je maakt binnen het formulier gaat hij de workflow die kant op sturen.
H. Stukker	Stel dat als wij zeggen 30% regeling, even actueel, dat gaan wij aanbieden, dan kun je dus zeggen als iemand de 30% regeling heeft, dan bied ik de knop niet aan.
M. Luisman	Er zit dus al een selectie in het systeem?
	Als er eenmaal een workflow gestart wordt, dat je die dan op basis van keuzes die iemand maakt in zo'n workflowformulier stappen bijvoorbeeld overslaat of juist een zijtak neemt.
H. Stukker	Dus iemand met een VC-contract bied je dan niet aan om een eindejaarsuitkering in te leggen want die heeft hij niet.
R. Verhoef	Bijvoorbeeld.
M. van de Wetering	Wat ik in ieder geval herken is toen wij aan het inrichten waren met de workflows aan de voorkant destijds voor de livegang, dat wij eigenlijk wel heel vaak conditioneel wilde werken en dat dat toen eigenlijk niet kon. Op basis daarvan hebben wij eigenlijk hele stukken of niet gedaan of dicht hebben gezet voor bepaalde gebruikers en dat het alleen maar straight forward was.
J. Pennings	Precies, zo kwam de proeftijd altijd naar voren terwijl je dat niet wilde zien of bepaalde volgordeelijkheid in die workflows. Dat klopt.
M. Luisman	Hoe zit dat eigenlijk nu dat je allerlei – heel veel doen we nu op de 80/20 regel – hoe gaat zo iets om met uitzonderingen?
M. Homeijer	Ik weet inhoudelijk niet hoe de inrichting exact eruit gaat zien en wat de invloed van bepaalde inrichting op de praktijk gaat zijn. Maar conditionele, ofwel intelligente, workflows is iets waar experts van aangeven dat ondernemingen meer gaan werken met keuzebudgetten, dus medewerkers de mogelijkheid geven om zaken tegen elkaar uit te ruilen en los daarvan een kader inrichten dat dan bestaat uit wet- en regelgeving, aangevuld met content. En die content is dan bijvoorbeeld een voorwaarde van een regeling of bedrijfsbeleid.
H. Stukker	Misschien moeten we hier gewoon zeggen, want ik hoor dat enthousiasme wel, als jij



	zegt dit is een deel van een ontwikkeling van e-HRM en vooruitgang, dan denk ik dat dat waar is. Dus Martien gaf al aan dat we er last van hadden dat we het toen niet konden dus dat zegt al dat het een zeer welkom stuk e-HRM-tooling is.
M. van de Wetering	En workflows is de manier om je klant te bedienen he, dus dat is belangrijk.
H. Stukker	En met die 80/20, je komt steeds dichterbij 100.
M. Luisman	Ja, want nu schuif je dingen buiten de workflows en die kun je dan meenemen.
M. Homeijer	Dus ik concludeer dat intelligente workflows voor Thales absoluut interessant zijn.
M. Luisman	Ja, ik denk dat het de administratieve workload ook verlaagd.
H. Stukker	Ja, en de kans op fouten.
M. Homeijer	Ok, dan gaan we nu door naar het volgende punt en dat is het gebruik van mobiele applicaties. Apps voor een device, dus niet alleen een smartphone maar ook een tablet of bijvoorbeeld smartwatch. Met die apps kun je niet alleen taken afhandelen zoals het aanvragen van verlof en inschieten van declaraties, maar ook vragen kunt stellen of beantwoorden. Het voordeel is dus dat je overal en altijd, snel en eenvoudig aan het werk kunt.
R. Verhoef	Volgens mij kun je daar kort over zijn.
M. Luisman	Security?
J. Soepenbergh	Ja en nee. Ik heb afgelopen week bij een discussie gezeten, recentelijk in de OR, over het declareren, waarbij aangegeven werd dat mensen erg graag willen declareren via een app waarmee mensen die lange tijd weg zijn, ook direct kosten kunnen declareren.
J. Pennings	Met de zorgverzekering is het ook eenvoudig om kosten te declareren. Je hebt een bonnetje en je maakt een foto en het is klaar.
R. Verhoef	We hebben het onszelf moeilijk gemaakt he, dat ligt niet in de aanbieders van de pakketten.
M. Luisman	Je zit denk ik natuurlijk ook met security issues als het overal toegankelijk is en jij je mobiel in de kroeg laat liggen, wat ziet iemand dan gelijk?
R. Verhoef	Daar zijn natuurlijk ook oplossingen voor.
J. Soepenbergh	Maar wat voor informatie zie je dan van Thales als je een declaratie doet of je meldt je ziek? Dan zie je toch geen strategische informatie?
M. Luisman	De vraag is dan in hoeverre en waarvoor je overal applicaties gaat gebruiken.
H. Stukker	Het is wel een punt hoor, want we gaan straks naar het gebruik van die tokens dus je kunt niet meer zonder token inloggen. En zo'n appje zou dan om zo'n token gaan en dat is een beperking.
R. Verhoef	Wij hadden het vanochtend nog met een collega over gehad, mochten we dan een app gaan gebruiken of dat My Place veel gebruiksvriendelijker wordt op een smartphone, dan hebben we een issue met de tokens. Het is dan op dezelfde device als de token moet activeren.
M. van de Wetering	Dus hier kun je rustig van zeggen dat in basis het gebruik van apps ons dichterbij de gebruikers brengen, echter wordt het met het security thema steeds lastiger.
J. Pennings	Dat geldt ook voor het gebruik van Whatsapp. Want even snel een vraag stellen en een foto maken en sturen gebeurt ook wel eens. Dan zit je ook met de beveiliging van gegevens. Maar het is wel iets dat heel normaal is in ons gebruik en je denkt er niet of amper over na eigenlijk.
M. Homeijer	Dat doet mij denken aan een soort techniek waarbij je binnen die app waar je ook kunt declareren etc. een mogelijkheid hebt zoals Whatsapp, vergelijkbaar dus, waarmee je snel berichten kunt sturen en informatie uitwisselen maar dan wel in een beveiligde

	omgeving.
M. van de Wetering	Ik heb hier al wel heel snel bij dat je dan verwachtingen creëert als je met apps gaat werken.
H. Stukker	Ja, ook dat. En bijvoorbeeld met ziekmelden, zo'n app is makkelijk als je zware migraine hebt, maar het is wel heel laagdrempelig. Als iemand toch de stap heeft gemaakt en het bed uitgaat om zich ziek te melden dan gaat hebben veel mensen toch nog dat laatste zetje om het toch te proberen.
J. Soepenbergh	50% zeggen ze, probeert het dan nog.
M. Homeijer	Dus op zich interessant, maar je zit met security en zeker met verwachtingen en laagdrempeligheid met bijv. ziekmelden.
J. Pennings	Om een aantrekkelijke werkgever te zijn denk ik wel dat het een belangrijk punt is.
M. Luisman	Ik denk dat wij al wel heel veel tools hebben om een aantrekkelijke werkgever te zijn.
J. Pennings	Je had het vanochtend over een mooie oplossing, Manuel, met betrekking tot Whatsapp?
M. Homeijer	Ik weet waar je naartoe wilt. Dat heeft te maken met micro applicaties. Dat zijn kleine apps die vaak één enkel doel dienen en dan niet perse voor je telefoon, maar ook voor je thin client of desktop of notebook. Er zijn ondernemingen die Whatsapp steeds vaker zakelijk gaan inzetten. Ik zat te denken dat je misschien een Whatsapp kunt sturen met bijvoorbeeld een vraag naar een bepaald nummer. Dat systeem achter het nummer zet het Whatsapp bericht om in een taak die in My Place verschijnt en vervolgens komt het antwoord ook weer via Whatsapp binnen bij de medewerker. Of een andere keuze die de medewerker aangeeft.
M. van de Wetering	Dat zou je eventueel dus ook gewoon via die app kunnen doen die My Place aanstuurt. Voor mij heeft Whatsapp een toegevoegde waarde bij het aanmaken van groepen en het delen van informatie met elkaar. Maar als het gaat om 1op1 stellen van een vraag, dan zie ik het verschil niet tussen Whatsapp en een app van My Place.
M. Homeijer	Inderdaad, daar is wat over te zeggen. Ik denk dat we door kunnen naar het volgende punt. Een toename van gebruik van ESS en MSS functionaliteit. Dus niet alleen worden steeds meer zaken ondergebracht in ESS en MSS workflows, maar mede door die intelligente workflows, wordt steeds meer MSS functionaliteit een ESS functionaliteit. Managers zie je bijvoorbeeld nu roosters aanpassen, dat kan straks misschien prima een medewerker gaan doen.
M. van de Wetering	Dat past in onze visie.
J. Pennings	Net als de declaraties. Ik weet nog wel dat er gevraagd werd waarom een manager moet goedkeuren als er bijvoorbeeld ook vaste kaders ingericht kunnen worden.
M. Luisman	Alleen ik denk dan dat er nog veel moet gebeuren om zoiets te creëren.
M. van de Wetering	Je moet niet harder lopen dan de organisatie aan kan.
M. Luisman	Ook de stappen naar bepaalde verantwoordelijkheden die bij de managers komt te liggen is nog niet gemaakt, dus laat staan van manager naar medewerker.
R. Verhoef	Misschien kun je die wel overslaan?
M. van de Wetering	Soms moet je het ook afdwingen door zoiets aan te bieden en zorgen dat de medewerker getriggerd wordt.
M. Homeijer	En daarbij ook rekening houden met cultuur?
M. van de Wetering	Ja, het past wel volledig bij hoe we het willen. En aan de ene kant moet je niet harder lopen dan waar de managers en medewerkers aan toe zijn, maar aan de andere kant het



	mag ook wel iets harder.
J. Soepenber	Het heeft misschien ook te maken met de discussie die we vanochtend hebben gevoerd, Merlyn. Een medewerker die had gereageerd op een toewijzing voor het verlof. Nu heeft de medewerker de indruk dat iemand binnen, een persoon, binnen Shared Service Center de regels heeft gevolgd, maar het heeft er toch schijn van dat het haar of zijn beslissing is geweest. Terwijl je ook iets in zou kunnen richten van daar staat dit voor, daar staat dat voor. Wil je verlof, druk maar op de knop omdat je vader of moeder is overleden en er rollen twee of drie dagen uit. Nu krijg je een discussie met een medewerker die gewoon de regels uitvoert en persoonlijk op wordt aangesproken dat hij geen rekening houdt met de persoonlijke omstandigheden etc. Daar ben je dan vanaf.
M. van de Wetering	Dus geen subjectiviteit meer.
M. Luisman	En dan krijgt ook de medewerker het gevoel van “zo is het en niet anders”. Je neemt de mogelijkheid tot discussie weg.
M. van de Wetering	Dus die staat. Ook interessant voor ons.
M. Homeijer	Top. Het is een ontwikkeling die je op brede schaal ziet. Aansluitend daarop: ESS en MSS zijn nu bekende termen, maar er zijn verschillende bronnen die praten over Direct Access en Employee Journey. Met name het Employee Journey speelt dan ook in op de behoefte van talentmanagement en dat medewerkers de indruk hebben dat ze zelf aan het roer staan van hun carrière en een reis maken met die carrière.
J. Pennings	Ik vind dat een mooie kreet, Employee Journey.
M. Homeijer	Zou het iets voor ons zijn, dat wij dat ook gaan gebruiken? Dus ESS en MSS laten gaan en ook aansluiting vinden bij dat principe achter Employee Journey.
M. Luisman	Maar wat wil je bereiken met een ander naampje?
H. Stukker	Volgens mij zijn het verschillende dingen.
M. van de Wetering	Dat is inderdaad gescheiden bij ons.
R. Verhoef	Bij talentmanagement zitten wij met e-HR Together.
H. Stukker	Het is volgens mij niet in plaats van, maar het zijn twee dingen.
R. Verhoef	Employee Journey snap ik wel in die context, maar Direct Access snap ik niet. Wat zegt het? Employee Self Service is een veel duidelijkere naam dan Direct Access.
J. Pennings	Maar wij noemen het ook My Place.
M. Luisman	Ik vind het naamgeven van zoiets als dit best wel een trend.
M. Homeijer	Dat klopt helemaal en daarom staat deze ook in deze lijst. Je vraagt dan waar het voor nodig is, maar het is ook een stukje emotie daarachter. Als jij het gevoel hebt dat jij zelf aan het roer staat en geen passagier bent en zelf bijvoorbeeld meer input hebben op e-learning etc.
J. Soepenber	Ik vind Employee Journey wel een mooie vervanger voor talentmanagement want je druk iemand dan meteen een stempel op het hoofd.
M. Luisman	Precies, dat jij talent hebt en de ander niet. Ik denk dat het daarnaast ook een goed idee is om zoiets voor mogelijke implementatie te toetsen bij de gebruikers waar het om gaat. Die hebben een heel ander beeld en gevoel dan wij. Zeker met de echte techneuten. En uiteindelijk gaat het daar om.
F. Haalboom – Jansink	Ik denk dat zo’n naam daar bij kan helpen, maar ik denk ook dat dat nu met de komst van My Place de gevoelsmatigheid waarmee iemand stuurt aan zijn carrière en

	mogelijkheden al in gang is gezet. Lekker zelf dingen te doen en geen rare formulieren, makkelijker sneller. En of het dan My Place of Employee Journey dat zou voor mij niets uitmaken.
M. Homeijer	Precies. Daar komt de emotie weer bij kijken, dus die mag absoluut niet onderschat worden. Employee Journey is dus minder interessant omdat wij e-HR Together hebben en is voor ons momenteel niet meer dan een naam.
M. Homeijer	Ok, dat heb ik genoteerd. Dan het volgende punt: feedback, betrokkenheid en cultuurmanagement zijn onderwerpen waar nieuwe e-HRM-tooling zich op gaat richten. Een onderdeel hiervan is 'gamification' waarmee wordt geprobeerd om ontwikkeling van die medewerker leuker en interactiever te maken.
R. Verhoef	Het is toch iets waar Thales zelf ook aan werkt? In Enschede?
J. Soepenbergh	Klopt. Maar dat is meer richting klant.
M. Luisman	Hoe moet ik dat zien? Je geeft dan feedback aan de hand van een game?
M. Homeijer	Ik heb voorbeelden gelezen waarbij ondernemingen games inzetten om bijvoorbeeld gevoelens van mensen te achterhalen en feedback te geven.
J. Soepenbergh	Daar zijn bijvoorbeeld ook kaartspellen voor. Ik heb ze ook al gebruikt hoor, van die 360 graden feedback kaartspellen.
M. Luisman	Maar dan is het nog persoonlijk.
J. Soepenbergh	Maar dat kun je toch ook met een game doen?
F. Haalboom – Jansink	We gebruiken nu ook al gamification. We hebben de Business Ethics course die verplicht is voor bepaalde jobfamilies en functieniveaus. Sinds november werken we daarin met een game van T-Exchange. Die hebben een game ontwikkeld waarbij je veel meer kunt voelen en beleven van "ik zit in deze situatie en ik krijg een dilemma" en dan kun je advies daar over inwinnen bij verschillende mensen en afhankelijk van wie je vraagt krijg je een bepaald antwoord. En de uitkomst komt dan op een fictieve krantenkop te staan met als doel om je te laten zien wat de gevolgen zouden zijn op basis van jouw antwoorden. En dat slaat heel goed aan, dus daar geloof ik zeker in. En wat ik ook merk daarin is dat wij dat doen in groepjes van twee of drie mensen om die discussie onderling goed aan te jagen. En dat heeft volgens mij ook veel toegevoegde waarde. Ik herken deze trend ook wel, ik volg nu ook een MOOC, over innoveren van leren en daar komt gamification ook in terug. En gister sprak ik met iemand van de MOOC-factory die dan die MOOC heeft gebouwd en die vertelde ook dat ze van plan zijn om waarschijnlijk volgend jaar ook een MOOC over gamification te lanceren.
M. Homeijer	En hoe zou je gamification zien met betrekking tot feedback geven en cultuurmanagement?
F. Haalboom – Jansink	Feedback gaat dan bijvoorbeeld zoals John het beschreef. Maar je moet wel feedback kunnen geven. Als jij dat niet kunt, gaat een game of e-HRM jou daar niet perse in helpen. En cultuurmanagement, zeker in het geval van een change, kan denk ik wel gebruik maken van gamification. Er schieten mij nu twee dingen door het hoofd en de eerste is dat we in Huizen een onboardings-app hebben die ook gebruik maakt van gamification. Maar ook met het idee om mensen snel en op een leuke manier kennis te laten maken met de organisatie. En het andere is dat toen ik gister sprak met die man van de MOOC-factory is dat ik dacht van "oh, weetje, misschien kunnen we een soort MOOC maken dat bijvoorbeeld gaat over de nieuwe organisatie". Over nieuwe werkzaamheden of teamsamenstelling, noem het maar op. Dan zou je mensen bijvoorbeeld goed mee kunnen nemen in zo'n verandering.
M. Homeijer	Het volgende puntje, e-learning krijgt een nieuwe invulling en wordt gepersonaliseerd



	door toevoegingen van opleidingsmogelijkheden vanuit verschillende ‘marketplaces’, gericht op die specifieke medewerker. Dit kan als toevoeging of aanvulling op Employee Journey waarbij opleiding en ontwikkeling belangrijker wordt. Zo kan de medewerker een dashboard te zien krijgen die een gepersonaliseerd opleidingsplan toont.
M. Luisman	Maar dat wordt gepersonaliseerd? Dus een medewerker heeft een cursus gedaan en daar wordt op verder geborduurd?
M. Homeijer	Bijvoorbeeld. En belangrijk ook: waar wil die medewerker naartoe? Misschien is het in de toekomst zo dat iemand in dienst komt en begint op positie X en spreekt de ambitie uit om door te groeien naar positie Y. Uit je digitale portfolio van de medewerker haalt de werkgever informatie met betrekking tot competenties en vorige werkervaring en stelt samen met de medewerker een plan op. Dit plan wordt daarnaast misschien nog aangevuld met cursussen of trainingen die de medewerker zelf wenst te doen. Ik weet dat we hier werken met Schouten & Nelissen en er zelf ruimte is om cursussen aan te vragen, maar in deze context wordt die nog veel breder getrokken.
M. Luisman	Dus verdieping en verbreding wat je dan aanbiedt? Dus als ik als medewerker mijzelf wil laten omscholen, dan kijkt dat systeem welke competenties ik nu heb en welke ik nodig heb?
M. van de Wetering	We hebben voor wat betreft e-HR Together te maken met de groep. E-learning zit in het portaal van de groep.
F. Haalboom – Jansink	Dat is waar het nieuwe LTMS aan moet voldoen waar Thales mee bezig is. Maar dat is breder dan alleen e-learning want ik zie e-learning als, mijn definitie van e-learning is dat het online modules zijn die je kunt doen. Een LTMS is een LeerTraject Management Systeem waar je dus e-learning modules of MOOC's in kunt hangen. Met elkaar kunt discussiëren en games in kunt stoppen. Een LTMS zou dus een platform zijn dat je hier aan kunt koppelen. Je kunt dus in een dashboard weergeven welke opleidingen, trainingen, etc. voor een bepaalde functie vereist zijn. En wat ik dan graag zou willen zien is dat mensen zo'n dashboard of portal elke dag open hebben staan en dat dit hoort bij hun “journey” zoals jij dat net omschreef.
M. Homeijer	En hoe gaat een onderneming daar mee om? Ben je niet bang dat bijvoorbeeld managers zeggen dat ze meer focus op het werk moeten hebben in plaats van zo'n LTMS dashboard?
F. Haalboom – Jansink	Dat ligt eraan. Het idee is natuurlijk dat wat je leert en waar je dat platform voor zou kunnen gebruiken zoals discussies voeren. Dus ook voor performanceverbetering is dit een goede optie. En werken is leren en leren is werken.
M. Homeijer	Het volgende punt gaat over recruitment. Zo zegt een trend dat er actiever gebruik wordt gemaakt van gepersonaliseerde self-service portals en er meer gebruik wordt gemaakt van social media voor recruitment. De eerste duid voornamelijk op een portaal waarbij je geïnteresseerd bent in een vacature. Je navigeert naar de site van de onderneming, maakt een gebruikersnaam en wachtwoord aan en je komt in een portaal waar je kunt solliciteren op verschillende vacatures. De grootste toevoeging is dat jij middels dat portaal inzicht krijgt in de status van je sollicitatie. Is mijn brief ontvangen? En gelezen? En wanneer krijg ik antwoord? Heb ik al antwoord in mijn inbox? Een ander onderdeel is bijvoorbeeld als je niet geselecteerd wordt voor die betreffende functie maar je wel graag bij dat bedrijf wilt werken, je updates krijgt en inzicht krijgt in andere vacatures. Ook op basis van jouw profiel.
M. van de Wetering	Dit kun je het beste bij Jaap neerleggen.

M. Luisman	Ik denk wel dat als je daar inzicht in geeft, je ook wel bepaalde verwachtingen creëert van de sollicitant.
M. Homeijer	Dan zit je al een beetje op de as van de inrichting en de voorwaarden. Je zou in dat geval kunnen aangeven binnen het portaal dat bij een gelezen CV je een antwoord moet krijgen binnen een X aantal werkdagen.
M. Luisman	Ja, maar de tooling op zich is mooi.
M. Homeijer	Langzaam komen we steeds verder van de tastbare zaken af en waar we mee bezig zijn. ESS en MSS helpt bij een stukje individualisering, maar e-HRM-tooling wil meer gepersonaliseerd aanbieden en aansluiten op die Employee Journey. In hoeverre zou dit voor Thales een aandachtspunt zijn?
M. Luisman	Ik vind de e-HR-tooling die wij op dit moment zelf in gebruik hebben al behoorlijk gepersonaliseerd.
M. van de Wetering	Ik hoor die baas van AFAS hier over een verhaaltje vertellen in mijn hoofd, die wil dat alles via systemen gaat, maar je zit natuurlijk ook nog altijd met een stukje dialoog en contact tussen manager en medewerker. En door misschien te veel via systemen bij de medewerker neer te leggen heeft de manager misschien ook wel zoiets van ik ga achterover liggen en geen gesprekken meer voeren.
M. Homeijer	Zou je niet denken dat dat een stukje cultuur is? Want als je bijvoorbeeld managers minder taken geeft binnen My Place kan die manager misschien juist meer bezig zijn met zijn personeel en kijken wat er écht op de werkvloer speelt? Het gaat om de individualisatie in deze. Het is niet dat medewerkers een badgenummer zijn, maar echt René bent of echt Hans bent.
H. Stukker	Dus "Hoi Hans, welkom".
M. Homeijer	Onder andere en dat voor alle e-HRM-tooling. Ook voor e-learning zoals ik net omschreef.
J. Soepenbergh	Ik vind dat wel mooi hoor.
J. Pennings	Ja, ik ook. Als je met één aanlogaccount bijvoorbeeld je persoonlijke portal kunt openen en bekijken. En vanuit daar verschillende applicaties kunt openen. Nu moet je opzoek naar codes want voor e-HR Together heb ik weer ergens mijn gegevens.
H. Stukker	Maar is dit wat Manuel bedoelt?
M. Homeijer	Nou dit zou heel goed daarin kunnen passen. Portals vallen onder e-HRM en als je een persoonlijk portal hebt met daarin jouw applicaties met specifieke onderwerpen, buttons voor aanvragen verlof etc. en je studievoortgang of studieplan etc. dan is dat gepersonaliseerd. En aandacht is misschien ook dat als je weet dat je niet zo vaak in e-HR Together kijkt omdat het voor mij ver weg zit, maar ik heb zelf de mogelijkheid om een button aan te maken met een snelkoppeling naar dat programma, dan wordt je portal persoonlijk.
H. Stukker	Je ziet veel systemen ook wel een poging doen, want als je online komt, staat er bijvoorbeeld Welkom Hans en als je dan verder klikt zie je veelal dezelfde lay-out maar het zit hier nu versprokkeld over verschillende applicaties.
J. Pennings	Maar dat is ook inherent aan een globale organisatie zoals Thales denk ik.
M. van de Wetering	Wat versta je nu precies onder het woordje aandacht want ik ben een beetje de draad kwijt. Welke aandacht is dat dan?
M. Homeijer	Bijvoorbeeld het herkennen van de gebruiker bij naam. "Goedemorgen Hans" met informatie die jij 's ochtends graag wil hebben, over aandelen, werkzaamheden, een systeem die op basis van jouw voorkeuren een prioritering in je taken creëert. Een medewerker geeft aan dat hij ouder is geworden waarna hij informatie over



	ouderschapsverlof toegestuurd krijgt. Dat soort zaken.
J. Soepenbergh	Als je inlogt dat je dan ziet dat je Hans heet of Martien. Het zijn maar klein dingen, maar het helpt daarbij, denk ik. En dan is wel mijn vraag, waar ligt dan die grens? Is dat een volgende stap dat je dingen van de babystunter op je beeld krijgt? Hoe ver ga je daar in? En wie bepaalt dat?
M. Homeijer	Je zou kunnen zeggen dat de medewerker het aangeeft op voorhand en alles wat te maken heeft binnen de werkgever, dus zakelijk, dat zou je mee kunnen sturen.
J. Soepenbergh	Dan blijft diegene die dat stuurt, dat in meer of mindere mate bepalen. Ik kan wel een schuifje aan of uitzetten, maar krijg ik dan informatie van de Rijksoverheid? Of informatie van wat commerciële instanties en jou een verhaal vertellen, maar al meer commerciëler is. Dat vind ik wel tricky.
M. Luisman	En toch, als jij wat hebt, dan wil je in gesprek met iemand om het op te lossen.
M. Homeijer	Je zou ook kunnen zeggen, als je echt praat over aandacht: e-HRM-tooling maakt het mogelijk dat er minder administratieve last is voor lijnmanagers en HR-managers en deze meer de vloer op kunnen en echt in gesprek gaan met die medewerker. "Hoe is het nou?" En "ik zie dat je met verouderde apparatuur werkt? Hoe kunnen we dat oplossen?".
F. Haalboom – Jansink	Ik zou zeggen dat juist die tooling je helpt waardoor er meer ruimte en aandacht zou moeten zijn voor persoonlijke face-to-face gesprekken tussen manager en medewerker.
M. Homeijer	Denk je dan ook, Femke, dat dit bijdraagt aan strategisch HRM? Dus een HR-manager die meer tijd en aandacht heeft voor strategische werkzaamheden
F. Haalboom – Jansink	Ik denk niet dat dat is hoe we de HR-organisatie hebben ingericht. Want we hebben HR-Business Partners en HR Operations Partners en alleen die Business Partners zitten op een strategische rol. En die Operations Partners zitten op een stoel die die strategie moeten vertalen naar de praktijk. Dus zij zitten meer op tactisch niveau. Wat ik wel kan beamen is dat HR-managers heel veel bezig waren met bijvoorbeeld het aanleveren van lijstjes, dat dat minder wordt door e-HRM-tooling. Zodat er meer ruimte komt zodat zij de lijnmanagers kunnen coachen om hun rol als manager richting medewerker weer goed te kunnen vervullen. De strategische winst is dan het succesvol doorvertalen van de door de Business Partners opgestelde strategieën. De Operations Partners maken geen beleid.
M. Luisman	Maar even wat anders: hoe sta jij tegenover e-mail dan? Wat voorzie jij daarin?
M. Homeijer	Ik heb daar niets over gelezen over dat het zou verdwijnen, dus dat durf ik niet te zeggen.
R. Verhoef	Misschien verdwijnt e-mail wel helemaal en gaan we over op iets als de Office Communicator voor intern gebruik.
M. Homeijer	Ja, dat zou kunnen.
J. Pennings	Voor vraag en antwoord is het misschien wel goed in te zetten. Het voordeel van hoe we het nu doen is dat we kunnen nazoeken in het dossier hoe het vraag en antwoordspel is verlopen.
H. Stukker	Mooier is nog dat we het kunnen doorzetten naar de persoon die er iets van kan en mag vinden. Van die mails wordt je soms helemaal gek met die verdeling. Ik hoor mensen die zeggen dat als ze op de verdeling staan, ze er niets mee doen. Dat kan dan wel de bedoeling zijn, maar het kennis nemen van, dat is ook op te lossen met een workflow voor vragen.
M. Homeijer	De volgende, misschien voor sommigen totaal nieuw, maar tijdens mijn onderzoek kwam ik op het spoor van ODR, Online Dispute Resolution. En dat is tooling die ingezet

	kan worden bij het oplossen van bijvoorbeeld online conflicten, maar ook ingezet kan worden bij bijvoorbeeld de totstandkoming van een arbeidsovereenkomst, met name de arbeidsvoorwaarden. In die trant wil ik deze dan ook meenemen. En je moet het zien als tooling die bemiddelt tussen werkgever en werknemer om voor beide een win-winsituatie te creëren. Als een medewerker zegt “ik vind salaris niet de hoogste prioriteit, maar vrije tijd of vakantiedagen” dan kan de potentiële medewerker daar een prio aangeven. De werkgever kan vervolgens een kader om de vacature heen plaatsen met informatie over onder- en bovengrens voor salaris, vrije dagen, leaseauto, noem het maar op. De potentiële medewerker kan dan zijn lijst indienen en de tooling stelt een lijst op die voor beide partijen win-win is.
H. Stukker	Is een beetje een verkapte vorm van à la carte he? Bijvoorbeeld het uitruilen van brutosalaris tegen vakantieuren.
R. Verhoef	Maar ik denk dat je dit breder kunt trekken. Zoveel procent thuiswerken bijvoorbeeld.
J. Soepenbergh	Een beetje wat ze bij Philips doen he. Daar hebben ze alles in het maandsalaris zitten en zij geven bijvoorbeeld per definitie salaris voor roostervrije dagen. Je kunt daar à la minute salaris uitruilen voor roostervrije dagen of juist dagen verkopen. En dat kan realtime. Dat is dit een beetje?
M. Homeijer	Ja dat zou inderdaad heel goed kunnen maar dan ben je natuurlijk al in dienst. Ik denk toch dat de focus hier voornamelijk ligt bij mensen die nieuw in dienst komen. Je wil bijvoorbeeld als starter je werkgever niet te veel irriteren door te veel salaris te vragen en je wil als werkgever ik wil niet dat het talent wegloopt. En die tooling kan hier in bemiddelen.
H. Stukker	Dan moet je je vraag nog wel steeds zelf bepalen he, maar dan stel je die alleen elektronisch.
M. Homeijer	Dat klopt, maar het systeem zegt niet meteen akkoord. Maar geeft voor beide ook tips.
J. Soepenbergh	Ik vind het wel een mooie, alleen zou het ook mooi zijn als je die kunt koppelen aan het à la carte verhaal zoals wij dat hebben.
J. Pennings	Ja inderdaad mooi. En ik kan mij ook voorstellen dat je hierin meepakt het budget voor e-learning of fiets of maatschappelijk verantwoordelijk.
M. Homeijer	Inderdaad. Dat ik kan aangeven bij de onderhandelingen dat ik wat ik inlever aan salaris per jaar bij mijn scholingsbudget krijg.
J. Soepenbergh	Persoonsgebonden budget.
M. van de Wetering	Het is ook een mooie manier om je arbeidsvoorwaarden pakket te etaleren.
M. Luisman	Ik denk dat je hiermee ook voorkomt dat je bezig bent met het opstellen van een contract en je ineens weer een wijziging moet doorvoeren omdat er meer salaris bij moet.
M. Homeijer	Top. De volgende is voor de hand liggend. Steeds meer gaat via My Place dus gegevens worden opgeslagen en dat is ook een trend die we zien. Er is sprake van een toename in de opslag en het gebruik van data. Met als aanvulling het gebruik van voorspellende data. Je gaat ook content van buiten de organisatie gebruiken of die de medewerker zelf invoert. Ook marktinformatie hoort daarbij. Er is een onderzoek gedaan afgelopen jaar door PwC en daaruit bleek dat van de meer dan 1000 ondervraagden, 30% geen problemen heeft dat de werkgever beschikt over heel veel sociale informatie van die medewerker. Nu al 30%.
M. Luisman	Aan welke informatie denk je dan?
M. Homeijer	Interesses, hobby's, gezinssituatie en samenstelling. Plaatsen waar je graag komt, noem



	het maar op. Maar meer ook wat die persoon zelf ook drijft en bezig houdt.
M. Luisman	Goed, maar als ik zie dat iedereen een CV maakt die zet ook zijn interesses vaak onderin nog op.
M. Homeijer	Klopt, maar die slaan wij nergens op.
J. Pennings	Ik denk dat je op basis van deze data ook veel sneller nieuwe trends kunt herkennen.
H. Stukker	Je hebt ook niets aan data als je de tooling niet hebt. Workday is daar heel sterk in. Die software, zelflerend noem ik dat, maar dan kun je daar ook iets mee.
M. Luisman	Wat gebeurt daar dan mee?
M. Homeijer	Als wij bijvoorbeeld gewend zijn om te zeggen een medewerker is op elke maandagochtend ziek en voor ons is het steeds een verrassing, dan kan zo'n systeem daar op acteren. Maar ook welke medewerker past het beste bij die functie die je nu open hebt staan. Dus heel organisatie breed, op elk niveau.
H. Stukker	Ja. En waar komen mensen vandaan en wat zegt dat over hoe lang ze blijven. Wij hadden vroeger veel mensen uit Limburg. Daar kon je vergif op innemen dat ze naar een jaar of vijf allemaal weer terug gingen. Hoe kwam dat? Dat zag je alleen als je er op terug keek destijds. Maar dat soort trends.
M. Luisman	Maar het is ook inderdaad met vergrijzing.
H. Stukker	Ik heb dan ook wel eens gevraagd wat kun je er dan mee? Want dat blijft natuurlijk de vraag.
J. Soepenbergh	Moet je dan zelf bepaalde dingen aanzetten of genereert hij dat vanzelf? Moet je dan aangeven "Wat doen medewerkers uit Limburg?" of geeft hij zelf iets aan.
H. Stukker	Zij zorgen dat ze een soort profiel hebben.
J. Pennings	Diezelfde vraag stelde ik jou ook he?
M. Homeijer	Klopt.
H. Stukker	Maar die software verzamelt die data uit verschillende bronnen. Dat kan iets zijn dat wij invoeren, iets zijn dat de medewerker invoert of data buiten de organisatie die wordt toegevoegd.
M. Homeijer	Inderdaad. En beoordelings- en functioneringsgesprekken zijn daar een mooi voorbeeld van.
H. Stukker	Maar op zich niets anders dan wat nu veel in de financiële wereld wordt gebruikt
M. van de Wetering	Maar dit is mooi, dit gaat je ook helpen bij policies, richting geven.
R. Verhoef	Ik zie ook bij, niet zozeer Thales, maar ook andere bedrijven zoals politie of defensie, dat je ook kunt kijken voordat iemand in dienst komt en een soort risicoprofiel kunt opstellen. Iemand die snel vatbaar is voor omkoping en schulden.
M. Homeijer	Goed dat je dat als voorbeeld gebruikt want ik heb een artikel gelezen over dit onderwerp waarin als voorbeeld werd gebruik dat voorspellende data aangaf welke medewerkers, bijvoorbeeld Hans, het meest gevoelig waren om de regels te breken of overtreden.
M. Luisman	En misschien ook wel met gezondheid en ziekte. Of mensen met de fiets gaan of met de auto en slecht eten bijvoorbeeld.
M. Homeijer	Dat kan inderdaad.
J. Pennings	Maar dat 30% het niet erg vindt dat een werkgever dat allemaal over je weet, vind ik bijzonder. Nu al 30%.
J. Soepenbergh	Wij hebben een populatie die extreem kritisch is, dus ik denk dat wij absoluut niet die 30% gaan halen. Wij zitten echt veel lager. We hebben bijvoorbeeld heel veel techneuten hier rondlopen die geen iPhone willen omdat die te veel privacygevoelige

	gegevens vastlegt. Die hebben een hekel aan dat soort software.
M. Luisman	En wat nou als je met gezondheid zit? En dat wordt bijgehouden, dan krijg je misschien wel heel andere redenen voor ontslag.
M. Homeijer	Maar is dat anders dan nu?
M. Luisman	Ik denk het wel. Jullie weten niet dat ik bijvoorbeeld nu wekelijks naar het ziekenhuis ga of niet.
H. Stukker	Maar dat weten we straks ook niet. Dat wat Workday doet is veel meer gericht op andere dingen. Die tooling gaat echt niet altijd overal de privacy schenden.
M. Homeijer	Veel meer gericht zaken als bijvoorbeeld teamsamenstelling etc. Past persoon X wel in een bepaald team? Of verstoort hij het team? Dat soort dingen. Hoe kijken jullie tegen applicaties in de cloud aan? Steeds meer software en gegevens staan in de cloud en zijn dus overal en altijd bereikbaar. Wat is jullie gevoel daarbij?
F. Haalboom – Jansink	Hoe sta ik tegenover cloud-technologie? Daar moet je heel zorgvuldig mee zijn. Ik probeer daar altijd op te letten. Ook bij het maken van een MOOC. Dan is mijn eerste vraag altijd hoe gaat het met de security?
M. Homeijer	Dus je zit als niet-technicus bovenop de beveiliging van gegevens? En denk je dat mensen straks over die angst heen zijn over het staan van gegevens in de cloud?
F. Haalboom – Jansink	Ik vind het lastig dat je zoiets vraagt aan iemand die bij Thales werkt omdat wij werken met vertrouwelijke informatie. Mijn persoonlijke gevoel is dat als ISD het allemaal heeft goedgekeurd en heeft gemanaged, dan is het ok. En wat ik ook doe, is dat ik tips geef over te volgen MOOC's enz. dat ik wel aangeef dat mensen moeten opletten over wat ze delen. Puur omwille de gevoelige gegevens waar we mee werken.
J. Soepenbergh	Ik ben daar in de eerste plaats heel naïef in. Ik denk van ja, alles wat ze van mij weten mogen ze eigenlijk wel weten. Ik kan me ook wel voorstellen dat mensen zeggen ja...waar ik me wel eens aan ergens is dat als ik achter de computer zit en ik kijk op booking.com, dan kan ik niet eens meer rustig naar tweedehands auto's kijken op marktplaats want dan komen er allerlei dingen voorbij van Booking.com met een aanbieding. Dat vind ik wel een hele lastige.
M. Homeijer	Doordat je het gevoel krijgt dat je in de gaten wordt gehouden?
J. Soepenbergh	Ja, toch wel. Maar goed, aan de andere kant. Ik heb daar een zekere dosis in naïviteit in. Ik kan me daar niet zo heel druk over maken.
M. Homeijer	Ik wil eigenlijk omwille van de tijd nog één punt bespreken want de rest hebben we al behandeld. En dat sluit een beetje aan op wat Merlyn eerder aangaf over een assistent die in beeld komt. We kennen Siri nu voor de iPhone en Google Now voor Android toestellen en er werd geopperd door Bondarouk en ook tijdens de AFAS Open kwam het aan bod dat straks digitale assistenten je gaan helpen bij het uitvoeren van je werk. En suggesties geven over bijvoorbeeld het maken van een document waar je mee bezig bent en bijvoorbeeld aangeeft "paragraaf X heb je ook al beschreven op de eerste pagina". Dus ook inhoudelijk suggesties geeft over hoe jij je werk effectiever kunt doen en zaken die je bijvoorbeeld over het hoofd ziet. Hoe staan we daar tegenover?
M. Luisman	Vermoeiend. Ik zie dat niet als hulpmiddel. Maar ik heb sowieso met dit soort apps en dat je getriggerd wordt door dit soort dingen dat jij je ook heel bewust moet zijn van de overload aan informatie. Ik denk ook dat bijvoorbeeld met zo'n Whatsapp gebruik dat dingen veel toegankelijker worden en mensen te snel gebruik daarvan gaan maken en te makkelijk worden.
M. van de	Maar als bijvoorbeeld zo'n Whatsapp met zo'n vraag door zo'n assistent gescand wordt



Wetering	en die herkend die vraag en stuurt het bericht dan niet, maar geeft gelijk antwoord en geeft een link naar de FAQ, dan helpt het je wel.
M. Homeijer	Perfect. Dit was de laatste dus we zijn er door heen. Allemaal bedankt voor jullie aanwezigheid en input. Ik ga de input verwerken en als ik nog vragen heb dan kom ik bij jullie langs.