

PORTFOLIO

Young Professional Semester

KIRSTEN PLANT
449863

Portfolio Young Professional Semester

Naam student: Kirsten Plant

Studentnummer: 449863

Locatie en jaartal: Deventer, 2022

Module: Young Professional Semester

Toetscode: T.52448 – Beroepsproduct PF

Opdrachtgever: EuroParcs Group – Post Acquisition Management Team

Tutor: Jan Pieter van Haaps

Bedrijfsmentor: Miranda Knook

Kirsten Plant, 449863 – YPS Beroepsproduct PF – 24 oktober 2022

Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt het beroepsproduct portfolio, behorend bij mijn Young Professional semester. De afgelopen vier jaar heb ik met veel inzet en passie de opleiding Tourism Management doorlopen, met als grote afsluiting de afstudeerperiode. In deze periode heb ik mij weten te ontwikkelen als een heuse young professional in de hospitality branche en kan ik zeggen dat ik er klaar voor ben om het werkveld in te gaan.

Dit portfolio sluit mijn Young Professional semester, en dus ook mijn opleiding, af. Gedurende de afgelopen 20 weken heb ik voor het Post Acquisition Management Team van EuroParcs onderzoek gedaan naar, en een tool ontwikkeld voor de onboarding van nieuwe acquisities en de inventarisatie daarvan. Het eindproduct ligt voor u en wordt in delen gepresenteerd in dit portfolio. Het uiteindelijke beroepsproduct wordt in twee delen ingeleverd in losse bestanden. Het gehele verantwoordingsdocument en de gesprekscyclus behorend bij het professioneel functioneren zijn opgenomen in dit portfolio.

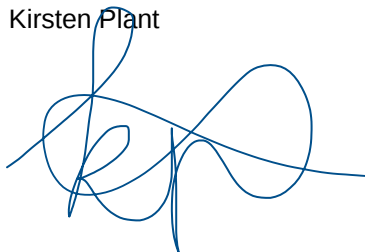
Ik wil allereerst Miranda Knook, mijn bedrijfsmentor vanuit EuroParcs, hartelijk bedanken voor haar leuke en heldere begeleiding gedurende de afstudeerperiode. Mede dankzij haar kennis en kunde heb ik een mooi eindproduct weten op te leveren. Daarnaast ook een woord van dank voor de overige collega's van het Post Acquisition Management Team. Hun bijdrage wat betreft ervaringen en wensen zijn van groot belang geweest voor de totstandkoming van het beroepsproduct. Mijn speciale dank gaat uit naar mijn tutor, Jan-Pieter van Haaps, vanuit Saxion University of Applied Sciences voor zijn academisch support en prettige begeleiding tijdens de afstudeerperiode.

Als laatste bedank ik mijn familie en vrienden, die mij mentaal op de been hebben gehouden tijdens de afstudeerperiode.

Ik wens u veel leesplezier.

Met vriendelijke groet,

Kirsten Plant



Verklaring van eigen werk



Verklaring eigen werk

Ik verklaar hierbij dat ik:

- volledig op de hoogte ben van de beoordelingscriteria van de toets Beroepsproduct PF;
- alle Beroepsproduct PF gerelateerde inspanning die nodig is om te voldoen aan deze criteria individueel heb verricht;
- geen hulp heb gehad van een tweede persoon, anders dan de door HBS aangeboden begeleiding.

Naam: Kirsten Plant
Datum: 24 oktober 2022

Handtekening:

A handwritten signature in blue ink, appearing to be "K. Plant", written over a horizontal line.

saxion.nl

Toestemmingsformulier dataverzameling NGWI



Toestemming dataverzameling

Pagina 1 / 1

Algemene gegevens¹

Naam student 1	Kirsten Plant
Studentnummer student 1	449863
Naam student 2	Klik of tik om tekst in te voeren.
Studentnummer student 2	Klik of tik om tekst in te voeren.
Naam student 3	Klik of tik om tekst in te voeren.
Studentnummer student 3	Klik of tik om tekst in te voeren.
Naam student 4	Klik of tik om tekst in te voeren.
Studentnummer student 4	Klik of tik om tekst in te voeren.
Naam docent	Klik of tik om tekst in te voeren. J.P. van Haaps
Module	Klik of tik om tekst in te voeren. YP semester
Toets	Klik of tik om tekst in te voeren. T.52448
Schooljaar	Klik of tik om tekst in te voeren. 2022
Kwartiel	Klik of tik om tekst in te voeren. 4

Korte omschrijving geplande data verzameling

Meerdere diepte-interviews met medewerkers vakantieparken, collega's Post Acquisition Management Team, interne organisatie van EuroParcs en experts uit het werkveld.

Akkoordverklaring docent

Ik voorzie geen (risico op) schending van de Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit (NGWI) of de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) bij de geplande dataverzameling. Ik geef daarom toestemming de dataverzameling volgens dit voorstel uit te voeren. Deze toestemming is geldig tot zes maanden na ondertekening van dit formulier.

Ondertekening

Datum	28-6-2022
Handtekening student 1	
Handtekening student 2	
Handtekening student 3	
Handtekening student 4	
Handtekening docent	

¹ Indien het onderzoek door minder dan vier studenten wordt uitgevoerd, kan een deel van het formulier leeg blijven. Indien het onderzoek door meer dan vier studenten wordt uitgevoerd, kan een tweede exemplaar van dit formulier worden aangehecht met de gegevens van de andere studenten.

Inhoudsopgave

Lijst van figuren en tabellen.....	7
Beroepsproduct	10
Verantwoordingsdocument.....	12
1 Inleiding	13
2 Post Acquisition Management Team – het vraagstuk	14
3 Het beroepsproduct.....	15
4 Trends en ontwikkelingen	16
5 Kennis; verzameling, analyse en verwerking van de resultaten.....	17
5.1 Benodigde kennis	17
5.2 Kennisverzameling.....	17
5.3 Bevindingen	18
5.3.1 Hoe worden de kernbegrippen onboarding, acquisitie en inventarisatie van bedrijfsprocessen gedefinieerd in de literatuur?	18
5.3.2 Welke modellen en/of theorieën zijn het meest relevant ter ondersteuning van de invulling van het onboarding proces?	18
5.3.3 Hoe ziet het onboarding proces van andere organisaties eruit in de praktijk?	19
5.3.4 Welke wensen en behoeften heeft het personeel van de geacquitteerde partij bij integratie in een nieuwe organisatie en bedrijfscultuur?	20
5.3.5 Welke knelpunten in de pre-integratiefase van recente acquisities zijn er geconstateerd en wat zijn de wensen en behoeften van het PAMT voor toekomstige acquisities?	20
5.4 Toepassing bevindingen	21
5.5 Aanbevelingen inventarisatieproces	22
5.6 Discussie	22
6 Stakeholders	24
7 Maatschappelijke impact.....	26
8 Financiën.....	27
8.1 Bedrijfseconomische impact	27
8.2 Financiële berekeningen.....	28
Literatuurlijst	30
Bijlagen	34
Bijlage I AAOCC Criteria.....	34
Bijlage II Definities kernbegrippen	35
Bijlage III Toelichting modellen en theorieën onboarding	37
Bijlage IV Toelichting employee journey Rituals	39
Bijlage V Informatiebrief onboarding interviews	40
Bijlage VI Interviewguides onboarding interviews	42
Bijlage VII Transcripten interviews onboarding	43

Bijlage VIII Codeboom onboarding interviews.....	72
Bijlage IX Informatiebrief inventarisatie interviews	75
Bijlage X Interviewgide inventarisatie interviews	77
Bijlage XI Transcripten inventarisatie interviews	78
Bijlage XII Codeboom inventarisatie interviews	97
Bijlage XIII Toestemmingsformulieren respondenten.....	98
Bijlage XIV Observatieschema's inventarisatiefase	106
Bijlage XV Onboarding illustratie EuroParcs	112

Lijst van figuren en tabellen

Tabel 1 Gebruikte afkortingen	8
Tabel 2 Verantwoording tabel 3.1 semestergids.....	13
Tabel 3 De vier C's van Bauer uitgewerkt.....	19
Tabel 4 Werkgeverslasten.....	28

Tabel 5 Kostenanalyse	28
Tabel 6 Voorbeeld AAOCC-criteria	34
Tabel 7 Definities kernbegrippen onboarding, acquisitie en inventarisatie van bedrijfsprocessen	36
Tabel 8 Interviewgide onboarding - experts	42
Tabel 9 Interviewgide onboarding - werknemers	42
Tabel 10 Codeboom interviews onboarding - experts	73
Tabel 11 Codeboom interviews onboarding - werknemers	74
Tabel 12 Interviewgide inventarisatie - werknemers	77
Tabel 13 Codeboom inventarisatie interviews PAMT	97
Tabel 14 Observatieschema inventarisaties	108
Tabel 15 Observatieschema gebruik Monday	111
 Figuur 1 Tijdlijn PAMT en nieuwe acquisitie	 14
Figuur 2 Break-even point	29
Figuur 3 Resourced Based Onboarding Model (Bauer, 2010)	37
Figuur 4 PROSCI ADKAR-model (Prosci, z.d.)	38
Figuur 5 Employee journey (Holliday, 2021)	38
Figuur 6 Employee journey Rituals (Start, 2021)	39
Figuur 7 Onboarding journey EuroParcs.....	112

Afkorting	Betekenis
PAMT	Post Acquisition Management Team
EPG	EuroParcs Group
HR	Human Resources
M&A	Merger & acquisition
QWR	Quality Wellness Resorts
DD-fase	Due Dilligence fase
RBOM	Research Based Onboarding Model
AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming
BvE	Belangenvereniging van Eigenaren

Tabel 1 Gebruikte afkortingen

BEROEPSPRODUCT

Young Professional Semester

KIRSTEN PLANT
449863

Beroepsproduct

Naam student: Kirsten Plant

Studentnummer: 449863

Locatie en jaartal: Deventer, 2022

Module: Young Professional Semester

Toetscode: T.52448 – Beroepsproduct PF

Opdrachtgever: EuroParcs Group – Post Acquisition Management Team

Tutor: Jan Pieter van Haaps

Bedrijfsmentor: Miranda Knook

VERANTWOORDINGS DOCUMENT

Young Professional Semester

KIRSTEN PLANT
449863

Verantwoordingsdocument

Naam student: Kirsten Plant

Studentnummer: 449863

Locatie en jaartal: Deventer, 2022

Module: Young Professional Semester

Toetscode: T.52448 – Beroepsproduct PF

Opdrachtgever: EuroParcs Group – Post Acquisition Management Team

Tutor: Jan Pieter van Haaps

Bedrijfsmentor: Miranda Knook

1 Inleiding

Beoordelingscriterium	Relevante informatie in beroepsproduct	Relevante informatie in verantwoordingsdocument
De professional beantwoordt de vraag van de opdrachtgever met een passend en onderbouwd beroepsproduct.	Het onboarding plan geeft aan de hand van de inhoud, vormgeving en voorbeelden antwoord op de vraag van de opdrachtgever en is direct toepasbaar, wat een randvoorwaarde was. Tevens zijn de aanbevelingen voor het inventarisatievraagstuk toegevoegd. Het beroepsproduct en de onderlegger voor de opdrachtgever worden ingeleverd in twee aparte Pdf-bestanden.	In het verantwoordingsdocument wordt de inhoud van het onboarding plan onderbouwd en worden keuzes toegelicht. Door middel van aanbevelingen wordt in het verantwoordingsdocument deels antwoord gegeven op het inventarisatievraagstuk.
De professional identificeert de belangrijkste (interne en externe) trends en ontwikkelingen en geeft duiding aan de invloed hiervan op het vraagstuk.	Deze informatie wordt niet gedeeld in het beroepsproduct.	In hoofdstuk vier komen trends en ontwikkelingen aan bod en wordt de link met de opdrachtgever of het vraagstuk benoemd.
De professional verzamelt op verantwoorde wijze kennis voor de onderbouwing van een beslissing en schat deze kennis op waarde.	Deze informatie wordt niet gedeeld in het beroepsproduct.	In hoofdstuk vijf staat het hele onderzoeksproces uitgewerkt en is onderbouwd welke kennis is toegepast in het beroepsproduct en waarom.
De professional verantwoordt hoe de wensen van de stakeholders zijn meegenomen in het eindproduct.	Deze informatie wordt niet gedeeld in het beroepsproduct. Wel staat in de onderlegger van het beroepsproduct af en toe een korte onderbouwing over antwoorden van stakeholders.	In hoofdstuk vijf en de bijlages worden interviews met stakeholders en resultaten gedeeld. In hoofdstuk vijf wordt toegelicht hoe de wensen van de stakeholders zijn verwerkt in het beroepsproduct.
De professional onderbouwt in hoeverre gemaakte keuzes maatschappelijk verantwoord zijn (zoals ten aanzien van ethische, interculturele en duurzaamheidsaspecten).	Deze informatie wordt niet gedeeld in het beroepsproduct.	In hoofdstuk zeven wordt de maatschappelijke impact van het beroepsproduct en het vraagstuk benoemd. In hoofdstuk vijf wordt tevens benoemd of het uitgevoerde onderzoek op ethische wijze heeft plaatsgevonden.
De professional toont de bedrijfseconomische haalbaarheid van het beroepsproduct aan.	Deze informatie wordt niet gedeeld in het beroepsproduct.	In hoofdstuk acht wordt een kosten-batenanalyse gepresenteerd, waarin wordt gekeken naar de kosten van onboarding en mogelijke opbrengsten ervan.

Tabel 2 Verantwoording tabel 3.1 semestergids

2 Post Acquisition Management Team – het vraagstuk

De EuroParcs Group (EPG), afkomstig uit Apeldoorn en gerund door de gebroeders Vos, bezit anno 2022 ruim 61 parken verspreid over binnen- en buitenland (EuroParcs, z.d.). De EPG ambieert de rol van grootste speler op de recreatiemarkt in Europa. Om deze ambitie waar te kunnen maken, is de organisatie in 2020 gestart met het opkopen van reeds bestaande vakantieparken en ontwikkelgrond. Onder andere keten Droomparken, enkele TopParken en Uniek Parken en kleinschalige familiecampings zijn sinds 2020 al overgenomen en toegevoegd aan het productportfolio. Deze overnames hebben niet alleen plaatsgevonden vanuit de ambitie om de grootste speler te worden, maar ook vanwege het groeiende marktaandeel van concurrent Roompot, door de fusie met Landal GreenParks (Parkvakanties, z.d.; Vermeulen, 2020). Als gevolg van de vele acquisities van de EPG is de interne werkdruk erg hoog komen te liggen. Dit had als resultaat dat overnames stroef verliepen en er gelijktijdig ook veel fouten werden gemaakt op interne afdelingen door het hoge tempo waarop de backoffice ingericht diende te worden. Om te proberen de werkdruk in de interne organisatie te verlagen, is in 2021 het Post Acquisition Management Team (PAMT) opgericht. Deze afdeling is een belangrijke schakel tussen de acquisitiefase en de uiteindelijke integratie van een park naar de EPG-organisatie. Het PAMT beheert parken die operationeel nog op de huidige wijze kunnen draaien totdat de herontwikkeling naar de EPG-formule plaatsvindt. Deze parken opereren nog niet officieel onder de EPG-vlag, maar worden op de achtergrond al wel klaargemaakt voor de uiteindelijke integratie. De tijdlijn van een dergelijk PAMT-park en het PAMT zelf, is gevisualiseerd in figuur 1.

Figuur 1 Tijdlijn PAMT en nieuwe acquisitie



Het PAMT kan in de fases uit figuur 1 leunen op bepaalde afdelingen binnen de interne organisatie, zoals de afdeling human resources (HR), juridische zaken en finance. Toch heeft de afdeling zelf het meeste werk aan zowel de inventarisatie- als beheersfase, want het is de verantwoordelijkheid van het PAMT om de volledige situatie van de acquisitie te inventariseren en bestaand of nieuw personeel in te werken. Sinds de oprichting van de afdeling is er continu kritisch gekeken naar de werkwijze en naar mogelijke verbeterpunten. De opdrachtgever geeft aan dat er behoefte is aan een beter gestructureerde werkwijze wat betreft het opleiden van nieuwe werknemers, omdat dit tot op heden vaak naar de achtergrond verdween als het PAMT het drukker kreeg. De afdeling heeft behoefte aan een tool of handboek waarin duidelijke stappen staan beschreven die het inwerkproces van de nieuwe werknemer moet verbeteren en waardoor het risico op vroegtijdig afscheid beperkt kan worden. Omdat er op dit moment binnen de EPG nog geen duidelijk document is ter ondersteuning van dit inwerkproces, wil het PAMT dit graag zelf ontwikkelen. Daarnaast heeft de afdeling geconcludeerd dat het proces rondom de inventarisatiefase meer structuur kan gebruiken en dat er behoefte is aan een document of tool waarin deze inventarisatie vastgelegd kan worden. Deze wens komt mede voort uit een moeizame samenwerking met het merger & acquisitieteam (M&A), welke vroegtijdige inmenging van het PAMT in de acquisitiefase tegenhoudt. Hierdoor is het PAMT van mening dat bepaalde aspecten, met name gericht op de operationele situatie, van een acquisitie te laat of zelfs helemaal niet boven tafel komen en hierdoor het PAMT vanaf de start van de inventarisatiefase al tegen een vertraging aanloopt (persoonlijke communicatie, 2022).

Het gewenste resultaat voor de opdrachtgever, het PAMT, is derhalve het bezitten van twee duidelijke tools of documenten die zowel het inwerkproces van nieuwe werknemers als het inventarisatieproces van nieuwe acquisities meer gestructureerd en eenvoudiger moeten laten verlopen. In de ideale situatie voor het PAMT zijn beide tools of documenten direct toepasbaar, zodat het hoge tempo van acquireren door de EPG bijgebeend kan worden.

3 Het beroepsproduct

Volgens Saxion University of Applied Sciences (2022) heeft een beroepsproduct de vorm van een advies, fabricaat, ontwerp, analyse of handeling. Het PAMT zal haar vraagstuk beantwoord zien worden in de vorm van een fabricaat. Dit fabricaat betreft een onboarding gids waarin het onboarding plan voor nieuwe werknemers van PAMT-parken is uitgewerkt en voorzien van voorbeelden. De opdrachtgever had een sterke voorkeur voor een direct toepasbaar eindproduct, omdat er behoefte is aan concrete acties voor nieuwe werknemers. Met een adviesrapport had het PAMT zelf nog acties moeten uitvoeren, wat de uitvoer van het advies zou vertragen. De onboarding gids kan direct worden toegepast en voorziet daarom het beste in de wens van de opdrachtgever. Tevens is, in tegenstelling tot wat in het plan van aanpak staat vermeld, in dit beroepsproduct een addendum opgenomen met aanbevelingen gericht op de inventarisatiefase van nieuwe acquisities. Door gebrek aan input over dit inventarisatieproces, is het niet haalbaar gebleken om een volledig beroepsproduct te ontwikkelen voor het PAMT. Tevens zou het beroepsproduct dan eenzijdig zijn ontwikkeld, waardoor de betrouwbaarheid niet te waarborgen is. Er is daarom besloten om enkel aanbevelingen te doen waar het PAMT zelf mee verder kan in toekomstige acquisities. Hierdoor is de opdrachtgever toch gedeeltelijk voorzien in de wens om de inventarisatiefase te verbeteren.

Voor- en nadelen beroepsproduct

Doordat het vraagstuk van de opdrachtgever duidelijk afgebakend was en het onderzoeksproces specifieke en gerichte informatie heeft opgeleverd, is het lastig concrete voor- en nadelen van het beroepsproduct te benoemen. De resultaten uit de onderzoeksfase hebben daarom geleid tot de ontwikkeling van het beroepsproduct, zonder dat daar veel afwegingen voor nodig waren. Daarom zijn keuzes vooral gemaakt aan de hand van de randvoorwaarden die gesteld zijn vanuit het PAMT. Deze randvoorwaarden zijn:

- Investerings zijn mogelijk, mits goed onderbouwd waarom en wat het doel en resultaat is;
- Het eindproduct moet toepasbaar zijn voor alle soorten acquisities;
- Het onboarding plan neemt niet te veel arbeidstijd van het PAMT in beslag

In principe zijn er geen investeringen vereist vanuit het PAMT voor de toepassing van het beroepsproduct. De onboarding gids is ontwikkeld en activiteiten die hierin staan kunnen overgenomen en uitgevoerd worden. Er is wel sprake van investering in arbeidstijd, doordat het PAMT meer meetings zal moeten inplannen met de nieuwe werknemer en er enkele dagen gericht op teambuilding of afstemming op de agenda staan. In de onderlegger van het beroepsproduct, welke het PAMT overhandigd krijgt, staat onderbouwd wat het nut is van deze specifieke momenten en is tevens vermeld dat dit een wens is vanuit de huidige werknemers op de parken. Hierdoor is in principe aan de randvoorwaarde van het PAMT voldaan dat mogelijke investeringen duidelijk onderbouwd moeten zijn. De randvoorwaarde dat het eindproduct toepasbaar moet zijn voor alle soorten acquisities, had voornamelijk betrekking op het inventarisatieproces. Echter, de onboarding gids is ontwikkeld voor de functie parkmanager en deze functie zal in feite bij elk park vereist zijn wanneer deze onder het PAMT komt te vallen. Daarnaast is er bij de ontwikkeling van de onboarding gids gekeken naar de haalbaarheid van de onboarding activiteiten, ook wanneer er bijvoorbeeld een acquisitie in het buitenland plaats zou vinden. Er zijn in het onboarding plan daarom slechts drie dagen opgenomen waarbij de werknemer of de PAMT-medewerker naar een andere locatie dan de vaste werkplek dient te reizen. Dit werd na een korte brainstormsessie met het PAMT als haalbaar geacht (persoonlijke communicatie, 10 oktober 2022).

De enige noemenswaardige afweging die is gemaakt binnen het beroepsproduct, heeft betrekking op het aantal contactmomenten tussen het PAMT en de werknemer. Op dit moment heeft het PAMT slechts twee parken in beheer, maar in de toekomst kan de situatie zijn dat dit er tien of zelfs meer zijn. Wanneer er dan, per parkmanager, een wekelijks overleg plaats moet vinden, kan dit erg tijdrovend zijn voor het PAMT en wellicht ook niet haalbaar. Desondanks kwam uit de gesprekken met huidige werknemers veelvuldig naar voren dat er behoefte is aan meer momenten waarop er gespard en gediscussieerd kan worden over acties en problemen. De werknemers gaven aan dat ze nu dat stuk betrokkenheid missen en dat dat een negatieve impact heeft op de visie van de werknemer op het PAMT. Vanwege deze duidelijke wens van de huidige werknemers is er toch besloten de wekelijkse sessies op te nemen in het onboarding plan. In de onderlegger wordt vermeld dat dit sterk wordt aangeraden, maar dat er bij een hogere werkdruk uiteraard voor kan worden gekozen om in plaats van wekelijkse meetings, tweewekelijkse meetings te houden.

4 Trends en ontwikkelingen

Eén van de redenen dat de EuroParcs Group (EPG) de laatste jaren aan populariteit en marktwaaarde heeft gewonnen, is de pandemie COVID-19. Doordat grenzen op slot gingen en vrijwel al het uitgaande toerisme stil kwam te liggen, gingen Nederlanders op zoek naar alternatieven voor hun (zomer)vakantie. Sinds de zomer van 2020 zagen vakantieparken een explosieve stijging in het aantal overnachtingen en reserveringen. Doordat vakantieparken, zo ook de EPG, de afgelopen twee jaar zogenoemde tropenjaren hebben gehad, heeft de EPG de kans aangegrepen haar organisatie uit te breiden met diverse parken in binnen- en buitenland. Tot op heden is de populariteit van vakantieparken nog steeds niet afgenomen, wat tevens blijkt uit de boekingsaantallen voor het hoogseizoen van 2022 (Maxxton, 2022; RED Online Marketing, 2021). Omdat de trend rondom *domestic travel* voorlopig nog aan zal blijven, voorziet het leadership team van de EPG ook de komende periode hoge boekingsaantallen met bijbehorende omzet. Hierdoor wint de ambitie om de grootste speler op de Europese recreatiemarkt aan draagvlak bij de directie van de EPG en zullen naar verwachting meer acquisities plaatsvinden. Hierdoor is de ontwikkeling van het beroepsproduct uiterst relevant, omdat deze acquisities de werkdruk bij het PAMT zullen verhogen. Niet alleen de blijvende populariteit van vakantieparken heeft ertoe geleid dat de EPG zich nog actiever bezig zal houden met acquisities. Recentelijk heeft exploitant Roompot de handtekening gezet onder een overname van Landal GreenParks, waardoor de verhoudingen op de markt zijn veranderd. De concurrentiepositie van de EPG wordt dan ook ernstig bedreigd. Door deze overname vormen beide merken nu de grootste speler op de recreatiemarkt, een positie die de EPG graag had willen bezetten (NU.nl, 2021; RED Online Marketing, 2021). Het huidige concurrentievoordeel van Roompot en Landal GreenParks zorgt ervoor dat andere spelers op de markt hun strategie moeten herzien om de concurrentiestrijd aan te gaan en te voorkomen dat het eigen merk aan populariteit verliest (RED Online Marketing, 2021). Ondanks het feit dat de EPG in Nederland tot de grootste spelers op de recreatiemarkt behoort, is het ook voor de EPG van belang kritisch naar haar strategie en productportfolio te kijken om de ambitie van grootste aanbieder waar te kunnen maken. Als gevolg van deze ontwikkeling zal de focus van de EPG meer komen te liggen op ontwikkeling en acquisities. Het opzetten van het PAMT binnen de EPG is te linken aan een opkomende trend op het gebied van interne organisatie. Door de onzekerheid die de COVID-19 pandemie met zich meebracht, hebben veel bedrijven zich de laatste twee jaar op de automatische piloot voortbewogen. Nu COVID-19 naar de achtergrond verdwijnt, is er een trend in opkomst op het gebied van strategie en interne organisatie. Bedrijven kijken er naar uit de toekomst vorm te geven, interne processen te (her)schrijven en strategieën waar nodig aan te passen. De behoefte om de interne organisatie te herstructureren en processen te (her)schrijven is een trend die zich in 2021 al liet zien en naar alle waarschijnlijkheid ook in 2022 en 2023 sterk aanwezig zal zijn. De optimalisatie en transformatie van processen zal er voor veel bedrijven toe kunnen leiden dat zij de komende jaren een groei kunnen gaan voorzien in bijvoorbeeld omzet (Sneader & Singhal, 2022). Door het interne inventarisatieproces te herstructureren en te herschrijven, zullen integraties sneller afgerond kunnen worden door het PAMT en kunnen deze parken eerder worden opgenomen in de EPG.

Een zorgwekkende ontwikkeling in de groeiambitie van de EPG, is het landelijk tekort aan arbeidskrachten. Op dit moment kampt ruim 80% van alle bedrijven in Nederland met een personeelstekort en ligt de werkdruk in, onder andere de sport en recreatiesector, het hoogst als gevolg van deze krapte op de arbeidsmarkt (CBS, 2022; De Jonge, 2022). Om deze reden is het van belang te investeren in een goede relatie met werknemers en ervoor te zorgen dat het verloop van medewerkers zo klein mogelijk is. Iets wat hieraan kan bijdragen, is het investeren in de ontwikkeling van nieuwe medewerkers (Randstad, z.d.). Ontwikkeling kan worden gestimuleerd door het implementeren van een sterk onboardingprogramma in de organisatie. Door nieuwe medewerkers op een goede manier te laten onboarden in de organisatie, zullen zij sneller productief en breed inzetbaar zijn. Ook komt het de betrokkenheid bij de organisatie ten goede, wat op den duur het personeelsverloop kan verlagen (Trends in HR, 2022; Appical, 2019b). Een bedrijf dat hierin voorop loopt, is Thermen Bussloo, onderdeel van Quality Wellness Resorts (QWR). Omdat er gedurende de COVID-19 periode weinig fysiek persoonlijk contact mogelijk was, zijn zij gaan kijken naar de mogelijkheden om de werknemers toch te kunnen blijven bereiken. Hieruit is hun onboardingconcept, de QWR-academy, ontstaan. Deze academy biedt nieuwe en bestaande werknemers de mogelijkheid om online met elkaar te communiceren en diverse trainingen te doorlopen, met als doel een zo uniek mogelijke ervaring te kunnen bieden aan de werknemer. Dit is aangevuld met fysieke bijeenkomsten, toen COVID-19 dit weer toeliet (Appical, z.d.).

5 Kennis; verzameling, analyse en verwerking van de resultaten

Het volgende onderdeel zoomt in op de benodigde kennis voor de ontwikkeling van het beroepsproduct. Er wordt gesproken over de benodigde kennis en inzichten en de daarvoor opgestelde deelvragen. Aan de hand van verschillende onderzoeksmethoden zijn de belangrijkste en meest relevante bevindingen gepresenteerd. Uiteindelijk wordt getoond hoe de bevindingen zijn toegepast op het beroepsproduct en wordt over het onderzoeksproces gediscussieerd.

5.1 Benodigde kennis

Om tot een passend beroepsproduct te komen dat ondersteund wordt door theoretische en praktische bevindingen, is aan de hand van vijf deelvragen kennis vergaard omtrent de onderwerpen onboarding en inventarisatie van bedrijfsprocessen. Het vergaren van deze kennis is tevens noodzakelijk geweest om keuzes in de totstandkoming van het beroepsproduct te kunnen onderbouwen en tegen elkaar af te wegen. De deelvragen zijn als volgt:

1. Hoe definiëren onderzoekers de kernbegrippen onboarding, inventarisatie van bedrijfsprocessen en acquisitie?
2. Welke modellen en/of theorieën zijn het meest relevant ter ondersteuning van de invulling van het onboarding proces?
3. Hoe ziet het onboarding proces van andere organisaties eruit in de praktijk?
4. Welke wensen en behoeften heeft het personeel van de geacquitteerde partij bij integratie in een nieuwe organisatie en bedrijfscultuur?
5. Welke knelpunten in de inventarisatiefase van eerdere acquisities zijn er geconstateerd en wat zijn de wensen en behoeften van het PAMT voor toekomstige acquisities?

5.2 Kennisverzameling

Het onderzoeksproces, dat de basis vormt voor de ontwikkeling van het beroepsproduct, is opgedeeld in twee onderdelen om de structuur te bewaren. Het eerste deel, dat bestaat uit literatuuronderzoek en deskresearch, is uitgevoerd met als doel het creëren van een theoretisch kader voor het vervolgonderzoek. Het literatuuronderzoek en de deskresearch zijn beide kwalitatieve vormen van onderzoek en zijn toegepast om onderzoek te doen naar, voor de onderzoeker, relatief onbekende onderwerpen (Merkus, 2021; Rijksuniversiteit Groningen, z.d.). De begrippen onboarding, acquisitie en inventarisatie vormen de rode draad in het vraagstuk van de opdrachtgever en worden derhalve beschouwd als kernbegrippen voor het onderzoek. Het literatuuronderzoek omvatte het analyseren en scannen van wetenschappelijke artikelen, waarin één of meerdere van de kernbegrippen aan bod kwamen. Op deze wijze zijn diverse definities van de kernbegrippen verzameld en is per kernbegrip één definitie gekozen en toegelicht om mee te werken tijdens het resterende onderzoek. Gedurende dit onderzoek is besloten het kernbegrip inventarisatie te herformuleren naar inventarisatie van bedrijfsprocessen, daar er uit de literatuur voornamelijk definities gericht op het beheren van voorraden in winkels naar voren kwamen als definitie van inventarisatie. Na het analyseren van het begrip inventarisatie van bedrijfsprocessen, kwam de Engelse term *due diligence* naar voren, welke meer aansluit bij het vraagstuk van de opdrachtgever. Naast het literatuuronderzoek is ook deskresearch uitgevoerd. Deze primaire vorm van onderzoek is toegepast om praktijkvoorbeelden van onboarding te analyseren en hier aanknopingspunten uit te formuleren voor de ontwikkeling van het beroepsproduct (Siljee, 2019). Deze aanknopingspunten zijn vervolgens getoetst in het tweede deel van het onderzoek. Zowel de kennis uit het literatuuronderzoek als uit de deskresearch is breed vergaard en vervolgens gefilterd op relevantie voor het vraagstuk en beroepsproduct. De overgebleven kennis is in het tweede onderzoeksgedeelte getoetst op draagvlak en aansluiting bij de diverse stakeholders en de opdrachtgever. Voor het eerste onderzoeksgedeelte zijn de zoekmachines Google Scholar, HBO Kennisbank en de Saxion Bibliotheek toegepast. De gebruikte zoektermen zijn 'onboarding', 'inventarisatie bedrijfsprocessen', 'relation between onboarding and integration', 'case study onboarding', 'due diligence', 'case study integration', 'examples of onboarding' 'onboarding model'. De bronnen zijn uiteindelijk getoetst aan de hand van de AAOCC-criteria (Heldoorn, 2021) en een voorbeeld hiervan is uitgewerkt in bijlage I.

Het tweede deel van het onderzoek bestond uit het afnemen van diepte-interviews en het uitvoeren van observaties. Dit zijn eveneens kwalitatieve vormen van onderzoek, echter nu toegepast om gedachten en ervaringen te inventariseren en te linken aan de resultaten uit het eerste onderzoeksdeel (Merkus, 2021; Rijksuniversiteit Groningen, z.d.). Allereerst zijn er, voor het onboarding vraagstuk, twee onboarding-experts geïnterviewd, met als doel het vergaren van kennis over de ontwikkeling van een onboardingprogramma en het inventariseren van hun ervaringen en kennis over het onderwerp. Tevens zijn er enkele aspecten uit het literatuuronderzoek getoetst, om

het draagvlak vanuit expert-perspectief te meten. Tevens zijn enkele medewerkers van PAMT-parken geïnterviewd, met als doel het inventariseren van hun ervaringen met de huidige onboarding en het inventariseren van hun wensen en behoeften met betrekking tot onboarding. Wederom zijn in deze interviews aspecten uit de literatuur getoetst. De interviews zijn open en axiaal gecodeerd, waarna vervolgens is geanalyseerd welke codes het meest aan bod kwamen. Voor het onderzoek gericht op inventarisatie zijn alleen medewerkers van het PAMT geïnterviewd, omdat het een intern proces betreft waarover in de literatuur weinig wordt gesproken en wat geen standaard expert-gebied is. Door deze interviews zijn ervaringen, wensen en behoeften geïnventariseerd en zijn wederom de meest voorkomende codes geanalyseerd. Daarnaast is de huidige inventarisatiewijze, via het platform Monday en losse documentatie, geobserveerd. Deze observatie is op gestructureerde, niet-participerende wijze uitgevoerd, door middel van een observatieschema (Dingemanse, 2021). De geobserveerde aspecten waren lay-out, inhoud en functies van het platform. Uit deze observaties zijn verschillen en overeenkomsten geanalyseerd en vervolgens zijn er aanknopingspunten geformuleerd voor de ontwikkeling van het beroepsproduct.

5.3 Bevindingen

De bevindingen van het kwalitatieve onderzoek zullen per deelvraag gepresenteerd en besproken worden.

5.3.1 *Hoe worden de kernbegrippen onboarding, acquisitie en inventarisatie van bedrijfsprocessen gedefinieerd in de literatuur?*

De definities en toelichting van de kernbegrippen die in het verdere onderzoeksproces zijn toegepast, worden hieronder gepresenteerd. In bijlage II is de tabel met alle gevonden definities terug te lezen.

- **Onboarding**

De definitie van Davila & Pina-Ramirez (2018) sluit het beste aan op de scope van het vraagstuk en het te ontwikkelen beroepsproduct. Wanneer personeel van een acquisitie wordt overgenomen, zullen zij niet alleen een nieuwe organisatie moeten leren kennen, maar ook compleet nieuwe, en ogenschijnlijk professionelere werkzaamheden. De definitie van Davila & Pina-Ramirez sluit hier het beste bij aan, doordat zij de focus niet alleen leggen op het onboarden in een nieuwe organisatie, maar ook in een nieuwe functie.

- **Acquisitie**

Het doel van de EPG in het acquisitieproces is het uitbreiden van het productportfolio. De acquisitie zal worden herontwikkeld naar de EPG-standaarden en vervolgens onder de EPG-vlag opereren. De definitie van Japhet (2021) benoemt specifiek dat een acquisitie een toevoeging is aan het reeds bestaande productportfolio. De andere definities laten ruimte voor suggestie dat de acquisitie grotendeels hetzelfde blijft en slechts één op één wordt overgenomen in het huidige portfolio.

- **Inventarisatie van bedrijfsprocessen (due diligence)**

Het PAMT focust op twee kanten van een acquisitie gedurende de inventarisatie. Enerzijds de financiële kant en anderzijds operationele aspecten zoals keurmerken en faciliteiten, om deze spoedig aan te passen naar de EPG-standaarden. Zowel de definitie van Ahamad & Glaister (2013) en die van Wangerin (2019) benoemen deze twee manieren van inventariseren en sluiten daarom het beste aan op de scope van het proces.

5.3.2 *Welke modellen en/of theorieën zijn het meest relevant ter ondersteuning van de invulling van het onboarding proces?*

In de literatuur komen drie onboardingmodellen veelvuldig naar voren. Deze modellen worden in bijlage III verder toegelicht.

Bauer's bouwstenen en research based onboarding model

Rekening houdend met de scope van het op te leveren onboardingproduct, vormen de bouwstenen en het research based onboarding model (RBOM) van Bauer (2010) de ideale basis voor de ontwikkeling van het eindproduct. De bouwstenen van Bauer, ook wel de vier C's genoemd (tabel 3), benadrukken de financiële noodzaak van onboarden en hebben gelijktijdig ook aandacht voor de sociale impact van het onboarden.

Compliance	Administratieve processen: contract, accounts, laptop, et cetera.
Clarification	Het helder communiceren van de nieuwe rol en functie
Connection	Inzichtelijk maken van relaties en contactpersonen op de werkvloer
Culture	Kennismaken met de missie, visie, waarden en organisatiecultuur

Tabel 3 De vier C's van Bauer uitgewerkt

De activiteiten die het onboarding programma zullen ondersteunen, zijn grotendeels gebaseerd op het RBOM van Bauer (2010). Dit model operationaliseert de vier C's door diverse ondersteunende activiteiten en resources te benoemen en stelt dat een onboarding programma volledig is, als het minimaal deze activiteiten en resources bevat. Daarnaast wordt ook de prioriteit vanuit het werkgeversperspectief behandeld in dit RBOM. Het RBOM wordt in bijlage III gevisualiseerd in afbeelding 1.

Naast inhoud, is ook de vormgeving van onboarding essentieel bij het ontwikkelen van het beroepsproduct. Deskresearch laat zien dat het in kaart brengen van een duidelijke route voor de werknemer effect heeft op de prestaties gedurende de onboarding periode (Holliday, 2021). De eerste 30 dagen van de onboarding zijn het meest belangrijk gebleken en waren doorslaggevend voor het besluit om korter of langer dan één jaar in dienst te blijven van de werkgever (Chen, 2020). Uiteindelijk verhoogt een sterk onboarding programma de kans op een dienstverband van drie jaar of langer zelfs met 69% (Ziden, 2020). De ideale tijdsduur van onboarding wordt geschat op 90 tot 100 dagen. Volgens Krasman (2015) ontwikkelt de werknemer in dit tijdsbestek het gedrag en de gewoonten die moeten leiden tot een succesvol dienstverband. Derhalve is het aan te raden een route, ook wel *employee journey*, op te stellen van 90 dagen met bijbehorende mijlpalen. Bij mijlpalen kan worden gedacht aan de sollicitatiegesprekken, eerste werkdag of eerste functioneringsgesprek (Appical, 2019a). Door deze route fysiek te overhandigen, zal de verwachting vanuit de werkgever voor de werknemer beter inzichtelijk zijn en zal dit een stabiele basis voor de werknemer vormen. Een voorbeeld van een *employee journey* is terug te vinden in afbeelding 3 in bijlage III.

5.3.3 Hoe ziet het onboarding proces van andere organisaties eruit in de praktijk?

Rituals

Nieuwe werknemers van Rituals, het cosmeticamerk bekend van haar home & body producten, doorlopen hun tijd binnen de organisatie aan de hand van de zogeheten *employee journey*. Deze *journey* is opgedeeld in vijf fases, ook wel *touchpoints* genoemd. In bijlage IV worden in afbeelding 4 de fases in de *employee journey* verder toegelicht (Endouble, 2020; Start, 2021).

Thermen Bussloo

Thermen Bussloo, onderdeel van de Quality Wellness Resorts (QWR), maakt gebruik van de software Appical voor de onboarding van nieuwe werknemers. Appical verzorgt een persoonlijk pre-boarding en onboarding programma en is daarnaast ook een E-learning platform. Evenals Rituals, hangt Thermen Bussloo de onboarding ook op aan een *employee journey*. Deze ziet er als volgt uit:

1. De werknemer krijgt 14 dagen voor aanvang van de functie toegang tot de onboarding-app. Hierin staat voor elke locatie van QWR specifieke content, gericht op de faciliteiten van de locatie en de functie van de werknemer;
2. De E-learnings gedurende de 14 dagen voor aanvang bestaan uit de ontstaansgeschiedenis van QWR, kernwaarden, huisregels en de organisatiestructuur met daarin collega's en managers;
3. De eerste weken in dienst bestaan uit het kennismaken met nieuwe collega's, wegwijs worden in de nieuwe werkomgeving en het laten thuis voelen van de werknemer. De E-learning die dit proces ondersteunt, bestaat uit praktische informatie en informele tips en tricks;
4. Gedurende de onboarding vraagt Appical de feedback van de werknemer op het proces. Dit maakt het proces zeer persoonlijk en stimuleert de werknemer om direct betrokken te zijn. Leidinggevendenden kunnen deze feedback monitoren en hier vervolgens op inspelen;
5. Naast de online onboarding via Appical, vindt er elke maand een fysieke onboardingdag plaats voor nieuwe werknemers. Naast het leren kennen van de werkplek en de collega's, staat deze dag ook in het teken van gastvrijheidstrainingen;
6. Nadat de onboarding is afgerond, blijft de werknemer via Appical nieuwe E-learnings ontvangen. Dit proces noemt QWR *continuous learning*. Deze aanpak heeft de intentie om de werknemer zich continu te laten ontwikkelen en groeien. (Appical, z.d.)

Naast online deskresearch hebben er ook twee diepte-interviews plaatsgevonden met onboarding experts. De interview guides, uitgewerkte en gecodeerde interviews en codebomen zijn terug te lezen in bijlage V tot en met VIII. De geïnterviewde personen zijn Maureen Ilboga, CEO van Booking Experts en Tessa Genders, werknemer op de HR-afdeling van EuroParcs. Uit de interviews is gebleken dat *verbinden*, *groeien* en *evalueren* de belangrijkste begrippen zijn binnen het onboarden van werknemers. Door in contact te blijven met de werknemer en te zorgen dat nieuwe werknemers onderling connectie hebben met elkaar, groeit de band met de organisatie en zal de werknemer zich sneller ontwikkelen en thuis voelen in de nieuwe functie en nieuwe organisatiecultuur. Belangrijke aspecten om in verbinding te blijven, zijn fysieke trainingen, onboarding dagen en periodieke bijeenkomsten met werknemer en werkgever om de voortgang te bespreken. Daarnaast werd uit de interviews duidelijk dat onboarding zowel fysiek als online kan plaatsvinden, zolang het fysieke deel groter is dan het online deel. Ondanks dat online onboarding weinig mankracht in beslag neemt, is de valkuil dat de werknemer afhaakt of te snel een training doorloopt en uiteindelijk langer bezig is om operationeel te worden dan wanneer er fysieke trainingen worden gevolgd met beter zicht op de kwaliteit. Zoals gezegd is het continu in gesprek blijven met de nieuwe werknemer ook van belang bij onboarding. Volgens de respondenten moet onboarden geen eenrichtingsverkeer zijn, maar is het juist waardevol om zowel vanuit werkgever als werknemer feedback te geven en te ontvangen. Hierdoor kan het proces continu worden bijgestuurd en kunnen verwachtingen en prestaties beter gemanaged worden. Ook dit proces zal de groei van de werknemer ten goede komen en een grotere stimulans vormen voor de werknemer om zichzelf te blijven ontwikkelen in de organisatie. Buiten de drie centrale begrippen die naar voren komen uit de interviews, werden ook realistische vacatures en verwachtingsmanagement genoemd als belangrijke aspecten voor sterke onboarding. Volgens respondent 2 valt of staat onboarding dan ook met heldere communicatie over de verwachtingen van beide kanten en het realistisch zijn naar de werknemer toe, om frictie en negatieve associaties verderop in het proces te voorkomen: “dus laat mensen ook weten dat het een dynamisch bedrijf is en dat de weg van vandaag morgen weer anders kan zijn”. De tweede respondent heeft tevens nog een illustratie gedeeld die binnen EuroParcs de leidraad vormt voor de onboarding. Deze illustratie is te zien in afbeelding 5 in bijlage XV.

5.3.4 Welke wensen en behoeften heeft het personeel van de geacquitteerde partij bij integratie in een nieuwe organisatie en bedrijfscultuur?

Het te ontwikkelen beroepsproduct, de onboarding guide, zal zich richten op de onboarding van nieuwe werknemers van de PAMT-parken. Op basis van ervaringen van huidige werknemers, kunnen knelpunten en verbeterpunten worden geformuleerd en geanalyseerd. De interview guides, uitgewerkte en gecodeerde interviews en codebomen zijn terug te lezen in bijlage VI tot en met VIII. De geïnterviewde personen zijn Leonie Treffers en Karin Rissebeek, beiden parkmanagers op PAMT-parken. Uit de gesprekken met beide parkmanagers zijn vrijwel geen bijzondere aanknopingspunten naar voren gekomen wat betreft het verbeteren van de onboarding. Dit heeft er voornamelijk mee te maken dat beide parkmanagers erg vrij zijn gelaten in hun eerste periode en veel zaken met betrekking tot werkzaamheden en informatie omtrent de functie gaandeweg hebben aangeleerd of opgevraagd bij het PAMT. Daarnaast is bij de 1e respondent onboarding nog amper aan de orde geweest, doordat het park dat zij beheert nog niet operationeel is en er op dit moment enkel onderhoudswerkzaamheden en lichte administratieve werkzaamheden uit te voeren zijn. Wat bij de respondenten wel een rode draad vormde in de antwoorden, was het gebrek aan communicatie over de toekomst van zowel de functie als het park waarop zij werkzaam zijn. De respondenten gaven beiden aan dit als knelpunt te beschouwen in de ervaring in de functie tot nu toe, doordat onduidelijk is waar naartoe wordt gewerkt en wat eventuele doelstellingen zijn. Op dit knelpunt na, zijn er verder geen concrete verbeterpunten of acties naar voren gekomen in de interviews. De 2e respondent gaf enkel als wens mee de onboarding zoveel mogelijk fysiek te laten plaatsvinden, omdat dat het teamgevoel ten goede komt en het hele proces persoonlijker maakt.

5.3.5 Welke knelpunten in de pre-integratiefase van recente acquisities zijn er geconstateerd en wat zijn de wensen en behoeften van het PAMT voor toekomstige acquisities?

Om deze deelvraag te beantwoorden, zijn alle PAMT-medewerkers geïnterviewd over het verloop van de inventarisatie van een nieuw park, de gebruikte tools en de wensen en behoeften. De werknemers zijn: Gerard Hermsen, Pieter Burgwal, Miranda Knook en Niek Bosman. De interview guides, uitgewerkte en gecodeerde interviews en codebomen zijn terug te lezen in bijlage IX tot en met XII. Op

basis van de gehouden interviews kan worden geconcludeerd dat structuur het missende aspect in de huidige inventarisatie is. Alle respondenten hebben aangegeven dat zij voornamelijk tijdens het gesprek met een oud-eigenaar houvast en structuur missen, waardoor belangrijke informatie wordt vergeten op te vragen. Zo zegt respondent 1 “Ik denk dat het misschien nog tekort schiet in de vastlegging van de gesprekken met die oud-eigenaren. Eén van onze collega’s doet die verslaglegging, alleen die tool hoe dat nu beschreven wordt allemaal die missen we eigenlijk. Ze schrijft veel mee, maar het gaat te veel van hot naar her zonder duidelijke structuur. Daardoor hebben we het gevoel dat informatie niet goed gedeeld kan worden verder, maar ook dat bepaalde informatie toch niet helemaal boven tafel komt”. Dit leidt tot belemmeringen verderop in het proces en komt de efficiëntie niet ten goede. Een wens van het PAMT is om gesprekken met oud-eigenaren al eerder in het acquisitieproces uit te kunnen voeren en dit te doen aan de hand van een leidraad/ format dat voor elke acquisitie gelijk is. Dit geldt tevens voor de informatieoverdracht vanuit de *due diligence* (DD) fase, want ook hierover geeft het PAMT aan dat informatie te laat met het PAMT gedeeld wordt en er in feite ten tijde van het starten van de beheerfase nog te veel aspecten moeten worden uitgezocht alvorens een stabiel beheer neer te kunnen zetten. Aspecten die eerder aan bod zouden moeten komen, hebben betrekking op facturatie, verplichtingen richting leveranciers en arbeidsovereenkomsten. Daarnaast ontbreekt het in de informatieoverdracht aan gegevens die gericht zijn op het heel, schoon en veilig kunnen beheren van een park. Dit leidt ertoe dat het PAMT zich nog met randzaken bezig moet houden, voordat het inventarisatieproces kan worden hervat. Respondent 2 geeft hierover aan “Wij zullen binnen de acquisitie en de DD-fase geen directe rol hebben, maar we zouden daar wel tijdig in betrokken en geïnformeerd willen worden. Dan kunnen we ook deelnemen aan, ja denk bijvoorbeeld aan financiële zaken. Dat we gewoon al eerder weten wat de exacte afspraken zijn en wat er precies gaat gebeuren”. De respondenten zijn allen zeer positief over het gebruik van platform Monday om de inventarisatie in vast te leggen. Het is makkelijk in gebruik, overzichtelijk en eenvoudig om zaken terug te zoeken. Wel geven alle respondenten aan dat overzicht en structuur de basis moeten zijn van het format en dat enkel aspecten die voor elke acquisitie toegepast zouden kunnen worden, aan bod moeten komen. Ad hoc acties zijn niet gewenst in het format. Verder geven de respondenten de voorkeur aan een verdeling per bedrijfs onderdeel (juridisch, HR, financieel, et cetera) en zal het format de basis moeten worden voor alle toekomstige acquisities.

Naast deze interviews zijn huidige en oude inventarisatiedocumenten geobserveerd en vergeleken met de gewenste inventarisatie-indeling. De observatieschema’s zijn terug te lezen in bijlage XIV. De opdeling van het inventarisatieproces vormt het grootste verschil tussen de oude documenten en het gewenste document. In bijlage XIV is in de kolom ‘gewenste inventarisatie’ met groen gemarkeerd welke aspecten en/of disciplines in de huidige inventarisatie wel aan bod komen. Kijkend naar deze verschillen en overeenkomsten valt op dat enkele aspecten in de gewenste situatie al wel in de huidige situatie aan bod komen, maar niet duidelijk geformuleerd zijn of maar heel beknopt zijn ingevuld. Kijkend naar de financiële discipline, staat er in de huidige situatie enkel ‘gegevens account’, terwijl in de gewenste situatie dit volledig wordt uitgesplitst in taxatierapporten, belastingaangiften, gegevens bankrekeningen et cetera. Dit kan een aanleiding zijn voor de resultaten van de interviews, waarin voornamelijk blijkt dat wel min of meer helder is wat er allemaal geïnventariseerd moet worden, maar dat toch van tijd tot tijd aspecten worden vergeten of het proces wat rommelig verloopt. Daarnaast verschillen de huidige situatie en gewenste situatie op het gebied van benamingen van de disciplines. In de gewenste situatie is dit per bedrijfs onderdeel opgesplitst en dit is ook wat er uit gesprekken naar voren is gekomen. Ook lijkt de gewenste situatie duidelijker te controleren dan de huidige situatie, omdat de disciplines bijna in de vorm van een checklist zijn uitgewerkt en hierdoor informatie nauwelijks zou kunnen worden vergeten.

5.4 Toepassing bevindingen

De bevindingen gericht op onboarding worden in dit deel besproken. De bevindingen over het inventarisatieproces van het PAMT worden besproken in het gedeelte aanbevelingen.

De belangrijkste bevindingen uit het literatuuronderzoek zijn dat het RBOM en de vier C’s van Bauer (2010) het meest van toepassing kunnen zijn op de scope van dit project. Deze twee modellen zijn daarom ook de basis geweest voor de ontwikkeling van de inhoud van het beroepsproduct. Qua vormgeving is gebruik gemaakt van het concept employee journey, waarbij de reis van de werknemer inzichtelijk is gemaakt en diverse touchpoints zijn aangeduid (Appical, z.d.). Er is in het beroepsproduct dan ook een duidelijke werknemersreis (employee journey) ontwikkeld met daarin diverse belangrijke momenten gedurende de onboarding periode van de nieuwe werknemer. Daarnaast is in het uiteindelijke onboardingplan rekening gehouden met kennisoverdracht over de

functie en over de nieuwe organisatie, zoals de definitie van Davila & Pina-Ramirez (2018) ook benoemd. Zo is er een introductievideo over EuroParcs toegevoegd, maar volgt de werknemer ook diverse E-learnings die betrekking hebben op de nieuwe functie. Bij de ontwikkeling van het onboardingplan is ook rekening gehouden met bevindingen uit de interviews met experts en werknemers. Uit de expertinterviews is naar voren gekomen dat onboarding deels online en deels fysiek plaats zou kunnen vinden, maar dat het aandeel fysieke onboarding altijd groter moet zijn om verbinding met de werknemer te houden. Daarom bestaat de onboardingreis voor het grootste deel uit fysieke activiteiten of bijeenkomsten en voor een kleiner deel uit online E-learnings. Uit de interviews met werknemers van PAMT-parken waren de belangrijkste aanknopingspunten dat er meer aandacht moet komen voor de communicatie over het park en de functie en dat er overall meer communicatie plaats mag vinden tussen het PAMT en de werknemer, om voor meer betrokkenheid te zorgen. Deze wens is meegenomen, door diverse bijeenkomsten en evaluaties op te nemen in het onboardingplan. Daarnaast heeft deze wens geleid tot het toevoegen van een vijfde C aan de vier C's van Bauer (2010), namelijk de *check back*. Bij deze C wordt aangeduid wat het belang is van blijven communiceren en evalueren, zowel voor werkgever als werknemer. Ook dit aspect wordt ondersteund door de expertinterviews waaruit ook blijkt dat continu op de hoogte zijn van de toestand op de werkvloer zorgt voor meer verbinding tussen werkgever en werknemer en de werknemer ook meer vertrouwen geeft om open over zaken te kunnen spreken.

5.5 Aanbevelingen inventarisatieproces

Het PAMT heeft aangegeven een duidelijke wens te hebben voor het herzien van het inventarisatieproces van nieuwe acquisities. Uit interviews met de PAMT-medewerkers is gebleken dat de focus van deze structuur voornamelijk ligt op gesprekken met oud-eigenaren van acquisities en dat er voor die gesprekken een oplossing dient te komen. Echter is er te weinig input vanuit het oud-eigenaar perspectief om deze structuur te ontwikkelen, doordat de oud-eigenaren niet bereid waren om mee te werken aan dit project. Zij willen op geen enkele wijze meer in contact komen met EuroParcs, waardoor er geen onderzoek naar de wensen en behoeften van oud-eigenaren heeft kunnen plaatsvinden. Door het niet kunnen bereiken van deze stakeholder is er enkel input vanuit het PAMT-perspectief, waardoor de ontwikkeling van een beroepsproduct zou leiden tot een te eenzijdig product en uiteindelijk geen oplossing zou bieden voor alle betrokken stakeholders. Hierdoor is besloten geen beroepsproduct te ontwikkelen, maar wel enkele aanbevelingen te doen richting de verbetering van de inventarisatiefase. Het PAMT kan deze aanbevelingen als handvaten gebruiken in het inventarisatieproces van komende acquisities en op deze wijze in de toekomst de werkwijze alsnog aanpassen. De aanbevelingen worden hieronder kort besproken en zijn tevens opgenomen in een addendum in het beroepsproduct.

Uit de interviews is naar voren gekomen dat veel informatie rondom de operationele situatie van een acquisitie, dus de verhuur, faciliteiten, keuringen en dergelijke, te laat aan bod komt in het inventarisatieproces, maar dat er ook in gesprekken met de oud-eigenaar wordt verzaakt te vragen naar de situatie rondom eigenaren van woningen of jaarplaatshouders. Dit heeft voornamelijk betrekking op doorbelastingen aan eigenaren, jaarnota's en specifieke afspraken. De eerste aanbeveling is dan ook om met het PAMT kritisch te kijken naar de informatie die nu gemist wordt in gesprekken met oud-eigenaren en op basis hiervan een prioriteitenlijst op te stellen die als richtlijn kan worden aangehouden in de gespreksvoering. Eventueel kan hierin ook een splitsing worden opgenomen, waarbij een gedeelte al zou kunnen worden gedeeld met het M&A-team om in de DD-fase te kunnen inventariseren. Daarnaast kwam in de interviews ook naar voren dat het PAMT graag wat meer informatie richting de eigenaar zou willen delen met betrekking tot het proces dat deze oud-eigenaar door gaat lopen met het PAMT. Hiervoor wordt aanbevolen om bij volgende acquisities eens een interview te houden met desbetreffende persoon en gericht vragen te stellen over informatieoverdracht, zodat voor volgende acquisities een soort tijdlijn of informatiepakket kan worden samengesteld voor de oud-eigenaar. Dit zou tevens kunnen leiden tot een warmere band met de oud-eigenaar en kan voorkomen dat, zoals nu het geval is, de oud-eigenaar op geen enkele wijze contact meer wenst te hebben met EuroParcs.

5.6 Discussie

In het eerste deel van de onderzoeksfase zijn er trends en ontwikkelingen geanalyseerd, welke voornamelijk de achterliggende knelpunten en urgentie van het managementvraagstuk hebben blootgelegd. Doordat de aanleiding voor het vraagstuk vanuit de opdrachtgever helder was en de trends en ontwikkelingen duidelijke knelpunten lieten zien, is er een duidelijk doel geschetst voor het te realiseren beroepsproduct. Tevens zijn de resultaten van de trend over het personeelstekort en het

inzetten van onboarding bij dit probleem zeer nuttig gebleken voor het daaropvolgende deskresearch naar het begrip onboarding.

De vergaarde kennis en inzichten uit de diverse interviews zijn grotendeels nuttig gebleken. Vooral de interviews met het PAMT hebben veel input gegeven in de ontwikkeling van het beroepsproduct. Dit kwam mede doordat alle betrokken personen welwillend stonden tegenover het interview en er duidelijke antwoorden naar voren kwamen met betrekking tot ervaringen, wensen en behoeften. De interviews met medewerkers van de PAMT-parken, gericht op onboarding, waren uiteindelijk minder nuttig dan vooraf verwacht. Doordat de constructie tussen de functie van de medewerkers, het PAMT en de huidige onboarding lastig in elkaar zit, was het voor de respondenten lastig om antwoord te geven op mijn vragen. Voornamelijk ervaringen werden besproken, maar concrete wensen en behoeften waren lastig te formuleren. Hierdoor zijn deze interviews voornamelijk gebruikt om knelpunten te analyseren en daaropvolgend verbeterpunten te formuleren. De interviews met de onboarding experts waren daarentegen zeer bruikbaar voor de ontwikkeling van het beroepsproduct. Ervaringen werden duidelijk geformuleerd en ook duidelijke handvatten voor de ontwikkeling van een onboarding programma werden besproken.

Achteraf is het wenselijk gebleken om meer medewerkers te interviewen gericht op onboarding. Echter, meer medewerkers dan de huidige respondenten, zijn er op dit moment niet op de PAMT-parken en reeds vertrokken medewerkers hebben de uitnodiging voor een interview helaas afgeslagen. Ondanks dat de gegeven antwoorden in beide interviews grotendeels bruikbaar zijn, valt er te twijfelen aan de validiteit ervan. De validiteit valt te betwisten, doordat beide respondenten antwoorden hebben gegeven die ver uit elkaar lagen en er geen derde of zelfs vierde interview heeft kunnen plaatsvinden om herhaling in antwoorden te kunnen constateren. Hierdoor zijn de antwoorden voornamelijk als persoonlijke mening op te vatten, maar is het lastig om hier een objectieve conclusie uit te trekken. Dit knelpunt is helder gecommuniceerd met desbetreffende tutor en stagebegeleider. Daarnaast is, zoals al vermeld in het deel aanbevelingen, te weinig input ontvangen vanuit oud-eigenaren van acquisities om een passend beroepsproduct te kunnen maken ten behoeve van de inventarisatiestructuur. Helaas was geen enkele oud-eigenaar van een acquisitie positief over een samenwerking voor dit project en heeft er geen interview plaats kunnen vinden. Omdat er te weinig input is geweest vanuit dit perspectief, is er gekozen om enkel aanbevelingen te doen, gericht op de inventarisatiestructuur. Ook dit is besproken met de tutor en deze keuze is uiteindelijk gemaakt, zodat de opdrachtgever toch voor een deel wordt voorzien van een advies voor het vraagstuk.

Er is gedurende het onderzoek gebruik gemaakt van triangulatie. Dit houdt in dat er vanuit diverse invalshoeken naar de probleemstelling is gekeken. De toegepaste triangulatievorm betreft in dit onderzoek methodische triangulatie, waarbij diverse soorten kwalitatief onderzoek zijn gecombineerd. Zo zijn er diepte-interviews gehouden, observaties uitgevoerd en heeft er literatuur- en deskresearch plaatsgevonden. Door deze methodische triangulatie is de interne validiteit van het onderzoek verhoogd en is er een volledig beeld van de situatie geschetst. Dit heeft er ook toe geleid dat de betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten hoog is (Benders, 2021).

Het gehele onderzoek heeft, naast het voldoen aan academische aspecten, ook voldaan aan enkele ethische aspecten. Zo zijn alle respondenten geïnformeerd over de aard van het onderzoek en de wijze waarop gegevens zijn opgeslagen, door middel van een informatiebrief. Deze brief en de ondertekende toestemmingsformulieren zijn te vinden in bijlage XIII. Tevens zijn in de interviewtranscripten genoemde namen vervangen door 'collega' of 'medewerker', zodat er niet één-op-één kan worden herleid over welke collega de respondent heeft gesproken. Tenslotte is besloten om enkel de beoordelende bedrijfsmentor een volledige versie van het verantwoordingsdocument te overhandigen met daarin alle interview transcripten. De overige medewerkers van het PAMT zullen een ingekorte versie met enkel analysesresultaten overhandigd krijgen.

6 Stakeholders

In bijlage XVI is een overzicht van alle betrokken stakeholders opgenomen. Hieronder worden de belangrijkste stakeholders verder toegelicht met behulp van de kleurentheorie van de Caluwé en Vermaak (Mulders, 2014).

Post Acquisition Management Team

Het PAMT is een nieuwe afdeling binnen de EPG en heeft de afgelopen periode haar functioneren geanalyseerd. Hieruit is gebleken dat het inwerken van nieuw personeel beter kan en dat de inventarisatie van acquisities meer structuur nodig heeft. Derhalve is het aannemelijk dat er vanuit deze afdeling voldoende draagvlak is voor beide beroepsproducten, omdat deze producten beide processen kunnen vereenvoudigen en structureren voor het PAMT. Er is echter ook kans op weerstand wanneer het onboarding beroepsproduct te complex is of geen duidelijke doelstelling heeft. Het PAMT zal bij het ontbreken van onderbouwing en duidelijke doelstelling naar verwachting een aanpassing eisen op het beroepsproduct of er zelfs voor kiezen het beroepsproduct helemaal niet toe te passen. Deze weerstand komt voort uit de blauwdrukstrategie die overheerst binnen het PAMT en de behoefte aan structuur en procesmatig werken (Mulders, 2014). Hierom is bij het ontwikkelen van het beroepsproduct rekening gehouden met het duidelijk formuleren van de baten van goede onboarding en is er een tijdlijn opgenomen, waardoor voor de afdeling duidelijk wordt hoe het onboarding proces er ongeveer uit zal zien. Daarnaast wordt het definitieve beroepsproduct ondersteund door een guide voor het PAMT, waarin keuzes worden toegelicht. Door deze guide wordt getracht enige onzekerheid over het te doorlopen proces weg te nemen bij de werknemers, wat het draagvlak voor de uitvoer ervan zal vergroten.

HR-afdeling EPG

De human resources (HR) afdeling binnen de EPG is weinig tot niet betrokken bij de uitvoer van de beroepsproducten. Toch zal deze stakeholder wel weerstand kunnen bieden bij het onboarding beroepsproduct. Uit het interview met de HR-medewerker van de EPG is gebleken dat vanuit die afdeling een sterke wens is om de onboarding van PAMT-werknemers gelijk te laten lopen met die van werknemers die direct in de EPG binnentreden. Er was daarnaast ook een randvoorwaardelijke eis vanuit deze stakeholder om illustraties in het onboarding programma af te stellen op de recent ontwikkelde illustratie voor de EPG. Wanneer het beroepsproduct niet aan deze wensen voldoet, zal deze stakeholder naar verwachting weerstand uitoefenen in de vorm van het beïnvloeden van het uiteindelijke eindproduct, zodat deze wordt aangepast naar hun wensen. De HR-afdeling binnen EuroParcs kan worden beschouwd als een groene cultuur, waarin leren en het lerend vermogen centraal staan (Mulders, 2014). Om eventuele weerstand van deze stakeholder te beperken, is in de uiteindelijke vormgeving van het beroepsproduct rekening gehouden met de wens om de EPG illustraties te gebruiken. Op deze illustratie is een kleine aanpassing gemaakt, waardoor het ontwerp grotendeels gelijk is, maar het meer van toepassing is op de casus van het PAMT. Daarnaast is er besloten de onboarding die het PAMT uitvoert voor nieuwe werknemers, te laten eindigen op het moment dat het PAMT-park klaar is om te integreren in de EPG. Vanaf dat moment worden de werknemers overgedragen aan de HR-afdeling, om hun onboarding proces te volgen. Op deze wijze creëert het beroepsproduct als het ware een gezamenlijke leersituatie, waarbij zowel het PAMT als de HR-afdeling een deel van de onboarding op zich neemt. Tevens zou een toekomstige actie voor het PAMT zijn om met de HR-afdeling te blijven overleggen over hoe het onboarding proces kan worden bijgesteld of verbeterd, zodat deze stakeholder toch het gevoel van betrokkenheid heeft bij het onboarding proces van het PAMT.

Merger & acquisition team EPG

Het merger & acquisition (M&A) team van de EPG opereert voornamelijk vanuit een geeldrukstrategie, waarbij onderhandelen en macht centraal staan. De aanbevelingen gericht op de inventarisatiestructuur van het PAMT zullen voor een deel invloed gaan hebben op de werkwijze van het M&A-team. Dit wordt veroorzaakt doordat wordt aanbevolen om kritisch te kijken welke aspecten binnen de inventarisatiefase al eerder via het M&A-team opgevraagd kunnen gaan worden en het M&A-team voor een deel met de input van het PAMT aan de slag moet in dit proces. Er zal daarom naar verwachting weinig draagvlak zijn voor het beroepsproduct, omdat het M&A-team nu taken uit zal gaan voeren op verzoek van het PAMT, in plaats van andersom. Het is daarom van belang dat duidelijk met dit team wordt gecommuniceerd wat het gemeenschappelijke doel is van deze hernieuwde werkwijze. Dit is een taak voor de manager van het PAMT. Daarnaast is het van belang dat er tussen het PAMT en het M&A-team sessies zullen worden gepland, waarin het gemeenschappelijke doel: een soepele en efficiënte acquisitie centraal staan, en waar de voortgang

wordt besproken. Zo kunnen beide stakeholders hun mening en visie delen, zonder dat één van beiden te veel macht krijgt in het proces. Als dit niet gebeurt, zal het M&A-team naar verwachting hun weerstand uiten door de input van het PAMT te negeren en enkel de voor hun belangrijke aspecten op te vragen in het acquisitieproces.

7 Maatschappelijke impact

Werkgelegenheid en carrièreperspectief

EuroParcs acquireert sinds 2020, onder andere, kleinschalige vakantieparken en familiecampings. In de meeste gevallen is de EPG verplicht om bestaand personeel van de acquisitie over te nemen. Echter, doordat de omvang van EPG parken vele malen groter is dan die van een familiecamping, zal de herontwikkeling van een acquisitie zorgen voor de creatie van nieuwe banen. Dit komt de lokale werkgelegenheid ten goede en voorziet de lokale inwoners van een stabiel inkomen voor het levensonderhoud. Een bijkomend voordeel hiervan, is dat deze werknemers naar verwachting meer zullen consumeren en hierdoor een grotere bijdrage leveren aan de lokale economie (Breda University of Applied Sciences et al., 2021). Het ontwikkelde beroepsproduct legt de focus van het onboarding proces voornamelijk op de nieuwe werknemer en staat in het teken van het creëren van een leeromgeving, waarin feedback geven centraal staat. Het is aannemelijk dat dit de uitstraling van de EPG als werknemer ten goede komt en de werknemer meer vertrouwen geeft voor het verdere dienstverband, waardoor de kans op een vroegtijdig afscheid verkleind kan worden. Hierdoor zou het beroepsproduct tevens voor een klein gedeelte kunnen bijdragen aan het verminderen van de werkeloosheid.

Naast dat de EPG een groei in het aantal banen faciliteert, is er ook sprake van diversiteit in de soorten banen die gecreëerd worden. Zo zijn er functies voor hoogopgeleiden, zoals parkmanagers of front-officemanagers, maar ook functies voor laagopgeleiden, zoals groenonderhoud en de technische dienst. Het beroepsproduct is op dit moment ontwikkeld voor de functie van parkmanager, maar zou op de lange termijn kunnen worden aangepast of aangevuld door het PAMT en zich hierdoor ook richten op de functies met een lager opleidingsniveau. Hierdoor is er voor alle opleidingsniveaus uiteindelijk een stabiel en volledig onboarding proces ingericht, wat het doorgroeien en ontwikkelen van de werknemer ook zal kunnen stimuleren. Het beroepsproduct kan op deze wijze ook een positieve impact veroorzaken, door de nieuwe werknemer een breder carrièreperspectief te bieden met diverse doorgroeimogelijkheden (Breda University of Applied Sciences et al., 2021).

Negatieve impact toeleveranciers

Toerisme bestaat vaak uit diverse stakeholders, betrokken organisaties en sectoren die meeprofiteren van de groei van de toeristische sector. Deze partijen worden ook wel toeleveranciers genoemd (Breda University of Applied Sciences et al., 2021). Door het acquisitieproces van de EPG is er echter sprake van een negatieve impact op deze toeleveranciers. Wanneer het PAMT een nieuwe acquisitie in beheer krijgt, is één van de eerste aspecten die in kaart worden gebracht het overzicht van contracten en leveranciers, zodat deze zo spoedig mogelijk stopgezet kunnen worden en er nieuwe afspraken met EPG-toeleveranciers kunnen worden gemaakt. Uit gesprekken met het PAMT is gebleken dat het bij deze contracten vaak gaat om kleine ondernemingen uit de regio, die een bijdrage leveren aan het park of de camping. Doordat het PAMT deze contracten stopzet, betekent dit dat deze kleinschalige ondernemingen een krimp zien in hun klantportfolio en derhalve ook in de inkomsten. Uiteindelijk kan dit zelfs leiden tot een krimp in het aantal banen bij deze ondernemingen en is er, in tegenstelling tot eerder gemeld, zelfs sprake van minder werkgelegenheid als gevolg van de acties van de EPG. De aanbevelingen omtrent de inventarisatiestructuur van het PAMT zullen naar verwachting weinig tot geen invloed kunnen uitoefenen op de negatieve impact. Wel zou een meer gestructureerde inventarisatiefase ertoe kunnen leiden dat alle contracten met toeleveranciers van een acquisitie beter in kaart worden gebracht en derhalve wellicht op een meer menselijke manier kunnen worden opgezegd. In het belang van maatschappelijk verantwoord ondernemen, iets waar de EPG ook serieus mee bezig is, kan het nog wel een aanbeveling zijn om niet alle contracten met toeleveranciers stop te zetten en ook rekening te houden met de impact op de lokale economie. Echter ligt dit buiten de scope van het beroepsproduct en is dit een keuze die op directieniveau gemaakt zou moeten worden binnen de EPG.

8 Financiën

Het onderdeel financiën zal inzoomen op de bedrijfseconomische gevolgen van het ontwikkelde beroepsproduct. Eerst wordt de theoretische onderbouwing toegelicht en vervolgens de financiële berekening.

8.1 Bedrijfseconomische impact

Het ontwikkelen van het beroepsproduct is uitgevoerd tijdens de onderzoeksperiode, waardoor het geen geld heeft gekost en dus niet zal worden meegenomen in de analyse. Bij uitvoering van het beroepsproduct, zal de nieuwe werknemer in drie fases gaan onboarden met een totaal van 90 dagen. De onboarding is na 90 dagen voltooid, waarna de werknemer in staat is zelfstandig te werken. Toch is de verwachting dat de werknemer na 90 dagen nog niet volledig productief zal kunnen zijn. De gemiddelde tijd voor een werknemer om 100% productief te worden, ligt tussen de drie en zes maanden. Tot dit punt wordt de productiviteit van de nieuwe werknemer geschat op 30 tot 50% (Dalstål Gershagen & Kvist, 2021). De onboarding-activiteiten zijn tevens van invloed op de productiviteit van PAMT-medewerkers, omdat van hen op geijkte momenten begeleiding wordt verwacht. De totale kosten zullen per fase in het onboarding proces besproken worden.

Fase 0: Tot en met de eerste werkdag

In de eerste fase, fase 0, is de werknemer nog niet in dienst van EuroParcs en ontvangt nog geen loonkosten. Deze fase zal kosten voor werving en selectie met zich meebrengen in de vorm van loonkosten van PAMT-medewerkers. Het is lastig in te schatten hoeveel tijd er exact in de werving en selectie wordt gestoken en daarom wordt er in de berekening alleen gerekend met het selectie- en sollicitatieproces van de sollicitant. Gezien de krapte op de arbeidsmarkt, is het aannemelijk dat er weinig sollicitaties binnenkomen op de uitgezette vacature (CBS, 2022; de Jonge, 2022). Voor het selecteren van sollicitanten wordt daarom maximaal één dag uitgetrokken door het PAMT. Hierna volgt de sollicitatieprocedure, meestal bestaande uit een oriënterend gesprek en een vervolgesprek, wat twee dagen in beslag neemt van de drie PAMT-medewerkers. Tenslotte zal de sollicitant een arbeidsvoorwaardengesprek doorlopen, voordat hij definitief wordt aangenomen (Carrièretijger, z.d.).

Fase 1: Dag 1 tot en met 30

De werknemer heeft vanaf dag één diverse contactmomenten met het PAMT. De eerste werkdag staat in het teken van opstarten en introduceren en op deze dag zijn zowel de nieuwe werknemer als de PAMT-werknemers niet productief in de functie bezig. Ook zal er een wekelijkse meeting plaatsvinden met het PAMT en de werknemer en na 30 dagen volgt een feedbackmoment. Door de voorbereiding en verwerking van deze meetings, zijn zowel de nieuwe werknemer als minimaal twee PAMT-medewerkers vijf dagen niet productief aan het werk in de functie. Ten slotte zal de nieuwe werknemer één dag meelopen op een EPG-park en diverse E-learnings doorlopen en hierdoor naar verwachting ongeveer vijf dagen niet productief werkzaam zijn. Daarnaast kan niet van de werknemer worden verwacht dat hij of zij in de eerste 30 dagen in functie alle werkzaamheden beheerst en uitvoert, dus kan er worden gesteld dat van de overige dagen dat hij of zij op de werkplek is, de werkzaamheden slechts voor 30% worden uitgevoerd (Dalstål Gershagen & Kvist, 2021).

Fase 2: Dag 31 tot en met 90

De laatste fase van de onboarding zal voor de werknemer wat meer stabiliteit en vertrouwen bieden in de nieuwe functie. Doordat in de eerste fase al veel kennis is opgedaan, wordt verwacht dat de werknemer in deze periode al voor 50% productief werkzaam is in de nieuwe functie (Dalstål Gershagen & Kvist, 2021). Wel zullen er nog twee dagen verloren gaan door onboarding-activiteiten en zal er in totaal nog negen keer een meeting en/of voortgangsgesprek plaatsvinden met de werknemer en een PAMT-medewerker.

Break-even point & baten

Bij de analyse voor de winstgevendheid van de onboarding, wordt gebruik gemaakt van een break-even berekening. Het break-even point ontstaat bij, onder andere, gelijke vaste kosten en gelijke in- en verkoopprijzen (Kenniskbank financieel, z.d.). Omdat er bij de onboarding geen in- of verkoop van een product aan de orde is, zal enkel het criterium 'gelijke vaste kosten' worden geanalyseerd, wat in dit geval de werkgeverslasten zijn. Tevens kan er geen winst worden berekend, omdat het beroepsproduct geen effect heeft op de cashflow van de EPG. De baten van het onboarding proces zijn daarom voornamelijk meetbaar in de vorm van medewerkerstevredenheid en productiviteit. De verwachting is dat wanneer de werknemer de onboarding heeft doorlopen, de kans op afscheid na één jaar kleiner is (Chen, 2020). Hierdoor hoeft het PAMT het werving & selectie- en het onboarding

proces niet nogmaals voor dezelfde functie te doorlopen en kunnen de kosten die hier aan vast zaten in het eerste jaar worden ook worden beschouwd als baten.

8.2 Financiële berekeningen

Om de bedrijfseconomische impact te kunnen berekenen, zijn de brutosalarissen van de functie parkmanager en PAMT-medewerker uit de CAO recreatie gehaald (CNV Vakmensen, 2021; Kikk Recreatie, 2006). Ook zijn de totale werkgeverslasten per maand berekend in tabel 4, om een exacte kostenanalyse te maken voor de werkgever (Berekenhet.nl, z.d.).

Functie	Brutoloon/maand	Werkgeverslasten/maand (bruto)	Aantal werknemers
Parkmanager	€4064,75	€5421,25	1
PAMT-medewerker	€4064,75	€5421,25	3 (Werknemer 4 staat niet onder contract bij het PAMT)

Tabel 4 Werkgeverslasten

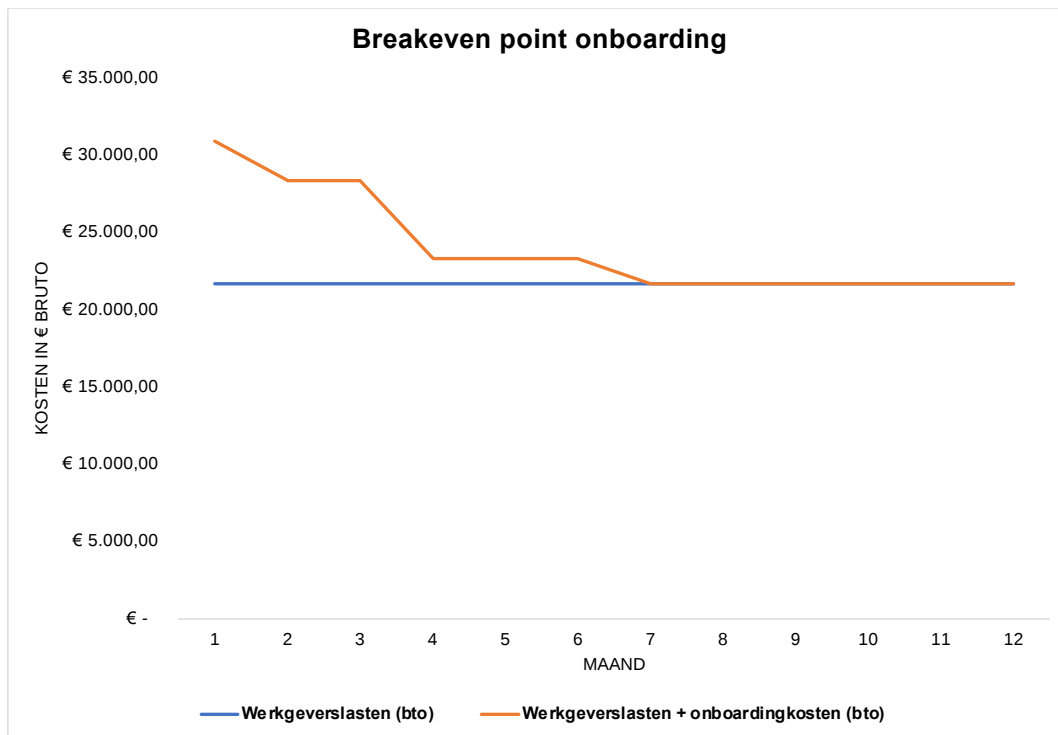
Op basis van de bedragen in tabel 4 is berekend wat een PAMT-medewerker of parkmanager per dag verdiend. Hierbij is ervan uitgegaan dat de werknemer fulltime in dienst is en gemiddeld 20 werkdagen per maand heeft. Met deze gegevens is tabel 5 en zijn de totale werkgeverslasten in het eerste jaar berekend voor drie PAMT-medewerkers en de nieuwe werknemer. Daarbij zijn de kosten berekend voor de dagen dat de genoemde personen niet productief werkzaam zijn geweest in de functie en zijn de kosten van de verminderde productiviteit van de nieuwe werknemer berekend. Omdat niet bekend is hoe lang de werving en selectieprocedure in beslag neemt, worden er geen loonkosten meegenomen in deze berekening. Enkel de extra kosten van de dagen die hieraan besteed worden, worden meegenomen in het rekenvoorbeeld in tabel 5.

Na zes maanden vallen de onboarding kosten en kosten van het productiviteitsverlies weg voor de werkgever en worden enkel de vaste loonkosten weer betaald, zoals te zien in figuur 2. Vanaf dit punt is er dus sprake van gelijke vaste kosten en is volgens de literatuur het break-even point bereikt (Kenniskbank financieel, z.d.).

Periode	Basisbedrag (loonkosten per dag en per maand)	Fase 0 (tot aan 1e werkdag)	Fase 1 (dag 1 t/m 30)	Fase 2 (dag 31 t/m 90)	Maand 4-6 (na onboarding)	Maand 7-12		
Loonkosten PAMT bruto	€ 5.421,25	€ -	€ 16.263,75	€ 32.527,50	€ 48.791,25	€ 97.582,50		
Loonkosten parkmanager bruto	€ 5.421,25	€ -	€ 5.421,25	€ 10.842,50	€ 16.263,75	€ 32.527,50		
Totale werkgeverslasten bruto		€ -	€ 21.685,00	€ 43.370,00	€ 65.055,00	€ 130.110,00	TOTAAL	€ 260.220,00
Dagen uit functie PAMT	-	9	10	18	0	0		
Dagen uit functie parkmanager	-	0	10	11	0	0		
Verloren productiviteit	-	0	70%	50%	30%	0%		
Kosten dagen uit functie	€ 271,06	€ 2.439,54	€ 5.421,20	€ 7.860,74	€ -	€ -		
Kosten verloren productiviteit	€ 271,06	€ -	€ 3.794,88	€ 5.421,25	€ 4.879,13	€ -		
Totale bruto kosten onboarding		€ 2.439,54	€ 9.216,08	€ 13.281,99	€ 4.879,13	€ -	TOTAAL	€ 29.816,73
Totale bruto kosten per fase		€ 2.439,54	€ 30.901,08	€ 56.651,99	€ 69.934,13	€ 130.110,00	TOTAAL	€ 290.036,73

Tabel 5 Kostenanalyse

Figuur 2 Break-even point



Literatuurlijst

Abbas, W. F., Ismail, S. H., Haron, H., & Hariri, W. N. A. W. (2018). Enterprise Integration of Employee Onboarding Process Using Zachman Framework. *International journal of engineering & technology*, 2018(7), 46–48. Geraadpleegd op 24 mei 2022, van https://www.researchgate.net/profile/Wan-Abbas/publication/331828999_Enterprise_Integration_of_Employee_Onboarding_Process_Using_Zachman_Framework/links/5c8f026992851c1df9481391/Enterprise-Integration-of-Employee-Onboarding-Process-Using-Zachman-Framework.pdf

Ahammad, M. F., & Glaister, K. W. (2013). The pre-acquisition evaluation of target firms and cross border acquisition performance. *International Business Review*, 22(5), 894–904. Geraadpleegd op 1 juni 2022, van <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.01.001>

Appical. (2019a, 29 augustus). *Goede Employee Journey draagt bij aan Employer Branding*. Geraadpleegd op 24 juni 2022, van <https://www.appical.net/nl-nl/kennisbank/blog/blog/goede-employee-journey-draagt-bij-aan-employer-branding>

Appical. (2019b, augustus 30). *De Employee Journey: meer dan de zoveelste HR hype?* Geraadpleegd op 24 juni 2022, van <https://www.appical.net/nl-nl/kennisbank/blog/blog/employee-journey-meer-dan-de-zoveelste-hr-hype>

Appical. (z.d.). *Case studie Quality Wellnessresorts*. Geraadpleegd op 23 juni 2022, van <https://www.appical.net/nl-nl/klanten/cases/quality-wellnessresorts>

Bauer, T. N. (2010). Onboarding New Employees: Maximizing Success. *SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Serie*. Geraadpleegd op 31 mei 2022, van <https://teachercentricity.com/wp-content/uploads/2014/08/SHRM-Onboarding-Report.pdf>

Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization.*, 51–64. Geraadpleegd op 31 mei 2022, van <https://doi.org/10.1037/12171-002>

Benders, L. (2021, 25 oktober). *Vier soorten triangulatie in je scriptie*. Scribbr. Geraadpleegd op 3 september 2022, van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/triangulatie/>

Berekenhet.nl. (z.d.). *Loonkosten voor de werkgever berekenen | BerekenHet.nl*. Geraadpleegd op 6 oktober 2022, van <https://www.berekenhet.nl/ondernemen/loonkosten-werkgever.html#calctop>

Breda University of Applied Sciences, Centre of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality, Gastvrij Nederland, HZ University of Applied Sciences & NHL Stenden. (2021, oktober). *Maatschappelijke waarde van toerisme en recreatie*. In *CELTH*. Gastvrij Nederland. Geraadpleegd op 18 oktober 2022, van <https://www.celth.nl/sites/default/files/2021-10/Maatschappelijke%20waarde%20van%20toerisme%20en%20recreatie%2C%20rapport%202021%20Gastvrij%20Nederland%20en%20CELTH.pdf>

Cambridge Dictionary. (2022, 20 juli). *chakra definition: 1. in yoga and traditional South Asian medicine, one of the seven centres of energy in the human. . . Learn more*. Geraadpleegd op 22 juli 2022, van <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/chakra>

Carrièretijger. (z.d.). *Soorten sollicitatiegesprekken | Carrièretijger*. Geraadpleegd op 7 oktober 2022, van <https://www.carrièretijger.nl/carriere/solliciteren/sollicitatiegesprek/gespreksmodellen>

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2022, 17 augustus). *Ondernemers zien werkdruk toenemen als gevolg personeelstekort*. Geraadpleegd op 23 augustus 2022, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2022/33/ondernemers-zien-werkdruk-toenemen-als-gevolg-personeelstekort>

Chen, S. (2020, januari). *Key elements for a successful employee onboarding program* (Nr. 108). ScholarlyCommons. Geraadpleegd op 24 mei 2022, van https://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1109&context=od_theses_msod

CNV Vakmensen, HISWA-RECRON & FNV Recreatie. (2021). *CAO recreatie*. CNV Vakmensen. Geraadpleegd op 22 oktober 2022, van https://www.cnvvakmensen.nl/handel/recreatie-en-leisure/cao-recreatie/?gclid=Cj0KCQjw-fmZBhDtARIsAH6H8ghLbaXc3oYldazXEKLQd33gaiYc6cdtQqYVrV1MusIm-jwXYmZqXB4aAp8JEALw_wcB

Dalstål Gershagen, M. & Kvist, M. (2021). *Onboarding during Covid-19: Effects on newly graduated engineers in Sweden* [Masterscriptie]. Blekinge Institute of Technology.

Davila, N., & Pina-Ramirez, W. (2018). *Effective Onboarding*. American Society for Training & Development. Geraadpleegd op 24 mei 2022.

De Jonge, C. (2022, 17 augustus). *Gekte compleet op arbeidsmarkt: personeelstekort naar recordhoogte*. Telegraaf. Geraadpleegd op 23 augustus 2022, van <https://www.telegraaf.nl/financieel/122800444/gekte-compleet-op-arbeidsmarkt-personeelstekort-naar-recordhoogte>

Dingemanse, K. (2021, oktober 26). *Observatie als onderzoeksmethode in je scriptie*. Scribbr. Geraadpleegd op 11 juli 2022, van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/observaties/>

Endouble. (2020, 10 maart). *Rituals Digital HR Journey - de weg naar betekenisvoller contact*. Endouble NL. Geraadpleegd op 6 juni 2022, van <https://endouble.com/nl/blog/rituals-digital-hr-journey-de-weg-naar-betekenisvoller-contact/>

EuroParcs. (z.d.). *Over ons | Luxe & comfortabele vakantieparken*. Geraadpleegd op 17 oktober 2022, van <https://www.europarcs.nl/over-europarcs>

Ghauri, P. N., Hassan, I. & Mayrhofer, U. (2018). Merger and acquisition motives and outcome assessment. *Thunderbird International Business Review*, 60(4), 709–718. Geraadpleegd op 1 juni 2022, van <https://doi.org/10.1002/tie.21967>

Hachem, B. & Sujud, H. (2018). Effect of Mergers and Acquisitions on Performance of Lebanese Banks. *International Research Journal of Finance and Economics*, 166, 69–77. http://www.internationalresearchjournaloffinanceandeconomics.com/ISSUES/IRJFE_166_05.pdf

Hansen, Z. N. L., Haubjerg, M. & Porsgaard, C. B. (2018). A framework for operational due diligence. *Production Engineering*, 12(5), 633–645. Geraadpleegd op 3 juni 2022, van <https://doi.org/10.1007/s11740-018-0842-z>

Heldoorn, S. (2021, 30 november). *Bronnen BEOORDELEN met AAOCC Criteria*. Scriptiebegeleiding. Geraadpleegd op 12 mei 2022, van <https://frissecolleges.nl/bronnen-beoordelen-met-aaocc-criteria/>

Holliday, M. (2021, 24 november). *Employee Journey Mapping: Improve Your Employee Experience*. Oracle NetSuite. Geraadpleegd op 24 juni 2022, van <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/human-resources/employee-experience-journey-mapping.shtml?mc24943=v2>

Japhet, I. (2021). Achieving competitive advantage and financial sustainability through acquisition and restructuring strategies. *Journal of Accounting and Taxation*, 13(3), 217–225. Geraadpleegd op 26 mei 2022, van <https://doi.org/10.5897/jat2021.0486>

Kennisbank financieel. (z.d.). *Het berekenen van het break-evenpoint - Kennisbank Financieel*. Geraadpleegd op 7 oktober 2022, van <http://www.kb-financieel.nl/het-berekenen-van-het-break-evenpoint.14405.lynkx>

Kikk Recreatie. (2006, november). *Handboek functie-indeling recreatie*. Geraadpleegd op 6 oktober 2022, van <https://kikk-recreatie.nl/cao-pensioen/functie-indeling/>

Krasman, M. (2015). Three Must-Have Onboarding Elements for New and Relocated Employees.

Employment Relations Today, 42(2), 9–14. Geraadpleegd op 23 juni 2022, van <https://doi.org/10.1002/ert.21493>

Kumar, N. (2018). *New employee onboarding process in an organization*. Symbiosis Institute of Management Studies. Geraadpleegd op 24 mei 2022, van <https://ijeast.com/papers/1475235509-Onboarding.pdf>

Merkus, J. (2021, 12 november). *Het verschil tussen kwantitatief en kwalitatief onderzoek (met voorbeelden)*. Scribbr. Geraadpleegd op 20 augustus 2022, van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/kwalitatief-vs-kwantitatief-onderzoek/>

Mulders, M. (2014, 1 mei). *111 Managementmodellen* (3de editie). Noordhoff.

NU.nl. (2021, 29 november). *ACM trapt op de rem bij overname Landal door Roompot*. NU - Het laatste nieuws het eerst op NU.nl. Geraadpleegd op 11 mei 2022, van <https://www.nu.nl/economie/6170404/acm-trapt-op-de-rem-bij-overname-landal-door-roompot.html>

Parkvakanties. (z.d.). *EuroParcs neemt drie Noord-Hollandse vakantieparken over van TopParken*. Geraadpleegd op 9 mei 2022, van <https://www.parkvakanties.nl/blog/algemeen/europarcs-neemt-drie-noord-hollandse-vakantieparken-over-van-topparken/#:~:text=Vakantiepark%20aanbieder%20EuroParcs%20heeft%20drie,het%20geografische%20aanbod%20van%20EuroParcs>

Prosci Inc. (z.d.). *The Prosci ADKAR® Model | Prosci*. Prosci. Geraadpleegd op 7 juni 2022, van <https://www.prosci.com/methodology/adkar>

Randstad. (z.d.). *Personeelstekort: dit doe je eraan*. Geraadpleegd op 23 augustus 2022, van <https://www.randstad.nl/werkgevers/kenniscentrum/arbeidsmarkt-en-flexibiliteit/personeelstekort>

RED online marketing. (2021, 8 november). *Blijven deze markttrends in 2022?* RED Online Marketing Dutch. Geraadpleegd op 11 mei 2022, van <https://redonlinemarketing.nl/blog/travel-leisure-markttrends-2022/>

Renneboog, L., & Vansteenkiste, C. (2019). Failure and success in mergers and acquisitions. *Journal of Corporate Finance*, 58, 650–699. Geraadpleegd op 24 mei 2022, van <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2019.07.010>

Rijksuniversiteit Groningen. (z.d.). *LibGuides: Informatievaardigheden: Zoekmethoden*. Libguides RUG. Geraadpleegd op 13 mei 2022, van <https://libguides.ruu.nl/c.php?g=531668&p=3637472>

Saxion University of Applied Sciences. (2022). *Semestergids 2022-2023. Young Professional Semester*. Geraadpleegd op 21 oktober 2022, van <https://learn-eu-central-1-prod-fleet01-xythos.content.blackboardcdn.com/>

Siljee, K. (2019, 1 april). *Je scriptie de baas: Hoe je stressvrij je scriptie schrijft* (1ste editie). Amsterdam University Press.

Start, R. (2021, 20 oktober). *Irene Vernie over de vijf fases van de employee experience bij Rituals*. HRcommunity. Geraadpleegd op 28 juni 2022, van <https://hrcommunity.nl/blogs/irene-vern timer-over-de-vijf-fases-van-de-employee-experience-bij-rituals/>

Trends in HR. (2022, 7 april). *Verwelkom en behoud je medewerkers met goede onboarding*. Geraadpleegd op 23 augustus 2022, van <https://www.trendsinhr.nl/verwelkom-behoud-medewerkers-met-onboarding/>

Vermeulen, T. (2020, 30 augustus). *EuroParcs met overname Droomparken vierde keten van Nederland*. NRIT. Geraadpleegd op 9 mei 2022, van <https://www-nritmedia-nl.saxion.idm.oclc.org/kennisbank/42838/?token=rtwkals32lk45wj43222453435AERad4wa>

Wangerin, D. (2019). M&A Due Diligence, Post-Acquisition Performance, and Financial Reporting for Business Combinations. *Contemporary Accounting Research*, 36(4), 2344–2378. Geraadpleegd op 3 juni 2022, van <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12520>

Ziden, A. A., & Joo, O. C. (2020). Exploring digital onboarding for organisations: a concept paper. *International journal of innovation, creativity and change*, 13(9), 734–750. Geraadpleegd op 24 mei 2022, van https://www.ijicc.net/images/vol_13/Iss_9/13957_Ziden_2020_E_R.pdf

Bijlagen

Vanaf hier zal alle ondersteunende informatie op de voorafgaande hoofdstukken gepresenteerd worden.

Bijlage I AAOCC Criteria

Bron: Bauer, T. N. (2010). Onboarding New Employees: Maximizing Success. <i>SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Serie</i> . Geraadpleegd op 31 mei 2022, van https://teachercentricity.com/wp-content/uploads/2014/08/SHRM-Onboarding-Report.pdf	
Authority	De auteur heeft een PhD in filosofie en is hoogleraar in het overbrengen van socialisatie en onboarden van werknemers. Hierdoor kan worden gesteld dat de auteur veel ervaring en connectie heeft met het onderwerp van het artikel.
Accuracy	De informatie in het artikel lijkt zeer valide, mede door het hieronder gestelde. Hypotheses worden getoetst in case studies en worden niet voor waar aangenomen zonder wederhoor.
Objectivity	In het artikel worden diverse case studies gepresenteerd, waarin hypothesen uit het artikel getoetst worden. Dit verstevigt de gestelde zaken in het artikel en laat zien dat de auteur haar aannames niet zonder wederhoor heeft gepubliceerd. Daarnaast promoot de auteur niet alleen haar eigen visie, maar laten de case studies en bijdrages van gastauteurs ook andere visies zien.
Currency	Het artikel is gepubliceerd in 2010 en is hierdoor niet meer actueel. Echter wordt het in recent gepubliceerde stukken omtrent onboarding nog steeds aangehaald, waardoor het toch weer in de actualiteit komt.
Coverage	Het artikel dekt het hele onderwerp 'onboarding', door niet alleen de theoretische onderbouwing te beschrijven, maar ook in te gaan op de praktische uitvoer ervan. Daarnaast worden diverse ondersteunende modellen gepresenteerd.

Tabel 6 Voorbeeld AAOCC-criteria

Bijlage II Definities kernbegrippen

Onboarding	Definitie
Kumar (2018)	Het doel van onboarden is het creëren van een lange termijnrelatie tussen de organisatie en medewerker, waarin laatstgenoemde wordt gestimuleerd de juiste keuze te hebben gemaakt en het gevoel wordt gecreëerd erbij te horen.
Abbas et al. (2018)	Tijdens onboarden zorgt de organisatie ervoor dat haar doelen, cultuur en bedrijfsomgeving worden gepresenteerd aan de medewerker, zodat deze zich snel verbonden voelt en productief kan bijdragen aan de organisatie. Een goed ingericht onboarding proces draagt bij aan medewerker tevredenheid en kan de productiviteit verhogen.
Davila & Pina-Ramirez (2018)	Onboarding is een proces waarbij nieuwe medewerkers één worden met de nieuwe organisatie en nieuwe functie. Onboarding is daarom op te splitsen in twee processen: 1. algemene onboarding gericht op de organisatiecultuur. Niet afhankelijk van de functie 2. functie-specifieke onboarding, gericht op het op maat gemaakte proces behorend bij de functie van de medewerker.
Bauer & Erdogan (2011)	Onboarding is een proces waarbij de nieuwe medewerker verandert van outsider naar ingeburgerde medewerker. Onboarding refereert aan het proces dat nieuwe medewerkers moet helpen kennis, vaardigheden en gedrag te beheersen wat zorgt voor een succesvol dienstverband in de organisatie.
Acquisitie	Definitie
Renneboog & Vansteenkiste (2019)	Mergers & acquisities zijn van groot belang in de levensloop van een organisatie. M&A zorgen ervoor dat organisaties sneller kunnen groeien en nieuwe markten kunnen benaderen. Door M&A kunnen organisaties tevens concurrenten verminderen en de toegang tot kapitaal verbeteren.
Japhet (2021)	Een acquisitie is een strategie waarbij een partij een andere partij opkoopt, met als doel deze toe te voegen aan het eigen productportfolio. In tegenstelling tot fusies, kunnen acquisities vaak gepaard gaan met onvriendelijke gevoelens en hoge emoties.
Hachem & Sujud (2018)	De term merger & acquisitie wordt algemeen gebruikt om duurzaamheid en organisationele groei te bereiken. Bij mergers gaan twee onafhankelijke organisaties samen in één grote organisatie, terwijl bij acquisities juist één partij actief andere partijen overkoopt. Dit kan gepaard gaan met agressie, daar de opkopen partij de volledige zeggenschap krijgt over de acquisitie.
Ghuri et al. (2018)	De termen merger en acquisitie worden vaak als synoniemen gebruikt, terwijl er wel degelijk verschillen zijn. Bij mergers besluiten twee organisaties samen verder te gaan als één, terwijl bij acquisities de ene organisatie de andere organisatie overneemt en de eigenaar wordt.
Inventarisatie van bedrijfsprocessen	Definitie
Ahammad & Glaister (2013)	Hoewel bepaalde informatie beschikbaar zal zijn voor de kopende partij, zal het meestal zo zijn dat sommige details moeilijker te inventariseren zijn omdat de verkopende partij deze diep heeft weggestopt of niet enthousiast is dit direct te delen met de kopende partij. Daarom baseert de kopende partij de overnamebeslissing niet volledig op de gegevens die door de acquisitie worden verstrekt, maar zal geprobeerd worden de acquisitie verder te onderzoeken om belangrijke informatie en gegevens te valideren en het risico van onaangename verrassingen te beperken. Dit proces wordt due diligence genoemd.
Ahammad & Glaister (2013)	In relatie tot acquisities, kan het due diligence proces worden gedefinieerd als het inventariseren van sleutelaspecten van de acquisitie. Dit zijn onder andere financiële, juridische, HR, operationele en strategische aspecten en gegevens.
Hansen et al. (2018)	Het verkrijgen van inzicht in de belangrijkste sleutelprocessen van de acquisitie levert een grote bijdrage aan het succes van acquisities, omdat overnames in de tegenwoordige tijd steeds complexer en uitgebreider worden. Tegelijkertijd dragen factoren zoals complexe distributienetwerken, relaties met leveranciers en IT-systemen bij tot een toenemende afhankelijkheid van de supply chain, wat betekent dat het van cruciaal belang is om de operationele factoren in een acquisitie in kaart te brengen.

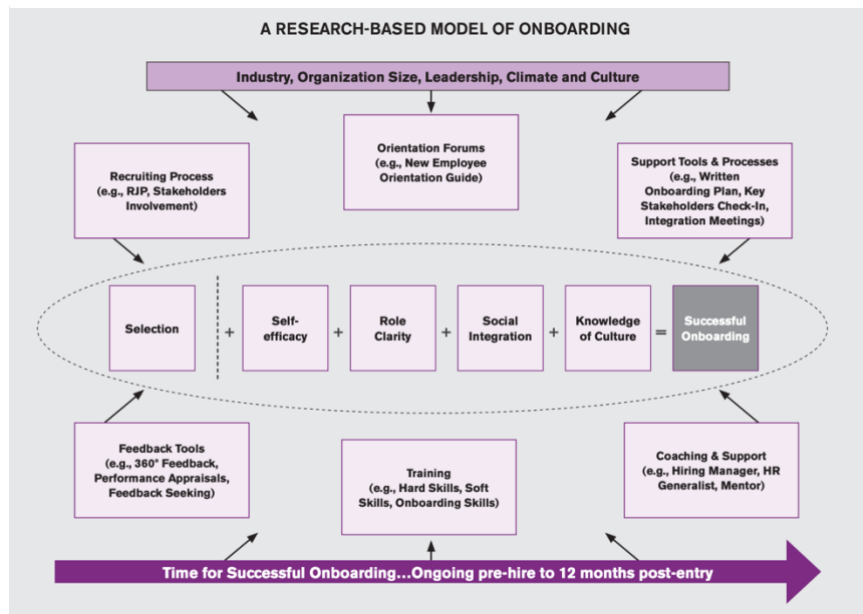
Wangerin (2019)	In de post-acquisitie fase begint het proces waarbij de kopende partij vertrouwelijke en gevoelige informatie van de acquisitie verzamelt en evalueert. Hierbij legt de kopende partij de focus op financiële rapporten, contracten met leveranciers, keurmerken en managementverslagen. Daarnaast worden er gesprekken gevoerd met sleutelfiguren vanuit de acquisitie. Dit proces noemt men due diligence.
-----------------	--

Tabel 7 Definities kernbegrippen onboarding, acquisitie en inventarisatie van bedrijfsprocessen

Bijlage III Toelichting modellen en theorieën onboarding

Resource based onboarding model van Bauer (2010):

Figuur 3 Resourced Based Onboarding Model (Bauer, 2010)



- **Recruiting:** inzetten als middel om de onboarding af te trappen i.p.v. als losstaande activiteit. Focus op het schrijven van realistische vacatureteksten, waarmee de verwachting van de sollicitant beter kan worden gemanaged en teleurstelling of negatieve associaties verderop in het proces worden verminderd.
- **Orientations:** formele oriëntatieprogramma's kunnen de werknemer helpen om de verantwoordelijkheden en taken van de functie beter te begrijpen, evenals de organisatiecultuur. Daarnaast dient de oriëntatie ook een sociale functie; namelijk het welkom laten voelen in de organisatie, het introduceren aan collega's et cetera. Hierbij kan worden gedacht aan LinkedIn, een intranet of video's.
- **Support tools & processen:** het is van belang om de werknemer duidelijke, fysieke, handvaten mee te geven voor het verdere onboardingproces. Overhandig bijvoorbeeld een geschreven onboardingplan, ruim tijd in voor bijeenkomsten met contactpersonen in de organisatie en ondersteun het proces door enkele online activiteiten.
- **Coaching & support:** Zorg dat nieuwe werknemers terug kunnen vallen op een buddy of vast aanspreekpunt in geval van vragen of problemen.
- **Training:** Bied de nieuwe werknemer trainingen, meeloopdagen of cursussen aan over systemen, handelingen of andere vaardigheden die kunnen bijdragen aan de ontwikkeling in de organisatie.
- **Feedback tools:** Stimuleer een open omgeving voor de werknemer, zodat het geven en ontvangen van feedback een natuurlijk proces wordt. Stap af van de standaard functioneringsgesprekken, maar focus op periodieke sessies waarbij van beide kanten kan worden toegelicht hoe het proces verloopt, waar de aandachtspunten liggen en andere zaken. Dit vermindert negatieve associaties en zal de werknemer het gevoel geven dat zijn mening gehoord wordt.

Wanneer bovenstaande resources en acties worden opgenomen in het onboardingprogramma, zal dat ertoe leiden dat de werknemer de volgende punten beheerst:

- **Self-efficacy:** De werknemer voelt zich zelfverzekerd en vertrouwd in de nieuwe rol en functie en kan zich zelfstandig redden;
- **Role clarity:** De werknemer begrijpt zijn nieuwe rol in de organisatie en de verantwoordelijkheden die hierbij komen kijken;
- **Social integration:** De werknemer voelt zich opgenomen in de sociale sfeer in de organisatie, is op de hoogte van bijvoorbeeld een personeelsvereniging en durft zich aan te sluiten bij wandelgroepjes, pauzegroepjes et cetera;

- **Knowledge of culture:** De werknemer weet hoe de cultuur van de organisatie in elkaar zit, wat de normen en waarden zijn en aan welke regels hij zich dient te houden.

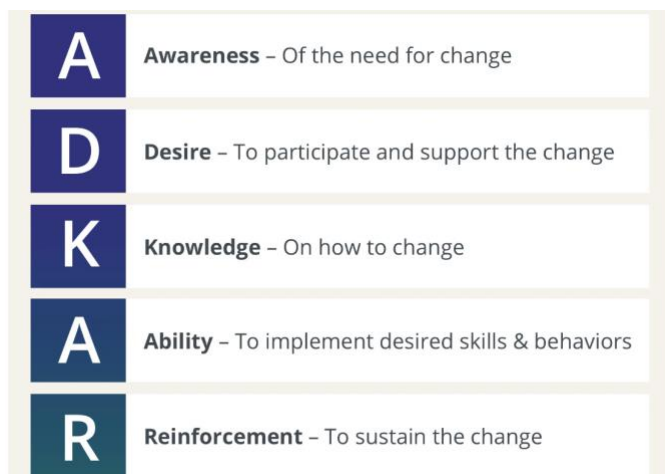
Best practices binnen de onboarding (Bauer, 2010)

- Zorg dat de basisinformatie bekend is voor aanvang van de eerste werkdag;
- Maak een speciale gebeurtenis van de eerste werkdag;
- Overhandig een fysiek onboardingplan waarin de werknemer zaken kan teruglezen;
- Zorg voor draagvlak en verbinding binnen de onboarding
- Bouw ruimte in voor voldoende evaluatiemomenten
- Gebruik technologie om de onboarding te ondersteunen
- Creëer mijlpalen, zoals de eerste 30, eerste 60 of 120 dagen van de nieuwe functie en plan hier een sessie in met de werknemer
- Verwachtingsmanagement: wees vanaf het begin helder over doelstellingen, rollen en verantwoordelijkheden, taken en de tijdlijn

ADKAR-model in onboarding:

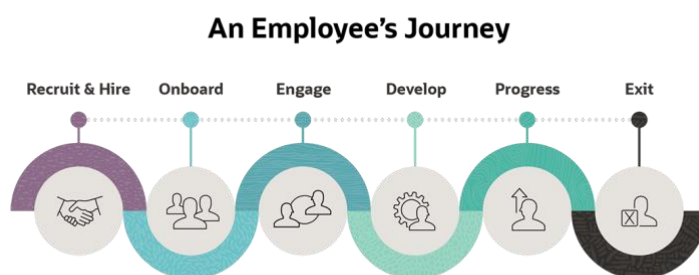
Het ADKAR-model van Hiatt (afbeelding 2), ontwikkeld voor het bedrijf PROSCI, is een verandermodel dat focust op het individuele perspectief voor veranderingen in een organisatie. Het model focust voornamelijk op het begrijpen en leren kennen van de verandering die een individu doormaakt. De onderdelen van het model: *awareness*, *desire*, *knowledge*, *ability* en *reinforcement* kunnen worden toegepast door een HR-afdeling om een onboarding programma vorm te geven, maar worden voornamelijk gebruikt om veranderingen in een organisatie zelf te weeg te brengen (Prosci, z.d.).

Figuur 4 PROSCI ADKAR-model (Prosci, z.d.)



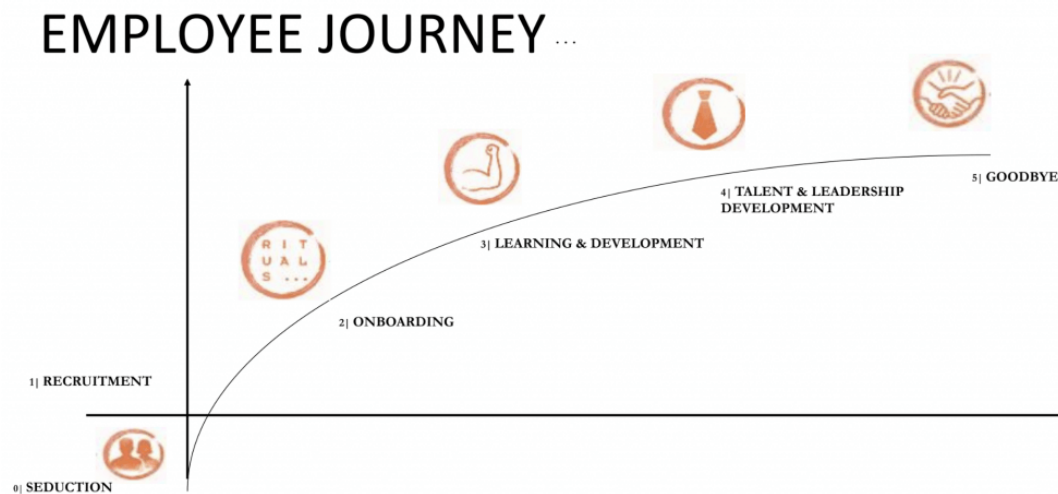
Voorbeeld van een employee journey

Figuur 5 Employee journey (Holliday, 2021)



Bijlage IV Toelichting employee journey Rituals

Figuur 6 Employee journey Rituals (Start, 2021)



Elke fase in de employee journey wordt ondersteund door doelen en activiteiten.

1. *Recruitment*: Elke sollicitant ontvangt op voorhand een klein geschenk, gesprekskandidaten ontvangen er zelfs twee. Wanneer een sollicitant wordt afgewezen, gebeurt dit op een zo persoonlijk mogelijke wijze en zal er zowel door de sollicitant als de werkgever feedback worden gedeeld. De ervaring van de kandidaat staat centraal
2. *Onboarding*: Nieuwe werknemers ontvangen een geschenk en starten de *Rootcamp*. Gedurende deze driedaagse *Rootcamp* leren de nieuwe werknemers over de ontstaansgeschiedenis van het bedrijf, ondergaan zij gastvrijheidstrainingen en is er ook ruimte voor plezier en teambuilding. De *Rootcamp* is een grote investering voor Rituals, maar betaalt zich aantoonbaar terug in een verminderd personeelsverloop
3. *Learning & development*: Werknemers ontwikkelen hun kennis in de Rituals Academy, welke is opgedeeld in Chakra's. Letterlijk vertaald, betekent chakra "in yoga en de traditionele Zuid-Aziatische geneeskunde, een van de zeven energiecentra in het menselijk lichaam" (Cambridge Dictionary, z.d.). De trainingen in de Rituals Academy volgen deze reis en starten met een basistraining. Opeenvolgend maken de trainingen een reis door het hoofd van de werknemer met als eindbestemming de leiderschapstraining.
4. *Talent & Leadership*: Innovatief, toegankelijk en de beste zijn, vormen de basis van het leiderschap en de organisatie. Ook dit wordt in de Rituals Academy getoond en overgebracht op de werknemer
5. *Goodbye*: Als een werknemer de organisatie verlaat, draait het ook hier wederom om de ervaring. Elke werknemer moet weggaan als ambassadeur van het merk Rituals. Om dit te bereiken, krijgt elke werknemer bij uitdiensttreding een *goodbye jar* overhandigd met daarin een persoonlijke boodschap, complimenten en de prestaties die tijdens het dienstverband behaald zijn.
(Start, 2021)

Bijlage V Informatiebrief onboarding interviews

Beste deelnemer,

Ik vraag uw deelname aan dit interview, dat gaat over het onboarden van nieuwe medewerkers in de organisatie van EuroParcs. Meedoen is vrijwillig. Om mee te doen is uw toestemming nodig. Voordat u beslist of u dit wil doen, leggen we uit waarom we deze vragenlijst willen afnemen. Lees deze informatie rustig en aandachtig door. Als u vragen heeft, kunt u contact met ons opnemen. Zie hiervoor de contactinformatie onderaan deze informatiebrief.

Door de ambitie van EuroParcs om te groeien op de internationale recreatiemarkt, vinden er momenteel veel overnames (acquisities) van vakantieparken en kleinschalige campings plaats. Bij dergelijke acquisities wordt personeel overgenomen of nieuw aangetrokken en is het van belang dat zij op een goede wijze geonboard worden in de bedrijfscultuur. Onboarding is een proces waarbij nieuwe medewerkers één worden met de nieuwe organisatie en nieuwe functie. Daarnaast biedt gestructureerde en volledige onboarding een kans voor de krapte op de arbeidsmarkt, doordat het de medewerker tevredenheid kan verhogen en het verloop van medewerkers kan verminderen. Voor EuroParcs onderzoek ik daarom hoe het onboardingproces van nieuwe medewerkers kan worden vormgegeven, zodat dit voldoet aan de wensen en behoeften van zowel de werknemer als werkgever. Dit onderzoek is onderdeel van het afstuderen aan de bachelor Tourism Management van Hogeschool Saxion.

In dit onderzoek naar de vormgeving van het onboardingproces van nieuwe werknemers in de EuroParcs organisatie wordt een drietal reeds aangenomen medewerkers geïnterviewd. Ook wordt het onboardingproces dat zij doorlopen geobserveerd. Daarnaast worden twee onboarding experts geïnterviewd.

U wordt gevraagd deel te nemen aan dit interview. Hiervoor hoeft u zich niet voor te bereiden. Het interview zal ongeveer 30 tot 45 minuten in beslag nemen.

In dit onderzoek vraag ik om uw naam en huidige functietitel. Om uw gegevens te beschermen en privacy risico's zoveel mogelijk te beperken, neem ik als student de eisen van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) in acht. (<https://autoriteitpersoonsgegevens.nl/nl/over-privacy/wetten/algemene-verordening-gegevensbescherming-avg>). De informatie die u deelt, zal met een audio-recorder opgenomen worden en getranscribeerd worden in een verantwoordingsdocument. Dit document zal zichtbaar zijn voor mijn opdrachtgever, examinator vanuit mijn onderwijsinstelling en op de HBO-kennisbank. De audio-opname zal na de inleverdeadline van mijn scriptie, 24 oktober 2022, verwijderd worden en niet gedeeld worden met derden. Indien gewenst, is het mogelijk een kopie van het transcript van het met u afgenomen interview aan u te verstrekken.

Als u meedoet aan dit onderzoek, kunt u zich altijd bedenken en toch stoppen. We gebruiken uw gegevens dan tot het moment waarop het interview werd afgebroken. Als u daar bezwaar tegen heeft, kunt u mij per mail op de hoogte stellen en zal de verzamelde data vervolgens vernietigd worden. Voor meer informatie of vragen over dit onderzoek, kunt u contact opnemen met:

De student

Kirsten Plant

449863@student.saxion.nl

+31657378342

De docent

Jan Pieter van Haaps

j.p.vanhaaps@saxion.nl

+31880193705

In geval van klachten over gegevensbeheer kunt u contact opnemen met Saxion via het Meldpunt Klacht en Geschil: <https://www.saxion.nl/over-saxion/organisatie/klachtenloket>

Bij deze informatiebrief hoort een toestemmingsverklaring. Door het ondertekenen van deze toestemmingsverklaring, gaat u akkoord met al het bovengenoemde en gaat u derhalve akkoord met deelname aan het onderzoek.

Alvast heel hartelijk dank voor uw aandacht voor deze informatiebrief en eventuele deelname aan mijn afstudeeronderzoek.

Met vriendelijke groet,
Kirsten Plant

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'K. Plant', with a stylized, flowing script.

Bijlage VI Interviewguides onboarding interviews

Te behandelen topic	Vooraf vastgestelde vragen
Ontwikkelen onboarding journey	Zou u iets kunnen vertellen over uw huidige functie en uw ervaringen met het ontwikkelen van een onboarding programma?
Vereiste activiteiten binnen onboarding	Wat maakt een onboarding programma succesvol volgens u?
Employee journey & touchpoints	Bent u bekend met de employee journey? Zo ja, welke touchpoints en/of activiteiten in deze journey zijn volgens u het meest belangrijk in een goede onboarding?
Duur van de onboarding journey	Wat is volgens u de ideale lengte van een onboarding journey en waarom?
Algemene vs. Functie specifieke onboarding	-
Feedback, onboarding mentor & training	-
Pre-hiring fase (vacature)	-
E-learning i.c.m. onboarding	-

Tabel 8 Interviewguide onboarding - experts

Te behandelen topic	Vooraf vastgestelde vragen
Ervaringen	Zou je kunnen vertellen wanneer je in dienst bent gekomen bij EuroParcs en hoe jouw sollicitatieproces eruitzag? Welke activiteiten/momenten heb jij tot nu toe gehad, waarbij je iets werd geleerd over de organisatie EuroParcs en/of over de functie waarvoor je bent aangenomen? <i>(Denk aan introductie bedrijfshistorie - cultuur -structuur, kennismaking collega's, E-learning, uitleg functieprofiel en verantwoordelijkheden)</i>
Organisatie-specifieke vs. Functie-specifieke onboarding	Op welke wijze ben je ingewerkt, heb je instructies/een werkwijze ontvangen voor jouw huidige functie? Op welke wijze ben je ingewerkt of heb je geleerd over de organisatie waarin je terecht bent gekomen?
Informatievoorziening	Je werkt voor EuroParcs, maar het PAMT fungeert nu als jouw leidinggevende. Hoe ervaar je deze constructie?
Wensen en behoeften	Als jij zelf je onboardingproces opnieuw zou mogen inrichten, hoe zou dit er dan uitzien? Wat miste je bijvoorbeeld, zou je anders doen, weghalen etc.?
Structuur	-
Begeleiding en feedback	-
Fysiek/ online	-
Meeloop dag	-

Tabel 9 Interviewguide onboarding - werknemers

Bijlage VII Transcripten interviews onboarding

Interview 1

Datum: 15 juli 2022, 09:30-10:30

Vragen en opmerkingen interviewer zijn schuingedrukt.

[Opening gesprek, introductie vraagstuk]

Ik zal mezelf even kort voorstellen. Ik ben dus Kirsten, 22 jaar en ik ben nu aan het afstuderen aan de opleiding Tourism Management op Saxion Deventer. Hiervoor voer ik een onderzoek uit naar onboarding van nieuwe werknemers voor EuroParcs en dan specifiek het Post Acquisition Management Team. Zij zijn eigenlijk het tussenstation voor nieuw aangekochte parken voordat deze geïntegreerd worden in de interne organisatie en deze afdeling is nog sterk zoekende naar hoe zij de onboarding vorm kunnen gaan geven en hier structuur in aan kunnen brengen.

Klinkt goed Kirsten. Een interessant en uitdagend vraagstuk.

Ja zeker, het is een leuk project. Zou u zichzelf kort willen voorstellen?

Nou ik werk voor BookingExperts. Wij ontwikkelen de software voor hotels en vakantieparken en een deel van de parken die bij EuroParcs aangesloten zijn die werken ook met onze systemen. EuroParcs ken ik daardoor ook inmiddels al een jaar of 10 12.

Interessant. Zelf ben ik inderdaad door mijn werk bij EuroParcs ook al bekend met jullie organisatie en software.

Laten we dan nu starten met de onboarding. Wat zijn uw ervaringen met het ontwikkelen en uitvoeren van een onboardingprogramma?

Nou zelf ben ik mede verantwoordelijk voor het aannemen van nieuw personeel. Booking Experts is ook sterk groeiende dus we zitten ook midden in die processen waarin je dus meerdere mensen tegelijk moet gaan onboarden, dus daar hebben wij ook de stappen in gemaakt. [\[1.1 Fysieke vs. Online onboarding.\]](#) We hebben dan de keuze gemaakt om een deel online te gaan doen, om daar cursussen voor te schrijven zodat mensen zichzelf wegwijs kunnen maken en niet per se tijd van een collega hoeven op te slokken. [\[1.2 Tijdsduur & efficiëntie. 1.3 Zelfstandig werken i.c.m. Begeleiding. 1.10 Productiviteit\]](#) Hier hebben we bewust voor gekozen want als het een keer is, is het te doen, maar als dat elke maand is dan gaat het ook ten koste van je productiviteit. Dus we hebben daar geprobeerd om een middenweg in te vinden, om te zoeken van goh hè je wilt deels jezelf gaan ontwikkelen en deels wil je dus echt wel met je collega's gaan doen dat het niet onpersoonlijk wordt. Dus daarin hebben wij dan met onboarden van nieuwe medewerkers een weg in gezocht.

Ja precies. Oké interessant en wat is een beetje de vormgeving van jullie onboarding programma nu? Welke stappen komen er allemaal aan bod, welke activiteiten?

[\[1.4 Organisatie-specifieke onboarding\]](#) Ja in eerste instantie dan is het de medewerker die wordt aangenomen dus die komt op een dag op kantoor en dan wordt er eerst helemaal een laptop ingericht, werkplek al dat soort dingetjes. Kennismaken met de collega's natuurlijk en dan hebben wij een programma dat noemen wij Easy Generator. [\[1.5 Onboarding software\]](#) Easy Generator hebben wij allemaal E-learnings klaargezet en die E-learnings die worden weer ingeladen in LearnLink. Easy Generator gebruiken wij omdat wij ook academies en onboarding programma's schrijven voor gebruikers van Booking Experts zelf, dus als een vakantiepark een nieuwe medewerker krijgt kunnen die zich ook met de Easy Generator zelf al wegwijs maken met programma. [\[1.4 Organisatie-specifieke onboarding. 1.6 E-learnings\]](#) We gebruiken dat ook voor scholen en LearnLink is echt ons interne opleidingsprogramma en wat ze dan in eerste instantie krijgen is een programma over onze organisatie. Wie zijn wij, wat doen wij, wat is onze geschiedenis, waar komen we vandaan? En ook nou wie zijn de collega's, waar moet je zijn voor de sleutel? De praktische dingetjes: hoe laat gaan we lunchen, wat is het idee van mijn kantoor en wat zijn de regels? Dat is dan een Academy en daarna gaan ze specifiek op de afdeling waar ze op terecht komen. [\[1.7 Functie-specifieke onboarding\]](#) Dus hoe werkt die afdeling ten opzichte van anderen, wat zijn de lijntjes onderling? Nou en als dat klaar is, dan is het afhankelijk van wat gaan ze doen? Dus eigenlijk is dat eerste deel voor iedereen, daarna is

het al wat specifiek voor de afdeling en daarna komt er weer een ander leerpad tevoorschijn en dat gaat weer heel specifiek in of op de software van Booking Experts. Omdat ze naar het succesteam gaan en dus andere parken moeten helpen bijvoorbeeld of het gaat op marketinggebied. Dus dat ze heel uitleg krijgen over SEO en SEA en al dat soort dingetjes. Of misschien technische kant, dan staan daar dus weer andere leerpaden klaar. [1.10 Productiviteit] Eerst krijgen ze de basis zodat ze niet overweldigd worden met informatie zeg maar, dus dat het nog af te werken is. Want als je in een keer alles krijgt, ja dan wordt dat ook gewoon lastig voor iemand om te volgen. Dus dan gaan ze steeds een stapje verder en komen ze eerst in een Junior pakket, vervolgens gaan ze door naar andere pakketten en daar krijgen ze weer een verdieping op alles wat al is aangeboden. [1.8 Onboarding in de praktijk. 1.2 Tijdsduur & efficiëntie] Zo gaan ze steeds wat dieper in op de materie en dan ga je ook wat meer praktijkgericht daarmee werken en aan de hand daarvan gaan ze eigenlijk het werkproces in. Dat hele traject dat duurt ongeveer 3 tot 5 maanden afhankelijk van hoe snel iemand dat oppakt precies.

Ik had inderdaad ook al wel een beetje gelezen en geanalyseerd dat 90 dagen dus 3 maanden wel ideaal is voor een onboardingproces Maar dat hanteren jullie dus ook echt die eerste 3 maanden?

[1.2 Tijdsduur & efficiëntie] 3 maanden die is voor ons best wel zeg maar voor de basis van Booking Experts, zodat je weet hoe de lijntjes liggen in de software. Daarna dan zijn ze wel echt uit het onboardingproces en gaan ze inmiddels richting een junior functie en dan gaan ze meer specifiek met de klant al in gesprek via de chat en dat soort dingen. [1.9 Persoonlijke begeleiding door buddy. 1.2 Tijdsduur & efficiëntie] Maar dan nog wel steeds onder begeleiding van zijn of haar buddy, dus dat ze op een juiste manier antwoord geven, op een juiste manier de vraag lezen en daar nog wel de nodige begeleiding krijgen. En ja, dat traject pakt de één sneller op dan de ander natuurlijk, maar dat is vaak niet meer dan 1 á 2 maanden speling. Dus in totaal zitten wij tussen de 5 en 6 maand voordat iemand echt volledig zelfstandig zijn taken kan doen zeg maar.

Juist. Oké en je gaf aan dat heel veel gewoon online is zodat de werknemers het zelf kunnen volgen. Maar er is dus wel altijd ook een buddy die klaar staat voor de nieuwe werknemer als echt vast aanspreekpunt zeg maar?

[1.9 Persoonlijke begeleiding door buddy. 1.11 Feedbackgesprekken tijdens onboarding] Als vast aanspreekpunt en dat is ook het prettigst. Het kan wel zijn dat dat gedurende het traject wijzigt dus dat je voor de eerste 3 maanden een andere buddy hebt, om bijvoorbeeld je collega's goed te leren kennen, dan de laatste maanden waar je vooral input krijgt op functiegebied. Maar die buddy is wel verantwoordelijk om te volgen van 'hé hoe gaat het, waar loop je op vast, wat vind je interessant, wat vind je moeilijk?' Om daar eens geregeld met hem te zitten van 'oh hoe doen wij dat nou in de praktijk?' Of om mee te nemen naar afspraken of te betrekken bij online meetings dat soort dingetjes. Dat is dan de verantwoordelijkheid van de buddy.

Het is dus, zoals ik het nu beluister, wel echt een bewuste keuze om die feedback en die begeleiding wel fysiek te faciliteren?

[1.9 Persoonlijke begeleiding door buddy. 1.3 Zelfstandig werken i.c.m. begeleiding. 1.12 Kwaliteitsmanagement] Om het wel persoonlijk te houden ja. Want anders gaat iemand zijn eigen ideeën denk ik ook toepassen in de manier waarop ze iets lezen. Dat is misschien niet hoe je het bedoelt of wil. Dus we hebben gezegd van, nou het moet een tweeluik zijn. Iemand moet op zijn eigen tempo doorkunnen, want de één pakt die module veel sneller op dan de andere en moet wel zijn eigen gang kunnen gaan. Alleen de buddy moet wel zorgen dat hetgeen wat ze leren ook echt goed overkomt. Soms willen ze ook nog te snel gaan namelijk en klikken ze zo door de E-learning heen. Maar het gaat erom dat ze de materie goed kennen en onze klanten goed leren kennen, dus dat is wel het stukje persoonlijke begeleiding waar de buddy belangrijk voor is.

Helder, ben ik het helemaal mee eens! Ik weet niet of je met het begrip employee journey bekend bent? Dat is zeg maar de reis die een werknemer aflegt door de organisatie heen, dus vanaf het ondertekenen van de overeenkomst tot het ontslag. Hanteren jullie ook een dergelijke structuur in jullie onboardingprogramma?

[1.13 Volgorde onboarding-activiteiten] Nog niet helemaal zoals ik het wil eigenlijk. Ik zou daar nog meer een lijn in willen hebben. Nu hebben we wel een beetje van 'oh ze zijn er' en dan snel alles

klaarzetten en daar kan nog wel wat meer beleving in komen in het hele traject. Dat is nu nog heel erg onpersoonlijk zodra ze er zijn. [1.14 Voor aanvang functie] Maar daar heb ik wel plannen voor liggen, bijvoorbeeld om een week voor die tijd al dit toe te sturen en de week voor die tijd te zorgen dat ze dat krijgen en daar wat meer de flow in te krijgen. Want soms heb je een wat langere periode tussen het tekenen van het contract en het feit dat ze daadwerkelijk bij ons zijn en dan is het stil in die periode en daar wil ik nog wel wat opvulling in zien te krijgen.

Ja precies en denkt u ook dat ja de effectiviteit van de onboarding dat ten goede komt als je echt die flow hanteert?

[1.10 Productiviteit. 1.15 Verwachtingsmanagement] Of het echt ten goede komt van de onboarding dat weet ik niet. Ik denk wel dat het gewoon goed is voor de beleving en het gevoel van de mens. Want ze gaan er gewoon veel beter in als het proces helder is en hierdoor zullen ze ook gemotiveerder zijn, doordat ze al een aantal keer geprikkeld zijn van tevoren. [1.14 Voor aanvang functie. 1.6 E-learnings. 1.2 Tijdsduur & efficiëntie] Soms proberen we er al voor te zorgen dat ze een week voor die tijd al de interne Academy krijgen over de organisatie zodat ze zich al helemaal kunnen inlezen over de regels en over de collega's. Zo gaan ze ook al wat meer vertrouwd daar naar binnen, dus dat is eigenlijk iets wat we dan net weer een weekje voor die tijd willen doen. Zodra ze dan de eerste week op kantoor zijn, kunnen ze met elke afdeling een voorstelgesprekje voeren om te kijken wat ze doen, wie ze zijn en dat soort zaken. In dat opzicht scheelt het dan wel in de tijd dat ze thuis al veel zaken hebben kunnen voorbereiden.

Ja dat denk ik inderdaad ook en zoals die reis die ze dan afleggen door de organisatie, ik heb zoiets van misschien dat het een medewerker heel erg ten goede komt als dat van tevoren al heel duidelijk wordt gecommuniceerd. Dus dat de werknemer duidelijk weet 'oké dit is het proces en deze stappen komen aan bod'. Hoe denkt u hierover?

[1.15 Verwachtingsmanagement. 1.2 Tijdsduur & efficiëntie] Ik denk dat dat heel belangrijk is, vooral de verwachting die wij ook van het proces hebben kan dan goed worden doorgegeven op de werknemer. Ik denk zelf, zeg maar, iedereen leert op zijn of haar tempo, maar er moet wel een soort van tempo in zitten. Het moet niet zo zijn dat de nieuwe werknemer gaat freewheelen en op een laag tempo de E-learnings doorloopt. Helemaal in ons geval, waar het al 3 tot 5 maanden duurt voordat werknemers echt operationeel zijn, moet er wel een bepaald tempo in zitten omdat anders de onkosten voor een nieuwe werknemer te hoog worden. Dat is wel iets wat wij nog kunnen verbeteren, het duidelijk scheppen van de verwachting tijdens de onboarding. Dat is nog iets wat ik dan nu ga toevoegen want in september beginnen er weer nieuwe mensen, dus daar wil ik het dan in hebben zitten is dat er een duidelijk verwachtingspatroon is wat ook voor die tijd gewoon in de Academy wordt opgebouwd. Het is dan eigenlijk zoals je vroeger een huiswerk schema had met wat er per week gedaan moest worden, dat willen wij dan implementeren in de Academy. [1.11 Feedbackgesprekken tijdens onboarding] Als het sneller gaat is het super, als langzamer gaat is het ook geen drama maar dan moeten we even kijken samen van waar zit het hem dan in? Dat we heel erg de focus leggen op feedback en meedenken in waarom het proces niet op het gewenste tempo verloopt.

Ja dat is heel belangrijk inderdaad vind ik, dat je in gesprek gaat waarom iets niet volgens de verwachting loopt in plaats van gelijk sancties te stellen. En qua feedback, bieden jullie de nieuwe medewerkers ook de ruimte om feedback op hun onboardingproces te geven om zo tussentijds zaken te wijzigen?

[1.16 360-graden feedback] Ja absoluut, want ik vind dat juist heel erg belangrijk. Ik bekijk het proces natuurlijk vanuit mijn kant, maar ik ervaar het natuurlijk niet zoals nieuwe medewerkers het ervaren. Ik ben niet blind in mijn organisatie gestapt met dit programma dus in die zin was het dan voor mij lastiger om verwachtingen van outsiders in het programma te verwerken. Maar juist met zoiets denk ik dat verwachtingen en feedback van de nieuwe werknemers erg waardevol zijn. [1.15 Verwachtingsmanagement] We hadden laatst bijvoorbeeld een medewerker met een kortere contracttermijn en die gaf ons ook aan dat hij het lastig vond wat er nu qua tempo van hem verwacht werd en dat zijn precies dingen waar je van tevoren nog niet zo over na hebt gedacht. Iedereen krijgt zodra ze gaan beginnen ook een feedback bestand en daarin vullen ze zaken in als 'maar dit had ik handig gevonden', of 'dit had ik prettig gevonden', of 'dit had ik anders gedaan' en op basis van die feedback gaan wij er dan weer doorheen om te kijken oké waar is het dan te verbeteren. En het

voordeel dat deze feedback online is, is dat we snel kunnen schakelen zodat het voor nieuwe medewerkers direct weer goed staat.

Ik heb nu al een aantal gesprekken gevoerd ook met medewerkers die recent zijn geonboard binnen EuroParcs en daar kreeg ik ook wel eens de opmerking dat ze het gevoel hadden dat het teveel vanuit de werkgever naar de werknemer werd gedacht in plaats van andersom. Dus dat ze eigenlijk heel erg het gevoel hadden dat het inderdaad van hogerhand allemaal vastgesteld was, zonder naar de wensen en behoeften van medewerkers te kijken. Hoe heb jij dat bijvoorbeeld getackeld met het ontwikkelen van jullie onboarding programma? Want heb je dan ook al gesprekken gevoerd met medewerkers over recente ervaringen of?

[1.16 360-graden feedback] Ik ben de laatste 3,4 mensen die zijn geonboard bij ons, daar ben ik weer mee om tafel gegaan en heb ik gezegd 'Dit is mijn plan, dit is hoe ik het zelf voor me zie maar wat heb jij ervaren? Wat vond jij lastig? Waarvan vond je daar kan meer op ingezet worden?' Daar kreeg ik dan hele leuke feedback uit. Ik heb ook de E-learning en onboarding academy die ik geschreven heb laten controleren voor de livegang. Toen kwam een iemand ermee dat hij het best lastig vond, omdat hij onze klantsegmenten niet goed kende nog en ook de software nog niet voldoende behandeld had. Nou daar heb ik dan een cursus voor geschreven en dat heb ik hem dan laten beoordelen met de vraag 'als je dit had gelezen met de wetenschap dan nu, was je feedback dan anders geweest?'. Dit was voor hem inderdaad het geval, dus daarom maak ik bewust de keuze om met de te onboarden mensen in gesprek te blijven.

Ja precies, ik denk dat dat ook wel het beste werkt dat je het van beide kanten benadert en alle meningen en behoeften meeneemt in dat proces. Doen jullie bijvoorbeeld ook een fysieke onboarding dag? Want dat is iets wat ze bij EuroParcs wel heel graag willen, dat alle nieuwe medewerkers bijvoorbeeld na de eerste maand allemaal centraal komen op het hoofdkantoor en dat er dan een soort teambuilding dag plaatsvindt. Bouwen jullie ook ruimte in voor iets dergelijks?

[1.1 Fysieke vs. Online onboarding] Nee, nog niet in ieder geval laat ik het zo zeggen. In principe is de fysieke onboardingdag gewoon de eerste dag dat ze op kantoor komen. Wij zijn nu een beetje in een transitie qua pand - we hebben een klein kantoorpand, maar we hebben een nieuwe gekocht en die wat verbouwd - dus straks gaan we sowieso één keer in de maand zorgen dat iedereen bij ons op kantoor is. [1.17 Teamgevoel versterken] Zo is het niet alleen voor de nieuwe medewerkers een zogezegde nieuwe ervaring, maar ook voor vaste mensen. Zo kunnen we de onderlinge band ook beter maken, want we merken door het thuiswerken dat je sommige collega's rustig weken niet kan zien en daardoor ook vergeet of ze nou nieuw zijn of niet. Die situaties willen we daarmee voorkomen, maar ik heb daar niet een speciaal programma of iets voor dat ik dat heb opgenomen. [1.4 Organisatie-specifieke onboarding. 1.18 Kennis van organisatie] We hebben wel onboarding gesprekken dus dat we ze wel in plannen met het management, zodat ze van elk management wat verantwoordelijk is voor een bepaald deel van de organisatie een gesprek kunnen aangaan, vragen kunnen stellen, dingen waar ze tegenaan lopen, ideeën hoe ze de organisatie zien, hoe ze de organisatie in gestapt zijn, de geschiedenis ervan. Dit alles zodat ze eigenlijk van alle kanten door gesprekken ja wat meer weten over de organisatie zelf.

Helder. Ja dat is bij jullie denk ik ook inderdaad wat anders, omdat jullie gewoon één hoofdkantoor hebben. EuroParcs heeft natuurlijk alle parken verspreid, dus ik ben dan van mening dat het heel waardevol is om iedereen minstens één keer in levende lijven te zien. Dan kan je ook langs alle afdelingen gaan en dus een voorstelrondje doen.

[1.18 Kennis van organisatie. 1.4 Organisatie-specifieke onboarding. 1.16 360-graden feedback] Ik denk wel dat het heel erg belangrijk is, want anders kun je nooit een goede beleving vormen van de organisatie waar je voor werkt als je nooit alle lagen hebt gezien. Ik heb ooit eens een boek gelezen over Netflix. Dat is een heel interessant boek. Ik weet niet of je het toevallig kent, maar dat gaat over de organisatiestructuur van Netflix. Netflix heeft natuurlijk een callcenter afdeling voor vragen en vroeger stuurden ze Dvd'tjes in plaats van dat ze alles tegenwoordig streamen. Maar de nieuwe medewerkers, ook al waren ze bij klantencontact, die kregen altijd als ze nieuw waren een één-op-één gesprek met de directeur van Netflix. Hij vond, in tegenstelling tot wat je vaak hoort over callcenters, dat deze medewerkers niet ondergewaardeerd moeten worden en dat zij heel belangrijk zijn in de organisatie, want jullie zijn het eerste aanspreekpunt van mijn bedrijf dus ik vind jullie eigenlijk het allerbelangrijkste. Hij wilde daarom vanuit die gesprekken horen wat er speelde op de werkvloer, maar kwam er tijdens een bepaald gesprek achter dat hij sommige vragen niet eens kon beantwoorden.

Toen dacht hij 'als ik hier geen normaal antwoord op kan geven, wat weet ik dan eigenlijk van mijn medewerkers en mijn werkwijze?' en zo is hij het hele arbeidsproces opnieuw gaan bekijken en daardoor is Netflix ooit gaan streamen in plaats van Dvd'tjes. Dat kwam dus door dat ene gesprek met iemand die normaliter niet eens op zou vallen in de organisatie. Daarom denk ik altijd, als jij als organisatie de medewerkers het gevoel wil geven van hé jouw mening telt en dat die gegeven kan worden, zul je daarvoor ook tijd de andere kant op moeten investeren. Je kunt niet verwachten dat een medewerker alles geeft als jij nooit wat vraagt, dus daarom denk ik wel dat dat belangrijk is helemaal in zo'n organisatie waarin je heel veel verschillende locaties hebt om dat soort dingen te organiseren ja.

Ja precies en wij zitten er ook aan te denken om bijvoorbeeld nieuwe parkmanagers die wij aannemen, ook eens dagen mee te laten kijken bij parken die al heel goed draaien. Hebben jullie dat soort dingen ook, dat je bijvoorbeeld iemand mee laat lopen met een echte expert binnen de organisatie?

Sowieso. [\[1.9 Persoonlijke begeleiding door buddy\]](#) In principe is je buddy altijd een expert op een op een bepaald vakgebied. Wat ik aangaf dat buddy's per onderdeel binnen de onboarding veranderen, heeft daar mee te maken. De kennis en knowhow van de buddy verandert mee met de fase in de onboarding. Nieuwe medewerkers lopen echt mee in hun schoenen en moeten wat ons betreft dat hele proces hebben doorlopen om dat mee te krijgen. [\[1.8 Onboarding in de praktijk\]](#) Ze gaan dus altijd met een expert op stap.

Precies, dat lijkt me ook wel heel leerzaam voor de nieuwe medewerkers en dan wordt het ook wat meer tastbaar wat je nou eigenlijk gaat doen precies.

[\[1.8 Onboarding in de praktijk. 1.12 Kwaliteitsmanagement\]](#) Ja je ziet dingen op verschillende manieren en iedereen heeft zijn eigen idee hoe je bepaalde gesprekken aanpakt. Als je bij ons een salesgesprek luistert van mijn collega A, B of C, dan heb ik 3 verschillende gesprekken gehad. Uit al die 3 verschillende gesprekken herken je dingen dat je zegt 'oh dat is interessant dat neem ik mee voor mezelf' en zo creëer jij je eigen gesprek op een manier waar jij je comfortabel bij voelt. Dat is natuurlijk met managers ook als ze meelopen, dan zullen ze daar dingen zien en zeggen 'oh dat vind ik handig, dat ga ik implementeren'. [\[1.16 360-graden feedback\]](#) Ik kan het dan ook weer terugkoppelen als ik - dat zou ik dan zelf doen tenminste - bij die nieuwe medewerker een keer kom meekijken als hij operationeel is. Juist om dan eens te kijken van 'hé wat heb je dan meegenomen van die verhalen die ik heb verteld?' en stel diegene zegt 'nou ik heb dit meegenomen, maar ik heb dit eraan toegevoegd' dan kan die ander ook weer denken 'oh dat is handig dat ik dat nog niet bedacht heb' die kan het ook weer meenemen terug.

Daar had ik inderdaad nog helemaal niet aan gedacht, maar dat is inderdaad ook wel heel leerzaam ja!

Ja dat zou ik wel denken, want ik zou het niet goed vinden als een medewerker alles zo klakkeloos overneemt van een ander. Ik ben heel erg voorstander van het aanschoppen tegen bestaande processen en in gesprek gaan om het efficiënter te maken. Zeker als je zo sterk groeiende bent als EuroParcs en Booking Experts. [\[1.16 360-graden feedback\]](#) Dus laat de nieuwe medewerker ook vrij in vragen zoals 'waarom doe je dat dan en is dat wel het meest efficiënte?'. Natuurlijk gaan veel processen al goed en efficiënt, gezien de groei van de organisatie, maar ik geloof zeker dat het altijd beter, makkelijker en sneller kan. Nieuwe medewerkers kijken hier vaak ook het meest nuchter en open naar, omdat ze nog heel blanco zijn in je organisatie. Misschien kom je er vervolgens wel weer achter dat jouw manier toch het meest efficiënt is, maar dan ben je in ieder geval wel weer met je proces bezig geweest dus dat vind ik zelf wel heel belangrijk ja.

En nu je dit zo zegt; hebben jullie dan in de onboarding wel iets van een standaardprocedure per functie uitgeschreven wat dan wel de basis vormt voor de nieuwe medewerker of is het echt heel vrij?

[\[1.7 Functie-specifieke onboarding. 1.18 Kennis van organisatie\]](#) Het is zo, iemand wordt aangenomen bij ons team en in principe krijgen ze in het begin alle facetten van het team te kennen want anders kun je nooit inleven en begrijpen hoe een sale is gegaan van jouw collega. Als je niet hebt ervaren dat dat soms gewoon heel veel gesprekken zijn en dat dat soms heel veel vertellen is en dat het soms best heel vermoeiend kan zijn. Hetzelfde met de verkoop van een vakantiewoning; als je dat niet hebt

meegemaakt en je krijgt dan die informatie van die eigenaar en je hebt daarvoor nooit goed meegekeken met je collega, dan baal je en wou je dat je het proces in levenden lijve al eens had meegemaakt. [1.17 Teamgevoel versterken. 1.8 Onboarding in de praktijk] Ik vind, om een goed team te kunnen maken moet je hebben gevoeld wat je sales collega voelt, moet je hebben ervaren hoe het is om een nieuwe klant of een nieuwe eigenaar te beantwoorden en zorgen dat die helemaal op zijn plek is, moet je hebben ervaren hoe dat is. Al is het maar voor een dag, maar als je een beetje een inkijk krijgt van hoe doet die persoon dat en waar zit het hem allemaal in en wat voor werk moet hij er allemaal voor doen, dan krijg je ook een stukje respect voor elkaar en snap je ook dat het best wel een proces is. Laten we nou niet elkaar alleen maar afdekken, maar juist kijken van hé ik weet hoeveel werk het kost om dat te doen, maar misschien kun je het voor mij op deze manier aanleveren want dat scheelt mij weer heel veel werk. Zo kan je samen met je afdelingen de processen weer verbeteren en dan krijg je niet van die eilandjes.

Dat is ook waar ik voor wil waken sowieso, voor onderschatting. Dat als medewerkers die onboarding hebben doorlopen, ze denken dat ze het wel even kunnen doen binnen hun functie en wat anderen dan doen, ja dat zal wel.

Precies, dan kan je je nooit inleven in de andere persoon en krijg je een soort tunnelvisie op hoe het proces voor jou moet zijn. [1.12 Kwaliteitsmanagement] Maar uiteindelijk heb je geen enkel idee wat er door andere collega's van andere functies gedaan moet worden in het proces. Maar dat is, vind ik zelf, niet alleen onboarding gerelateerd hoor. Ik vind dat gewoon een must. Dat is, bij ons tenminste, vaak ook gewoon een blijvend proces waarin ik altijd aanmoedig eens met een andere afdeling mee te kijken om te kijken hoe het proces er vanuit dat perspectief uit ziet en wat je daarvan kan leren. Ik vind dat eigenlijk wel dat je dat constant vaker moet, want als je dat alleen gedurende de onboarding doet dan ebt dat na een maand of 3 weer weg.

Het is dus eigenlijk gewoon een blijvend proces waar je continu mee bezig moet zijn?

Ja dat wel vind ik als je je team een team wil laten voelen ja.

En heb je daar verder nog tips voor hoe dat handig aangepakt zou kunnen worden of wat voor ondersteuning je dan kan bieden aan je medewerkers, want voor mij is dit wat jij nu vertelt heel nieuw?

Ik vind dat een rol weggelegd voor een HR medewerker en dat is een rol die ik dan nu nog steeds pak maar waar wij wel ook naar iemand op zoek zijn. Ik vind dat die persoon als een helikopter boven het onboarding proces en arbeidsproces moet hangen en die momenten van kunnen meekijken met elkaar moet signaleren en in de agenda moet zeggen. [1.17 Teamgevoel versterken. 1.8 Onboarding in de praktijk. 1.7 Functie-specifieke onboarding] En dan ook juist kijken wat leuke manieren zijn om collega's met elkaar in contact te brengen. Dit kan een brainstormsessie zijn of echt fysieke afspraken bijwonen bijvoorbeeld. Dit kan je culturele verschillen in de organisatie ook ten goede komen, want hoe interessant is het om te zien hoe iemand in Friesland een probleem oplost ten opzichte van iemand in Amsterdam.

Oké, helder! Ja wat ik zeg, dit is heel nieuw en zo heb ik er nog nooit naar gekeken ook nog nooit mee te maken gehad. Maar het is wel heel leerzaam inderdaad en ik denk wel dat het heel effectief is. Wij hebben nu in het huidige onboardingproces gehad dat we met een medewerker al gedurende onboarding zoiets hadden van dit gaat hem niet worden, we gaan afscheid nemen van elkaar. Dit was natuurlijk vrij nieuw, dus het verliep allemaal rommelig en ik wil daar eigenlijk ook graag iets voor inrichten in mijn onboarding programma. Dus ook echt aandacht voor het moment van ontslag. Heb je daar ervaringen mee of tips die ik daarin mee zou kunnen nemen?

Dus als een medewerker tijdens de onboarding niet functioneert, dan wil je daarin in afscheid nemen?

Ja inderdaad.

[1.15 Verwachtingsmanagement. 1.19 Afscheid tijdens onboarding] Ik denk dat dat voornamelijk valt of staat met het verwachtingspatroon dat je schept bij de nieuwe medewerker. Wij hebben eens een keer de fout gemaakt dat je aan iemand blijft trekken, omdat je inmiddels al 3 maanden in diegene had geïnvesteerd en het dan als zonde voelt om de stekker eruit te trekken. We hebben toen wel geleerd dat je dan straks 1,5 jaar verder bent en nog niks aan diegene hebt en alsnog afscheid moet nemen.

En dat kost je uiteindelijk nog meer tijd en stress. [1.15 Verwachtingsmanagement. 1.11 Feedbackgesprekken tijdens onboarding] Daarom hebben wij heel duidelijk een verwachtingspatroon geschept door in kaart te brengen wat er na 2,5 maand van de nieuwe werknemer verwacht wordt en als dat target niet gehaald wordt dan gaan we ook echt met elkaar om tafel zitten en afscheid nemen. Dat is ook wel de rol van de buddy, om in die periodes er bovenop te zitten en te signaleren 'ga je dit doel halen of niet?'. Dat is wel een intensievere rol, maar wel belangrijk. Want als na twee maanden de basis er nog niet in zit, dan weet je dat die er na negen maanden ook nog niet gaat zijn, dus dan kunnen we op basis van eerdere ervaringen concluderen dat verdere investering in de medewerker geen zin meer heeft. [1.20 Afbakening onboarding periode. 1.19 Afscheid tijdens onboarding] Het voordeel hiervan is dat de medewerker dan alleen nog maar in het onboardingproces heeft gezeten en nog geen kennis heeft gemaakt met onze klanten. Zo voorkomen we dat klanten continu nieuwe namen zien en horen. Want iemand mag pas met onze klanten in gesprek of in contact komen op het moment dat wij het gevoel hebben 'het perspectief zit er, wij gaan door met jou'. Dus we hebben die periode wel heel erg afgebakend en daardoor kunnen we wat makkelijker afscheid nemen met elkaar, omdat er eigenlijk alleen nog maar intern contact is geweest en niet extern.

Dat is inderdaad wel slim ja. Bij ons is dat dan wat lastiger, omdat we direct iemand aannemen op een operationele functie en tegelijkertijd het onboarding traject starten. EuroParcs is nog heel erg zoekende in hoe ze dat dan aan kunnen pakken. U geeft aan om doelen te stellen voor over 2,5 maand en bij het niet behalen ervan afscheid te nemen, maar ik denk dat het bij ons dan misschien handiger is om bijvoorbeeld na 1,5 maand al met elkaar om tafel te gaan zitten. Dan kan je dan al bespreken dat je denkt dat dit doel in gevaar komt en kijken welke stappen gezet worden om dit te voorkomen.

[1.12 Kwaliteitsmanagement. 1.14 Voor aanvang functie] Ja daarvoor heb je ook wel tools die goede en slechte kwaliteiten in kaart kunnen brengen. Als je die van tevoren voor zo'n evaluatiegesprek al klaar hebt, kan je dat ook een beetje als hulpmiddel gebruiken. Maar dit kan je als management zelf ook al in het selectieproces gebruiken om te controleren of iemand al aan bepaalde competenties voldoet. Voor ons is het denkvermogen heel erg belangrijk. Als iemand een HBO denkvermogen heeft dan kan ik er in ieder geval van uitgaan dat ze oplossingsgericht kunnen denken en dat ze aankunnen van wat ik van hen ga verwachten in die tijd zeg maar. [1.15 Verwachtingsmanagement] Hier kan je dan je verwachtingen ook over uitspreken naar de medewerker toe in het sollicitatieproces. [1.20 Afbakening onboarding periode. 1.19 Afscheid tijdens onboarding] Misschien kan je in jullie geval proberen te kijken tot hoever je de onboarding kan oprekken voordat de nieuwe medewerker operationeel aan de slag gaat in de functie. Dus het zo lang mogelijk op het hoofdkantoor proberen te doen, wellicht een hele week vol met onboarding, en dan pas aan de slag op locatie. Mocht dan tijdens de onboarding blijken dat ze toch niet voldoen, dan zijn ze nog niet in aanraking geweest met het arbeidsproces en kan je ze hier makkelijker weghalen.

Ja dat vind ik inderdaad wel een hele goede optie. Eerst eens een week heel intensief intern de onboarding doorlopen om te analyseren hoe iemand functioneert en dan pas evalueren of een doorstroom naar de daadwerkelijke functie haalbaar is.

Goed, even samenvattend; verwachtingen zijn heel belangrijk, persoonlijk contact is heel belangrijk, ervaringen delen is heel belangrijk, ook een beetje die reis door de organisatie heen dat van tevoren vaststellen dat zijn best wel belangrijke dingen. Heeft u verder nog dingen waarvan u echt denkt 'dit moet in een onboarding programma zitten anders is het sowieso niet succesvol?'

Ik denk dat wij het meeste wel hebben besproken en ik denk wel dat die combinatie heel erg belangrijk is. [1.18 Kennis van organisatie. 1.16 360-graden feedback. 1.4 Organisatie-specifieke onboarding] Er zit hiërarchie in een organisatie, maar ik vind het wel heel belangrijk dat elke, al dan niet, nieuwe medewerker gehoord wordt door de hele organisatie. Maar ook het kennen van de bedrijfscultuur en geschiedenis en het eventueel in gesprek kunnen met het management om te horen hoe ze tot de huidige situatie zijn gekomen, vind ik heel erg waardevol en belangrijk in een onboardingprogramma. In de onboarding vind ik het echt heel erg belangrijk om alle lagen van de organisatie te betrekken bij een onboarding, dus dat een medewerker die gaat beginnen ook echt wel weet wie de directie is, wie de managers zijn en waar ze terecht kunnen met vragen. [1.9 Persoonlijke begeleiding door buddy] Maar het allerbelangrijkste is de combinatie tussen het online leerproces en het persoonlijke vlak. Door die twee te combineren denk ik dat je een heel sterk onboardingprogramma neer kan zetten.

[Afsluiting interview]

Interview 2

Datum: 25 juli 2022

Tijdstip 11:30-12:15

Vragen en opmerkingen van de interviewer zijn schuingedrukt

[Introductie vraagstuk en onderzoek]

Nou zou je allereerst iets kunnen vertellen over jouw functie en wat jouw ervaringen zijn met onboarding? Hoe je daarmee in contact bent gekomen?

Ja dat kan ik. Nou ik werk sinds een jaar bij EuroParcs mag me bezighouden met alles op het gebied van leren en ontwikkelen. Dat doe ik vanaf september vorig jaar en daarvoor heb ik eigenlijk een soortgelijke functie gedaan bij Young Capital, een uitzendorganisatie. Daar heb ik 12,5 jaar gewerkt en we startten toen met 50 medewerkers en toen ik wegging waren we met zo'n 1400. Daar heb ik dus ook proces van komen werken tot uit dienst gaan opgezet ja. Ik heb trouwens als opleiding HRM gedaan met verdiepingen richting pedagogiek en lerend ontwikkelen en daarvandaan was het dus voor mij ook een hele logische stap om het bedrijfsleven in te gaan en ik ben zo eigenlijk met learning en development gestart. Nou ja en daar dus inmiddels al heel wat jaren van alles en nog wat gedaan, geprobeerd, gefaald, geleerd en nu ook binnen EuroParcs sinds september vorig jaar.

Nou dat klinkt als een intensief en druk leertraject, maar wel heel interessant!

Ja absoluut.

En wat waren, bijvoorbeeld bij Young Capital jouw echte onboarding activiteiten? Wat heb je daar allemaal gedaan in die richting?

Eigenlijk van alles. Daar was natuurlijk de grootste populatie de recruiters die daar werkten, dus dat betekende dat we eigenlijk een heel inwerkprogramma hebben gemaakt voor een startende recruiter. [2.1 Fysieke vs. Online onboarding. 2.2 Organisatie specifieke onboarding] Dat begon altijd met een welkomstdag die we eens per maand organiseerden. Dat was echt voor alle medewerkers waar de onboarding begon. Daarna ging het over in wat [je vaak ziet, de generieke onboarding. Dat is meer een introductie bij het bedrijf waarbij je nu komt te werken. Wat zijn de ambities van dit bedrijf? Wat zijn onze gebruiken, onze cultuur kernwaarden hè dat soort zaken, dus dingen die voor iedereen gelden. [2.3 Functie specifieke onboarding] En daarna krijg je meer de functie inhoudelijke of de functie specifieke onboarding, dus daar gaat het meer over kennis ten aanzien van het werk wat je gaat doen. Om je daar eigenlijk snel in thuis te maken, zodat je zo snel mogelijk up and running bent en je aan de slag kunt gaan. En ja, wat deden we daar? [2.3 Functie specifieke onboarding. 2.1 Fysieke vs. Online onboarding. 2.4 E-learnings] Daar hadden we een heel inwerkprogramma en op de meeste vlakken was dat wel blended, dus hadden mensen een deel een E-learning en dan hadden ze ook een fysieke dag. Daar ging het natuurlijk over selectievaardigheden, maar ook over verkoopsgesprekken bij klanten. Dus veel wet- en regelgeving, maar ook prijsbeleid hè. Hoe bereik je nou het tarief wat je aan een klant moet voorleggen bijvoorbeeld. Dus dat waren eigenlijk basistrainingen. [2.5 Afbakenen onboarding periode. 2.3 Functie specifieke onboarding. 2.6 Onboarding in de praktijk] Wat we daarna eigenlijk hebben gemaakt, zijn journeys voor medewerkers. Dus dat je een onboarding fase hebt tussen de nul en de drie maanden, nou dat is echt heel erg functie inhoudelijk. Dat gaat echt over hele praktische dingen, zodat je je werk kunt gaan doen. Dan daarna kreeg je op verschillende thema 's een verdieping, dus bijvoorbeeld ook selectievaardigheden. Bijvoorbeeld tussen de 6 en de 9 maanden kon je weer een verdiepingstraining gaan volgen waarbij je nog weer verder inging op wat lastigere vacatures, of ja hoe geef je nou bijvoorbeeld bepaalde feedback terug als je het heel moeilijk vindt om een kandidaat af te wijzen. Nou ja, dat dus, je krijgt dan voornamelijk wat meer de lastigere dingen. Wat we ook veel deden, was bijvoorbeeld omgaan met stress. We deden daar heel veel op het gebied van mindset en ook op het gebied van persoonlijk leiderschap boden we heel veel trainingen aan. Dus daar lag de focus veel meer op de onderstroom van het bedrijf, dus veel meer in je cultuur en ja je mindset dus.

Oké, ja die die journey die je zegt, dat vind ik ook wel heel interessant. Ik heb daar veel over gelezen over dat je echt een bepaalde reis door de organisatie volgt. Ben jij daar ook van mening dat dat echt

een bijdrage levert aan hoe medewerkers in de organisatie komen? Dat dat echt tevredenheid ten goede komt?

Zeker, dus dat zou ik eigenlijk ook willen vragen dat als jij inderdaad met onboarding aan de slag gaat. [2.5 Afbakening onboarding periode. 2.7 Volgorde onboarding activiteiten. 2.8 Visualiseren onboardingreis] We hebben een visual nu laten ontwerpen en ik ben bezig om die visual een herkenbare afbeelding te laten gaan worden binnen EuroParcs als het gaat over leren en ontwikkelen. Dus dat betekent dat er eigenlijk per doelgroep wat mij betreft zometeen een cirkel bestaat en het mooiste vind ik dan dat die cirkels overgaan in loopjes. Je moet je echt voorstellen: je hebt een lijntje en vanuit dat lijntje trek je op een gegeven moment een cirkel en dan ga je weer door naar een volgende cirkel hè. Dus het lijntje waar je begint, dat is eigenlijk iemand die binnenkomt. Die werknemer neemt natuurlijk al ervaring neemt hij mee van waar hij vandaan komt en dan vervolgens gaat hij eigenlijk de eerste cirkel in van EuroParcs. Nou die begint dan met een onboarding. Je zou ook kunnen zeggen als je die onboarding niet zo heel expliciet wil maken, dan is de eerste cirkel is bijvoorbeeld het eerste jaar van iemand. Ik zal je de visual zo wel toesturen, zodat je er naar kan kijken. Maar in die eerste cirkel kan je dan visualiseren welke leeractiviteiten de werknemer gaat doorlopen binnen EuroParcs om ervoor te zorgen dat je goed wordt ingeburgerd en opgenomen in de organisatie. Vervolgens ga je naar de tweede cirkel, bijvoorbeeld je tweede jaar of zo, en dus dat je ook ziet dat er echt een perspectief is voor jou als medewerker. Dat je als medewerker al vanaf de start weet dat jij je voor langere tijd kan ontwikkelen binnen EuroParcs. [2.8 Visualiseren onboardingreis. 2.9 Verwachtingsmanagement] Ik ben zeker van mening, ook als je kijkt naar allerlei onderzoeken, dat het op dit moment voor de medewerkers van tegenwoordig erg belangrijk is dat hij voelt dat er aandacht aan hem wordt besteed. Dus dat er focus ligt op ontwikkeling en dat je dit visueel en concreet maakt, dan zien medewerkers ook van 'hé het is er dus wel echt, er is over mij nagedacht'.

Ja ik vind dat ook heel belangrijk, echt een beetje dat verwachtingsmanagement dat dat echt een beetje een beeld kan scheppen inderdaad. Dat is ook wel waar ik dan mijn advies aan op wil hangen, aan die hele journey, aan die hele cirkel zeg maar.

Dan zou het denk ik wel heel mooi zijn als je daar dan ook gebruik gaat maken van de visual die door EuroParcs zelf al ontwikkeld is. Want hè, ondanks dat het PAMT wat meer aan de buitenkant van EuroParcs zit, is het wel gewoon onderdeel van ons bedrijf. Dus ik zou er daarom wel heel erg voor willen pleiten dat we in dat opzicht wel eenzelfde lijn trekken en dat de visuals dus ook hetzelfde zijn op alle afdelingen.

Ja dat wil ik sowieso ook echt meenemen. Het is ook zeker niet zo dat het PAMT een geheel eigen plan gaat trekken met de onboarding, maar het is meer dat zij gewoon de bijbehorende activiteiten in die onboarding in eigen hand kunnen houden en dat zij de begeleiding van nieuwe medewerkers van die PAMT parken op zich kunnen nemen zodat jullie hier niet mee belast worden. Maar dat moet zeker wel volgens de richtlijnen van EuroParcs zelf gaan, dat ben ik helemaal met je eens.

Even denken hoor. Ja je geeft dan aan dat je zelf al wel echt bekend bent met het ontwikkelen van een onboarding programma. Hoe gaat dat een beetje in zijn werk om zo'n programma te ontwikkelen? Welke stappen neem je daarvoor en met wie heb je bijvoorbeeld gesprekken? Wat komt er allemaal bij kijken?

Dat is eigenlijk in die zin vrij breed. [2.10 Aanleiding onboarding. 2.11 Gewenste resultaat onboarding] Kijk ik denk dat het belangrijkste is als er natuurlijk binnen een bedrijf, of in jouw geval afdeling, er heel veel draagvlak is voor het opzetten van zoiets. Dus dat er echt wel belang gevoeld wordt in dat zoiets geïntroduceerd wordt. Ik denk dat dat binnen heel EuroParcs best nog wel een uitdaging is, omdat je nog niet echt kan spreken van een leercultuur in mijn opinie. Wat ik daarmee wil zeggen, is dat het eigenlijk nog weinig gestimuleerd wordt. Er ligt ontzettend veel druk op prestaties en er is gewoon een hoge werkdruk en dan zie je dus ook dat als mensen voor een training aangemeld staan, ze toch vrij gemakkelijk nog last minute afmelden of afgemeld worden omdat ze vinden dat werk op dat moment voorgaat. Nou ja dat maakt het dan wel lastig, want er wordt wel van alle kanten geroepen dat ze van alles willen, maar als puntje bij paaltje komt wordt hier slecht op geacteerd. Dus dat is wel een grote uitdaging. Daarom zou ik zeker dus het management, in dit geval van het PAMT, dat zij daarin in betrokken zijn en dat je ook heel goed kijkt van hé wat vinden zij dan relevant en wat mist er dan nu. En vooral ook kijken wat het gewenste effect van onboarding is en op welke wijze zij nu hinder ondervinden door het ontbreken van onboarding. Want wat je heel vaak ziet, is dat mensen wel

gewoon zeggen 'ja natuurlijk willen we onboarden, want dat horen we overal dat je dat echt moet hebben'. Maar waarom dan? Weet je, wat ga jij er dan specifiek aan hebben en hoe heb je er nu last van? [2.10 Aanleiding onboarding] Dit kan bijvoorbeeld op organisatieniveau een hoog verloop of ziekteverzuim zijn, maar ook de manieren waarop een organisatie voelt dat ze eigenlijk niet voldoende focus hebben op hun medewerkers. En leren en ontwikkeling kan dan een manier zijn om daar weer meer aandacht op te gaan vestigen. Maar dat zijn wel hele belangrijke dingen: waarom willen ze het? En dan niet alleen je laten afschepen met dat het goed is, omdat het overal gebeurt, maar echt graven naar waarom ze het nodig hebben en wat je verwacht dat het gaat opleveren op de lange termijn. [2.11 Gewenste resultaat onboarding] Dus bijvoorbeeld een langer verblijf van mensen in je organisatie, hogere motivatie en dat soort dingen. En ga ook in gesprek over hoe ze dat dan meetbaar willen gaan maken? [2.12 Beeldmateriaal. 2.2 Organisatie-specifieke onboarding] Ja en vervolgens als het dan om de onboarding gaat, ja dan heb je natuurlijk het generieke deel. Er is bij EuroParcs bijvoorbeeld net een nieuwe onboarding film gemaakt voor het 'welkom bij EuroParcs'. En in jullie geval kan je dit dan nog wat specifieker maken over het PAMT: wie horen daarbij, wat is de missie en het doel, hoe gaan we dat realiseren en wat zijn onze strategische pijlers? Dat is eigenlijk ook nog heel generiek voor iedereen die dus bij jullie onderdeel komt te werken ja. [2.13 Segmentatie doelgroepen. 2.3 Functie-specifieke onboarding] En dan moet je je belangrijkste populaties gaan definiëren. Ik vind het altijd wel lekker, want daar sla je gewoon de grootste slag om er wat grotere doelgroepen uit te pakken. Wat ik net zei, bij Young Capital is 80% is recruiter, dus als je daar eenmaal een goede onboarding voor hebt staan, dan heb je gewoon 80% van je organisatie eigenlijk gewoon goed geholpen. Binnen EuroParcs ben ik bijvoorbeeld nu met de Front Office medewerkers bezig weet je. Dus veel focus op het park, omdat daar gewoon de meeste medewerkers zitten. Het KCC (klanten contact centrum, red.) is een andere grote groep die ik belangrijk vind, dus dat zou dan eigenlijk het volgende zijn. Ja en je moet dan heel goed gewoon met die doelgroep gaan kijken, zowel met leidinggevend als met medewerkers die er al werken, welke informatie is relevant? Wat moet er overgedragen worden in het begin bijvoorbeeld? [2.1 Fysieke vs. Online onboarding] En dan gaan we kijken welke werkvorm daar dan het beste bij past, of we daar een E-learning van moeten maken of een keer een informatiemiddag op locatie, snap je. Maar dat is misschien ook weer heel afhankelijk van hoeveel mensen er beginnen. Kijk bij Young Capital hadden we gemiddeld 20 nieuwe recruiters per maand en daar hadden we heel hard met elkaar afgesproken dat er maar één startmoment per maand zou zijn, dus dat maakte het heel makkelijk. Je kon dan gewoon zeggen 'oké, elke eerste maandag van de maand begint het onboarding programma' en dan had je telkens dus een stuk of 20 mensen. [2.1 Fysieke vs. Online onboarding. 2.14 Kosten onboarding] Maar als jij elke keer voor twee of drie mensen zo'n eerste onboardingdag moet opstarten of een fysieke training, dan kost dat in verhouding veel meer en moet je wel goed nadenken of dat rendabel is. Dan is het maar de vraag of je die mensen wel fysiek wil laten samenkomen of dat het dan handiger is om het online te faciliteren. [2.3 Functie-specifieke onboarding. 2.11 Gewenste resultaat onboarding] Ja en voor de inhoud verder moet je denk ik ook met leidinggevend gaan zitten, want zij willen vaak van bepaald werk af. Dus je moet dan echt bij hen helder krijgen wat het onboardingprogramma moet bevatten om hun werkdruk naar beneden te halen.

Dat is denk ik ook een beetje het knelpunt wat het PAMT nu heeft. Er worden nieuwe parken aangekocht en daar wordt gelijk personeel voor gezocht, maar dat personeel moet direct aan het werk en heeft bijvoorbeeld niet een bepaald aantal dagen of weken met iemand meegekeken. Natuurlijk staan de PAMT mensen voor ze klaar en begeleiden waar mogelijk, maar er is geen bestaande parkmanager die ze aan de hand meeneemt en dagelijkse processen uitlegt. Ik ben van mening dat daar een hele mooie kans ligt om dat te veranderen.

Dat zou inderdaad een mooi advies kunnen zijn wat je aan ze kunt geven hè. Maar dat zal allemaal vast wel op de een of andere manier met kosten te maken hebben. [2.6 Onboarding in de praktijk] Maar ik zou ze bijvoorbeeld adviseren om de nieuwe mensen eerst eens een maand bij iemand van dezelfde functie op een ander park mee te laten draaien, zodat je dan toch een soort inwerkproces kan faciliteren.

Ja precies, daar zat ik zelf ook aan te denken om van tevoren of voor de eerste werkdag dan al een maand of nou ja een bepaalde periode mee te laten kijken en mee te laten draaien en dan misschien ook echt in alle functies. Dus dat ze zowel het werk van een Front Office meekrijgen en dat van een parkmanager, zodat je alle facetten een beetje hebt gehad.

[2.15 Teamgevoel versterken. 2.6 Onboarding in de praktijk] De technische dienst zou ik ook zeker doen. Of weet je, ik realiseer me dat op veel parken de horeca of schoonmaak bijvoorbeeld is uitbesteed, maar het is wel zo ontzettend relevant op je park en het heeft zo een ontzettende grote invloed op je gastbeleving. Dat hebben we ook voor de Front Office nu meegenomen, dat ze een halve dag meelopen met de technische dienst, een halve dag met de schoonmaak enzovoorts, om die mensen ook goed te leren kennen en de onderlinge connectie te versterken. Uiteindelijk werk je allemaal naar hetzelfde doel toe en dat is een zo goed mogelijke gastbeleving.

Ja dat vind ik ook inderdaad wel heel belangrijk en ook dat je beseft dat jouw daden effect hebben op het werk van anderen, die bewustwording wil ik ook proberen te creëren bij ons.

En dan is het een kwestie dus om te kijken wat je dan mee wil geven aan je medewerkers. Als het voor de Front Office is bijvoorbeeld, wil je ze iets algemeen meegeven. [2.3 Functie-specifieke onboarding] Dus hoe kijken wij als EuroParcs naar de Front Office? Wat zijn onze gebruiken? Welke systemen hebben we? Een aantal basisvaardigheden zoals bijvoorbeeld omgaan met klachten en type gasten, upselling et cetera. Dat waren in ieder geval voor de huidige parken van EuroParcs eigenlijk de twee belangrijkste thema's die we dus wel in een fysieke training aanbieden en die krijgen ze dus ook in hun eerste drie maanden.

Ja want jullie hadden laatst die eerste echt fysieke onboarding dag toch op de IJssel Eilanden geloof ik?

[2.1 Fysieke vs. Online onboarding. 2.6 Onboarding in de praktijk] Dat was het algemene welkom inderdaad. Dat is net iets anders, maar is inderdaad voor alle medewerkers en gaat dan vooral over het generieke deel. En ja wat mij betreft zouden we er ook eens naar moeten kijken of jullie vanuit het PAMT daar ook medewerkers voor aan kunnen melden. Ik zou niet weten waarom we dat niet zouden doen, want we varen uiteindelijk allemaal onder dezelfde vlag. Ik weet alleen niet of dat dan verwarrend voor die medewerkers gaat zijn, zeg maar, als ze daar bepaalde informatie krijgen die dan uiteindelijk het eerste jaar bij wijze van spreken voor hen nog niet echt geldt omdat ze nog niet echt een EuroParcs zijn.

Ik denk dat het inderdaad enerzijds wel voor wat verwarring kan zorgen. Die parken draaien eigenlijk heel autonoom, alleen het PAMT is er echt bij betrokken op het moment en er wordt verder nog weinig met de EuroParcs organisatie gedaan verder. Ze hebben ook nog geen intern mailadres, telefoonnummer en alles, maar bijvoorbeeld bij Spijkerboor in Warmond kan het nog wel 2 jaar duren voordat ze een echt EuroParcs park worden. Dus wat jij zegt is inderdaad wel waar. Ze kunnen wat mij betreft ook prima deelnemen aan zo'n algemene onboardingdag, maar het kan inderdaad ook wat verwarring oproepen. Dus ik denk dat ik dat wel ga polsen bij de huidige medewerkers, of ze daar behoefte aan zouden hebben in deze fase van de integratie. Maar je moet inderdaad wel waken dat het niet te verwarrend gaat worden en dat zo'n dag juist voor meer verwarring dan duidelijkheid zorgt.

Ik kan me dat goed voorstellen ja. [2.2 Organisatie-specifieke onboarding] Je zou bijvoorbeeld, als een park wordt overgenomen, met de regiomanager of zo, ik zeg maar wat, twee of drie momenten inplannen waarop de nieuwe medewerkers dan samenkomen. Dan kan je daarin misschien de voor hun relevante nieuwe informatie delen en zorgen dat ze daar dan in ieder geval al in ge-onboard worden. En dan misschien bij dat eerste moment focussen op wie het PAMT is, wat de bedoeling is met het park, wat er van hen verwacht wordt en dat soort dingen. En daarin kan ik me zo voorstellen dat ook niet ieder onboardingproces hetzelfde is per park, omdat ze misschien onderling ook wel heel anders functioneren. [2.2 Organisatie-specifieke onboarding] Uiteindelijk wordt het natuurlijk wel specifieker als ze daadwerkelijk overgaan op de EuroParcs systemen en dan kan je met onze generieke onboarding en functie-specifieke onboarding verder natuurlijk. Maar zoals Maxxton, interne telefoonnummers en zo daar werken zij nog niet mee dus die dingen hoeven in mijn ogen dan ook helemaal nog niet.

Ik denk dat op het moment dat zo'n park echt gaat integreren, dat juist dan het moment is dat die medewerkers met jullie algemene onboarding dag meegaan. En wij hebben natuurlijk op het PAMT iemand zitten die al 20+ jaar in de organisatie zit, dus die kan in die zin ook een heel groot gedeelte van de generieke onboarding al op zich nemen voor deze medewerkers.

[2.8 Visualiseren onboardingreis. 2.9 Verwachtingsmanagement] Ik denk dat we daar iets kunnen voorstellen in de zin van als ze overgaan, dat ze dan een boekje of iets toegereikt krijgen met informatie over de transitie van X naar Y bijvoorbeeld. Dat je ze wel meeneemt in hoe het proces eruit gaat zien, wat zijn de te nemen stappen en hoe gaat die fasering van de integratie eruit zien dan. Zodat medewerkers hè net zoals we op HR eigenlijk doen met een journey, dat je eigenlijk dus inzichtelijk maakt hoe de integratie journey eruit zal komen te zien. Als je dat visueel kan maken en in een boekje of zo kan tonen hoe de komende 12 tot 24 maanden eruit komen te zien, dan laat je aan je medewerkers wel zien dat er vanuit jullie al duidelijkheid is. Hierdoor geef je je medewerkers waarschijnlijk ook een betere voorbereiding en dus meer rust, omdat ze dus zien dat iemand al heel goed weet welke stappen er genomen gaan worden en dat dit proces al vaker uitgevoerd en uitgedacht is. Daar gaat denk ik heel veel rust van uit en op het moment dat zo'n stap dan daadwerkelijk aan de orde is, zullen je medewerkers denken 'oh ja dat heb ik al eens gelezen ergens'. Ik denk dat zoiets echt helpend is voor een park wat in transitie is.

Zeker. Ja ik zit nu ook een beetje erover na te denken, maar ik denk dat dat inderdaad wel heel erg handig is en helpt voor die medewerkers, want het is allemaal al verwarrend genoeg. Als wij dan inderdaad een beetje die stabiele basis kunnen bieden en kunnen toelichten 'oké dit staat je te wachten', dat geeft dat wel rust.

[2.9 Verwachtingsmanagement. 2.16 Voor aanvang functie] Je kan het bijvoorbeeld opdelen in twaalf stukjes ofzo en ook eerlijk aangeven dat we het wel redden, maar dat het een bumpy road zal gaan zijn. Maar we hebben het inmiddels al zo vaak gedaan, dus ook hier gaat het weer lukken. Dan kan je ook makkelijker uitspreken wat je dan van de ander verwacht in dat proces, maar ook aangeven dat de functie zoals die nu is er over twaalf maanden bijvoorbeeld iets anders uit kan komen te zien door alle ontwikkelingen. Ik weet niet of dat echt zo is hoor, maar ik zit even hardop te denken. Maar dit hoor ik bijvoorbeeld al wat langer in de organisatie dat mensen aangeven dat ze nu totaal iets anders doen dan waar ze vier maanden geleden voor getekend hebben. Dat is niet alleen bij het PAMT hoor, maar op meerdere plekken in de organisatie. Natuurlijk is dat flexibele ook wel een beetje van deze tijd en mensen kunnen dit ook wel hendelen, zolang ze het maar ergens een keer gehoord of gelezen hebben, zodat ze weten wat hen te wachten staat.

En denk je dat zoiets delen tijdens het sollicitatieproces bijvoorbeeld ook al een positieve invloed kan zijn, dat ze al voordat ze ja zeggen op een functie een beetje weten van oké het staat me te wachten? We hebben nu bijvoorbeeld iemand die tijdens de onboarding, of ja de inwerkfase, het gevoel kreeg dat wij niet weten wat we aan het doen zijn en dat zaken niet op voorhand gecommuniceerd waren met haar. Dus daar wil ik ook wel over nadenken, van hoe kan je dat van tevoren al een beetje kenbaar maken en hoe kan je voorkomen dat iemand na een maand of twee maanden denkt van hé dit is echt totaal niet waar we het over hebben gehad.

Zou ik zeker doen. Als ik EuroParcs een klein beetje ken dan zijn we vaak geneigd om dingen alleen maar te benoemen als leuk, bij te schaven, dynamisch en bla. [2.9 Verwachtingsmanagement. 2.16 Voor aanvang functie] Maar durf ook het eerlijke verhaal erover te vertellen hè, dus laat mensen ook weten dat het een dynamisch bedrijf is en dat de weg van vandaag morgen weer anders kan zijn en dat ze daar wel tegen bestand moeten zijn. En juist op dat moment kan je dan mooi de journey laten zien en aantonen dat we wel degelijk weten dat er gewoon een aantal vaste stappen in het proces zitten. Dat is iedere keer weer een beetje met vallen en opstaan en dat moet je als medewerker wel kunnen en leuk vinden. Ik denk vooral daar die eerlijkheid over te geven, dat je daar veel mensen mee kan binnenhouden. En ook realistisch moet zijn en dat vind ik soms ook nog wel eens ontbreken binnen de organisatie. Je kan je als organisatie richting medewerkers zeer flexibel opstellen, maar je kan niet alles maar vragen van mensen. Op een gegeven moment moet je ook kunnen zeggen in het werkproces 'hier hebben we nou eenmaal voor gekozen, dus hier blijven we voor nu gewoon bij'. Want als je continu maar zaken blijft wijzigen, dan raak je mensen ook kwijt, dus soms moet je ook maar gewoon ergens aan vast blijven houden om mensen het vertrouwen te kunnen geven dat wat je zegt ook echt waar is.

Ja precies, echt die stabiele basis bieden dus?

Ik denk dat dat hetgeen is waar EuroParcs het meeste last van heeft, dat er gewoon relatief weinig vertrouwen is in de organisatie en dat zit hem deels in de snelle groei en het hard willen gaan. Ja dit is dan een beetje de keerzijde daarvan, dat je mensen dus hun vertrouwen verliezen. En dan wordt het

ook allemaal weer een beetje managing bij fear, dat zie je ook best wel weer op veel plekken terug. Dus ja, dan raak je een beetje in een negatieve spiraal met elkaar.

Ja snap ik. Ik vind het bijvoorbeeld wel heel belangrijk om aan die nieuwe medewerkers ook van tijd tot feedback te vragen van 'joh wat vind je nou van het proces? Wat had volgens jou anders gekund?' Niet per se om het dan op dat moment helemaal om te gooien, maar wel om voor een nieuwe lichting dan eens te kijken of zaken bijgeschaafd kunnen worden of anders moeten. Doen jullie dat zelf ook bij jouw afdeling?

Dat zullen we zeker gaan doen, alleen hebben we in die zin nu nog niet heel veel opgeleverd. Dat staat eigenlijk nu een beetje op het punt om te gebeuren. [\[2.17 360-graden feedback\]](#) Ik hoop dat alles nu voor een deel live gaat en natuurlijk is het in het hoogseizoen een te drukke periode om mensen het echt actief te laten gebruiken, maar ik hoop zo rond begin volgend jaar een evaluatie te kunnen houden. Dat we kijken van hoe staat het nou met het proces, wat willen we bijschaven, wat moet beter, wat moet anders? Natuurlijk doe je dat, dat is een blijvend proces.

Ja oké en hebben jullie binnen de onboarding ook ruimte ingebouwd voor feedback van leidinggevenden op werknemers zeg maar? Dus om het onboardingproces eens een keer door te nemen en te kijken of gestelde verwachtingen en doelen waargemaakt worden of niet. Hebben jullie daar iets voor bedacht in de onboarding?

Nou daar zit een beetje de scheidslijn tussen HR en Learning en Development, wat dan echt voor HR is of wat voor LD is. Die snijden wel vaker natuurlijk met elkaar. Daar heb je het namelijk meer over de gespreksstof structuur en die wordt eigenlijk altijd vanuit HR uitgezet. [\[2.17 360-graden feedback. 2.8 Visualiseren onboardingreis. 2.7 Volgorde onboarding-activiteiten\]](#) Wat ik wel doe is, we hebben bijvoorbeeld een paspoort nu in ontwikkeling dat we eigenlijk iedere nieuwe medewerker geven. En in dat paspoort daar staan eigenlijk je eerste tien à twaalf weken in omschreven, dus allerlei activiteiten die je in week één kunt ondernemen of kunt gaan oppakken, zodat je gevoelsmatig wat meer regie hebt zelf als medewerker. Ze kunnen dan zelf in week één lezen dat het een goed tijdstip is om een rondleiding op het park in te plannen met de parkmanager bijvoorbeeld, of dat ze een halve dag met iemand van de technische dienst op pad willen. Dat hebben we helemaal uitgeschreven dat proces. Wat dan in dat paspoort wel zit, is dat er pagina's voor reflectie zijn toegevoegd. Dus bijvoorbeeld dat de werknemer een gesprekje met zijn of haar manager moet plannen om eens te kijken naar de beleving van de onboarding, en ik vind het dan niet meer dan logisch dat een manager dan ook relevante feedback teruggeeft aan de medewerker. Maar zo expliciet hebben we dat daar niet in gezet nee, dat is meer eigenlijk een ander ding waar we mee bezig zijn, gericht op de employee journey. [\[2.18 Afbakening onboarding vs. HR\]](#) Daar vallen dus HR en LD echt in elkaar, omdat het hier niet alleen om leren en ontwikkelen gaat, maar ook om arbeidsvoorwaarden, een exitgesprek en dat soort dingen. Dat zijn bijvoorbeeld dus weer echt HR elementen.

Helder. Even denken hoor wat ik nog wil weten allemaal.

[\[2.17 360-graden feedback. 2.19 Leercultuur. 2.15 Teamgevoel versterken\]](#) Maar ik zou zeker, weet je als je die ruimte hebt, die feedbackmomenten stimuleren en desnoods een eigen structuur ontwikkelen hiervoor. Want kijk, hoe vaker medewerkers en leidinggevende zitten, hoe meer dat de leercultuur ten goede komt. Dat hangt ook samen met of je elkaar durft aan te spreken en sowieso dingen durft te bespreken. En dat hoeft echt niet gelijk dramatisch te zijn, maar dat met elkaar wel teweeg weten te brengen gaat ook een leercultuur helpen hè. Je moet eigenlijk weten te creëren dat mensen het eigenlijk doodnormaal vinden om op een vriendelijke en normale manier te vertellen wat het gedrag met de ander doet en dat ontbreekt nog een beetje binnen EuroParcs. Iets anders waar ik dan mee bezig ben is een leiderschapsprogramma, juist ook om die reden dat ook leidinggevenden wat milder naar zichzelf gaan kijken en ook dat we meer het besef gaan krijgen met elkaar dat niemand perfect is. Er is gewoon een snelle veranderende omgeving, dus we hebben gewoon vaker even die spiegel nodig om te weten of we nog op één lijn zitten met elkaar. En dat is dan geen kritiek, maar gewoon het belang vooropstellen en weten dat het niet aan jou ligt, maar dat je er wel iets aan kan doen om het beter te maken.

Precies, maar dat is ook niet meer dan logisch vind ik.

Je merkt het ook aan het type bedrijf dat EuroParcs is van oudsher. Bij Young Capital was de gemiddelde leeftijd rond de 27, ja dan heb je een hele andere generatie in je bedrijf werken. Dus daar

was het onderwerp gespreksstructuur op een gegeven moment er zo ingeramd, dat het als iets doodnormaal voelde. Maar dat is natuurlijk ook heel mooi dat het gewoon een automatisme is geworden en dat niemand meer op zijn poten getrapt is als die een keer kritiek te horen krijgt. Het is niet altijd leuk, maar wel verdomde handig voor de toekomst.

Ja, snap ik. Oké en jij ontwikkelt dan best wel veel. Ontwikkel jij ook die E-learnings in het onboardingprogramma bijvoorbeeld?

Ja dat doe ik nu wel. [\[2.4 E-learnings. 2.12 Beeldmateriaal\]](#) We hebben net voor alle applicaties korte filmpjes opgenomen en die ben ik nu aan het uploaden in de Academy. Ik doe dat uiteraard wel in samenwerking met, bijvoorbeeld, de communicatieafdeling. Zij hebben geholpen met de algemene onboarding film, voor duurzaamheid werk ik samen met iemand van die afdeling enzovoorts. Dus meestal in samenwerking met een expert uit de organisatie die mij dus de content kan geven en dan bouwen we samen en dan kan ik wel meedenken. Ik zeg dan bijvoorbeeld dat iets in een andere werkvorm moet of dat het net iets anders geschreven moet worden, ik adviseer meer vanuit het pedagogische stuk.

En die E-learnings, is dat gewoon zeg maar één niveau of begin je een beetje met de basis en ga je dan door op verdieping? Hoe moet ik dat voor me zien?

[\[2.4 E-learnings. 2.20 Niveaus onboarding\]](#) Nou voor nu is het eigenlijk allemaal wel één niveau en het zou voor mij ook zeker niet de focus hebben de komende periode om daar verdieping in te gaan zoeken. Omdat ik denk dat uiteindelijk het verdiepen van het niveau met name zit in gedrag. Dus dat als jij bijvoorbeeld Duits of, weet ik veel, omgaan met klachten de basistheorie hebt gehad, dan verandert dat niet meer. De basis blijft altijd hetzelfde, maar wat wel verandert dat is jouw eigen gedrag. En om daarop in te zoomen, daar helpen fysieke trainingen beter bij vind ik dan E-learnings. Dus voor nu zal dat niet de focus hebben. Ik kan me wel voorstellen dat er meer komt, maar dan niet per se een verdieping op een thema.

Nee, dus die verdieping dat vindt echt gewoon in de werkelijkheid plaats?

Toevallig heb ik net Duits geüpload. Nou dan is er een E-learning Duits, die heb ik als voorbereidende opdracht bij zowel de basisgroep als bij de gevorderde groep gewoon gebruikt, omdat ik dacht 'weet je, het is meer het activeren van de kennis en uiteindelijk gaat het echte onderscheid zich wel tonen in de werkelijke training'.

Helemaal helder. Ja volgens mij heb ik heel veel informatie nu waar ik wel echt mee verder kan. Ik denk ook inderdaad dat het wel heel handig is dat ik, als alle interviews zijn afgerond, jou weer even ga contacteren om te kijken of ik een dagje bij je kan gaan zitten of ja of we het een en ander over kunnen nemen of ik dat kan gebruiken voor het PAMT.

Ik zit even te denken en nou ja wat ik sowieso heel fijn zou vinden is als je het inderdaad in dat rondje gaat verwerken. Ik zal hem je zo toesturen, het is alleen niet de laatste versie want er komt vandaag nog een aanpassing in de mail. Maar dan heb je hem vast.

Ja zou heel fijn zijn inderdaad!

En dat paspoort zal ik je ook sturen, want die opzet kan je misschien ook wel gebruiken voor jouw onderzoek. Misschien dat jouw activiteiten die daarin staan dan wel anders zijn, maar die zou je dan kunnen aanpassen. En dat je misschien de opzet van het paspoort gebruikt als een boekje meer over de journey hè van het park voor de komende periode.

Ja precies. Maar het is wel handig om te gebruiken inderdaad, want als het park dan gaat integreren zijn ze ook al met dat concept bekend en is die stap ook wat minder groot ja. Dus ja dat zou wel fijn zijn leuk super als je die toe zou kunnen sturen allemaal dan heb ik dat in ieder geval achter de hand.

[Afsluiting interview]

Interview 3

Datum: 26 juli 2022

Tijdstip: 10:00-11:00

Vragen en opmerkingen van de interviewer zijn schuingedrukt

Zou je allereerst eens kunnen vertellen wanneer je in dienst bent gekomen bij EuroParcs en hoe je sollicitatieproces eruitzag?

[1.1 Vacature. 1.2 Sollicitatieprocedure] Ik ben sinds februari 2022 in dienst bij EuroParcs. De sollicitatieprocedure, ja dat is allemaal een beetje vreemd gegaan. Ik werkte bij de camping hiernaast, die van mijn vriend is. Daar heb ik 15 jaar gewerkt, maar dat is binnen de familie niet goed gegaan dus toen zat ik ineens zonder werk. Nou ja en toen heeft EuroParcs dit park natuurlijk gekocht en zijn ze ook in contact gekomen met de camping van de burens, mijn vriend dus. En toen heeft iemand een keer gevraagd of zij misschien iemand wisten die het wel zag zitten om parkbeheerder te worden van het Leekstermeer. Ja en toen heeft mijn vriend gezegd van nou ik weet wel iemand die dat heel graag zou willen doen. Vervolgens ben ik een mail gaan sturen naar, ik geloof dat dat de regiomanager was, en heb ik een gesprek gehad met hem en met twee medewerkers van het PAMT. Zij hebben toen het een en ander uitgelegd over de functie en ja, toen ben ik eigenlijk aangenomen.

En, heb je de vacature, zeg maar ook ergens online zien staan of is het puur dat je door die mond tot mond reclame bent gaan mailen voor de vacature?

[1.2 Sollicitatieprocedure] Ja volgens mij stond de vacature zelfs nog niet eens online en was ik ook eigenlijk de eerste en enige sollicitant, dus dat was wel makkelijk. Het is gewoon van horen zeggen via mijn vriend gegaan en toen dacht ik ook 'ja ik kan het allicht proberen'. Ja en volgens mij bestond de hele vacature ook nog niet in de beginfase en was het voor EuroParcs een hele makkelijke optie zo. Ik vind ook, dat ondanks dat ze helemaal niet wisten wie ze hier zouden krijgen, dat ik heel erg veel vertrouwen heb gekregen van hen en daar ben ik ze in die zin wel dankbaar voor.

Wel leuk dat het zo is gegaan, zo informeel. En denk je dat als die vacature online had gestaan, dat het je dan had afgeschrikt of dat je er anders in was gegaan als je van tevoren al wat meer had geweten over wat de functie had ingehouden?

Nee ik was er toch vol voor gegaan. Ten eerste omdat ik heel graag aan het Leekstermeer wilde blijven werken, dat was voor mij een hele belangrijke reden. [1.1 Vacature] En ja dat het EuroParcs was, ik heb niks voor of tegen EuroParcs dus dat maakte me eigenlijk helemaal niet zoveel uit. Ik wist natuurlijk wel een beetje waar ik aan begon en tot nu toe merk ik dat ik daar heel makkelijk mee om kan gaan, maar dat komt puur doordat ik op die andere camping al 15 jaar zelfstandig gewerkt heb. Daardoor kan ik goed communiceren met klanten en ja dat pas ik hier dan ook weer toe met alle boze eigenaren. Op de een of andere manier gaat het allemaal erg natuurlijk voor me, dus nee het had me niks uitgemaakt als die vacature wel online had gestaan. [1.2 Sollicitatieprocedure] Ja weet je, dan was het wat formeler geweest allemaal want op deze wijze was het natuurlijk een makkie voor mij. En het mooie is, ik weet veel meer af van het Leekstermeer dan de personen met wie ik in gesprek zat, dus ik kon mooi mijn verhaal doen en dat kwam denk ik wel sterk over.

Jij hebt de kennis al ja, precies. En tijdens je sollicitatiegesprek, ben je toen ook duidelijk ingelicht over de huidige situatie met Leekstermeer. Dus dat EuroParcs het park heeft aangekocht en dat het allemaal her ontwikkeld gaat worden? Wat is daar toen allemaal aan jou verteld over de komende periode?

[1.3 Communicatie] Zover als ik me kan herinneren, is daar helemaal niks verteld over het komende jaar. Maar er was natuurlijk al wel het één en ander aan de hand met het park. Het heeft een tijdje geduurd tussen de oude eigenaar en het moment dat ik hier aan het werk kwam. Dat kon je ook wel duidelijk zien aan het park. Ik liep dan elke avond een rondje vanaf de camping van mijn vriend en hier langs het water, en je zag het gewoon telkens wat meer achteruit gaan. Dus ik wist al heel goed wat er speelde. [1.3 Communicatie] Maar ik weet nog wel dat bij het sollicitatiegesprek, dat was in Ruinen, dat ik langs een bord liep met afbeeldingen van nieuwe woningen en die dingen en toen vroeg ik ook 'Is dit voor het Leekstermeer?'. Maar dat was niet het geval en voor zover ik me kan herinneren is er verder niks verteld over de ontwikkeling.

Maar had je het fijner gevonden als ze dat wel open op tafel hadden gegooid of heb je zoiets van, ik heb nu een beetje mijn eigen beeld kunnen vormen en ik ben er blanco in gegaan?

[1.4 Informatievoorziening voor aanvang functie] Had het niet willen weten toen waarschijnlijk en had me ook niet zo heel veel uitgemaakt. [1.5 Informatievoorziening gedurende functie] Ik wil het nu wel weten, maar nu is de informatie heel weinig. Ja ik zou nu wel wat meer betrokken willen worden bij alles, want dat maakt mijn aanwezigheid op het park dan een stuk makkelijker. Dus toen had het me niks uitgemaakt, maar nu wel.

Nee in het begin vond je die vrijheid dus wel fijn, maar je bent nu natuurlijk het enige aanspreekpunt hier dus zou je het fijn vinden als je nu wel wat meer bij alles betrokken wordt?

[1.5 Informatievoorziening gedurende functie] Ja weet je, aan de ene kant doe ik mijn werk gewoon en de plannen veranderen toch niks aan de huidige situatie, maar van de andere kant zou het wel een stuk makkelijker zijn. Want op het ogenblik is het wel rustig hier met vragen van jaargasten, maar wat als er een keer rumoer komt over het een of ander, dan weet ik niet wat er speelt. Dus ja, die communicatie moet veel beter vind ik. Maar ja, wie ben ik om daar wat van te zeggen of het te veranderen.

Nee, maar ik snap je wel heel goed in deze.

Ja nu zou ik het wel gewoon anders willen. [1.3 Communicatie] Laatst was er bijvoorbeeld een bijeenkomst met eigenaren van de chalets hier en mensen van het hoofdkantoor van EuroParcs en daar mag ik dan niet bij zitten. Ik snap dat ze naar mij geen verantwoording hoeven af te leggen hoor, maar ik krijg een dag later weer boze eigenaren aan mijn deur. Het zou daarom al veel makkelijker zijn als ik wist wat er allemaal speelde.

Ja, ik vind ook eigenlijk dat ze dat wel zouden moeten doen, want jij bent natuurlijk de parkbeheerder. Jij bent op locatie.

Ja, daar ben ik dus waarschijnlijk niet “interessant” genoeg voor denk ik. En dat begrijp ik ook erg goed hoor, maar het zou veel makkelijker zijn als die communicatie beter verloopt.

Ja begrijpelijk ja. Even denken. Ja hoe ben jij eigenlijk ingewerkt in je functie? Ben je gewoon neergezet met de boodschap: zoek het zelf maar uit. Of heb je begeleiding gehad van het PAMT of iets?

[1.10 Eerste periode in functie. 1.16 Begeleiding PAMT] Begeleiding? Haha nee. De oude eigenaar heeft een handboek met hoe alle machines werken, waar alle kranen zitten en dat soort rare praktische dingen, maar dat was het. Maar ja ik heb natuurlijk een voordeel dat ik al heel lang in deze omgeving loop, ik kende de oude eigenaar en die kan ik nu nog steeds eventueel wel benaderen. En het contact tussen ons is erg goed, dus dat is fijn. Want als er echt dingen zijn waar ik niet uit kom, dan heb ik hem toch echt even nodig. Maar ja ik heb echt alles uit moeten zoeken, van hoe de grasmaaier werkt tot waar de rekeningen liggen en dat soort zaken. Het is wel heel erg leuk allemaal, want op een gegeven moment krijg je dan weer een vraag van het PAMT en dan sla je dat boek open en dan kom je er gaandeweg samen ook allemaal achter. Het wordt steeds makkelijker.

Ja, kijk, en jij bent dan natuurlijk iemand die al bekend was met de omgeving en weet hoe het allemaal een beetje werkt. Maar denk je dat iemand die hier onbekend was, het ook zo had gered in zijn eerste werkdagen?

Nee, daar had toch echt iemand bij moeten komen en moeten uitleggen van dit werkt zus en zo en dit moet je doen. Maar ja, dat is ook het fijne hè. Omdat ik altijd als zelfstandige heb gewerkt, heb ik ook veel dingen zelf op moeten lossen. Dus voor ieder raar probleempje kan ik wel creatief zijn en het eerst gewoon zelf proberen te regelen allemaal. [1.10 Eerste periode in functie] Ja en in het begin heb ik wel eens dagen gehad dat ik dacht ‘ik ga zo mijn ontslagbrief opsturen’.

En hoe kwam dat?

We hebben hier alleen maar oude zooi. Ik heb nou gelukkig een grasmaaier die het heel goed doet, want die heb ik ook laten repareren. Maar ja, de oude eigenaar, je kunt duidelijk zien dat hij de laatste jaren niks meer aan het park heeft gedaan. Dat is duidelijk te merken in apparatuur en alles. [1.6

Organisatie-specifieke kennis] En ja op een gegeven moment ging er dan weer wat stuk en dacht ik: hoe krijg ik dit nou in godsnaam weer gerepareerd. Bij wie moet ik wezen binnen de organisatie? We hadden ook wel pech, want vlak voordat ik in dienst kwam was er die grote storm waardoor er gewoon ontzettend veel schade was overal. En ik wilde dat gewoon graag allemaal snel op gaan ruimen, netjes maken en repareren. Maar dan loop je er dus tegenaan dat je niemand kent in de organisatie en dat je denkt 'zoek het uit met z'n allen, ik pak m'n spullen en ben weg'. Ja en de volgende dag is het weer leuk en gaat het beter, maar je moet er dus wel van houden en tegen kunnen. Ik weet niet of iemand anders dat zo had gekund.

Nee, je moet wel sterk in je schoenen staan denk ik.

In het begin wel, zelfs ik die heel sterk in mijn schoenen staat, heeft er wel even nodig gehad. En dat is geen fout van het PAMT hoor, want daar had ik misschien zelf ook wel meer hulp in moeten vragen. Maar ja in het begin wil je het toch allemaal goed doen, dus je doet het maar gewoon. **[1.7 Gebrek aan kennis PAMT]** En ik denk ook dat zij helemaal niet in de gaten hebben gehad hoe het hier nou echt werkte en ja we hebben ook gewoon pech gehad met die storm en zo. Maar ja ik denk niet dat zij echt goed op de hoogte waren van welke apparatuur hier was et cetera.

Vond je dat vervelend dat er dan minder betrokkenheid was en dat je eigenlijk echt heel erg op jezelf was aangewezen?

Nee ik vond dat wel prettig, ja alleen zijn daar ben ik heel goed in. **[1.7 Gebrek aan kennis PAMT]** Het enige echte probleem was dat met het materiaal, maar ik snap het ook wel weer vanuit hun perspectief. Zij nemen zo'n verouderd park over dus er kan dan ook niet allemaal nieuw spul zijn. Maar ja ik heb wel echt moeten vechten om bijvoorbeeld een nieuwe grasmaaier te krijgen, dat was voor hun wel een hele grote investering terwijl het voor mij heel belangrijk is. **[1.18 Budget. 1.21 Trage beslissingssnelheid]** En dan gaat het toch om geld. Er is een geldpotje voor van alles hier op het park, maar we moeten eigenlijk zo kosteloos mogelijk draaien. Dus toen ik die grasmaaier wilde, werd er wel geschoven in de budgetten. Maar zo gaat het dus telkens als er bijvoorbeeld iets kapot is en ik neem ze dat niet kwalijk, maar het is wel lastig als het zo lang duurt. Dan kan je niet lekker doorpakken. **[1.6 Organisatie-specifieke kennis]** Nu weet ik natuurlijk wel wat beter hoe alles gaat en waar ik me moet melden, maar in het begin was het wel een stuk lastiger. Maar nogmaals, we hadden toen ook wel echt pech met de storm. Zo erg was het in twaalf jaar al niet meer geweest en prompt als EuroParcs het park koopt, komt die storm. Ja en dan kom ik in februari en dan is het chaos en zijn er veel vraagtekens. Maar toen ik eenmaal doorhad hoe alles ging en dat een specifiek bedrijf voor veel oplossingen kon zorgen hier, toen voelde het echt als Kerstmis en ging alles voor de wind.

Maar zoals met die vragen waarvan je niet wist bij wie je terecht moest, had je het fijn gevonden als je bijvoorbeeld in die eerste maand daar wat meer begeleiding in had gehad van iemand van het PAMT? Dus dat ze je duidelijker hadden uitgelegd bij wie je moet zijn voor financiële vragen, bij wie voor facilitaire vragen enzovoorts?

[1.15 Opstartproblemen PAMT] Ja misschien wel, maar ik denk dat zij het zelf ook niet wisten. Het is ook de eerste keer dat ze met die organisatie werkten bijvoorbeeld, dus ik denk dat zij er ook nog een weg in moesten vinden en niet alleen ik. Het zou natuurlijk makkelijker zijn geweest als iemand had gezegd van 'Karin, de apparatuur is besteld voor je, komt goed'. Maar ik heb me gered hoor. **[1.6 Organisatie-specifieke kennis]** Maar voor de toekomst, voor een volgend persoon zal wat meer begeleiding wel beter zijn denk ik ja. Of in ieder geval wat meer introductie over EuroParcs, wie wat doet en zo.

Ja, oké, helder. Nou, je bent dus verder niet echt ingewerkt. Je hebt gewoon vooral echt je eigen weg gevonden en het allemaal ontdekt en gedaan.

[1.16 Begeleiding PAMT] En nu loopt het gewoon voor mij. Dat is wel gewoon leuk en wat ik zeg: ik heb de mensen van het PAMT als back-up en meer dan dat heb ik op dit moment niet nodig. Dus het gaat goed zo.

Dus je hebt wel echt het gevoel dat, voor de vragen die je hebt, het PAMT een stabiele basis is?

Oh ja, zeker, en ik merk dat ook echt. [1.3 Communicatie] Kijk ik heb nog veel meer vragen wat betreft de ontwikkeling op dit park en die stel ik dan ook aan het PAMT. Soms krijg ik geen antwoord, maar dat komt dan doordat ze het zelf denk ik ook niet weten. [1.3 Communicatie] Want ik merk dat die communicatie tussen die afdelingen ook niet goed gaat. Dat daar echt een remmende factor zit. [1.9 Persoonlijke aandacht PAMT] Maar nee, aan het PAMT heb ik wel echt ontzettend veel. Niet alleen op zakelijk vlak, maar ook op persoonlijk vlak. Laatst was er een incident met het nieuws, wat niet zo leuk was. Dan word ik in de avond gebeld door iemand van het PAMT en wordt er echt gevraagd hoe het met mij gaat, in plaats van dat ze gelijk naar het incident vragen. Dus ze zijn ook echt heel persoonlijk betrokken bij mij. Dus je voelt wel echt dat je gewaardeerd wordt en dat ze ook aandacht hebben voor jou, buiten je werkzaamheden om. En, ik maak me niet zo heel snel druk over bepaalde dingen. Ik zet het van me af en het is weg, maar zij maken zich daar wel echt druk om voor mij.

Zoals ik het nu beluister, komen de vraagtekens die je hebt voornamelijk door miscommunicaties tussen de interne EuroParcs organisatie en het PAMT en niet zozeer tussen jou en het PAMT.

Nee helemaal niet vanuit het PAMT, want op alles wat ik vraag krijg ik bijna wel antwoord. Of ja soms ook niet, maar dan geven ze mij wel helder aan dat zij het antwoord zelf ook niet hebben helaas.

Je hebt wel gewoon echt ruimte om alle vragen te stellen en alles wat je wil zeggen te zeggen dus?

Ja zeker.

Ja, en heb je ook het gevoel dat als jij het PAMT feedback geeft, dat ze dat ter harte nemen en er iets mee doen?

[1.16 Begeleiding PAMT] Ja, dat denk ik wel. Want bijvoorbeeld, drie weken geleden toen het PAMT hier was, vroeg ik of er nou al wat gaat gebeuren hier en dan geven ze wel echt eerlijk antwoord. En ik merk dan ook dat ze gelijk actie ondernemen en dat intern op het hoofdkantoor wederom bespreekbaar maken en aan mij terugkoppelen. Of dat nou positief of negatief is, er komt altijd reactie.

En hoe vind je de constructie zo met het PAMT? Was het vanaf het begin helder hoe de lijntjes liepen of was het heel erg zoeken voor jou? Want de afdeling is natuurlijk nieuw en zelf nog zoekende, maar ik vraag me af wat voor effect dat dan op jouw heeft?

Hoe bedoel je dat precies?

Ja het PAMT is natuurlijk jouw leidinggevende, maar je bent in dienst van EuroParcs. Hoe vind je dat? Fijn of verwarrend?

Ja, Als ik heel eerlijk ben, laat ik daarin EuroParcs links liggen.

Dus je ziet echt het PAMT als losstaande club die over jou gaat en niet EuroParcs.

[1.6 Organisatie-specifieke kennis] Ja op het eind van de maand staat EuroParcs op mijn loonstrook, maar dat is het. Verder heb ik er ook niks mee, geen connectie. Natuurlijk is het PAMT onderdeel van EuroParcs, maar ik zie het PAMT als mijn team, mijn back-up.

En qua introductie van EuroParcs. We hebben natuurlijk in juni de onboarding dag gehad met mensen van de PAMT-parken. Heb je buiten die dag om al eens informatie gekregen over de organisatie, de geschiedenis, cultuur en dat soort dingen?

[1.6 Organisatie-specifieke kennis] Nee, nooit. Natuurlijk toen ik op sollicitatiegesprek ging, heb ik even gegoogeld om te kijken wie er achter EuroParcs zit, welke parken ze hebben. Dan kom je altijd positieve en negatieve dingen tegen, maar dat heb ik zelf even opgezocht om niet blanco het sollicitatiegesprek in te gaan. Maar voor de rest? Nee niet echt.

En denk je dat als je bijvoorbeeld, al is het maar een klein introductiefilmpje, had gehad dat je dan al wat meer connectie had gevoeld met de organisatie EuroParcs?

[1.14 Betrokkenheid] Nee, nee. Ja hoe zeg ik dit zonder bot over te komen. Voor mij heeft het geen invloed op mijn werk hier. Of het nou Center Parcs of EuroParcs is, dat had me niks uitgemaakt. Ja het klinkt heel hard maar ik heb geen connectie met EuroParcs. Ik heb connectie met het Leekstermeer en met het werk wat ik heel leuk vind om iedere dag te doen. Ik heb connectie met het PAMT, maar verder niet met EuroParcs. Dat komt denk ik ook doordat ik er zelf nooit op vakantie zou gaan. Ik zie het merk wel als positieve ontwikkeling voor dit park hoor, maar daar houden de associaties dan ook op.

Nee, verder heb je er gewoon totaal geen associaties mee?

Nee en ook geen ambities of zo met het merk.

Maar hoe vind je het dan, dat je uiteindelijk wel een EuroParcs gaat worden? Sta je daar wel positief tegenover of heb je zoiets van nou zodra de integratie begint, dan moet ik het nog maar zien?

[1.11 Persoonlijke verwachting toekomst. 1.3 Communicatie] Ja, dat zeg je heel goed, dat moet ik nog maar eens zien. Ik heb een arbeidscontract tot december en wat er dan gaat gebeuren, dat weet ik ook niet eens. Dus ja weet je, moet ik me er dan nu al druk om maken? En dan nogmaals he, wat gaat er hier überhaupt gebeuren en voel ik me dan nog wel thuis in de organisatie? Ik ben nu eigen baas he. Ik zeg altijd dat als er niemand van EuroParcs rondloopt, dit mijn park is. Zo voelt het ook, heel autonoom. Ik kan tot bepaalde grenzen alles zelf regelen en beslissen en met die vrijheid ben ik heel blij. Maar hoe wordt het straks, dat weet ik niet hoor of ik het dan nog leuk vindt.

En is het misschien dan die onduidelijkheid wat betreft de ontwikkeling, hoe snel het gaat, dat dat er voor zorgt dat je minder behoefte hebt om te connecten met EuroParcs? Kan dat eraan bijdragen of staat dat los van elkaar? Want ja, Misschien dat dit helpt, hoor, maar voor mijn onderzoek naar onboarding ben ik aan het kijken om een soort route op te stellen voor nieuwe medewerkers. Daarin wil ik dan inzichtelijk maken hoe het eerste jaar in de nieuwe functie er een beetje uit zal gaan zien. Denk je dat als je zo'n soort duidelijkheid had gehad van tevoren, dat je dan wat meer met EuroParcs had gehad?

Ja, Ik denk nog steeds minder, maar dat heeft puur te maken, denk ik dus dat ik op een park terecht kom waar EuroParcs nog helemaal niet bestaat. Snap je wat ik bedoel?

Ja.

Het is gewoon eigenlijk alleen nog maar in negatieve zin aanwezig door de jaarplaatshouders die weg moeten, maar that's it. Er komen geen gasten inchecken om vakantie te vieren bij EuroParcs. Dus je hebt gewoon totaal geen connectie nu met het merk, het had net zo goed een ander merk kunnen zijn.

Dus het gaat waarschijnlijk pas leven als de ontwikkeling op gang komt van Leekstermeer?

Dat denk ik. [1.6 Organisatie-specifieke kennis. 1.19 Verwachtingsmanagement] En dan als de plannen er zijn en ze duidelijk aanwezig zijn, dan word ik waarschijnlijk al wat meer enthousiast en wordt het ook leuker, maar nu ja geen idee. Het klinkt heel dom maar EuroParcs is voor mij nu gewoon nog een vraagteken. [1.14 Betrokkenheid] Kijk en op het briefpapier en in de communicatie spreken we van EuroParcs, maar voor aan de weg staat nog steeds een bord met Vakantiepark Meerzicht. Dus buiten het beleid om, voel je EuroParcs hier nog niet.

En stel dat het park direct in ontwikkeling was gegaan. Had je het dan fijn gevonden als werkprocedures binnen EuroParcs dan wel op papier stonden voor je?

Ja, want dan had ik me ook aan die regels moeten houden natuurlijk. En nu weet ik wel een beetje wat kan en niet kan, maar maakt nog niet zoveel uit.

Dus bij jou is het eigenlijk kort samengevat: We kunnen wel gaan onboarden, maar eigenlijk heeft het geen zin omdat er nog geen EuroParcs is hier?

Ja, het klinkt een beetje raar, maar zo is het wel ja.

Ik snap dat heel goed hoor, het is inderdaad ook vaag. Het is nu gewoon echt nog jouw park.

Ja, Het is inderdaad mijn park en ook al gooien we nu hun beleid erop, het verandert niks want er is geen beleid dat je hier kan voeren. Ik probeer gewoon een beetje mee te schipperen met iedereen hier op het park en tot nu toe werkt dat heel erg goed. Misschien praat ik alleen voor mezelf, maar mij lijkt het heel goed te werken. Iedereen wordt rustig, er is niet meer zoveel trammelant en dat soort dingen. Dus ja dan denk ik toch dat op een of andere manier mijn introductie hier er wel voor heeft gezorgd dat er wat meer controle is. Maar dat komt denk ik ook wel doordat ik dus wel weet hoe het hier al een tijdje loopt en gaat. Als je direct het beleid van EuroParcs erop had gegooid, dan was het denk ik heel anders gegaan.

Ik vind het heel grappig. Eigenlijk zou, in het geval van Leekstermeer, de onboarding gewoon omgedraaid moeten worden. Dus dat jij EuroParcs onboard in de omgeving en het park, in plaats van andersom.

Haha ja wie weet, maar die ambities heb ik niet. Nooit gehad ook overigens, ik ben niet zo van het carrière maken, veel geld verdienen en die materialistische dingen. Ik wil gewoon een gelukkig leven en de rest is bijzaak. Dus ik vind mezelf dan ook niet de persoon om tegen EuroParcs te zeggen hoe het in mijn ogen dan wel zou moeten.

Wel mooi dat je dat zo zegt. Maar in die zin zou het PAMT voor jou wel als tussenpersoon kunnen spelen, en jouw feedback doorspelen in de organisatie.

[1.14 Betrokkenheid] Ja kan, maar dan moet die connectie van PAMT naar de rest ook goed zijn en ik geloof dat daar het niet goed zit. Dus ja dan kan ik wel heel leuk die kant op praten, maar als het vervolgens van hen naar nummer drie niet goed zit, heb je er nog niet zoveel aan. Want dan had nummer drie mij ook wel bij alle bijeenkomsten hier op het park laten zitten om gewoon mee te luisteren, maar daar hebben zij geen behoefte aan joh. Want dat staat veel te ver van hen af.

Ja ik begrijp wat je zegt, ik vind ook dat het PAMT daar best kritisch op kan zijn. Nou, even denken. We hebben laatst die onboardingdag gehad op het hoofdkantoor. Daar hebben we een beetje de organisatie besproken. Het ging voornamelijk over het andere park, Spijkerboor, dus in die zin was het niet ontzettend relevant voor jou helaas. Maar denk je dat als we zo'n dag over een maand of vijf/zes weer zouden doen en er al wat meer een plan ligt voor Leekstermeer, dat dat dan van toegevoegde waarde is voor jou? Dus dat het je wat meer op gang kan helpen in de organisatie? Of denk je van nou, het zal wel?

[1.8 Onboarding dag] Nou, weet je. Ik heb eigenlijk wel heel veel gehoord, hè op die dag. Kijk het gaat dan weliswaar over kleine dingen, zoals dat de andere parkmanager een idee had over een automaat of fietsverhuur en dergelijke, maar ik sla dat wel op in mijn hoofd. Dus ondanks dat het nog niet direct aan de orde is, is het wel belangrijk voor de toekomst voor mijn park. [1.12 Tijdsplanning onboarding. 1.19 Verwachtingsmanagement] Maar dan heb je weer die andere kant. Wanneer? Hoe, wat, snap je? Het is leuk om te horen en ik sla het ook wel op, maar van de andere kant laat ik het ook wel weer los, want is het wel voor mij de komende jaren? [1.20 Persoonlijke input] We hebben hier bijvoorbeeld nog een stuk land, dus landbouwgrond en dergelijke en daar heb ik heel mijn eigen ideeën over. Ik heb daar heel veel ideeën gezien en dergelijke. Dat zou ik allemaal wel aan willen dragen, maar van de andere kant denk ik ook van ja. Eigenlijk heeft ook eigenlijk helemaal geen zin, want en vooral weer sinds een aantal weken na het gesprek met ontwikkeling heeft het nog minder zin. Even leek de toekomst hier namelijk heel duidelijk vanaf 31 december aanstaande. Maar die plannen worden nu ook allemaal weer verder naar achter geschoven. Ik zie het helemaal niet gebeuren dat die plannen er nu over twee/drie maanden wel concreet liggen. Als ze wel komen, nou dan is het prima en dan ga ik wel plannen maken. Maar nu heeft dat gewoon geen zin. En ik zie het volgend jaar ook nog niet echt gebeuren eigenlijk. [1.8 Onboarding dag] Dus ja, die dag was leuk om elkaar eens te zien, het hoofdkantoor even te zien, maar verder.

Het heeft nog steeds geen meerwaarde voor je?

[1.12 Tijdsplanning onboarding] Op dit moment niet nee. Het is pas van meerwaarde zodra het plan echt ondertekend is en in werking wordt gezet. Dan zou zo'n dag helpen. Want, wat krijgen we hier? Ik

weet niet eens of we hier horeca of zo gaan krijgen. Niemand weet iets. Nee, dus ja, en dan kun je wel nagaan denken erover, maar dat heeft helemaal geen zin.

Ja lastig inderdaad, zoveel vraagtekens.

Ja heel veel vraagtekens.

Ja. En stel dat jij je onboarding proces, dus je reis tot nu toe van de eerste dag tot waar je nu bent opnieuw zou mogen inrichten met de wetenschap van nu. Wat zou je dan anders doen? Persoonlijk? Alles wat in je opkomt is goed haha.

Misschien ben ik af en toe een beetje te afwachtend. Wat ik zei in het begin met alle apparatuur, dat had ik anders aan moeten pakken. Maar dat is puur vanuit mijzelf hoor. Daar kan het PAMT niks aan doen.

Maar had je het dan bijvoorbeeld fijn gevonden als zij jou die feedback hadden gegeven van joh pak eens door, waarom kom je niet met vragen?

Ach nee, want dat wisten zij natuurlijk ook niet. Dat ligt puur aan mezelf en niet aan hun hoor. Ik weet eigenlijk niet of ik zoveel anders had gedaan.

Voor jou was het eigenlijk wel gewoon lekker zo die vrijheid en het zelf een beetje uitvogelen?

[1.16 Begeleiding PAMT. 1.22 Onboarding proces] Ja eigenlijk wel, ja, en al die hobbels die er zijn geweest. Ja nogmaals, ik denk een betere introductie in het bedrijf of wat dan ook had hier niks geholpen. Ja klinkt raar, maar ik heb zoveel vrijheid. Nu werk ik maandag, of dinsdag, of zondag weet je. Als ik mijn uren maar maak en die maak ik iedere week meer als genoeg. Nee, Ik denk niet dat ik iets anders zou hebben gedaan. Ik was op de camping van mijn vriend echt eigen baas en dat ben ik hier nu in feite weer. Natuurlijk heb ik de verantwoording naar het PAMT, maar dat verloopt al vanaf het begin gewoon goed. Dus Ik denk niet dat ik iets zou hebben veranderd hebben qua introductie in het bedrijf of zo. Daar had niemand me mee kunnen helpen verder denk ik, met al die oude zooi hier. Het handboek van de oude eigenaar, dat heeft me eigenlijk het meest op weg geholpen samen met het PAMT dan. Nee ik denk niet dat er iets is dat zij beter hadden kunnen doen hier. Andere parken weet ik natuurlijk niet, maar dit park is dan misschien ook wel echt een uitzondering.

Oké, dus wat betreft de onboarding en alles vanuit het PAMT heb je geen op- of aanmerkingen. Maar vanuit de organisatie zelf, zou je daar iets in willen veranderen?

[1.3 Communicatie. 1.14 Betrokkenheid] Ja nee, het is gewoon meer de onduidelijkheid vanuit de organisatie zelf die frustratie opwekt en niet zozeer de communicatie ervan. Op de communicatie-afdeling zitten immers twee hele goede mensen, maar het is meer gewoon de interne duidelijkheid wat voor mij dan een dingetje is. Maar dat is het enige denk ik.

Ik wil je geen woorden in de schoenen schuiven, maar eigenlijk zou het PAMT er dus voor moeten zorgen dat het gezeur met communicatie en die onduidelijkheid dat dat geregeld is, zodat het voor jou ook een stuk duidelijker is. Dat is dan misschien het enige wat zij anders hadden kunnen doen?

[1.17 Bemiddeling door PAMT] Nou, Ik denk niet dat zij dat anders kunnen doen, omdat ze daar zelf ook middenin zitten snap je. Maar dat zou wel het beste zijn ja, als die onduidelijkheid wat meer verholpen wordt.

Ja ja. Voor een volgende keer dat ze die onduidelijkheid voor jou wegnemen?

Ja. Maar ik denk dat dat niet kan, omdat zij zelf die oplossing niet hebben. Dus ik kan ze dat niet verwijten.

Nee precies, maar ja. Dat is wel iets waar het PAMT dan voor toekomstige parken eens kritisch met elkaar naar kan kijken. Zodat ze misschien eens kunnen bespreken of en hoe ze hierin een steun en helpende hand kunnen bieden. Hoe kunnen we het voor ons personeel beter laten verlopen?

Maar dat, is ook echt wat ik zei. Communicatie is echt het enige en dan niet eens vanuit het PAMT. Maar de communicatie die het PAMT moet hebben en wat bij mij moet komen, daar zit ergens gewoon een soort kinkje in de kabel en die moet weg.

Maar ja, in die zin is dat ook wel hun taak. Kijk, het PAMT is jouw leidinggevende en zij moeten rapporteren aan bovenaf. Dus het is ook hun taak vind ik om te zorgen dat dat proces goed verloopt.

Ja, maar ja, dan moet iedereen wel goed meewerken. En het is wel duidelijk dat dat niet helemaal goed in elkaar zit soms haha. Dus ik verwijt niemand iets, maar er is wel een soort disconnectie zeg maar. Ja en gewoon echt die communicatie. [1.14 Betrokkenheid] Ze hebben geen idee wat zich eigenlijk afspeelt op het park. Want dan krijg ik weer voor de tweewekelijkse nieuwsbrief een mail met de vraag of ik nog ga grasmaaien of zo. Dat schiet bij mij dan wel verkeerd, want er gebeurt veel meer dan dat. Of dat zaken pas ontzettend laat gecommuniceerd worden naar mij, terwijl ik op het park ben en degene die het communiceert niet. Dan denk ik, joh waar gaat dit nou toch over. Als ik het al niet eens weet; hoe kan ik me dan verantwoorden naar de mensen hier op het park? Want dat zie ik wel echt als mijn taak he, ik ben hier beheerder dus ik moet gewoon weten wat er speelt. Volgens mij kan dat heel makkelijk met een appje of mailtje, maar dat gaat dus vaak niet goed.

Ja, maar dat vind ik persoonlijk ook iets waar het PAMT echt nog wel sterker in mag optreden. Zij moeten ervoor zorgen dat jij en de andere parkmanagers hun taak gewoon goed moeten kunnen uitvoeren en dat alles goed verloopt. Dus zij zullen dan toch echt nog meer moeten vissen in de organisatie en iets vaker met hun vuist op tafel moeten slaan. Zij zijn toch jouw contactpersoon snap je.

[1.13 Evaluatie tussen PAMT en PM] Ja ja vind ik ook, misschien dat ze dat inderdaad wat vaker kunnen evalueren.

Nou ja wat mij betreft heb ik nu m'n vragen gesteld. Veel is voor jou gewoon nog niet aan de orde, omdat er nog niks in werking is gezet hier maar met de antwoorden die je me nu hebt gegeven kan ik zeker al wel iets! Heb je verder nog opmerkingen of dingen waar ik toch ook eens over na zou moeten denken?

[1.9 Persoonlijke aandacht PAMT. 1.14 Betrokkenheid] Nou ja, misschien toch iets meer betrokkenheid nog creëren of zo. Laatst vroeg het PAMT mij om feedback op de onboardingdag en toen heb ik ook eerlijk mijn mening gegeven dat het voor mij nog niet zo relevant was. Het is weer hetzelfde verhaal. Heel leuk, maar ik zie gewoon nog geen actie hier. Ik snap dat het voor het andere park veel interessanter en duidelijker is dan voor mijn park, maar hierdoor heb ik nog niet echt het gevoel dat er ook al heel erg over mij wordt nagedacht zeg maar.

Ja, kijk, jij bent natuurlijk heel vrij en heel zelfstandig, maar als je iemand krijgt die dat wat minder heeft, dan kan dit natuurlijk wel een probleem vormen.

Ja, en dan heb je een probleem. Want dan krijg je inderdaad ontevredenheid en dat mensen misschien zeggen van, nou, dit trek ik niet, ik ben weg.

Nee precies, want kijk, jij vertelt nu heel veel dingen wat voor jou heel fijn is, maar ik hoor wel wat dingen waarvan ik denk: dit kan je denk ik niet bij elk persoon zo aanpakken.

Nee zeker niet. Maar dat is ook het mooie, tenminste dat is voor mij heel makkelijk. Kijk, zoals bijvoorbeeld bij het budgetteren. Door die 15 jaar op de andere camping wist ik iedere cent die eruit ging en dergelijke en als kleine zelfstandige ondernemer is het gewoon heel erg lastig om te overleven en moet je gewoon op iedere cent letten. Mensen denken wel van 'oh jullie hebben het heerlijk, wat leuk allemaal'. Nou, ik zal je vertellen, 65% van de tijd is het helemaal niet leuk. Want het is gewoon keihard werken en we rijden niet in een dure Mercedes. We rijden in een oude Citroën Berlingo. Je moet het met hart en ziel doen, maar die mindset helpt me hier wel heel erg, want ik kan zo in de schoenen van PAMT gaan staan met budgettering. Maar ja, wat als ik hier in was gestapt als ik bijvoorbeeld achter de kassa van de Albert Heijn had gezeten? Dat was een heel ander verhaal geweest, want dan had ik dat inzicht niet gehad en dat heb ik nu wel. [1.23 Werkinstructies] Eigenlijk doe ik hier wat ik al vijftien jaar heb gedaan, alleen moet ik het nu verantwoorden naar het PAMT. Maar als je niet uit die branche komt, dan is meer begeleiding zeker wel nodig hoor.

Ja dan wordt een heel ander verhaal dan. Maar daar ga ik hopelijk nu iets voor verzinnen!
[Afsluiting interview]

Interview 4

Datum: 18 augustus 2022

Tijdstip: 10:00-11:00

Vragen en opmerkingen van de interviewer zijn schuingedrukt

Zou je allereerst kunnen vertellen wanneer je in dienst bent gekomen bij EuroParcs en hoe jouw sollicitatieproces en alles ging. Hoe dat een beetje is verlopen?

[2.1 Sollicitatieprocedure] Ik ben in april 2022 in dienst gekomen. Daar is het mee begonnen. Ja de procedure, ik kreeg via een leverancier te horen dat hier mensen gezocht werden en ik moest via allerlei linkjes moest ik gaan solliciteren en het werkte niet. Ik denk nou, ik schrijf gewoon even een email en dan zie ik wel wat er gebeurt. En toen binnen een paar dagen belde iemand van het PAMT al of ik op gesprek wilde komen en dat ben ik hier toen geweest. En daar was eigenlijk toen direct al een enorme klik, dus toen ik naar huis reed, wist ik eigenlijk al van nou dat ziet er gewoon goed uit. En ja dat was inderdaad ook zo en toen ben ik hier 1 april begonnen. De avond daarvoor belde iemand van het PAMT mij 's avonds op en zei 'jij zou morgen beginnen, maar dat dat kan niet want hebben allemaal corona.' Ik denk nou die nemen me in de maling. Dus ze zeiden dat het echt waar was en dat ik na het weekend zou gaan beginnen in plaats van die vrijdag.

Oké en wat is de functie waarop je gesolliciteerd hebt? Ik heb begrepen dat je nu eigenlijk een andere functie hebt dan waar je in principe voor bent aangenomen.

[2.2 Vacature] Ja, ik heb gesolliciteerd op de functie van havenmeester. En daar ben ik ook voor aangenomen in eerste instantie. Maar niemand wilde hier kennelijk parkmanager worden, omdat het hele park nog in ontwikkeling is. Dus toen zag het PAMT mij hier een beetje rond hobbelen en vroegen ze ineens 'Leonie, zou jij dat niet leuk vinden om te gaan doen?' [2.5 Persoonlijke verwachting toekomst] Ja, dus ik ben daar nog steeds niet helemaal over uit. Ik vind het wel leuk, maar ik ben blij als dit hele gedoe weg is en we dan gewoon een echte EuroParcs worden.

Ja precies dus dat je niet meer Spijkerboor bent, maar dat het echt onder de EuroParcs vlag valt?

Ja want nu is het echt een combifunctie, dus ben ik nou havenmeester, parkmanager of wat? Haast heb ik er niet mee, maar het zou wel fijn zijn als het proces snel afgerond wordt.
En is er in de sollicitatiegesprekken iets verteld over een mogelijke switch in je functie?

[2.3 Functieomschrijving, 2.4 Communicatie] Nee, dat is heel natuurlijk gegaan eigenlijk. Want tijdens die gesprekken zeiden ze heel duidelijk dat ze nog een parkmanager zochten, maar ja daar reageerde gewoon helemaal niemand op. Dus toen vroegen ze mij.

En denk je dat als ze dat wel hadden verteld tijdens de sollicitatie van joh, we nemen je aan op deze functie, maar waarschijnlijk gaan we je ook de rol van parkmanager geven. Had je de functie dan ook aangenomen of had dat je dan afgeschrikt?

[2.3 Functieomschrijving] Ik denk dat ik het wel gedaan had, omdat ik altijd uitdagingen nooit uit de weg ga. En het is natuurlijk ook wel redelijk uniek dat je en een camping, en een haven en een chaletpark onder je hoede hebt. Ja, dus ik denk wel dat ik de baan dan alsnog had aangenomen. Gewoon kijken van wat is het, kan ik dat en wat houdt het in? Nee, Ik was er niet voor weggelopen.

Oké en ben je van mening dat er gewoon altijd open over is gecommuniceerd wat de verwachting was qua functie en zo? Of was het echt op een gegeven moment een beetje zo dat jij in de functie werd geschoven?

[2.4 Communicatie, 2.6 Eerste periode in functie] Dat is heel netjes geïntroduceerd. Ik heb in eerste instantie ook gezegd tegen het PAMT van joh, laat mij maar even lekker rommelen, dan hebben we het er later wel over. Want ik vond het op dat moment echt te vroeg. Ik was hier net twee weken of zo, dus die tijd hebben ze me ook wel gegeven.

Dat is wel prettig dan. En vanaf dat moment dat je in dienst bent gekomen, dus vanaf 1 april. Welke contactmomenten heb jij vanaf dat moment gehad met EuroParcs om al een beetje de organisatie te leren kennen, om je functie-vereisten te leren kennen? Dus de werkzaamheden die bij EuroParcs bij parkmanager horen en zo, heb je daar al iets van introductie in gehad of training bijvoorbeeld?

[2.6 eerste periode in functie. 2.7 Werkinstructies. 2.8 Onboarding proces] Nou, het meeste heb ik mezelf nu denk ik aangeleerd. Gewoonweg omdat er geen tijd voor was om naar het hoofdkantoor te gaan of zo en opgeleid te worden voor de functie. Toen ik hier kwam, was er nog een technische dienst, maar die heeft volgens mij na 3 weken gezegd 'ik kom niet meer'. Dus toen liep ik in mijn eentje hier. Nou ben ik hiervoor al vier jaar havenmeester geweest, dus daar heb ik al wel veel geleerd en daar ben ik hier maar op gaan voortborduren. [2.9 Onboarding dag. 2.10 Begeleiding PAMT] En de eerste keer dat ik bij EuroParcs echt kwam, was met die introductiedag. Voor de rest ja heb ik van het PAMT dingen gehoord over hoe iets moet of waar er inkopen gedaan moeten worden. Maar Spijkerboor is natuurlijk nog geen EuroParcs. Dus daar ligt een beetje het ding. Soms kan je de EuroParcs wijze wel overnemen en soms niet, en dat is af en toe nog verwarrend hoe dat in elkaar zit.

Ja en had je het fijn gevonden als voor die constructie, zeg maar tussen EuroParcs, PAMT en Spijkerboor, als daar iets van een introductie voor was geweest. Een soort werkinstructie of zo over wat we doen, dit is hoe EuroParcs het normaal doet en dit is hoe Spijkerboor het kan doen omdat het een PAMT-park is?

[2.11 Meeloop dag] Nou, ik ben wel heel nieuwsgierig wat een parkmanager nou eigenlijk precies doet. Maar ik ben van mezelf erg onderzoekend, dus ik ben bij twee parken van EuroParcs hier in de buurt geweest en ik wil dat binnenkort eigenlijk wel weer doen. Dus gewoon erheen gaan en eens met de mensen daar praten van wat zij nou eigenlijk de hele dag doen.

En, zou je zoiets eigenlijk ook al van tevoren willen doen als je nu op jouw proces terugkijkt? Dus dat je voor aanvang van je functie al eens bij een parkmanager had mee kunnen lopen en wat minder in het diepe was gegooid hier?

[2.11 Meeloop dag] Ja denk het wel, want aan de functieomschrijving die ik toen gelezen heb, vond ik het niet zo aantrekkelijk. Nee, had ik zoiets van er zitten dingen in waar ik gewoon echt geen zin in heb en nu word ik heel langzaam erin voorbereid. [2.12 Verwachtingsmanagement] Maar is het nog niet zeker of ik uiteindelijk hier parkmanager ga worden. Er is wat dat betreft nogal een open eind betreft mijn functie en dat vind ik gewoon niet netjes. Je moet als PAMT dan gewoon zeggen van wij gaan je opleiden tot parkmanager of we doen het niet, maar je moet me nu niet in die functie zetten en me voor piet snot dingen laten uitzoeken. Dat is het enige waarvan ik zeg van nou, dat vind ik niet netjes.

Nee, nee, die verwachting moeten ze dus duidelijker over de toekomst uitsmeren voor je?

[2.13 Arbeidsvoorwaarden] Ja en ik heb natuurlijk ook niet het salaris van een parkmanager, de auto van een parkmanager en noem het maar op. Maar ik word wel in die rol gezet. [2.10 Begeleiding PAMT] Dus aan de ene kant denk ik dan maar dat het voordeel is dat mijn misstappen niet zo snel streng worden afgestraft, want ik ben toch nog lerende. Maar anderzijds moet ik wel mijn personeel hier aansturen en alles doen wat een parkmanager normaal ook doet, terwijl ik dat eigenlijk nog nooit heb gedaan. Dus dat is wel heel erg zoeken.

Je bent eigenlijk van mening dat je daar wel beter in begeleid dat kunnen worden de afgelopen maanden. Hoe je dat kan doen?

[2.14 Training] Ja, daar zouden ze wel een cursusje voor kunnen geven. Hoe stuur je iemand aan bijvoorbeeld. Ik loop daar nu heel erg tegenaan, dat ik het lastig vind om op een nette manier iets over te brengen op mijn personeel wat ik zelf als heel logisch aanschouw. En dat is iets waar ik dan van vind dat je er wel een training voor zou moeten krijgen, over hoe je dat aan kan pakken.

Ja precies. En zo'n training, zou je die dan echt fysiek willen hebben, dus in de vorm van een meeloop dag of training of zou je dat liever online willen doen?

[2.15 Fysieke vs. Online onboarding] Nee, ik ben heel erg van fysiek, omdat je dan ook ervaringen deelt met anderen en een betere dynamiek hebt.

Ja snap ik. Ik weet dat ze nu vanuit HR bezig zijn met E-learnings gericht op de systemen waarmee EuroParcs werkt, taalcursussen en dat soort zaken. En dan willen ze de basis online doen en de vervolgtrainingen echt in de praktijk. Hoe sta jij daar tegenover?

[2.16 E-learnings] Nou de eerste stap gewoon theoretisch is prima, want dan kan je al een beetje inlezen. Als je daarna fysiek met elkaar gaat zitten, vind ik prima ja.

En die E-learnings. Zou je er iets in zien om die al voor aanvang van je functie aangeboden te krijgen. Dus dat je bijvoorbeeld 14 dagen van tevoren die E-learning al kan doorlopen om voorbereid op je 1^e dag aan te komen? Of heb je zoiets van, nou dat komt wel op de eerste dag?

[2.17 Informatievoorziening voor aanvang functie] Nee, dat vind ik niet handig. Nee, dat moet je echt vanaf je eerste werkdag, want dan zit je er ook en dan kan je ook meteen in de praktijk zien hoe het werkt of waar je het bij kan gebruiken. Van tevoren inlezen is leuk, hè? Dan heb je die erkenning vanaf die eerste werkdag, maar ja, je kan er dan nog niet echt iets mee.

En zou je überhaupt al iets van informatie voor je eerste werkdag willen ontvangen, of vind je dat allemaal dan nog te verwarrend omdat je de situatie nog niet voor je ziet?

Dat ligt eraan wat voor informatie dat is. Is dat dan wie je contactpersonen zijn, waar je bij vragen terecht kan of zo.

Dat is wel een beetje waar ik de splitsing wil maken denk ik ja. Dus dat je op voorhand wat meer de kennis over de organisatie al gedeeld krijgt en dan vanaf de start van je functie echt zaken die betrekking hebben op de functie. Ik ben heel erg een voorstander van die kennis over de organisatie van tevoren al delen. Dus dan wat meer de focus op de cultuur van EuroParcs, de tijdlijn van het bedrijf en dat soort dingen. En dan vanaf je 1^e werkdag informatie over de systemen en alles.

[2.17 Informatievoorziening voor aanvang functie, 2.18 Organisatie-specifieke kennis] Ja ik ben bijvoorbeeld erg van het lezen van websites van tevoren. En dat vond ik wel sterk aan de site van EuroParcs, dat alle normen en waarden daarop benoemd staan, de toekomstvisie weet je wel. Dat soort dingen kun je allemaal terugvinden, dus je kunt daar wel al in kijken van past dat bij mij? Ja of nee. Als je dat soort informatie van tevoren deelt, vind ik heel goed en ook over de organisatie inderdaad.

Ja precies, want het is natuurlijk ook een heel verschil of je bij een PAMT-park wordt aangenomen of een normale EuroParcs. Het ligt allemaal net iets anders qua organisatie en wie er boven je staan en zo.

[2.18 Organisatie-specifieke kennis] Ja, dat vind ik nou wel een beetje verwarrend. Ik heb nu laatst die uitleg dan weer een keer gehad. En toen was het weer even duidelijk. Maar we staan nu dus op het kruispunt dat ik alleen door moet gaan met Spijkerboor en dat het PAMT verder gaat met nieuwe parken. Dat vind ik wel echt nog een wazig stuk om eerlijk te zijn.

Heb je het gevoel dat je daar nog niet klaar voor bent?

[2.10 Begeleiding PAMT] Nou, laat ik het zo zeggen: ik ben heel blij dat er wekelijks nog iemand van het PAMT is hier waar ik mee kan sparren. Ik merk wel dat dat nog heel erg relevant is.

Dus die persoonlijke begeleiding. Dat vind je juist nog wel heel fijn op dit moment?

Ja, omdat ik nog nooit een camping begeleid heb. Kijk de haven, daar hoef je me niks over te vertellen en daarvoor stelt iedereen zijn vragen ook gewoon aan mij. [2.19 Functie specifieke kennis] Maar die camping, geen idee. De receptie wil soms al heel snel een gast korting geven of zo en ik denk dan toch van oei, kan dat wel zo maar. Dat gaan we even niet doen. Maar ik heb daar dus totaal geen weet van.

Ja en jij moet het rapporteren, maar eigenlijk heb jij nog niet echt een idee welke beslissingen je dan wel of niet mag nemen?

[2.7 Werkinstructies, 2.10 Begeleiding PAMT] Precies ja, dus daar zou dan iets meer begeleiding of uitleggen in ieder geval ook wel gewenst zijn.

En zoals nu gaat het PAMT dan wat meer naar de achtergrond en bezig met andere parken. Stel dat er gewoon een wekelijks moment zal zijn via Teams of fysiek dat je al je vragen kan stellen, zou je daar wat in zien of vind je dat te weinig?

[2.20 Gebrek aan kennis PAMT, 2.10 Begeleiding PAMT, 2.21 Evaluatie PAMT-PM] Nou laatst hebben we hier goed over gepraat, want toen werd het voor mij allemaal een beetje te onduidelijk. Ik kreeg vanuit het PAMT allemaal taken naar me toegeschoven, zoals het maken van een SWOT-analyse en zo. Toen heb ik ook heel duidelijk aangegeven dat ik daar nu geen tijd voor heb in het hoogseizoen, want het is gewoon ontzettend druk. Weet je, zij zitten elke ochtend met zijn allen in een huddle, maar ik zie vooral veel miscommunicatie. Dan pakt iemand van het PAMT iets op waar ik al mee bezig heb en dan loopt dat allemaal door elkaar. Dus toen heb ik tegen het PAMT gezegd dat ik gewoon periodiek met zijn allen fysiek samen wil komen. En dan niet op Spijkerboor, maar ergens anders zodat ik al mijn vragen kwijt kan. Als we dat hier doen, dan werkt dat niet want hier komen er toch altijd weer ad hoc dingen tussendoor.

Nee, begrijpelijk. Je hebt dus behoefte aan neutraal terrein waar je kan sparren en waar zo nodig ook feedback op elkaar kan worden gegeven?

Ja precies. En dit bedoel ik niet denigrerend, maar er zitten daar twee financiële mensen, iemand die veel van de verhuur af weet en de manager, maar wat ze nou eigenlijk precies doen, ik heb geen flauw idee. Dus van daaruit hebben we gezegd van nou, dat moeten we gewoon anders gaan doen. En nou, daar wordt wel gehoor aan gegeven.

Ja dat is wel fijn. Kijk zij geven natuurlijk feedback op jouw functioneren, maar je hebt dus wel het gevoel dat als jij hen feedback geeft dat ze er dan wel iets mee doen. Dat het niet wordt afgewimpeld?

Nee, absoluut niet. Nee, ze staan er echt wel heel erg open voor.

Ja dat is wel belangrijk natuurlijk. Want ja, het is niet eenrichtingsverkeer. Het is voor hen natuurlijk ook een proces wat nog echt vorm moet krijgen.

[2.22 Opstartproblemen PAMT, 2.23 Persoonlijke input] Maar dat zeggen ze ook steeds, dus als er wat is, geef het aan en die ruimte is er ook. Het is echt een prettig team zo.

Goed om te horen. We hadden het al even over die constructie tussen het PAMT, EuroParcs en dan Spijkerboor. Je geeft aan dat je dat af en toe nog wel onduidelijk vindt. In hoeverre zou iets van een visual of zo, waarin de structuur wordt uitgelegd, jou daarbij kunnen helpen denk je?

Ik denk niet dat dat kan. Er is niet echt een scheidingslijn tussen de parken in ontwikkeling en EuroParcs in mijn ogen. Nee, want overkoepelend is het gewoon EuroParcs en dat geeft mij ook gewoon een heel fijn gevoel. En ja, zolang het Spijkerboor is kunnen we soms dingen nog buiten de EuroParcs manier om doen. Maar ik vind dat we met sommige dingen al wel beter kunnen integreren. Met het administratieve bijvoorbeeld. Waar we nu mee werken is zo ouderwets en de haven kan er bijvoorbeeld niet eens in. Laten we nou gewoon overgaan op dat systeem van EuroParcs. Dat vind ik wel echt een basisvoorwaarde, dat die basis gewoon goed is.

Dat vind ik ook een beetje tegenstrijdig. Want het systeem wat jullie nu hebben is inderdaad erg ouderwets, maar er is besloten dat jullie nog niet met Maxxton mogen werken, net zoals de rest van EuroParcs. Dat snap ik soms ook niet helemaal.

Nee inderdaad. [2.12 Verwachtingsmanagement] Bij mij roept dat dan de vraag op of we dan nu aan het draaien zijn om te kijken of het genoeg oplevert en dat bij tegenvallende resultaten al mijn harde

werk voor niks is en de boel weer verkocht wordt. Dat is wel dat ik denk van, wat willen jullie nou met dit PAMT-park?

Ja dus die verwachting weer over de toekomst.

Dat zijn dingen waar ik over nadenk, en ik weet ook wel dat dit park goed gaat en dat het dus wel goed komt. [2.12 Verwachtingsmanagement] Maar ja, ze laten je met de verwachtingen die ze geven toch een beetje zwemmen of zo. Ik denk dat ze meer toch meer moeten implementeren in dat soort dingen dat die basis gewoon goed is. Dat je meedraait op het EuroParcs systeem. Want het was een heel gedoe om alles in het huidige systeem te krijgen en dan moeten we straks weer overstappen op iets anders.

Dus je bent nu een systeem aan het leren en straks ga je weer wat nieuws leren? Ja, snap ik. Kan ik me wel voorstellen. Ja, ik vind het ook lastig dat ze die keuze hebben gemaakt, het is best zonde.

[2.14 Training] Ja begin er nu vast mee, gewoon met een traininkje of zo. Al is het maar een heel klein gedeelte ervan.

Ja al zou het maar alleen de haven zijn, bijvoorbeeld. Ik snap dat het implementeren van de accommodaties en kampeerplaatsen misschien te veel druk legt op de organisatie, maar in mijn ogen moet de haven wel te doen zijn.

Ja, ik heb daarvoor in Excel dan maar een programma gemaakt wat ik elke dag zit bij te werken, want het klopt gewoon niet allemaal. Dat is wel een gemiste kans.

Ja nou goed dat je dat aangeeft. Ik heb nu al een paar keer die verwachting voor de toekomst terug horen komen, dat het soms niet helemaal duidelijk is wat ze nou willen en hoelang alles zal duren. Ik had laatst een gesprek met HR over onboarding en zij vertelde mij dat ze bezig zijn met het ontwikkelen van een soort tijdlijn voor nieuwe medewerkers. Dus dat je gewoon duidelijk ziet van oké, ik kom in dienst, hoe zien de eerste 3 maanden eruit. Wat gebeurt er in maand 3 tot 6, snap je. Wat zou je daarvan vinden? En dan in dit geval niet alleen gericht op jouw functie, maar ook op wat er met het park zal gaan gebeuren als het onder de hoede van het PAMT valt?

[2.24 Tijdsplanning onboarding] Zou ik het Spaans benauwd van krijgen. Ik hou er niet van dat je je daar dan gevoelsmatig aan moet houden. Dan zou ik me helemaal gevangen voelen. Ik ga juist altijd overal met open vizier in en je weet dat er op een gegeven moment een eindstreep is. Ik heb nu het beeld dat eind 2023 het park leeg moet zijn en daar werk je steeds naartoe. En ja, die tussenliggende periode, je kan wel alles op papier willen zetten, maar dat gaat niet werken. Zeker niet op een park als dit waar elke dag er anders uitziet.

Nee, oké, dus in die zin zou je het dan alleen maar fijn vinden als je weet wat uiteindelijk het plan is met het park, maar niet wat de stappen daar naartoe zijn. Dus dat die tussenliggende periode gewoon open ligt.

Ja, dat zou ik prima vinden.

Oké en gericht op je functie. Zou je het daarbij wel fijn vinden om een soort tijdlijn achter de hand te hebben? Of vind je die openheid daarin ook fijn?

[2.12 Verwachtingsmanagement, 2.24 Tijdsplanning onboarding] Ik wil in mijn functie wel weten waar ik aan toe ben, dus geen open einde. Want dat is het nu wel en daardoor heb ik het gevoel van waarom zou ik er al mijn energie in stoppen? Straks wordt het niks en is het maar zonde van m'n energie. Kijk op contract ben ik assistent parkmanager, maar op mijn visitekaartje staat parkmanager. Dus dat is alleen maar salaris technisch he, dat ik meer kan verdienen dan een havenmeester maar minder dan een parkmanager. Zeg dan gewoon eerlijk dat je me gaat opleiden tot parkmanager, maar dat daar bepaalde financiële stappen bij komen kijken.

Ja oké, dus op persoonlijk gebied vind je dan wat meer duidelijkheid, wel fijn. En qua park wat minder, zolang dat doel maar helder is?

[2.25 Informatievoorziening gedurende functie] Ja weet je, dat is in handen van iemand anders en kan ik heel makkelijk loslaten. Als wij af en toe even een update krijgen van, nou we zitten ongeveer daar en daar, dan kan ik dat ook weer aan mijn personeel vertellen en laten zien. Dat is prima.

Nou helder. Over dat meelopen hebben we ook al even gesproken. Je gaf aan dat je het prettig vindt om bij een andere parkmanager mee te kijken hoe de dagelijkse processen verlopen. Jouw voorkeur is dan ook voornamelijk fysieke onboarding en dan de basistrainingen via een online E-learning, toch?

Je leert het meeste van elkaar, altijd vind ik.

Ja precies. Laatst hebben we bijvoorbeeld dan de onboarding dag gehad op het hoofdkantoor. Je gaf aan dat je met het PAMT heel graag maandelijks op neutraal terrein wil gaan zitten om te sparren. Zou je er ook iets in zien om die onboarding dag met het hele team vaker te laten plaatsvinden?

[2.9 Onboarding dag] Aan de ene kant wel, maar dat is iets wat je alleen maar in het laagseizoen kunt doen hier, omdat het in het hoogseizoen gewoon te druk is. Dan heb je er echt geen tijd voor. Ik heb nu bijvoorbeeld al allemaal dingen in de agenda staan, die ik na het hoogseizoen wil bespreken en op wil gaan pakken. Gelukkig snapt het PAMT dat inmiddels ook, dat daar nu gewoon geen tijd voor is.

Maar dan zou het misschien meer een optie zijn om dan net na het hoogseizoen de boel eens te analyseren en de actiepunten op te schrijven en dan net voor het hoogseizoen weer even?

Ja, want dan moet je alles ook weer klaar hebben. Volgend seizoen willen we bijvoorbeeld elektrische sloepen in de verhuur, dus van de winter moeten we zorgen dat dat allemaal bij elkaar komt. Het plan van aanpak, moet dat via EuroParcs, wie doet de elektra weet je wel. Ja, want de normaal gesproken gaat elektra altijd via EuroParcs, via hun relatie daarvoor. Maar hier is dat dan weer niet en moeten we het zelf doen. Maar bijvoorbeeld voor beveiligingscamera's doet Altios het wel weer vanuit EuroParcs. Dus dat zijn de dingen, die moeten goed gecommuniceerd worden en dat ga ik dan doen. Ja en dan heb je die SWOT-analyse die het PAMT graag wil hebben. Dat is voor de mensen van de receptie ook super leuk om te doen. Zo sta ik er als leidinggevende ook in. Ik ga je niet vertellen dat je dit en dat moet doen. Ik geef je een account en geef je de opdracht om de situatie in ieder geval niet slechter te laten worden en dan ga je gewoon lekker je gang. Gaat het tussentijds niet lekker, dan sturen we weer even bij. En dat probeer ik hier wel echt door te laten schemeren.

Zou je daar dan bijvoorbeeld ook zo'n training voor willen hebben. Hoe je die mindset het beste met je personeel kan delen?

Ja.

Ja, ik zit even te denken, want we hebben al best veel besproken. Stel dat je je onboardingproces tot nu toe opnieuw in zou kunnen richten, met de kennis van nu. Wat had je dan anders gedaan?

Nou niks. [2.10 Begeleiding PAMT] Nee, ik denk dat ze dat heel goed gedaan hebben. Ze hebben hier continu met zijn drieën gezeten of in ieder geval met zijn tweeën en ze hebben gewoon denk ik gekeken van naar wat ik kon en daar hebben ze me gewoon in gelaten.

Ze hebben je dus heel erg in je eigen kracht gebruikt. Dus in dat opzicht hadden ze je dan alleen wat meer begeleiding kunnen geven in die nieuwe functie van parkmanager, wat daar allemaal bij komt kijken?

[2.10 Begeleiding PAMT, 2.8 Onboarding proces] Nou ik denk dat ze dat op hun manier al wel hebben gedaan, door mij daar langzaam naartoe te laten werken. Er is ook niet echt tijd voor om mij nu een week lang allemaal cursussen en zo te geven. Ik leer alle taken van parkmanager dus mondjesmaat. Nu ben ik bezig met het controleren van facturen en die te tekenen, nou het aansturen van personeel, gesprekken die erbij komen kijken. Ik weet niet wat er nog meer gaat volgen, heb er natuurlijk wel een idee bij, maar ja dat doen ze. [2.24 Tijdsplanning onboarding] Ik kan me nog herinneren dat in het begin een van hen wel had aangegeven welke stappen we gaan zetten, maar door alle drukte ben ik dat alweer vergeten. Dus ja het plan was volgens mij wel prima, maar staat niet op papier.

Zou je dat fijn hebben gevonden, als er in ieder geval even een soort van lijstje was van nou, dit gaan we allemaal doorlopen?

[2.24 Tijdsplanning onboarding] Ja, misschien was een soort van stappenplan voor mezelf wel fijn geweest. Maar ja, dan leg je het toch ook wel weer allemaal heel erg vast, daar ben ik niet zo'n voorstander van.

Nee snap ik, maar misschien zouden we het dan meer vorm moeten geven als een soort checklist. Dus stel dat als Pieter over een maand met een training of iets aankomt, dat jij denkt 'oh dit heb ik inderdaad ergens gelezen of gehoord' en dat het dus niet uit de lucht komt vallen? Ja en niet met een datum of een deadline eraan vast, maar gewoon een soort checklist.

[2.24 Tijdsplanning onboarding] Ja dat lijkt me beter, zonder datum inderdaad. Want ik vind wel dat de meesten binnen het PAMT niet super flexibel zijn, dus ben bang dat als je er een datum aan vast zet, dat daar dan ook niet meer van afgeweken kan worden. Het moet wel open blijven, voor het geval er ongeplande dingen tussendoor komen. Ja, want nou, net zoals vandaag. Ik zou om 10 uur een cursus hebben, maar toen kwam jij en ik moet ook nog met een collega zitten. Ja dan moet je gewoon even schakelen, dus ja de hele dag is alweer anders dan dat ik vanochtend voorspeld had. Je kan het niet vastleggen en dat is denk ik ook wel het vrije gevoel wat ik heel prettig vind.

Ben je bang dat dat weggaat als Spijkerboor echt EuroParcs wordt?

Nee, want als ik dat gevoel krijg dan ben ik ook heel snel weg haha. Ik moet kunnen ademen en dat is wel wat ik vanuit het havenmeesterschap dan gewend ben. Dat vrije buitengevoel en dat vind ik fijn en plezierig en zo wil ik het ook op het park beleven. Maar ik denk wel dat dat blijft hoor. Het is ook maar net hoe serieus je jezelf neemt in je functie en ik doe dat niet zo erg, dus dan kan je ook wat losser in je functioneren staan.

Ja, precies. Je bent niet iemand die zich voor 100% aan een gemaakte planning hoeft te houden dus?

Nee, Je moet flexibel kunnen zijn. Je moet dingen kunnen laten vallen en denken van nou, dan komt dat morgen.

[Einde interview]

Bijlage VIII Codeboom onboarding interviews

Axiale codering	Open codering	Code
Inhoud onboarding	E-learnings	1.6, 2.4
	Organisatie-specifieke onboarding	1.4, 2.2
	Functie-specifieke onboarding	1.7, 2.3
	Voor aanvang functie	1.14
	Kwaliteitmanagement	1.12
	Onboarding in de praktijk	1.8, 2.6
	Niveaus onboarding	2.20
	Verwachtingsmanagement	1.15, 2.9
Ontwikkeling onboarding	Verwachtingsmanagement	1.15, 2.9
	Tijdsduur & efficiëntie	1.2
	Aanleiding onboarding	2.10
	Gewenste resultaat onboarding	2.11
	Segmentatie doelgroepen	2.13
	Kosten onboarding	2.14
	360-graden feedback	1.16
Vormgeving onboarding	Fysieke vs. online onboarding	1.1, 2.1
	Onboarding software	1.5
	Zelfstandig werken i.c.m. begeleiding	1.3
	Visualiseren onboardingreis	2.8
	Beeldmateriaal	2.12
	Afbakening onboarding vs. HR	2.18
	Tijdsduur & efficiëntie	1.2
Begeleiding & feedback	Persoonlijke begeleiding door buddy	1.9
	Feedback-gesprekken tijdens onboarding	1.11
	360-graden feedback	1.16, 2.17
	Tijdsduur & efficiëntie	1.2
	Zelfstandig werken i.c.m. begeleiding	1.3
	Kwaliteitmanagement	1.12
Onboardingreis	Tijdsduur & efficiëntie	1.2
	Voor aanvang functie	1.14, 2.16
	Verwachtingsmanagement	1.15, 2.9
	Volgorde onboarding-activiteiten	1.13, 2.7
	Afscheid tijdens onboarding	1.19
	Afbakenen onboarding periode	1.20, 2.5
Doelen onboarding	Productiviteit	1.10
	Teamgevoel versterken	1.17, 2.15
	Kennis van organisatie	1.18
	Verwachtingsmanagement	1.15, 2.9
	Kwaliteitmanagement	1.12

	Leercultuur	2.19
	Persoonlijke begeleiding door buddy	1.9

Tabel 10 Codeboom interviews onboarding - experts

Axiale codering	Open codering	Code
Ervaringen	Vacature	1.1, 2.2
	Sollicitatieprocedure	1.2, 2.1
	Communicatie	1.3, 2.4
	Informatievoorziening voor aanvang functie	1.4, 2.17
	Informatievoorziening gedurende functie	1.5, 2.25
	Organisatie-specifieke kennis	1.6, 2.18
	Gebrek aan kennis PAMT	1.7, 2.20
	Onboarding dag	1.8, 2.9
	Functieomschrijving	2.3
	Arbeidsvoorwaarden	2.13
	Meeloopdag	2.11
	Persoonlijke aandacht PAMT	1.9
	Eerste periode in functie	1.10, 2.6
Wensen & behoeften	Vacature	1.1, 2.2
	Communicatie	1.3, 2.4
	Informatievoorziening voor aanvang functie	1.4, 2.17
	Informatievoorziening gedurende functie	1.5, 2.25
	Persoonlijke verwachting toekomst	1.11, 2.5
	Onboarding dag	1.8, 2.9
	Tijdsplanning onboarding	1.12, 2.24
	Evaluatie PAMT-PM	1.13, 2.21
	Meeloopdag	2.11
	Training	2.14
	Fysieke vs. Online onboarding	2.15
	Betrokkenheid creëren	1.14
	Organisatie-specifieke kennis	1.6, 2.18
PAMT	Communicatie	1.3, 2.4
	Eerste periode in functie	1.10, 2.6
	Organisatie-specifieke kennis	1.6, 2.18
	Gebrek aan kennis PAMT	1.7, 2.20
	Opstartproblemen PAMT	1.15, 2.22
	Begeleiding PAMT	1.16, 2.10
	Persoonlijke aandacht PAMT	1.9
	Bemiddeling door PAMT	1.17
	Evaluatie PAMT-PM	1.13, 2.21
	Betrokkenheid creëren	1.14

Knelpunten	Informatievoorziening gedurende functie	1.5, 2.25
	Communicatie	1.3, 2.4
	Organisatie-specifieke kennis	1.6, 2.18
	Gebrek aan kennis PAMT	1.7, 2.20
	Budgetten	1.18
	Opstartproblemen PAMT	1.15, 2.22
	Verwachtingsmanagement	1.19, 2.12
	Arbeidsvoorwaarden	2.13
	Functiespecifieke kennis	2.19
	Persoonlijke input	1.20, 2.23
	Trage beslissingssnelheid	1.21
Onboarding	Communicatie	1.3, 2.4
	Informatievoorziening gedurende functie	1.5, 2.25
	Eerste periode in functie	1.10, 2.6
	Organisatie-specifieke kennis	1.6, 2.18
	Onboarding dag	1.8, 2.9
	Tijdsplanning onboarding	1.12, 2.24
	Onboarding proces	1.22, 2.8
	Werkinstructies	1.23, 2.7
	Training	2.14
	Fysieke vs. Online onboarding	2.15
	Persoonlijke input	1.20, 2.23
	Functiespecifieke kennis	2.19
	Betrokkenheid creëren	1.14
	Verwachtingsmanagement	1.19, 2.12
	E-learning	2.16
	Persoonlijke aandacht PAMT	1.9
Pre-boarding	Vacature	1.1, 2.2
	Sollicitatieprocedure	1.2, 2.1
	Communicatie	1.3, 2.4
	Informatievoorziening voor aanvang functie	1.4, 2.17

Tabel 11 Codeboom interviews onboarding - werknemers

Bijlage IX Informatiebrief inventarisatie interviews

Beste deelnemer,

Wij vragen uw deelname aan dit interview, dat gaat over het inventariseren van acquisities door EuroParcs. Meedoen is vrijwillig. Om mee te doen is uw toestemming nodig. Voordat u beslist of u dit wil doen, leggen we uit waarom we deze vragenlijst willen afnemen. Lees deze informatie rustig en aandachtig door. Als u vragen heeft, kunt u contact met ons opnemen. Zie hiervoor de contactinformatie onderaan deze informatiebrief.

Door de ambitie van EuroParcs om te groeien op de internationale recreatiemarkt, vinden er momenteel veel overnames (acquisities) van vakantieparken en kleinschalige campings plaats. Bij dergelijke acquisities komt veel informatie-uitwisseling en is het van belang deze informatieverzameling gestructureerd te laten verlopen. Voor EuroParcs onderzoek ik daarom hoe de inventarisatie van gegevens van een nieuwe acquisitie gestructureerd en volledig kan verlopen, zodat dit gehele Post Acquisition proces efficiënt voortgezet kan worden door betrokken afdelingen. Dit onderzoek is onderdeel van het afstuderen aan de bachelor Tourism Management van Hogeschool Saxion.

In dit onderzoek naar de inrichting van het inventarisatieproces worden medewerkers van het Post Acquisition Management Team geïnterviewd, evenals enkele medewerkers van interne afdelingen van EuroParcs. Daarnaast wordt de huidige inventarisatie geobserveerd, door de werkwijze van het Post Acquisition Management Team te analyseren.

U wordt gevraagd deel te nemen aan dit interview. Hiervoor hoeft u zich niet voor te bereiden. Het interview zal ongeveer 30 tot 45 minuten in beslag nemen.

Voor zover bekend zijn er geen nadelen verbonden aan deelname aan dit onderzoek. In dit onderzoek vraag ik om uw naam en huidige functietitel. Om uw gegevens te beschermen en privacy risico's zoveel mogelijk te beperken, neem ik als student de eisen van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) in acht. (<https://autoriteitpersoonsgegevens.nl/nl/over-privacy/wetten/algemene-verordening-gegevensbescherming-avg>). De informatie die u deelt, zal met een audio-recorder opgenomen worden en getranscribeerd worden in een verantwoordingsdocument. Dit document zal zichtbaar zijn voor mijn opdrachtgever, examinator vanuit mijn onderwijsinstelling en op de HBO-kennisbank. De audio-opname zal na de inleverdeadline van mijn scriptie, 24 oktober 2022, verwijderd worden en niet gedeeld worden met derden. Indien gewenst, is het mogelijk een kopie van het transcript van het met u afgenomen interview aan u te verstrekken.

Als u meedoet aan dit onderzoek, kunt u zich altijd bedenken en toch stoppen. We gebruiken uw gegevens dan tot het moment waarop het interview werd afgebroken. Als u daar bezwaar tegen heeft, kunt u mij per mail op de hoogte stellen en zal de verzamelde data vervolgens vernietigd worden. Voor meer informatie of vragen over dit onderzoek, kunt u contact opnemen met:

De student

Kirsten Plant
449863@student.saxion.nl
+31657378342

De docent

Jan Pieter van Haaps
j.p.vanhaaps@saxion.nl
+31880193705

In geval van klachten over gegevensbeheer kunt u contact opnemen met Saxion via het Meldpunt Klacht en Geschil: <https://www.saxion.nl/over-saxion/organisatie/klachtenloket>

Bij deze informatiebrief hoort een toestemmingsverklaring. Door het ondertekenen van deze toestemmingsverklaring, gaat u akkoord met al het bovengenoemde en gaat u derhalve akkoord met deelname aan het onderzoek.

Alvast heel hartelijk dank voor uw aandacht voor deze informatiebrief en eventuele deelname aan mijn afstudeeronderzoek.

Met vriendelijke groet,
Kirsten Plant

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'K. Plant', with a stylized, flowing script.

Bijlage X Interviewgide inventarisatie interviews

Topic	Vooraf vastgestelde vraag
Ervaringen	Zou je kunnen vertellen wat jouw functie is binnen het PAMT en welke werkzaamheden hierbij horen? Zou je kunnen vertellen, vanuit jouw perspectief, hoe de inventarisatie van een nieuw park er aan toe gaat? Dus hoe jij zo'n nieuw PAMT-park leert kennen en inzichtelijk krijgt? Hoe ervaar je het inzichtelijk krijgen en beheren van de PAMT-parken tot nu toe? Ben je al wel eens tegen het probleem aangelopen dat je noodzakelijke informatie miste waardoor je je werk niet goed kon uitvoeren? Zo ja, wanneer was dit en kan je dit verder toelichten? (Bijv. het ontbreken van contracten/ jaarrekeningen etc.)
Monday	Jullie gebruiken het platform Monday voor actielijsten etc. Kan je het gebruik van Monday misschien wat verder toelichten? Hoe gebruik jij dit voor je dagelijkse werkzaamheden? Waar loop je tegenaan bij het gebruik van Monday? Mis je zaken? Wil je dat zaken anders geregeld worden in het platform of wat vind je wel goed?
Overdracht DD-fase	Zou je toe kunnen lichten welke informatie, van toepassing op jouw functiegebied, je overgedragen krijgt vanuit de due diligence (DD)-fase en welke informatie je zelf moet opduiken/uitgraven/zoeken bij een nieuw park? Hoe wordt deze informatie overgedragen aan jou? Is dit gekoppeld in Monday? Vind je de informatiedeling zoals deze nu is prettig of zou je hier graag zaken anders in zien?
Structuur	Zou je een vaste inventarisatiestructuur prettig vinden wanneer een nieuw park onder het PAMT komt te vallen? Dus een duidelijke route als het ware waaraan je je moet houden om gegevens inzichtelijk te krijgen? Hoe zorg jij op dit moment voor een structuur in de inventarisatie van gegevens en informatie? Of is er geen structuur?
Wensen en behoeften	Als het gaat om het verbeteren van het inventarisatieproces, welke suggesties/wensen/behoeften heb je hier dan voor? Dit kan werkelijk van alles zijn.
Communicatie en evaluatie	Hoe verloopt de evaluatie van het inventariseren tot nu toe? Gebeurt dit alleen via Monday of zijn hier ook meetings etc. voor om te kijken hoe het ervoor staat, welke gegevens missen etc.? Is er überhaupt evaluatie of ontbreekt dit?

Tabel 12 Interviewgide inventarisatie - werknemers

Bijlage XI Transcripten inventarisatie interviews

Interview 1

Datum: 27 juli 2022

Tijdstip: 10:30-11:30

Vragen en opmerkingen van de interviewer zijn schuingedrukt

Nou, zou je allereerst kunnen vertellen wat je functie is binnen het PAMT en welke werkzaamheden daar allemaal bij horen?

[1.1 Functie] Mijn functie is finance en sales. Ik ben verantwoordelijk voor de aansturing van de getallen. Er zijn verschillende soorten getallen, zeg maar twee verschillende type parken. Een aandelentransactie en een activatransactie. Bij een aandelentransactie koop je alles tot 7 jaar terug en ga je met een boekhouder zitten en zorgen dat de administratie op orde komt. Bij een activa-transactie start je eigenlijk op nul en weet je niks als de eigenaar niks wil zeggen. Nou ja en dan ga ik het park in de EuroParcs systemen implementeren. Uiteindelijk bestaat mijn rol dan uit het bewaken van de getallen, kosten wegzetten tegen opbrengsten, budgetten bouwen en analyseren waar nodig.

En dat rapporteer je dan hier aan de finance?

Ik rapporteer dat aan onze manager van het PAMT en hij rapporteert dit weer aan het Directieteam en Leadershipteam. Ja, dat doen we met alle maandcijfers.

Helder en zou je dan vanuit jouw perspectief ook eens kunnen vertellen hoe zo een overname van een PAMT-park eraan toegaat? Wat voor jou allemaal de stappen zijn die je doorloopt vanaf het moment dat zo'n park onder je hoede komt?

[1.2 Overdracht DD-fase] Er is door het Leadership team van tevoren al gescreend op liquiditeit en dat soort andere grote financiële zaken. [1.3 Verzamelen gegevens] Dus dan daarna is mijn rol om te zorgen dat ik de NAW-gegevens krijg, zodat ik die in Netsuite kan zetten. Dat is het boekhoudprogramma en daar gaat het park automatisch in. Of we nou wel of niet het park al direct gaan verhuren, het wordt altijd via de officiële weg ingelezen. Dan is mijn rol om de bankgegevens op te vragen en die te koppelen of door te geven aan finance & control van 'we hebben bij dit park SNS-bank, willen jullie een bank bij de Rabobank aanvragen voor ons?' [1.5 Actiepunten inventarisatie] En ik probeer oude historie bij de eigenaar op te halen over facturen, die screen ik vervolgens met een andere collega van het PAMT op inkoopgebied en kostengebied. Zo kunnen we dan een budget opstellen en wat meer inzicht krijgen.

En wat screen je dan precies aan die gegevens?

[1.4 Analyse gegevens, 1.3 Verzamelen gegevens] Ja, wat er eigenlijk vorig jaar betaald is. Ik noem maar wat, een sponsoring bijvoorbeeld. Dus staat er voor € 5.000 aan sponsoring activiteiten op de betalingen bijvoorbeeld. Nou die screen ik dan en dan kijk ik met een collega of dit volgend jaar bijvoorbeeld terugkeert in de betalingen. Dan vraag ik aan die collega 'wil je hiermee door of wil je dit opzeggen?'. Nou en op basis van al die betalingen en facturen en zo, krijg je een completer beeld van de uitgaven. Ik ga eigenlijk door de winst- en verliesrekening van vorig jaar heen. Wat zie ik wat eigenlijk afwijkend is van hoe het zou moeten zijn als wij het park beheren, daar let ik op. Kijk, je weet bijvoorbeeld dat je schoonmaakkosten en personeelskosten hebt. Maar er zijn altijd wel externe dingen waar ook kosten voor gemaakt worden. Op Spijkerboor hadden we bijvoorbeeld huur van het water moeten betalen, en bijvoorbeeld recht van overpad. Dat zijn dingen die ik alleen maar kan vinden als ik terug graaf in de winst- en verliesrekening van voorgaande jaren, anders kan ik nooit achterhalen hoe hoog die kosten zijn en waar ze op gebaseerd zijn zeg maar.

Ja, en dat is echt iets wat jij jezelf moet opduiken. Dat wordt niet vanuit die DD-fase overgedragen aan jou?

[1.2 Overdracht DD-fase] Nee die DD-fase is voornamelijk gefocust op het ondertekenen van een akkoord en even checken van oh is er een winst-verliesrekening? Mooi, handtekening eronder. Ja, en dan is het aan ons om het beheer van zo'n park te gaan doen. [1.5 Actiepunten inventarisatie] Dus dan duik ik overal in met een collega van PAMT en zeggen we dingen op, of zetten we dingen door.

Bijvoorbeeld kijken naar de energierekening en kijken of we dat al van, ik zeg maar wat, Ineon naar Nuon om te zetten omdat dat onze huisleverancier is.

Dus je werkt dan wel echt heel nauw samen met die andere collega in dat proces? Het is niet dat je alles in je eentje moet uitvoeren?

Nee, daar zit ik eigenlijk het meeste voor samen met die collega ja.

Ja dus echt de cijfers en de inkoop?

[1.3 Verzamelen gegevens] Ja en met de andere collega kijk ik meer naar de ja doorbelastingen naar eigenaren. Wat is er vorig jaar doorbelast aan kosten, hoe zijn die getallen tot stand gekomen, wat zijn de onderliggende stukken? En dan gaan we dat weer opnieuw bouwen in het nieuwe jaar.

Verhuuropbrengsten doe jij daar ook wat mee van de voorgaande jaren om nieuwe tarieven vast te stellen of?

Ja kijken we naar en analyseren we. Vaak ga je dan ook nog door met de huidige jaartarieven, want je zit midden in een jaar. Maar we gaan dan wel met het team, zoals nu op Spijkerboor bijvoorbeeld, wel even goed kijken wat we het volgende jaar doen met de tarieven.

Ja en dat mag jij ook zelf met de afdeling bepalen? Of kijkt EuroParcs intern daar ook naar?

Nee, die kijken niet mee. Dus als we op Spijkerboor naar de tarieven kijken, dan mogen we zelf beslissen dat we een caravan van €12,- naar €25,- per nacht doen. Pas als er na de ontwikkeling echt EuroParcs woningen staan, gaan de tarieven via rental sales en worden ze door hen bepaald.

Ja en kan je wel terugvallen op die interne afdelingen, of is het echt op basis van je eigen?

[1.6 Samenwerking interne organisatie] Aantal afdelingen wel, rental sales niet.

Nee, die staan er dus helemaal los van en komen pas in beeld als de woningen van EuroParcs er staan?

En die hebben zelf ook geen verstand van wat een caravan op die plek moet kosten.

Oké nou, Dat is Helder. En hoe, hoe ervaar je het nu toe het inzicht te krijgen van al die gegevens? Loopt dat stroef of loopt dat goed?

[1.7 Gesprekken oud-eigenaar] Nou ja op zich goed, maar sommige dingen zijn misschien ook wel echt moeizaam. Bijvoorbeeld bij Leekstermeer nu, die oud-eigenaar is heel bazig. En dat is dan een activa-transactie, dus hij hoeft niks terug te zeggen over de historie. Hij hoeft alleen een winst-verliesrekening af te leveren en that's it. [1.8 Ontbrekende gegevens] Nu zitten we daardoor bijvoorbeeld met sommige posten die we niet kennen of niet snappen, wat wel doorbelast moet worden aan woningeigenaren en ja dat is dan echt een ding. Dus dat is wel een leermoment voor ons, dat we alles met betrekking tot doorbelastingen echt in gesprek met de eigenaar al op papier moeten zetten. En dat we dan ook concreet vragen wat er eigenlijk doorbelast werd, op welke wijze en zo. Want zo voorkomen wij domme vragen achteraf of dat we nat gaan bij de woningeigenaren.

En, Dat is iets wat jullie als PAMT moeten doen, of is dat iets wat al in de DD-fase had moeten gebeuren?

Nee, dat is iets wat wij echt moeten doen. [1.7 Gesprekken oud-eigenaar] Want wij kunnen bijvoorbeeld na de handtekening nog een gesprek aanvragen met de oud-eigenaar en het is dan echt aan ons om al dat soort type vragen te stellen. Want ja als die eigenaar eenmaal vertrokken is naar Spanje of zo, dan staan we met onze rug tegen de muur.

Ja precies dat zijn dan dingen die je eigenlijk al voor de echte overname al zou willen weten?

Ja in het eerste kennismakingsgesprek alle inhoudelijke zaken goed bespreken.

Oké en heb je verder dingen waarvan je zegt, dit loopt eigenlijk wel heel goed. Of, dit systeem werkt wel hoe ik het nu toepas qua dingen opduiken onderzoeken?

Op zich loopt het wel ja, goede samenwerking met de afdeling vind ik. Nou ja, natuurlijk aan het begin moest het gewoon allemaal ingericht en opgericht worden. En nu is het wat meer systematiek en ben ik overtuigd dat als we bijvoorbeeld nog een Spijkerboor zouden krijgen dat het dan relatief makkelijker wordt.

Ja, want hoe moet ik het voor me zien? Je komt daar en je trekt alle mappen en kasten en dossiers open en gaat gewoon graven. Je gaat gewoon alles opzoeken?

[1.9 Proces inventarisatie] Ja ligt eraan of het dus via een boekhouder loopt of niet. Want als het via een boekhouder loopt kan ik alle stukken gewoon één op één inzien. Ja en daarna heb je inderdaad nog wel mappen in het archief waar veel instaat, en daar krijgen we dan ook inzage in.

En hoe lang ben je daar ongeveer mee bezig voordat je dat allemaal een beetje inzichtelijk hebt?

[1.9 Proces inventarisatie, 1.10 Tijdlijn inventarisatie] Ja verschilt. Het is ook niet dat alles gelijk boven komt, soms kom je er halverwege het spel ook achter. Dat je denkt van huh wat is dat eigenlijk? En dan gaan we de factuur terugkijken van vorig jaar en komen we erachter, of soms ook totaal niet.

Verschilt echt per park dus. En ben je dan bijvoorbeeld wel eens tegen problemen aangelopen dat je, ik zeg maar wat, nu na 4 maanden ofzo daar achter komt hè? Deze informatie dat ik echt wel veel eerder willen weten.

[1.8 Ontbrekende gegevens] Doorbelasting van water bij Leekstermeer bijvoorbeeld ja. Ik doe vooral nu veel doorbelastingen naar eigenaren en dat is echt een verbeterpunt voor ons. Wat wordt er nou gefactureerd en waar komen die facturatie getallen vandaan? Wordt er op lucht of waar wordt het op gebaseerd, zeg maar. Dat is echt direct van invloed want je moet je facturen verantwoorden naar eigenaren en gasten. Kijk je kan er wel later achter komen van oh shit we moesten een sponsoring van €3.000,- doen, maar daar zul je nooit gezeik mee krijgen. Maar als je het verkeerde doorbelast of iets helemaal niet doorbelast, dan roept dat gelijk weer vragen op.

Ja ja precies, dat wil je dan echt in die voorfase al helder hebben?

[1.11 Benodigde gegevens, 1.12 Controle volledigheid] Ja, hoe komt die factuur tot stand? De facturatie, echt de debiteuren kant zeg maar. En daar dan ook de juiste NAW-gegevens van oprakelen, want daar lopen we nu ook wel tegenaan. We hadden halve bestanden, of het adres klopte bijvoorbeeld niet. Ja ja, daar moet meer aandacht aan. Dit hadden we dat echt bij die eigenaar beter eruit moeten halen. Die moeten het gewoon aanleveren, ondertekend tot het klopt.

En, denk je dat jullie dat zelf in die gesprekken met zo'n oud-eigenaar voor elkaar kunnen krijgen? Dat zij dat voor de oplevering allemaal goed aangeleverd hebben? Of denk je dat ze in sommige gevallen ook heel erg tegen zullen werken, zoals bij Leekstermeer?

[1.7 Gesprekken oud-eigenaar, 1.12 Controle volledigheid] Ik denk het wel, want bijvoorbeeld als dingen niet transparant zijn, zullen ze altijd een wazig verhaal van maken. Maar het gros kunnen we wel echt verbeteren door daar aan tafel duidelijk die vragen te stellen die je later moeilijk terug kan vinden. Kijk dingen zoals een energieleverancier kan je zo ergens in een map terugvinden, maar er zit nooit een onderbouwing bij van wat nou water is, wat een huurprijs is etc. En dat moet je dan echt van tevoren allemaal al helder hebben want dat kan je nooit meer terugzoeken.

Nee dat moet je dus echt van die oud-eigenaar te horen krijgen. Nou je gaf aan dat je al redelijk wat informatie vanuit de DD-fase krijgt. Vind je dat er vanuit dat proces al meer informatie met jullie gedeeld moet worden? Of vind je het juist prettig dat je zelf heel erg op zoek kan naar alles?

[1.2 Overdracht DD-fase, 1.10 Tijdlijn inventarisatie] Ik heb daar zelf niet bij die parken live bijgezet, dus kan ik niet 100% beantwoorden, maar ik denk dat wij iets eerder in die DD-fase kunnen. Zodra ze horen dat het park gaat komen, dan moeten wij eigenlijk direct betrokken worden zodat we al wat van

die inventarisatievragen neer kunnen leggen bij de mensen die de DD uitvoeren. Zodat zij ons dan al kunnen beantwoorden of het eventueel in de DD-fase al kunnen vragen aan de oud-eigenaar van zo'n park. Dus gewoon iets eerder in die tijdlijn al instappen snap je.

Dus je wil eigenlijk al iets eerder dan die post-acquisitie fase ingestroomd worden?

[1.2 Overdracht DD-fase, 1.10 Tijdlijn inventarisatie] Ja, er moet iets sneller een overlap komen voor mijn gevoel. In plaats van hier is de sleutel en die eigenaar zit al op hete kolen want die denkt ik heb de boel al verkocht, mij zal het een rotzorg zijn en na de afgesproken maand ben ik weg. Dus dat je net iets voor dat tijdstip al ingehaakt wordt bij het proces.

Ja Helder. En hoe krijgen jullie die informatie overgedragen vanuit de DD-fase? Is dat allemaal via Monday? Of krijgen jullie daar aparte documenten van?

[1.13 Dataopslag] Ja, Er is een programma, maar dat zou je even aan de andere collega's moeten vragen. Ik weet even niet hoe dat heet. Er is iets van een map ofzo en daar kunnen wij in. Ik weet het even niet, maar de andere collega's werken daar altijd in dus die weten 100% hoe dit heet.

Ja, en qua structuur. Zou je een vaste inventarisatiestructuur prettig vinden op het moment dat jij een nieuw park onder je hoede krijgt? Dus dat er echt een heel duidelijk stappenplan ligt van oké van week één tot week drie ga ik deze gegevens opzoeken, van week vier tot zes hou ik me hier mee bezig?

[1.14 Inventarisatiestructuur, 1.10 Tijdlijn inventarisatie] Nou een stappenplan qua tijd niet, want dat is moeilijk te doen. Bij het ene park moet je bijna binnen een week alles al gevraagd, gezocht, uitgezet hebben, maar bij de andere kunnen we bijvoorbeeld de oud-eigenaar nog steeds bellen. Ik denk dat het belangrijker is om structuur te hebben in wat noodzakelijk is om goed in beeld te brengen en dat te kunnen afvinken, of nog bespreken verder.

Jouw voorkeur ligt dus echt bij structuur op basis van urgentie en niet op basis van tijd?

[1.14 Inventarisatiestructuur] Ja ja op basis van inhoud in plaats van tijd.

Oké, ja kan ik me wel voorstellen inderdaad, want het verschilt natuurlijk ook per park hoe de situatie is.

Ja die ene eigenaar, als we die bellen om te vragen waar een gaskraan zit, dan komt hij en loopt hij gewoon met je mee. Maar die andere geeft je waarschijnlijk super vage informatie over de telefoon en daar moet je het mee doen.

Ja ja precies.

En dat soort dingen wil je op urgentie dan besproken hebben.

Oké helder. En zorg je zelf ook op een bepaalde manier voor structuur in je hele proces of doe je gewoon een beetje wat goed voelt en waar je op dat moment tegenaan loopt?

Ja dat laatste ja. Ik ben wel aardig gestructureerd qua dingen opslaan in mappen en het overzichtelijk houden, maar ik bekijk de werkzaamheden wel van dag tot dag.

Oké dus geen planning ver vooruit?

[1.15 Planning] Nee ik zou nu bijvoorbeeld nog niet kunnen zeggen wat de werkzaamheden van volgende week worden.

Nee lijkt me ook heel lastig met deze tak van sport inderdaad. Ja ja, want dat merk ik nu inderdaad wel als ik bij jullie meetings zit. Het zijn best wel veel dingen die op dat moment ter sprake komen, maar denk je dat het bijvoorbeeld na een stuk of vier of vijf parken al wat meer regelmaat met zich meebrengt en er wat meer structuur in het proces zit?

Zou kunnen als het product dan hetzelfde is. Kijk nu is het te behappen met drie collega's en kan je alles nog weten en horen van elkaar. Maar op het moment dat we een stuk of tien parken onder onze hoede hebben, ja dan moet je het toch gaan verkappen naar een regiomanager ofzo per aantal parken. Zoals nu ben ik verantwoordelijk voor Spijkerboor. Op Leekstermeer doe ik wel de financiën, maar ik weet daar verder niet de ins en outs van het park, die ik op Spijkerboor weet. Ik denk dat die verhouding en werkwijze zich bij meer parken dan alleen maar uit zou gaan breiden.

Oké helder. Ja, ik ben van plan om de te ontwikkelen inventarisatietool te gaan koppelen aan Monday. Het programma dat jullie gebruiken om actielijsten en taken inzichtelijk te maken voor het team. Zou je daarom eens willen vertellen hoe jij Monday zelf gebruikt in je dagelijkse werkzaamheden en wat je ervaringen daarmee zijn?

Ja, ik heb Monday pas leren kennen toen ik bij EuroParcs in dienst kwam. [1.16 Gebruik Monday, 1.13 Dataopslag, 1.17 Lay-out Monday] Ik vind het een fijne tool. Je hebt inzicht in je takenlijst, dus wat zijn de opdrachten die je moet doen. En je kan daarachter heel makkelijk documentatie vastleggen, opmerkingen delen met je team en updates plaatsen. Ik moet wel zeggen, nu de parken al wat verder in de business zitten, gebruik ik Monday wat minder, maar toen we begonnen was het echt vaste kost. Want toen ging je veel dingen uitzoeken, ik zeg maar wat: waar we toiletpapier kunnen bestellen bijvoorbeeld. Nou dan ging een collega die taak aanmaken, deelde in Monday offertes en uiteindelijk wordt het contract met die leverancier daar dan ook opgeslagen. Je kan het dus heel makkelijk weer terugvinden bij een volgend moment dat je dit weer nodig gaat hebben. Het terugzoeken is dus ook een stuk eenvoudiger, aangezien we heel veel documentatie hebben is dat erg fijn. Maar het moet wel structureel gebruikt worden. [1.18 Volledigheid Monday] Eén van de collega's is daar wat minder in en soms lopen we daar dan tegenaan. Dat bepaalde documentatie van diegene ontbreekt en dat we dan af en toe toch moeten bellen of mailen om dit boven water te krijgen, dus dat is dan wel zonde van de tijd.

Ja begrijpelijk. Dus eigenlijk zou Monday dan gewoon je enige documentatiemethode moeten zijn om alles op te slaan, zodat je voorkomt dat mensen het toch nog ergens anders archiveren?

[1.18 Volledigheid Monday] Ja, we hebben sowieso dan Monday en de andere schijf op de Cloud, dus af en toe hebben we wel dubbele dingen of juist dat iets niet in Monday staat wat er eigenlijk wel echt moet staan. Kijk echt niet elk factuurtje hoeft erin te staan, maar bijvoorbeeld maandcijfers, contracten en dat soort dingen moeten wel in één oogopslag inzichtelijk zijn in Monday.

Ja precies ja, want daar zit ik dus een beetje nu over na te denken van ik, wat voor format ga ik dan die inventarisatie tool maken? Maar het zou dus wel jouw voorkeur hebben als ik hier Monday voor ga gebruiken?

[1.16 Gebruik Monday, 1.17 Lay-out Monday] Ja, omdat je daar snel en overzichtelijk bestanden kan terugvinden en voorkomt dat je denkt 'oh shit, waar kan ik dit nou ook alweer terugvinden'. Het werkt gewoon een stuk efficiënter en ook voor de overdracht naar je parkmanager toe is het een stuk duidelijker. Die kunnen dan ook in dat systeem kijken om een contract te zoeken, om een nieuwsbrief terug te lezen en noem het maar op.

Ja precies. Dat zag ik inderdaad al staan in Monday en is inderdaad heel erg handig.

[1.5 Actiepunten inventarisatie] En je kan acties ook open laten staan en dan na een bepaalde periode deze eruit filteren. Dan kom je sowieso weer dingen tegen waarvan je denkt oh shit even vergeten, ik ga dat gelijk oppakken vandaag.

Ja precies. En Monday is nu opgedeeld in sub mappen als Operations, HR, Legal enzovoorts. Vind je die structuur fijn of zie je het liever anders verdeeld?

[1.17 Lay-out Monday, 1.18 Volledigheid Monday] Ja die sub mappen hebben mijn voorkeur. Dat houdt heel erg het overzicht voor ons. Het zou misschien allemaal nog wel iets anders geformuleerd kunnen worden allemaal. Nu zijn er veel chique termen, waarvan we eigenlijk af en toe niet weten of het ergens wel of niet bij hoort. Ik heb dan ook liever per sub map er wel twintig taken onder hangen die heel specifiek zijn, in plaats van één taak waarvan eigenlijk niet eens duidelijk is waar het betrekking op heeft.

Ja snap ik. Lekker kort en bondig dus?

[1.17 Lay-out Monday] Ja, want als iemand vraagt of ik bijvoorbeeld het contract van de bootverhuur heb, dan ga ik zoeken maar staat het weer niet tussen waar ik het logisch acht. Dan staat het weer heel ergens anders en moet ik nog langer zoeken. Terwijl dat dus veel makkelijker kan.

Helder. En zou je het bijvoorbeeld ook prettig vinden als in Monday de gespreksverslagen van het PAMT, de notulen daarin gedeeld worden. Of vind je dat dit gescheiden moet blijven?

Zou op zich daar kunnen. Maar ik denk dat je moet waken dat het overzicht niet verloren gaat. In die notulen staan ook vooral veel Ad Hoc acties, die vaak binnen 1 à 2 dagen al afgerond zijn en niet terugkerend zijn. [1.16 Gebruik Monday] Ik denk dat je Monday beter kan gebruiken voor de long term, zodat je die actielijsten ook kan kopiëren als er een nieuw park bij komt. En de ene actie zal dan bij sommige parken niet aan de orde zijn, maar de basis vaak wel.

Ja snap ik, het moet inderdaad zijn doel niet voorbijlopen. Oké dan heb ik nu een vraag op basis van een eerder interview met een werknemer over onboarding. Zij gaf mij de indruk dat sommige zaken bij jullie niet in de inventarisatie voorkomen, terwijl zij hier wel tegen aanloopt. Denk je daarom dat een beter gestructureerde en vollediger inventarisatie de onboarding van je personeel ook ten goede kan komen?

Maar dan is vooral de vraag denk ik wat de parkbeheerders nu missen, wat zij heel belangrijk achten en wat wij dus blijkbaar als minder belangrijk hebben ervaren. Ik denk dan zeker dat wij daarin kunnen verbeteren, maar we proberen ook telkens kritisch te kijken naar de scope waarin zo'n parkbeheerder valt. Enerzijds willen we ze heel erg betrekken bij de ontwikkeling van dat park en alle zaken die zich op het hoofdkantoor afspelen, maar anderzijds is dat nu totaal niet relevant voor de uitvoering van de functie. Dus daar moeten we dan wel goed naar blijven kijken denk ik.

Precies, ja. Dat is ook iets wat ik dan volgende week bij de andere collega's van Spijkerboor ook een beetje wil gaan vragen van ja, wat mis je dan bijvoorbeeld in die informatiedeling? Of, waar zou je wel of niet betrokken bij willen worden? En ook dat dan bij de onboarding duidelijk in het profiel een beetje meegenomen kan worden.

[1.19 Overdracht parkmanagers] Ja heel goed. Ze missen daar informatie en dat is dan waar er een brug moet komen. Ik denk zelf ook dat dat heel goed kan via Monday. Dat we de parkbeheerders daar toegang toe moeten geven, zodat zij daar ook bepaalde informatie kunnen terugvinden die wij daar hebben opgeslagen. Nu moeten ze ons telkens bellen of mailen om bepaalde dingen te weten te komen, maar eigenlijk is dat voor hun ook heel vervelend want zij leiden dat park.

Nee precies. Eigenlijk zou er ook een apart Monday board moeten komen voor de park beheerders en het PAMT dus?

Ja ik denk dat dat heel effectief is voor ons allemaal.

Ja ja precies Dat is inderdaad wel een goed idee, ben ik wel een voorstander van. Even denken, hoor. We hebben alles eigenlijk wel behandeld nu. Heb je verder nog wensen, behoeften of andere dingen over het proces waarvan je denkt dat ik dat mee moet nemen in mijn ontwikkeling?

Ja, Ik ben zelf tot nu toe alleen nog bij het park in Duitsland vanaf het begin erbij geweest. [1.7 Gesprekken oud-eigenaar, 1.20 Gespreksstructuur] Ik denk dat het misschien nog tekort schiet in de vastlegging van de gesprekken met die oud-eigenaren. Eén van onze collega's doet die verslaglegging, alleen die tool hoe dat nu beschreven wordt allemaal die missen we eigenlijk. Ze schrijft veel mee, maar het gaat te veel van hot naar her zonder duidelijke structuur. Daardoor hebben we het gevoel dat informatie niet goed gedeeld kan worden verder maar ook dat bepaalde informatie toch niet helemaal boven tafel komt.

Als ik het zo hoor, is er dus eigenlijk in die gesprekken ook al behoefte aan een soort inventarisatiestructuur waar je je aan kan houden?

[1.20 Gespreksstructuur, 1.12 Controle volledigheid] Ja, maar vooral dat we weten wat we allemaal willen vragen en dat dat in een logische volgorde gedeeld wordt. Dus dat het iets van een bestand is met verschillende onderwerpen waar makkelijk in mee te typen is.

Ja, dat kan ik me wel voorstellen. Dan voorkom je ook een beetje dat je informatie mist en natuurlijk zal er altijd wel iets vergeten worden. Dat is nou eenmaal zo, maar zo kan je het wel verminderen. Maar goed dat je dit ook noemt, daar ga ik dan ook nog eens goed naar kijken.

[Afsluiting interview]

Interview 2

Datum: 28 juli 2022

Tijdstip: 08:30-09:15

Vragen en opmerkingen van de interviewer zijn schuingedrukt

Zou je allereerst iets kunnen vertellen over wat jouw rol is binnen het PAMT? Welke werkzaamheden komen daarbij kijken en waar hou jij je allemaal mee bezig zodra er een park aan het beheer van het PAMT wordt toegevoegd?

[2.1 Functie] De verdeling is in principe dat ik me bezighoud vanuit de rol Post Acquisition Management Operations, dus ik zit met name op operationeel vlak. Het operationele vlak, daar zitten dus meerdere facetten zitten in. Onder andere de inkoop, HR en dan voor de rest operationele zaken die spelen bij het laten draaien van een park. En het laten draaien van een park is in dit geval dan nog niet onder de EuroParcs vlag, maar geleidelijk aan laten we dat langzaam veranderen. Dat is uiteindelijk het doel: [2.2 Actiepunten inventarisatie] Daar waar het mogelijk is al gelijk starten met de pre-integratie. Dan ga ik bijvoorbeeld kijken naar de inkoopleveranciers van EuroParcs, of ik daar al afspraken mee kan maken voor zo'n PAMT-park. Als dan later die EuroParcs vlag wordt gehesen, dan heb ik daar in ieder geval geen omkijken meer naar en loopt dat allemaal al gelijk met de andere EuroParcs leveranciers. Dus ja, dat is eigenlijk het belangrijkste wat ik doe qua operations.

Helder. En stel zo'n nieuw park komt onder de hoede van het PAMT, wat zijn dan de eerste stappen die jij vanuit jouw rol binnen het PAMT neemt voor zo'n park? Waar begin je mee, wat ga je in kaart brengen, wat wil je allemaal weten?

Het belangrijkste is dat je weet van is het een aandelentransactie of is het een activa transactie? Dat is het belangrijkste wat je moet weten. Hè zoals bekend bij een activa transactie ben ik vrij om met mijn eigen leveranciers te gaan werken en bij een aandelentransactie is dat anders, dan ben je verplicht om je bestaande overeenkomsten te respecteren, dus die moet je nog voortzetten. [2.3 Verzamelen gegevens, 2.4 Benodigde gegevens] Dus dan zul je moeten gaan verdiepen in de inhoud van die overeenkomsten en dan is het belangrijk om een beeld te krijgen van wat is de duur nog van die contracten, hoe lang lopen ze? En voordat je dat dan allemaal in beeld hebt, ja dat kost wel even wat tijd. [2.5 Overdracht DD-fase] Want eigenlijk horen dit soort zaken, vind ik, thuis in de DD-fase. Want wil jij een goede DD uitvoeren, dan moet je ook weten wat voor verplichtingen er zijn. Maar de praktijk tot nu toe laat zien dat in die DD-fase de focus ligt op met name financiële verhalen en op het juridische verhaal. [2.6 Tijdlijn inventarisatie] Dat is voor mij wel een aandachtspunt van hoe kunnen wij zo tijdig en een zo volledig mogelijk inzicht krijgen in alle verplichtingen die gelden voor het park en dan met name naar leveranciers toe? [2.3 Verzamelen gegevens, 2.7 Analyse gegevens] Anderzijds wat betreft personeel: ik heb altijd personeelsdossiers, maar zitten daar geen verborgen gebreken in bijvoorbeeld dat iemand al een jaar in de ziektewet zit zonder dat dit goed is vastgelegd? Dat zijn zaken die ja wel heel belangrijk zijn en die je zo snel mogelijk inzichtelijk hebt van het park. [2.8 Gesprekken oud-eigenaar, 2.6 Tijdlijn inventarisatie] Nou daarbij is denk ik ook belangrijk dat je het liefst in een zo vroeg mogelijk stadium met de oud-eigenaar in gesprek kan gaan, want die kan je toch een heleboel vertellen. Dat hebben we nu op Spijkerboor ook ervaren: tot op de dag van vandaag blijven wij nog wel vragen stellen aan de vorige eigenaar. Hele kleine dingen zoals waar we het water moeten afsluiten, tot wat grotere zaken zoals de details van bepaalde facturen. Dat soort dingen willen we eigenlijk het liefst dan al in een zo vroeg mogelijk stadium gaan bespreken met zo'n oud-eigenaar. En ja daar lopen wij als PAMT nu nog wel elke keer tegenaan, dat die informatieverzameling ngo wat stroef gaat.

Als ik het zo hoor dan zou je daar het liefst zo vroeg mogelijk in het proces mee willen beginnen eigenlijk? Het liefst nog voordat de acquisitie dus daadwerkelijk is voltooid?

Ja we hebben dat al wel eens aangegeven ja. [2.5 Overdracht DD-fase, 2.6 Tijdlijn inventarisatie] Wij zullen binnen de acquisitie en de DD-fase geen directe rol hebben, maar we zouden daar wel tijd in betrokken en geïnformeerd willen worden. Dan kunnen we ook deelnemen aan, ja denk bijvoorbeeld aan financiële zaken. Dat we gewoon al eerder weten wat de exacte afspraken zijn en wat er precies gaat gebeuren. Nu moet je daar voornamelijk achteraf achter zien te komen en ja dat kost weer extra tijd in mijn ogen.

Ja het is natuurlijk ook nog een vrij nieuwe afdeling, dus alles moet nog een beetje vorm krijgen uiteraard. Maar denk je dat wat ik ga ontwikkelen, die inventarisatietool, dat een duidelijkere structuur jullie ook al zou kunnen ondersteunen in de fase dat het park eigenlijk nog niet eens echt in beheer is? Dat je aan de hand van die tool al vragen neer kan leggen in de DD-fase en dat dit vervolgens een goede samenwerking op elkaar zal hebben?

[2.5 Overdracht DD-fase, 2.6 Tijdlijn inventarisatie] Ik denk dat dat een win zal zijn, want degene die met de aankoop bezig zijn en dus in die DD-fase zitten die kijken van een hele andere invalshoek dan wij. En samen zou je dat denk ik dan alleen maar kunnen versterken en bij hun ook wat meer de 'oh ja' reactie teweegbrengen. Ik denk wel dat voor de organisatie een verbetering kan zijn als wij daar zo vroeg mogelijk bij betrokken raken. Zonder dat ik op de stoel van het acquisitie team wil gaan zitten hoor, maar wel de betrokkenheid creëren gewoon. Ik denk zeker dat het een belangrijke rol zou kunnen zijn om het proces efficiënter te laten verlopen.

Dat kan ik me wel voorstellen inderdaad ja. En je geeft het al aan, sommige informatie zou eigenlijk al eerder vanuit die DD-fase aan jullie doorgespeeld moeten worden. Heb je echt concrete voorbeelden van bepaalde informatie of bepaalde gegevens die je tot nu toe wel eens hebt gemist vanuit de DD-fase waar je dus gewoon te laat achter bent gekomen?

[2.9 Ontbrekende gegevens] Nou voorbeelden hebben met name betrekking op overeenkomsten. Dan wordt er vanuit de DD-fase aan ons doorgespeeld dat er geen overeenkomsten overgenomen hoeven te worden en dan tot onze verrassing komen we tijdens het proces ineens een leverancier tegen die zegt 'ik heb toch gewoon een overeenkomst met jullie?'. En dat was dan een aandelentransactie, dus we hadden ons daar wel aan te houden. Ja en dat kan wel tot vervelende situaties leiden, dat we bijvoorbeeld ik al bezig ben het energiecontract om te zetten en dan ineens blijkt er nog een tweearig contract te liggen, dus moeten we weer terug switchen. Ja dat soort dingen kosten bedrijfsmatig ontzettend veel tijd en energie, al helemaal als je het weer moet gaan corrigeren. Dus ja dat soort zaken komen nu af en toe boven tafel dat ik denk dit had ik eigenlijk eerder al willen weten.

Ja want ik sprak gisteren met een collega van het PAMT en die gaf mij ook aan dat hij tijdens het gesprek met de oud-eigenaar van het park in Duitsland ook wel de structuur miste gedurende dat gesprek. En daardoor had hij het gevoel dat daardoor zaken werden vergeten te vragen of pas later naar voren kwamen of dat het echt van hot naar her ging dat gesprek. Hij gaf toen aan dat een soort van vaste gesprekstof structuur daarvoor heel erg zouden handig zijn om ervoor te zorgen dat je ook tijdens dat gesprek op een logische manier tot informatie komt. Ik weet niet of ik het nu goed uitleg hoor, maar zie je daar iets in? Dus dat je echt heel duidelijk tijdens zo'n gesprek weet 'oké we beginnen met HR, dan gaan we over op alle contracten die er nu lopen met leveranciers, dan gaan we over op wat praktische zaken'. Zou je daar iets in zien als daar echt een format voor ligt zeg maar?

Ja zeker denk ik dat dat nuttig is. Mijn mening is ook dat we vooral daar erg de behoefte aan hebben in relatie tot jouw afstudeeronderzoek, dus ik ben zeker een voorstander daarvan. Ik moet wel even corrigeren, want in Duitsland hebben we niet gesproken met de oud-eigenaar, maar enkel met team EuroParcs Duitsland die daar al een tijdje aanwezig was. Want de oud-eigenaar die wilde er niks mee te maken hebben en is direct na de verkoop al vertrokken. Maar goed, we hebben dus gesproken met de beheerder die daar al wel een jaar of vier zat. [2.8 Gesprekken oud-eigenaar, 2.10 Gespreksstructuur] Alleen toen we daar waren voor dat gesprek, hadden zij ook nog allerlei andere afspraken en hadden ze helemaal geen focus voor ons. Dus ze waren er wel, maar ook eigenlijk weer niet en daardoor was er inderdaad ook geen enkele structuur tijdens het gesprek. Maar het had zeker geholpen als wij vooraf een duidelijk format hadden gehad met vragen over onderwerp A, B et cetera. Dan had je dat van tevoren ook al met de andere partij kunnen delen, zodat zij zich ook al hadden

kunnen voorbereiden. Ik ben absoluut een voorstander van dat we daar een vaste structuur voor krijgen. Het zal natuurlijk nooit een limitatieve opstelling zijn, want per park zal het nog wel variëren wat we wel of niet moeten vragen, vooral die verschillen met buitenlandse parken zijn heel groot daarin qua wet- en regelgeving. Dus dan moeten we weer naar andere informatie kijken die we boven tafel moeten krijgen.

Dus eigenlijk wil je een soort van levend document waarvan de basis voor elke overname hetzelfde is, maar waar je wel bepaalde aspecten kan switchen?

[2.11 Inhoud gesprek, 2.10 Gespreksstructuur] Ja en dat begint al wel bij die splitsing of het een aandelentransactie is of een activatransactie. Daar zit al verschil in qua welke vragen dan relevant zijn. Maar als de hoofdzaken daarin vermeld staan en wij daar een leidraad aan hebben, zodat we weten 'hé, deze gegevens hebben we minimaal nodig' dan is het heel handig. Natuurlijk komen aanvullende zaken altijd gaandeweg het proces nog wel aan bod, maar dat zul je toch blijven houden. Dat is ook logisch, maar dat je die eerste structuur vast hebt staan en dan ook met name die dingetjes zoals wet- en regelgeving in Nederland en het buitenland. Daar zit namelijk wel echt een verschil in.

Ja, oké, helder. En jullie maken nu gebruik van Monday: het platform waar jullie taken en actielijsten in aanmaken. Zou je jouw mening daarover willen geven? Wat vind je van het gebruik daarvan, heb je er opmerkingen over?

[2.12 Gebruik Monday] Ik vind Monday op zich een heel mooi systeem. Het is voor iedereen die erbij betrokken inzichtelijk en je hebt het op één plek vastliggen. Dat vind ik het grote voordeel hè, want anders heb je allerlei lijstjes en dan werkt die met een lijstje en die slaat het niet goed op en dan uiteindelijk heb je vier verschillende lijstjes. Dat vind ik het grote voordeel van Monday, werken met één programma waar we in principe alles in vast leggen. Het probleem vind ik op dit moment, ook vanuit mezelf, nog de discipline om te zorgen dat alles gevuld wordt. [2.16 Dataopslag] Want soms zet je iets weg en dan moet je iedere keer nadenken of je iets op de schijf opslaat, op de OneDrive of dat je bijvoorbeeld een overeenkomst nog moet downloaden. [2.13 Volledigheid Monday, 2.14 Lay-out Monday] Daar moeten we nog denk ik met z'n allen een stukje aan wennen en ik denk dat er nu ook veel zaken in Monday staan waar we eens kritisch naar zouden moeten kijken. Zijn alle kopjes, alle subitems die er in voor komen allemaal even relevant voor ons als PAMT zijnde en zitten hier dan geen doublures in. Of misschien dat we nog moeten kijken of we bepaalde onderwerpen moeten verplaatsen of dat er nog belangrijke zaken vergeten zijn.

De andere collega gaf dat inderdaad ook aan, dat er nog kritisch gekeken moet worden of alle inhoud nog relevant is en of het wel volledig is. Nu is alles in mijn ogen ook nog heel breed en chique geformuleerd, waardoor ik een beetje de indruk krijg dat het ook lastig is om zaken ergens onder te hangen omdat gewoonweg niet duidelijk is wat met de subkop bedoeld wordt. Als ik jou zo hoor dan denk ik dat jij ook meer belang hebt bij bijvoorbeeld 15 onderwerpjes onder een subkop in plaats van een heel breed geformuleerd ding, waarvan je eigenlijk niet weet wat eronder valt.

Ja nogmaals, dat is een start geweest en dit zou je zeker mee moeten nemen in de evaluatie. Dat is denk ik ook een leuke opdracht voor jou om daar eens naar te kijken van 'hé is het dit relevant om van elkaar te weten?'. [2.15 Overdracht parkmanagers] Zo hebben we afgelopen vrijdag gesproken met een van de parkbeheerders en die heeft geen toegang tot Monday. Nou daar zijn we eigenlijk direct tot de conclusie gekomen dat het juist heel relevant kan zijn dat zo'n parkmanager daar ook toegang toe heeft, want zij komt met vragen. Zij moet een factuur beoordelen bijvoorbeeld over herstelwerkzaamheden naar aanleiding van een keuring en ja zij weet daar niks van af. Wij hebben hem opgeslagen in Monday, maar zij heeft dat rapport niet. Kijk nu moeten ze mij bellen en dan ga ik het weer toesturen en ja dat werkt inefficiënt, terwijl Monday juist daar zijn belang zou kunnen tonen. We hebben dat nu ook voorgesteld dat we dan een apart item in Monday aanmaken voor communicatie tussen PAMT en de parkmanager, zodat we ook voorkomen dat er dubbel werk wordt gedaan. Laatst was namelijk de parkmanager bezig geweest met camera's plaatsen, maar een collega van PAMT ook, dus dat is dan natuurlijk heel zonde van de tijd.

Ja precies en het werkt ook een stuk efficiënter. Oké, dus overall ben je heel positief over Monday, maar er zijn nog wel verbeteringen nodig in de opzet van het platform en de discipline om het te gebruiken. Ik denk dat dat laatste misschien ook wel valt of staat met een duidelijke lay-out en dat als

heel duidelijk is waar je zaken weg moet zetten je het ook veel makkelijker gaat gebruiken. Dus dat je in een oogopslag ziet 'oh dit contract moet onder dat kopje' in plaats van dat je helemaal suf zoekt.

[2.12 Gebruik Monday, 2.13 Volledigheid Monday] Ja ik betrap mezelf er ook nog regelmatig op dat ik dingen toch weer ergens anders weg zet en dat iedereen er dus een beetje op zijn eigen manier mee om gaat. Dus daarin zouden we denk ik ook wat afspraken moeten maken met elkaar. Ook dat we bijvoorbeeld in Monday niet hele boekwerken gaan plaatsen. Dus niet dat we een hele historie gaan maken van gespreksverslagen, maar ons echt beperken tot de essentiële informatie en essentiële documenten die snel terug te vinden moeten zijn. Dus daarin moeten we ook echt helder afspreken met elkaar wat er weggeschreven wordt.

Ja want hoe ik het een beetje voor me zie om Monday toe te gaan passen, is om één grote checklist te maken, die je in feite per park weer kan kopiëren. En dan kan je wel tussenkopjes eruit halen of aanvullen, wel zo dat er een basis blijft staan voor alle parken die je continu weer toe kan passen. Nu hebben jullie vanuit het PAMT ook de actielijst naar aanleiding van de wekelijkse meetings, maar ik ben van mening dat dit voornamelijk ad hoc acties zijn die niet langdurig of terugkerend zijn in het post acquisitie proces. Ik ben dan heel erg een voorstander om in Monday juist alle processen erin te zetten die blijven terugkeren, dus niet alleen voor bijvoorbeeld Spijkerboor maar ook voor een nieuw park. En die ad hoc dingen sla je dan gewoon op de OneDrive op bijvoorbeeld. Dus Monday zal dan echt alleen gebruikt worden voor de langdurige en terugkerende processen, acties en afspraken. Zodat je altijd weer terug kan vinden hoe dit bij een voorgaand park is gegaan zeg maar.

Klopt, ben ik het mee eens. [2.12 Gebruik Monday, 2.16 Dataopslag] Ik denk ook dat je Monday goed kunt gebruiken voor bijvoorbeeld het vastleggen van vergunningen en overeenkomsten, want een parkmanager of wie dan ook moet dat heel snel gewoon in kunnen zien. Vooral zo'n parkmanager die echt aanwezig is, want stel er komt op een dag een instantie voor inspectie, dan moet hij of zij wel zo terug kunnen vinden wat de overeenkomst is of wat de status van de vergunning is. Dus dan zouden we kunnen afspreken dat dat soort overeenkomsten minimaal moeten worden opgenomen in Monday en dan ook echt goed per onderwerp. [2.14 Lay-out Monday] Dus ja het moet goed gevuld zijn, maar het moet ook goed te herleiden en terug te vinden zijn. Ja ik denk dat daar hele mooie verbeteringen nog in kunnen plaatsvinden en dat ik het dan ook wel vaker en beter ga gebruiken. Ik denk ook zo'n checklist waar we het straks over hadden hè, die wij nodig hebben. Dat zou ook de basis kunnen vormen in Monday zelf.

Ja ik denk ook niet dat je daar te veel verschil in moet hebben inderdaad, omdat het dan juist voor verwarring gaat zorgen. Dus eigenlijk zou de checklist uit Monday gehaald moeten worden zodat het hetzelfde format is, dus dan is Monday jouw checklist in feite.

Ja precies.

Helder, dan zitten we wel aardig op één lijn denk ik met hoe ik het voor ogen heb. Ja, ik had gisteren met de andere collega er ook al over of een vaste inventarisatiestructuur gebaseerd op een tijdsplanning handig zou zijn. Maar ik denk in het geval van het PAMT dat dit eigenlijk niet realistisch is, omdat elk park natuurlijk verschillend is en elk park een andere invulling heeft van het tijdsverloop. Dat is niet te doen denk ik, of hoe denk jij daar over?

We hebben denk ik nu de voorbeelden van dat dat totaal verschillend is. Spijkerboor is echt een operationeel park waarin volop exploitatie zit. Je hebt gasten, seizoenen gasten, noem maar op. Ja en op Leekstermeer daarentegen heb je in feite gewoon geen exploitatie zitten, buiten een vaste groep eigenaren om. [2.6 Tijdlijn inventarisatie] Dat is qua tijdsplanning totaal verschillend van elkaar en met Spijkerboor moet je direct acties ondernemen die in Leekstermeer niet relevant zijn.

Dus in dat opzicht zou een structuur op basis van urgentie van de zaken meer de voorkeur hebben, in plaats van op basis van een tijdsplanning?

[2.17 Focus inventarisatie] Ja en wat dan organisatie breed de focus heeft: schoon, heel en veilig. Met name dat punt veilig, is denk ik voor ons als PAMT een hele belangrijke. Dat hebben we ook wel inmiddels ervaren, dat vorige eigenaren al langere tijd in hun hoofd zitten met het verkopen van hun camping en wat ik dan terug zie is dat de belangstelling voor het vervangen van spullen die kapot zijn, dan wel keuringen te laten uitvoeren, dat dat totaal achterwege blijft. [2.18 Proces inventarisatie, 2.6

Tijdelijk inventarisatie] Dus dat is voor ons, zeker bij het park waar exploitatie in zit, zijn dat de eerste dingen die we moeten doen hè. Kijken van 'hé voldoen we aan alle eisen en voldoen onze speeltoestellen aan de eisen, zijn de keuringsrapporten aanwezig?' Al dat soort zaken dat is heel relevant, om dat eigenlijk vanaf het begin voor de daadwerkelijke beheerfase geregeld te hebben. Want anders levert dat enorm veel extra kosten op.

Dus in zekere zin ben je eigenlijk, als een eigenaar al twee jaar lang met verkoop in zijn hoofd zit, ben jij onderhoud van twee jaar terug allemaal aan het herstellen?

Ja en dat vind ik dus ook iets voor in die eerste fase waarin wij een belangrijke rol in zouden kunnen spelen. **[2.18 Focus inventarisatie]** Want daar hebben ze vanuit het acquisitieteam geen aandacht voor. De focus ligt op het kopen van zo'n park, maar van bijkomende kosten die normaal zijn voor een exploitatie hebben ze eigenlijk geen weet. Als de vorige eigenaar alles braaf en goed had gedaan, kun je al die kosten voorkomen en dat hebben we nu ervaren binnen Spijkerboor. Daar is een toegangsbrug naar het park, waar zij een verplichting tot onderhoud voor hadden. Het onderhoud heeft daar gewoon niet plaatsgevonden en nu kan er ieder moment, bij wijze van spreken, een auto door de brug heen zakken. **[2.5 Overdracht DD-fase, 2.6 Tijdelijk inventarisatie]** Nou dat krijgen wij nu op het bord en dat had voorkomen kunnen worden door in het pre-acquisitie proces al veel kritischer op het park te gaan kijken. Als eens te gaan informeren wat er aan de hand is, waar de risico's op dit moment liggen snap je.

Ja, helder. Oké, dus even samenvattend. Je wil graag wat meer of wat eerder inspringen in die acquisitie fase, om daar dus vanuit jullie opzicht ook belangrijke punten erin te brengen die al op voorhand gecheckt kunnen worden. Anderzijds wil je ook heel graag een structuur voor die gesprekken met de oud-eigenaar zelf, zodat je daar informatie minder snel over het hoofd ziet. En je wil zorgen dat Monday gewoon goed en efficiënt en volledig gebruikt wordt, ook richting je park beheerders toe voor die overdracht.

Ja dat klopt en wat we wel mee moeten nemen is het volgende: als je zo vroeg mogelijk in die DD-fase of al eerder betrokken wil worden, dan is het probleem vaak dat eigenaren zeggen dat ze alleen maar met de directie te maken willen hebben en verder nog met niemand. Dat is ook mijn ervaring, dus daar ligt wel de uitdaging echt, want er zijn er weinig die echt hun medewerking willen verlenen. **[2.8 Gesprekken oud-eigenaar]** Je hebt natuurlijk ook uitzonderingen hoor, want bij een park wat uiteindelijk niet doorging hebben we wel vier of vijf keer met de eigenaar mogen zitten en die wilde alle medewerking verlenen. Maar zoals je net zelf ook al noemde, in Duitsland, is die eigenaar gewoon vertrokken en die mochten we ook niet meer bellen of wat dan ook.

Ja dat is inderdaad lastig, daar moeten we dan nog goed naar kijken hoe we dat goed kunnen introduceren bij alle betrokken. Ik ben door mijn vragen heen nu eigenlijk. Heb jij zelf verder nog dingen waarvan je denkt 'hou daar rekening mee', 'kijk daar ook eens naar'?

Nee ik ben vooral benieuwd naar jouw eigen visie erop, want het PAMT team zoals het nu, draait voornamelijk op basis van de ervaring die we hebben. En ik ben zeker overtuigd van wat ik in die afgelopen 17 18 jaar geleerd heb, dat er ook weer nieuwe invalshoeken moeten zijn. Dus ik sta open voor nieuwe frisse ideeën van hoe wij het nu moeten gaan aanpakken. Wij doen het nu op basis van onze ervaring bij de vorige parken en volgens mijn zijn er ook andere mogelijkheden die we niet zien. Dus ik sta open voor jouw adviezen erin en kijk ook uit naar jouw conclusie straks.

Ik ben ook heel benieuwd en heb nu al wel diverse dingen gehoord waar ik wat mee kan. Dus heel erg bedankt ook voor jouw input tijdens dit interview!

Geen dank, ik kijk uit naar het eindresultaat.

Interview 3

Datum: 28 juli 2022

Tijdstip: 11:00-11:45

Vragen en opmerkingen van de interviewer zijn schuingedrukt

Zou je allereerst kunnen vertellen wat jouw functie of jouw rol is binnen het PAMT, welke werkzaamheden daarbij horen en wat een beetje jouw dagelijkse processen zijn?

[3.1 Functie] Mijn rol binnen het PAMT is IT, eigenaren en communicatie. Dat zijn de grootste hoofddoelen, maar we proberen met zijn drieën op de afdeling alles te ondervangen eigenlijk. Maar deze drie dingen daar hou ik mij echt heel erg mee bezig. Communicatie is het voeren van gesprekken met jaarplaatshouders dat ze weg moeten van de camping en hoe dat dan verder gaat. Dat kan per mail, sommigen willen ook echt een gesprek. Hiervoor werk ik veel samen met de afdeling communicatie om te zorgen dat er geen onjuistheden in de communicatie ontstaan, omdat het een gevoelig onderwerp is. [3.2 Actiepunten inventarisatie] Nou IT focust dan vooral op het inrichten van de front- en backoffice, internet op het park, reserveringssystemen aanleren en hoe alles dus naar de EuroParcs standaarden kan worden gezet. Omdat het een PAMT park is, houden de parken hun eigen emailadres, maar alles daaromheen probeer ik al om te zetten. Dus we gaan een Cloud omgeving aanmaken, telefoonnummer en dat soort zaken. Ja en ik heb dan gewoon die ad hoc werkzaamheden die je tegenkomt. Ik ben nu bezig met mensen die weg gaan van het park. Daar zijn afspraken mee gemaakt en ik moet dan inzichtelijk maken hoe het kostenplaatje daarvoor eruit ziet, zowel voor ons als voor de vertrekkende partij.

Oké, duidelijk. En zou je kunnen vertellen vanuit jouw perspectief zeg maar hoe die eerste weken van zo'n nieuw park eruit zien? Welke gegevens ga jij verzamelen die voor jouw werkzaamheden van belang zijn?

[3.3 Proces inventarisatie, 3.4 Verzamelen gegevens, 3.2 Actiepunten inventarisatie] Nou allereerst ga je kijken wat voor reserveringssysteem er is en dan is eigenlijk voor mij eerst het belangrijkste zo snel mogelijk dat reserveringssysteem onder de knie te krijgen. Als er geen personeel meer is, dan gaan we personeel zoeken. Een parkbeheerder, mensen voor de receptie en bijvoorbeeld technische dienst. Dat doe ik samen met de PAMT collega die over operations gaat. Ja dan ga je kijken wat de toeleveranciers van het park zijn en ga je alvast een inlog vragen voor bijvoorbeeld de Hanos, Lyreco en andere leveranciers waar EuroParcs contracten mee heeft. Dan ga je met je nieuwe medewerkers doornemen hoe we te werk gaan, wat een beetje de EuroParcs procedures zijn en proberen daar in mee te gaan. We zijn ook een informatieverstrekker naar de gasten toe natuurlijk, dus ik ga uitzoeken waar de huisarts, tandarts en alles is. Bij EuroParcs parken krijg je hier natuurlijk een heel mooi welkomstmapije voor, wij moeten het met papiertjes doen. Nou en dan ga ik voor het park zorgen dat er bijvoorbeeld fietsverhuur komt. Vanuit EuroParcs werken we samen met Cycleshare, dus dat zet ik uit voor het nieuwe PAMT park. Dus je gaat eigenlijk de werkelijke situatie al een beetje aanpassen naar de EuroParcs standaarden, maar wel zo dat het nog gewoon zelfstandig kan blijven draaien totdat de ontwikkeling begint.

Helder. En hoe ervaar je het inventariseren van die parken tot nu toe vanuit jouw oogpunt? Gaat dat makkelijk?

Ja dat gaat wel makkelijk vind ik. Als we gaan inventariseren gaan we het met zijn drieën doen en dan gaan we met zijn drieën naar een park toe. [3.5 Inventarisatiestructuur] We hadden ooit een leidraad en die hebben we van een regiomanager gehad. Daar moeten we dan alles op invullen, alleen dat volstaat niet want geen één park is gelijk. Dus heel vaak kon ik niet ja of nee zeggen of geen opmerking plaatsen, dus moest ik echt een heel stuk erbij schrijven waardoor het overzicht zoek was. Dus ja, zoiets is dan wel handig, als het volledig is maar niet op deze manier zoals die nu is. Als je daar je handvatten hebt, dan kan je gewoon weg gaan strepen ja.

Dus gewoon een levend document waarvan de basis telkens hetzelfde is, maar waar je wel eventueel nog wat dingetjes toe kan voegen of weg kan halen?

Ja inderdaad. [3.6 Overdracht DD-fase, 3.7 Tijdlijn inventarisatie] En ik zou het fijn vinden als we voor de daadwerkelijke overname al eens polshoogte kunnen nemen en in gesprek kunnen, zodat we weten wat er op ons af gaat komen.

Oké dus voordat de echte overdracht plaatsvindt wil je dan al een beetje met de eigenaar in gesprek gaan en zelf wat dingen boven water proberen te halen?

Ja.

Helder. Dat is inderdaad al wel vaker terugkomen nu ja.

[3.8 Benodigde gegevens] We willen ook gewoon weten wat bijvoorbeeld de drukste periodes zijn op zo'n park, wat echt de doelgroep is en nou ja al die informatie haal je dan wel echt boven water.

En zou je het dan fijn vinden dat je daar dan al een soort van gespreksstructuur voor hebt voor die gesprekken met die eigenaar? Dat je ook echt die punten allemaal kan gebruiken en daarmee door kan gaan? En stel dat je dat fijn vindt, zou je zo iets dan liever in algemene zin willen zien voor het PAMT of echt opgedeeld per discipline binnen het PAMT?

[3.9 Gesprekken oud-eigenaar, 3.10 Gespreksstructuur] Nee dat opgedeelde hoeft wat mij betreft niet, want dat doen we eigenlijk niet. Als we gaan, gaan we met zijn drieën dus dan zal het in een geheel plaatje komen. Wel hebben we natuurlijk al onze disciplines en zal ik op mijn onderwerpen dieper ingaan dan mijn andere collega's, maar uiteindelijk moet het een geheel plaatje worden. Je voert het gesprek echt samen zeg maar.

Oké helder. Nou er wordt dus veel informatie vanuit de DD-fase al doorgespeeld aan het PAMT, maar ook veel nog niet. Welke informatie mis je echt vanuit die fase waarvan je denkt, daarvoor zou ik wel echt al eerder aan willen sluiten in de gesprekken. En dan echt vanuit jouw oogpunt dan gezien?

[3.8 Benodigde gegevens, 3.6 Overdracht DD-fase] Ja echt de verhuur gerelateerde zaken. Wat staan er voor huizen, welk reserveringssysteem, is er een zakelijke markt, zijn alle woningen verhuurbaar? Dus dat je dat al kan voorbereiden, zodat op het moment dat we echt dat park in beheer krijgen, we daar al een beetje op ingespeeld zijn. Ook qua telefonie, wat voor website hebben ze en wat moeten of kunnen we daar alvast in aanpassen.

Ja precies, dus eigenlijk wil je het liefst dat al geregeld hebben voordat je de sleutel in handen?

Ja en dat is nu dus echt nog niet zo. Nu krijg je de sleutel en dan gaat alles los. Ik vind het onbekende ook wel leuk, maar het is prettiger en je kan denk ik beter functioneren en iets snel op touw zetten als je vooraf informatie hebt ontvangen.

Ja ben ik wel met je eens. Nou we hadden het al over die gespreksstructuur tijdens gesprekken met oud-eigenaren, dat dat wellicht heel handig zou zijn. Ik zie dat dan voor me als een soort puntenlijst die je echt af kan werken en ik vind dat dit het hele inventarisatieproces sowieso voor jullie een stuk overzichtelijker en makkelijker kan maken. Zou je bij zo iets liever een structuur zien op basis van tijd, dus echt van week tot week zeg maar, of op basis van urgentie van de zaken?

[3.10 Gespreksstructuur, 3.7 Tijdlijn inventarisatie] Ik zie dat liever in de vorm van een tijdlijn, want dan kan je zelf bepalen wat urgent is of niet. En bij ieder park zal het anders zijn wat urgentie nodig heeft, dus ik zal meer een tijdlijn willen belopen.

Ja ik kan me dat vanuit jouw perspectief wel goed voorstellen ja. De andere collega's gaven juist de voorkeur aan structuur op basis van urgentie, omdat de parken er nooit hetzelfde uitzien maar bij jou zijn heel veel stappen, vooral de verhuur gerelateerde, standaard stappen die altijd in een bepaalde volgorde uitgevoerd kunnen worden.

Ja dat zou ik wel het meest prettig vinden ja, omdat dat inderdaad gewoon min of meer vast staat altijd.

Helder. Nou jullie gebruiken het platform Monday om heel veel dingen als actie of als taak aan te maken en op te slaan. Kan je daar wat over vertellen wat je daarvan vindt, van het gebruik?

[3.11 Gebruik Monday, 3.12 Lay-out Monday] Echt heel leuk! Je kan er ook alles in kwijt. Het is alleen jammer dat je hem steeds na moet lopen om te kijken welke taken nog open staan en je moet goed opletten dat het niet te groot en gevuld wordt. Maar ik vind het wel een heel mooi iets, maar ik moet eerlijk zeggen dat ik mezelf moet dwingen ermee te werken omdat ik het dus niet gewend ben.

Ja dat hoorde ik inderdaad al vaker. Maar denk je dat als die lay-out van Monday duidelijk en overzichtelijk is, je er dan sneller in gaat werken? En dat het nu misschien nog te veel zoeken is?

Ja dat denk ik wel.

Oké en zoals nu hebben jullie het echt opgedeeld in de onderdelen operations, HR, juridisch et cetera. Vind je die structuur ook fijn of zou je daar een ander voorstel voor hebben?

[3.11 Lay-out Monday] Nee dat vind ik wel prettig ja. Aan de andere kant, misschien opdelen in de taken per persoon zou ook een mogelijkheid kunnen zijn. Maar het moet wel werkbaar zijn en blijven en duidelijk waar je iets op moet slaan.

Dus er zou eigenlijk ook nog een soort van handleiding bij moeten zitten hoe je het nou eigenlijk als afdeling gaat gebruiken? Waar je alles op slaat etc. zodat iedereen het universeel gebruikt en het een automatisme wordt?

Ja lijkt me handig.

En denk je ook dat Monday bijvoorbeeld gebruikt kan worden voor de overdracht richting je parkmanagers, dat zij er ook heel veel relevante gegevens uit kunnen halen? Want er staan denk ik voor hun ook veel relevante topics in.

[3.12 Volledigheid Monday, 3.13 Overdacht parkmanagers] Ja, ik vind wel, het moet niet gaan verzanden in prullaria wat je er allemaal in mikt. Maar zoals de gespreksverslagen met een jaarplaats houder, als je die erin zet, zie je precies wat er gebeurd is en wat nog open staat. Dus dat is dan voor een parkmanager denk ik ook wel heel handig.

Oké helder. Heb je verder dingen waarvan je zegt dit mis ik, of hier moet je rekening mee houden?

[3.15 Communicatie intern] Nou ja wat ik mis is voornamelijk een wat betere samenwerking met de communicatie-afdeling. Dat moet een haal-breng situatie zijn van beide kanten, maar momenteel breng ik meer dan dat ik kan halen bij hen.

Dat is wel lastig ja. En denk je dat bijvoorbeeld het gebruik van Monday daar iets in zou kunnen veranderen? Dat als je hun daarin betreft dat er meer duidelijkheid kan komen?

[3.14 Dataopslag, 3.15 Communicatie intern] Nou misschien wel. Want nu zet de afdeling ontwikkeling bijvoorbeeld een nieuwe plattegrond in Monday, maar dan weet communicatie daar niks van af en communiceren zij onjuiste dingen naar jaarplaats houders. Maar we zijn dan toch weer geneigd om dat gewoon per mail te versturen en via de mail te communiceren, dus ik weet het niet.

Ja precies, dus eigenlijk moet er gewoon iets ontwikkeld worden in Monday zodat dat voor iedereen het basis platform wordt om in te werken en te communiceren, zodat de mail daar niet meer voor gebruikt wordt. Dat ga ik dan nog eens extra onderzoeken, hoe ik dat het beste in kan richten voor jullie. Ik vind Monday zelf namelijk ook wel echt een heel handig platform om alles in te verwerken en om als basis aan te houden. Als je dan in Monday dezelfde lay-out en structuur aanhoudt als in de gespreksstructuur met oud-eigenaren dan voorkom je mijns inziens ook dat je telkens andere processen gaat hanteren. En qua taken die daarin staan ben ik ook van mening dat je daar vooral de terugkerende en de langdurige taken in moet zetten, dus wat ook bij een nieuw park weer zou moeten gebeuren. Dus dat er voor de ad hoc acties of taken een ander platform gebruikt kan worden.

Ja ben ik helemaal met je eens. [3.16 Controle volledigheid, 3.10 Gespreksstructuur] Als voorbeeld: bij het park in Duitsland had ik onderweg daar naartoe van alles opgeschreven wat ik wilde vragen, maar die leidraad die we toen hadden was gewoon te beperkt waardoor alles onoverzichtelijk werd en ik continu heen en weer aan het scrollen was en eigenlijk niet goed meer kon luisteren. Dat was niet handig.

Nee snap ik. Ik begreep dat jij de notulist bent bij die gesprekken en jij hebt dus echt behoefte aan een format wat je zo in kan vullen zonder dat je continu aan het zoeken bent waar je iets moet plaatsen?

En dan ook zo ingericht dat je kan voorkomen dat een gesprek van hot naar her gaat en dat het gesprek volgens een vaste structuur verloopt?

Ja dat zou wel erg helpen. Meestal in de auto erheen heb ik dus pen en papier mee en zetten we vast dingen op papier om te vragen en dat hou ik dan ook wel goed bij, maar het mist inderdaad structuur.

Ja precies en eigenlijk wil je dat op voorhand gewoon al voor alle parken een beetje in kaart hebben. En ik snap dat elk park dan anders is, maar als we zorgen voor een skelet die je af en toe wat bij kan schaven, aan kan vullen, dan zou dat voor jou wel werken?

Dat klinkt mij als muziek in de oren. [3.7 Tijdelijk inventarisatie] En verder, ja tijdens het inwerken van de recepties kom ik ook nog wel af en toe wat dingen tegen waarvan ik denk 'dit hadden we al veel eerder op moeten vragen of moeten weten' maar dat hoort denk ik ook wel bij het proces wat we doormaken. En daar is Spijkerboor nu gewoon een goede leerschool voor, want daar kwamen we er bijvoorbeeld achter dat ik qua financiële dingen nog te weinig wist om de receptie op gang te helpen, waardoor de eerste maandverslagen door mijn collega niet goed gemaakt kunnen worden. Ja dat soort dingen, daar kom je dan op zo'n moment achter.

Nou ik heb echt weer heel veel gehoord van jou, gelukkig ook wel veel dingen hetzelfde als je andere collega's. Dus daar ga ik nu druk mee aan de slag! Bedankt voor je tijd!

Interview 4

Datum: 12 augustus

Tijdstip: 09:30-10:30

Vragen en opmerkingen van de interviewer zijn schuingedrukt

Zou je allereerst kunnen vertellen wat jouw functie is binnen het PAMT en welke werkzaamheden daarbij horen?

[4.1 Functie] Ja zeker. Misschien moet ik wel even zeggen, mijn functie binnen EuroParcs is dat ik in het strategie en transformatie team zit. Is eigenlijk een klein team nu met 3 en wij doen het ondersteunen van directie en het leiderschapsteam op alle strategische projecten. Ik ben begin november vorig jaar gestart en één van die eerste projecten was ook het opzetten van het PAMT. [4.2 Opstarten PAMT] Dus wat ik heb gedaan in november en december is met het senior management uitgewerkt van, oké hoe zou het PAMT eruit moeten zien, welke activiteiten zouden we moeten doen, hoe zou het dan moeten samenwerken met de rest van de organisatie, wie moet er in het pand komen? Toen hebben we het plannetje gemaakt en toen ben ik heel actief betrokken geweest in de beginfase, januari februari maart om ook echt het team op te starten. [4.1 Functie] Maar goed het kernteam van het PAMT bestaat dus uit drie medewerkers en ik zit daar dus niet echt in. Want ik ben ook nog met andere projecten bezig en ik moet er gewoon voor zorgen dat zij eigenlijk zo goed mogelijk functioneren, daar komt het op neer. Dus als zij ergens tegenaan lopen van bepaalde problemen, dan moet ik dat signaleren van oké, we moeten dat oplossen. Of als ze verstrikt raken in de organisatie, dan moet iets versneld worden of er moet iets geëscaleerd worden, dan kan ik daar een rol in spelen.

Dus jij bent eigenlijk echt een beetje de schakel tussen het PAMT en DT/LT?

Ja precies, ja klopt.

Ja mijn onderzoek richt zich natuurlijk voornamelijk op de inventarisatie van de nieuwe parken die worden toegevoegd aan het PAMT. In hoeverre ben jij daarbij betrokken? Draag jij ook echt iets bij aan die inventarisatie zodra een park in beheer komt van het PAMT, of staat dat een beetje los van jouw functie?

[4.1 Functie] Nou ik zal waarschijnlijk niet die gesprekken zelf voeren. Ik denk dat de andere collega's dat in de toekomst blijven doen. Als ik kijk naar het verleden bij Leekstermeer bijvoorbeeld, daar was al veel door een regiomanager gedaan, maar Spijkerboor hebben zij het gedaan hè. Dus ik zal alleen wel met hen het voorbereiden en zorgen dat we de goede vragen stellen, dat we de goede informatie ophalen, dat ik zorg dat alle informatie die al voorhanden is eigenlijk vanuit het echt het acquisitie

traject dat dat bij dit team terechtkomt. Dus dat is dan wel een periode dat ik er meer tijd in steek, daar actief bij betrokken ben. Ik zal alleen niet fysiek zelf die gesprekken voeren.

Dus jij biedt voornamelijk de structuur voor de andere collega's en jij bewaakt een beetje dat het allemaal goed verloopt en volledig is?

Ja klopt.

Oké helder. Ja je zegt die acquisitie fase, daarmee bedoel je dan de DD-fase toch?

[4.3 Acquisitiefase] Ja dat is eigenlijk één langer traject hè en de DD is inderdaad één van de laatste elementen daarvan. Maar hoe je het moet zien is, er zijn heel veel mogelijkheden voor ons om in te investeren, dus eigenlijk per week worden wij gebeld door campingeigenaren van hé hebben jullie interesse om onze camping over te nemen? Dus we doorlopen echt een proces van, oké wat zijn alle mogelijke overnames, dan een aantal stappen met analyses erin of het interessant zou zijn en kan het financieel uit? En daar wordt dan ook input op gegeven door de verschillende leden uit de directie en leiderschapsteam en in het vergevorderde stadium dan doe je inderdaad echt een DD, dus dat is echt een boekenonderzoek. Dat is met name vaak financieel, juridisch gezien om te kijken van oké zitten er geen gekke dingen in de BV die je overneemt. Ja en dan kom je tot een koopovereenkomst en die is voor ons ook wel belangrijk, want daar worden vaak nog afspraken in gemaakt richting de toekomst van, oké ik noem maar wat, tot wanneer gebruiken we de bestaande accountant? Of de stel dat er nog naheffingen komen, wie betaalt dat dan? Of er zijn nog bepaalde afspraken gemaakt met externe partijen, ik noem maar wat. Dus ja, ik monitor. Ik ben er niet echt actief bij betrokken bij het hele acquisitieproces, maar ik zorg wel dat de relevante informatie voor ons daaruit komt. [4.4 Tijdlijn inventarisatie] En we willen in principe wel dat het PAMT al betrokken is voordat de verkoop rond is. Dat is een goede les geweest de afgelopen tijd, dat we dat wel willen faciliteren. Dus dat je echt al wat eerder gewoon aan zet bent ook om bijvoorbeeld te voorkomen dat als alles rond is en dat je dan de sleutel krijgt, dat je dan erachter komt dat er geen personeel meer is. Maar er zijn al wel boekingen en het seizoen begint, dus hoe gaan we dat oplossen. Dus hoe eerder wij betrokken zijn, hoe beter.

Ja dit gaven je collega's ook aan inderdaad, dat vroegere betrokkenheid echt de voorkeur heeft, omdat je dan de meeste vragen kunt stellen aan de eigenaar.

[4.4 Tijdlijn inventarisatie] Kijk, het enige is dat je dat proces tussen acquisitie en eigenaar ook niet wil verstoren. Het is ook nog een soort van onderhandeling, het kan altijd nog afketsen dus ja daar moeten we denk ik gewoon per casus ook zien hoe dat kan. Maar dat moeten we gewoon goed met de rest van de organisatie afstemmen van, oké wanneer kunnen wij echt een vlucht naar voren nemen en actief gesprekken gaan voeren met de verkopers?

Ja ik begrijp wat je zegt. Ik had het daar met een andere collega ook over en die zei ook van 'ja ik hoef niet eens per sé echt zelf bij die gesprekken te zitten, het zou al fijn zijn als wij gewoon een soort van checklist aan kunnen leveren die al zo vroeg mogelijk in dat stadium ja bij die eigenaar neergelegd kan worden en dat die informatie dan vervolgens er met pand gedeeld kan worden'. Zie jij daar iets in, of ja wat zou je daarvan vinden?

[4.5 Overdracht DD-fase, 4.6 Focus inventarisatie, 4.4 Tijdlijn inventarisatie] Ja nee zeker, en dat zijn dan denk ik wel vragenlijsten of informatiebronnen die je in die DD-fase zou kunnen doen. Wat die andere collega denk ik bedoeld is, de acquisitiefase is heel erg gericht op financiën en juridische zaken, maar vaak blijft het operationele aspect achter. Daarvan hebben wij ook gezegd, dat moet anders en er moet tijdens die acquisitiefase ook al gekeken worden naar bijvoorbeeld vergunningen, keuringen, faciliteiten en dergelijke. Dus dat het PAMT voor veel minder verassingen komt te staan als ze het park onder de hoede krijgen. Want na de koop is het een voldongen feit en dan is het wat het is. Dus ja het PAMT kan daar dan ook wel een goede rol in spelen door na te denken over welke informatie ze allemaal zouden willen opvragen al tijdens die acquisitiefase. Ik moet zeggen dat daar al wel stappen in worden gemaakt en we hebben met het transformatieteam hier al wel documenten voor, die zal ik je binnenkort wel laten zien en dan kunnen we vanuit daar ook kijken of het voor het PAMT volledig genoeg is.

Ja dat lijkt me handig. Ik wil het liefst iets opstellen, of het nou in Monday is of niet, wat al in de acquisitiefase toegepast kan worden, maar wat qua lay-out wel overkoepelt met de checklists die het

PAMT tijdens de beheerfase allemaal in moet vullen. Omdat ik nu wel uit de gesprekken merk dat het heel wisselend is wat er telkens gevraagd wordt aan eigenaren of welke informatie er op tafel komt en dat is natuurlijk zonde, want daar kan je best een duidelijkere lijn intrekken. Ik ben wel van mening dat als je dat allemaal zo eenlijnig mogelijk houdt, dat dat veel meer stabiliteit biedt.

Heb je daar voorbeelden van dan, wat de anderen verwarrend vonden?

Ja zonder te veel in detail te treden had het voornamelijk betrekking op de gespreksstructuur tijdens zo'n gesprek met een oud-eigenaar. Er is, heb ik me laten vertellen, een format om zo'n gesprek in te notuleren, maar de andere collega's vonden dat vrij onoverzichtelijk. Daardoor was het erg zoeken wat waar te noteren en hadden ze het gevoel dat veel informatie daardoor verloren ging. En ik heb ook begrepen dat tijdens zo'n gesprek met een oud-eigenaar eigenlijk een hele andere situatie werd geschetst dan dat het echt was op dat park, dus dat dat ook voor vraagtekens zorgde. De gestelde zaken en de uiteindelijke benodigde kennis lagen ver uit elkaar.

Wat je zegt klopt wel hè. [4.7 Gespreksstructuur, 4.8 Controle volledigheid] Als je een soort van een consistent beeld hebt van oké welke informatie willen we nou en van wie en wanneer, dat helpt gewoon om een soort van vliegende start te krijgen.

Ja inderdaad. Dan Monday, dat gebruik jij zelf ook natuurlijk. Deel jij daar ook echt alle gegevens in die vanuit die acquisitiefase naar voren komen? Of hoe deel jij dat alles?

[4.9 Gebruik Monday, 4.5 Overdracht DD-fase] De activiteiten die je op Monday ziet, dat is eigenlijk een soort overdracht van de MA-managers, dus degene die verantwoordelijk is voor alle acquisities. We hebben gezegd, die persoon moet een soort informatiepakket overdragen aan PAMT en ik heb daarvoor dan uitgewerkt hoe ik denk en vind dat dat eruit moet zien. Op welke vragen we dus allemaal antwoord willen hebben. Voorheen gebeurde dat vrij summier, maar we zorgen nu dat dat langzaam allemaal wat uitgebreider wordt gedeeld in een document met inzichten, belangen, documenten en zo.

Ja zou je daar misschien iets meer over kunnen vertellen. Welke gegevens worden er exact overgedragen? Ik wil namelijk voorkomen dat ik in mijn inventarisatietool doublures heb met hetgeen al gedeeld wordt.

[4.5 Overdracht DD-fase, 4.10 Lay-out Monday] Dat is heel wisselend, dus dat kan enerzijds bijvoorbeeld zijn: afspraken die gemaakt zijn met de verkopende eigenaar tot wanneer die persoon nog bereid is zich actief in te zetten voor de camping. Of afspraken over contracten met leveranciers die misschien op korte termijn al aflopen. Of ja, juridische verschillen over de verkoop van chalets op zo'n camping. Het kan echt van alles zijn, maar dat document zal ik wel eens met je delen en doorlopen, want er zijn best wel veel facetten waarvan het relevant is om een goede overdracht te verzorgen van het ene proces naar het andere proces. Dat is wat op dit moment nog beter kan, want voor nu is het voor het PAMT echt nog ontzettend veel zoekwerk, wat eigenlijk veel makkelijker terug te vinden moet kunnen zijn.

Oké, helder. Laten we dat binnenkort inderdaad eens doorlopen. En hoe vind je bijvoorbeeld dat de inventarisatie van een Spijkerboor en een Leekstermeer tot nu toe zijn verlopen voor het PAMT. Heb je daar al verbeterpunten geanalyseerd voor het team of ben je van mening dat de huidige structuur in basis wel goed zit?

[4.9 Gebruik Monday, 4.10 Lay-out Monday] Ik denk dat Monday wel goed werkt, dus waar we de informatie in vastleggen. Dat is volgens mij 90% compleet en logisch. Ik denk dat het goed is dat jij daar nog eens doorheen gaat en dubbele zaken eruit haalt en echt de puntjes op de i zet, zodat dan de definitieve versie staat. [4.7 Gespreksstructuur, 4.11 Gesprekken oud-eigenaar, 4.12 Inhoud gesprek] Bij Spijkerboor ben ik deels bij de gesprekken tussen PAMT en de oud-eigenaar geweest en ik kan me voorstellen dat de structuur en het document dat we daarvoor hanteerden anders of beter kan. Meer in de zin om voor onszelf goed te kunnen checken of we compleet zijn. Kijk er wordt nu veel vanuit de jarenlange ervaring van de medewerkers een gesprek gevoerd en daarmee raken ze echt wel 80-90% van alles wat ze moeten vragen, alleen moet er gewoon een handig document voor komen waarin dit vastgelegd wordt. Want als zij dan een keer wegvallen, kan dit wel worden overgedragen. En ja, het gaat soms van de hak op de tak met wat er dan toevallig op tafel komt.

Ja dat hoorde ik bij de andere collega's ook inderdaad, dat die structuur op dit moment behoefte nummer 1 is. Dus wat bij mij toen in me opkwam, was dus het realiseren van een lay-out en indeling op Monday, wat zo uitgedraaid kan worden als checklist voor zo'n gesprek, maar wat dus ook overeenkomt met wat er in de acquisitiefase al voor het PAMT gecheckt kan worden, en wat het PAMT dus verder nog gebruikt in de inventarisatiefase. En dan dus de splitsing in zaken m.b.t. HR, Operationeel, Verzekeringen en noem het maar op, dat je die tijdlijn noem ik het maar even, af kan werken tijdens zo'n gesprek.

Ja dat lijkt me hartstikke goed. Ze gebruiken nu wel een Excel of Word lijst geloof ik, maar ik denk dat wat jij nu noemt, wel het belangrijkste product kan worden dat jij gaat opleveren. Het hoeft helemaal niet complex of zo, maar gewoon dat zij gestructureerd door die gesprekken heen kunnen.

Nee precies, complex is niet handig. Want dat noemde één collega ook al, dat het huidige document zo lastig in elkaar zit, dat er telkens gezocht moet worden naar wat waar te plaatsen en dan ben je het alweer vergeten. Dat is natuurlijk heel zonde denk ik.

[4.13 Lay-out gespreksstructuur] Ja eigenlijk moet het gewoon een heel simpel documentje zijn met hoofdstukken en sub vragen, in een vaste volgorde. En wat niet van toepassing is, sla je dan over, maar dat kan het PAMT wel heel erg helpen. Ja en verder zijn er niet echt dingen in die inventarisatie waarvan ik denk 'dit gaat faliekant mis'. **[4.7 Gespreksstructuur]** Qua handelingen gaat er niet zoveel mis. Het is meer echt die structuur wat gewoon nog een beetje ontbreekt. En kijk we hebben nu te maken met oud-eigenaren die welwillend waren om te helpen, maar je moet ook voorbereid zijn op een eigenaar die na het gesprek z'n koffers pakt en van de aardbodem verdwijnt. Dan moet je dus alles gevraagd hebben. Daarom is het wel denk ik belangrijk om die structuur te hebben en te zorgen dat we compleet kunnen zijn.

Ja mee eens. En zou jij ervoor open staan om dat document wat dan als gespreksstructuur gebruikt wordt, voorafgaand aan zo'n gesprek al te delen met de oud-eigenaar. Dus dat die persoon ook al wat gegevens kan verzamelen en je dus voorbereid aan dat gesprek begint?

[4.5 Overdracht DD-fase, 4.4 Tijdlijn inventarisatie] Ja ik denk het wel, maar je moet dan wel aftasten tot hoever je gaat met je details. Daarom is een goede overdracht dus weer van belang, want tijdens de acquisitiefase heeft die eigenaar ook al een hele uitgebreide vragenlijst gekregen. Dus we moeten zorgen dat er geen dubbelen in zit en dat wat wij vragen echt aanvullende informatie is gericht op de exploitatie. Maar ik denk wel dat het goed is om diegene voor te bereiden op wat we gaan doen in zo'n gesprek. Dus misschien ook wel iets van een tijdlijn met daarin informatie over welk traject hij nog gaat doorlopen met PAMT.

Ja dat denk ik ook. Het lijkt me echt handig als ik dan een keer met jou meekijk hoe en welke informatie wordt overgedragen op het PAMT, want ik wil echt zo min mogelijk doublures. Ja, dan qua informatie die geïnventariseerd moet worden. Ik weet niet of jij het zelf echt hebt meegemaakt, maar bijvoorbeeld bij Spijkerboor of Leekstermeer, ben je daar in de afgelopen tijd zaken tegengekomen waarvan je dacht 'dit hadden we al veel eerder in het proces op moeten duiken'?

[4.14 Ontbrekende gegevens] Ja dat zijn kleine voorbeeldjes, maar bijvoorbeeld de afrekening van het watergebruik. Daar was redelijk lang het verhaal dat we de informatie nog zouden krijgen en alle brieven, maar uiteindelijk kregen we maar niks. Toen bleek dat maanden daarvoor alles al gedeeld was. Dus dat is dan weer dat stukje informatieoverdracht. Een ander voorbeeld op Leekstermeer is dat we pas heel laat met de parkmanager daar zijn gaan kijken welke objecten er nou staan, welke verplaatsbaar zijn en welke niet. Dus een goede inventarisatie van objecten op het park, hun karakteristieken en de eigenaren ervan is ook wel gewenst in een vroeg stadium. Maar dat had eigenlijk al wel eerder tijdens de overname moeten gebeuren en dat is niet gebeurd. Dus toen moest PAMT hier weer extra actie op ondernemen. Niet vervelend of zo, maar dat zijn wel dingen waarvan het efficiënter had gekund. **[4.8 Controle volledigheid]** Misschien komt dat ook doordat in eerste instantie gedacht wordt dat alle kennis er is, maar dat later dan pas blijkt dat er niet diep genoeg op is ingezoomd. Ik denk dat in die acquisitiefase vooral wordt gekeken naar het potentieel van zo'n locatie en dat over die details wordt gedacht 'dat komt wel'. Kijk ik heb nog niks gezien, laat ik het zo zeggen, waarvan ik nu denk 'daar hebben we echt heel erg schade door opgelopen'.

Gelukkig maar.

Er zijn altijd dingen die eerder kunnen. [4.4 Tijdlijn inventarisatie] Bij Kiebitzord hebben we nu pas een beetje grip op de financiën, maar vanuit dat perspectief zou ik wel willen dat we redelijk snel inzicht hebben in het beschikbare budget, kosten en dergelijke en dat is nu allemaal nog een beetje achteraf. Dan maken we kosten en gaan we achteraf zien wat de gevolgen zijn, maar eigenlijk wil je dat aan de voorkant, dat is dan een leercurve waar we doorheen moeten. Bij Spijkerboor was die informatievoorziening best wel goed, omdat we daar goed contact hadden met de oud-eigenaar ja.

En dat voorbeeld wat je noemt over de financiën. Denk je niet dat dat zou kunnen verbeteren door PAMT al eerder in die acquisitiefase in te laten springen?

[4.4 Tijdlijn inventarisatie, 4.5 Overdracht DD-fase] Dat gaat daar zeker in helpen. Je hebt daar vaak te maken met oude accountants en de oude boekhouding die gesloten moet worden. Om een nieuwe boekhouding op te starten heb je informatie nodig en dat duurt nu soms wel maanden, waarin je dus als PAMT eigenlijk in de mist zit. Je hebt dan geen zicht op wat er gebeurt. Dus hoe eerder je daar inderdaad bij betrokken bent, hoe sneller je daar vat op kan hebben. Want nu komt een park bij PAMT en dan zijn we nog erg blanco. Dat was nu allemaal niet zo erg, omdat Spijkerboor in januari erbij kwam en het seizoen pas in april zou starten. Maar stel, er is straks een overname in maart en in april krijg je het park en dan wordt het ook hoogseizoen, ja dan wil je wel eerder bepaalde dingen gewoon scherp hebben.

Ja begrijpelijk. Het is natuurlijk ook nog steeds in de opstartfase voor jullie en ik snap ook goed dat elk park anders is, dus dat je niet één universeel document continu kan blijven gebruiken voor die inventarisatie. Maar wat ik tegen de anderen ook zei, we moeten gewoon een levend document creëren waarvan de basis hetzelfde is en je per park dingen kan toevoegen of weg kan halen indien van toepassing.

Ja, klopt. [4.14 Ontbrekende gegevens] Kijk je bent ook afhankelijk van informatie die je krijgt. Soms verbazen wij ons daar over, dat alle contracten volgens de eigenaar op tafel zijn gekomen en dan een maand later klopt ineens iemand met een oud contract aan. Weet je, dan denk je dat alles in kaart te hebben, maar dan komt er dus toch weer iets ad hoc tussendoor. Dan moet je gewoon wanneer het op je pad komt ernaar handelen. Dat is zeker ook in dit team. Kijk enerzijds proberen we het heel gestructureerd en compleet te doen, maar anderzijds is het PAMT ook een team dat praktisch en problem solving moet kunnen handelen. Daarom hebben we deze specifieke mensen nu in het team zitten, omdat zij al erg veel kennis van EuroParcs hebben en zij vinden het ook niet vervelend om dit te moeten doen.

Ja, helder. Als ik jou een beetje hoor, is het dus ook echt die structuur waar gewoon nog wat meer behoefte aan is en verder gaat het allemaal op zich wel. Dan ben ik rond met mijn vragen!

[Afsluiting interview]

Bijlage XII Codeboom inventarisatie interviews

Axiale codering	Open codering	Code
Inventarisatie	Proces inventarisatie	1.9, 2.18, 3.3
	Tijdslijn inventarisatie	1.10, 2.6, 3.7, 4.4
	Verzamelen gegevens	1.3, 2.3, 3.4
	Analyse gegevens	1.4, 2.7
	Actiepunten inventarisatie	1.5, 2.2, 3.2
	Benodigde gegevens	1.11, 2.4, 3.8
	Gesprekken oud-eigenaar	1.7, 2.8, 3.9, 4.11
	Inventarisatiestructuur	1.14, 3.5
	Focus inventarisatie	2.17, 4.6
	Ontbrekende gegevens	1.8, 2.9, 4.14
Monday	Gebruik Monday	1.16, 2.12, 3.11, 4.9
	Volledigheid Monday	1.18, 2.13
	Overdracht parkmanagers	1.19, 2.15, 3.13
	Planning	1.15
Kennisoverdracht	Dataopslag	1.13, 2.16, 3.14
	Gesprekken oud-eigenaar	1.7, 2.8, 3.9, 4.11
	Overdracht DD-fase	1.2, 2.5, 3.6, 4.5
Functie & werkzaamheden	Opstarten PAMT	4.2
	Functie	1.1, 2.1, 3.1, 4.1
Interne organisatie	Communicatie intern	3.15
	Samenwerking interne organisatie	1.6
	Overdracht DD-fase	1.2, 2.5, 3.6, 4.5
	Acquisitiefase	4.3
Vormgeving	Lay-out gespreksstructuur	4.13
	Lay-out Monday	1.17, 2.14, 3.12, 4.10
	Tijdslijn inventarisatie	1.10, 2.6, 3.7, 4.4
	Planning	1.15
	Controle volledigheid	1.12, 3.16, 4.8
	Inhoud gesprek	2.11, 4.12
Wensen en behoeften	Gespreksstructuur	1.20, 2.10, 3.10, 4.7
	Overdracht parkmanagers	1.19, 2.15, 3.13
	Gesprekken oud-eigenaar	1.7, 2.8, 3.9, 4.11
	Tijdslijn inventarisatie	1.10, 2.6, 3.7, 4.4
	Overdracht DD-fase	1.2, 2.5, 3.6, 4.5

Tabel 13 Codeboom inventarisatie interviews PAMT

Bijlage XIII Toestemmingsformulieren respondenten

Toestemmingsformulier inventarisatieproces acquisities

We vragen u hieronder aan te geven of u toestemming geeft voor deelname aan dit onderzoek. Leest u hiervoor onderstaande punten goed door.

Als deelnemer aan dit onderzoek:

- Ben ik over aard, methode en doel van dit onderzoek op een voor mij duidelijke wijze geïnformeerd.
- Heb ik genoeg tijd gekregen om over deelname te beslissen
- Heb ik de gelegenheid gehad om vragen te stellen over dit onderzoek
- Weet ik dat deelname vrijwillig is
- Weet ik dat ik op elk gewenst moment kan stoppen met deelnemen aan het onderzoek. Daarvoor hoef ik geen reden te geven.
- Geef ik toestemming voor het verzamelen, bewaren en gebruiken van mijn gegevens voor de beantwoording van de onderzoeksvraag in dit onderzoek.
- Weet ik dat de uitkomsten van dit interview verwerkt kunnen worden in een verslag of (wetenschappelijke) publicatie
- Weet ik dat alleen ter controle van de wetenschappelijke integriteit van het onderzoek sommige mensen toegang tot mijn verzamelde gegevens kunnen krijgen.
- Weet ik dat ik inzage kan krijgen in de wijze waarop de gegevens worden verwerkt en bewaard.
- Weet ik dat als ik mij terugtrek, mijn gegevens tot dat moment gebruikt kunnen worden, tenzij ik ook vraag om de reeds verzamelde gegevens te wissen.

Tevens:

- Geef ik toestemming tot het maken van audio-opnames. Deze zijn alleen te beluisteren door de onderzoeker(s) en ter controle van de wetenschappelijke integriteit.

Ja Nee

Ik heb bovenstaande zorgvuldig gelezen en ga akkoord met deelname aan dit onderzoek!

☒

☐

Naam: C. HELMSEN

Handtekening: [Handtekening]

Datum: 28-7-2022

Interviewer

Als interviewer verklaar ik dat ik mondeling toelichting heb gegeven over de aard, methode en het doel van het onderzoek. Ik verklaar mij bereid nog opkomende vragen over het onderzoek naar vermogen te beantwoorden.

Naam: Kirsten Plant

Handtekening: [Handtekening]

Datum: 28-7-21

Email: 449863@student.saxion.nl

Toestemmingsformulier onboarding proces nieuwe werknemers

We vragen u hieronder aan te geven of u toestemming geeft voor deelname aan dit onderzoek. Leest u hiervoor onderstaande punten goed door.

Als deelnemer aan dit onderzoek:

- Ben ik over aard, methode en doel van dit onderzoek op een voor mij duidelijke wijze geïnformeerd.
- Heb ik genoeg tijd gekregen om over deelname te beslissen
- Heb ik de gelegenheid gehad om vragen te stellen over dit onderzoek
- Weet ik dat deelname vrijwillig is
- Weet ik dat ik op elk gewenst moment kan stoppen met deelnemen aan het onderzoek. Daarvoor hoef ik geen reden te geven.
- Geef ik toestemming voor het verzamelen, bewaren en gebruiken van mijn gegevens voor de beantwoording van de onderzoeksvraag in dit onderzoek.
- Weet ik dat de uitkomsten van dit interview verwerkt kunnen worden in een verslag of (wetenschappelijke) publicatie
- Weet ik dat alleen ter controle van de wetenschappelijk integriteit van het onderzoek sommige mensen toegang tot mijn verzamelde gegevens kunnen krijgen.
- Weet ik dat ik inzage kan krijgen in de wijze waarop de gegevens worden verwerkt en bewaard.
- Weet ik dat als ik mij terugtrek, mijn gegevens tot dat moment gebruikt kunnen worden, tenzij ik ook vraag om de reeds verzamelde gegevens te wissen.

Tevens:

- Geef ik toestemming tot het maken van audio-opnames. Deze zijn alleen te beluisteren door de onderzoeker(s) en ter controle van de wetenschappelijke integriteit.

Ik heb bovenstaande zorgvuldig gelezen en ga akkoord met deelnemen aan dit onderzoek/

Ja

Nee

☒☐

Naam:

Handtekening:

Datum:

Interviewer

Als interviewer verklaar ik dat ik mondeling toelichting heb gegeven over de aard, methode en het doel van het onderzoek. Ik verklaar mij bereid nog opkomende vragen over het onderzoek naar vermogen te beantwoorden.

Naam:

Handtekening:

Datum:

Email:

Toestemmingsformulier inventarisatieproces acquisities

We vragen u hieronder aan te geven of u toestemming geeft voor deelname aan dit onderzoek. Leest u hiervoor onderstaande punten goed door.

Als deelnemer aan dit onderzoek:

- Ben ik over aard, methode en doel van dit onderzoek op een voor mij duidelijke wijze geïnformeerd.
- Heb ik genoeg tijd gekregen om over deelname te beslissen
- Heb ik de gelegenheid gehad om vragen te stellen over dit onderzoek
- Weet ik dat deelname vrijwillig is
- Weet ik dat ik op elk gewenst moment kan stoppen met deelnemen aan het onderzoek. Daarvoor hoef ik geen reden te geven.
- Geef ik toestemming voor het verzamelen, bewaren en gebruiken van mijn gegevens voor de beantwoording van de onderzoeksvraag in dit onderzoek.
- Weet ik dat de uitkomsten van dit interview verwerkt kunnen worden in een verslag of (wetenschappelijke) publicatie
- ~~Weet ik dat alleen ter controle van de wetenschappelijke integriteit van het onderzoek sommige mensen toegang tot mijn verzamelde gegevens kunnen krijgen.~~
- Weet ik dat ik inzage kan krijgen in de wijze waarop de gegevens worden verwerkt en bewaard.
- Weet ik dat als ik mij terugtrek, mijn gegevens tot dat moment gebruikt kunnen worden, tenzij ik ook vraag om de reeds verzamelde gegevens te wissen.

Tevens:

- Geef ik toestemming tot het maken van audio-opnames. Deze zijn alleen te beluisteren door de onderzoeker(s) en ter controle van de wetenschappelijke integriteit.

Ja Nee

Ik heb bovenstaande zorgvuldig gelezen en ga akkoord met deelnemen aan dit onderzoek!

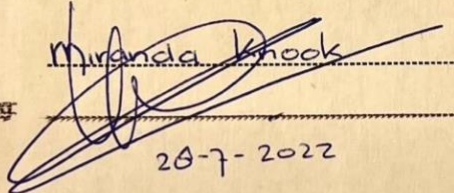
☒

☐

Naam:

Miranda Knook

Handtekening:



Datum:

28-7-2022

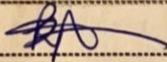
Interviewer

Als interviewer verklaar ik dat ik mondeling toelichting heb gegeven over de aard, methode en het doel van het onderzoek. Ik verklaar mij bereid nog opkomende vragen over het onderzoek naar vermogen te beantwoorden.

Naam:

Kirsten Plant

Handtekening:



Datum:

28-7-22

Email:

449863@student.saxion.nl

Toestemmingsformulier inventarisatieproces acquisities

We vragen u hieronder aan te geven of u toestemming geeft voor deelname aan dit onderzoek. Leest u hiervoor onderstaande punten goed door.

Als deelnemer aan dit onderzoek:

- Ben ik over aard, methode en doel van dit onderzoek op een voor mij duidelijke wijze geïnformeerd.
- Heb ik genoeg tijd gekregen om over deelname te beslissen
- Heb ik de gelegenheid gehad om vragen te stellen over dit onderzoek
- Weet ik dat deelname vrijwillig is
- Weet ik dat ik op elk gewenst moment kan stoppen met deelnemen aan het onderzoek. Daarvoor hoef ik geen reden te geven.
- Geef ik toestemming voor het verzamelen, bewaren en gebruiken van mijn gegevens voor de beantwoording van de onderzoeksvraag in dit onderzoek.
- Weet ik dat de uitkomsten van dit interview verwerkt kunnen worden in een verslag of (wetenschappelijke) publicatie
- Weet ik dat alleen ter controle van de wetenschappelijke integriteit van het onderzoek sommige mensen toegang tot mijn verzamelde gegevens kunnen krijgen.
- Weet ik dat ik inzage kan krijgen in de wijze waarop de gegevens worden verwerkt en bewaard.
- Weet ik dat als ik mij terugtrek, mijn gegevens tot dat moment gebruikt kunnen worden, tenzij ik ook vraag om de reeds verzamelde gegevens te wissen.

Tevens:

- Geef ik toestemming tot het maken van audio-opnames. Deze zijn alleen te beluisteren door de onderzoeker(s) en ter controle van de wetenschappelijke integriteit.

Ik heb bovenstaande zorgvuldig gelezen en ga akkoord met deelnemen aan dit onderzoek!

Ja ☒ Nee ☐

Naam:

Pieter Burgwal

Handtekening:



Datum:

27/7/22

Interviewer

Als interviewer verklaar ik dat ik mondeling toelichting heb gegeven over de aard, methode en het doel van het onderzoek. Ik verklaar mij bereid nog opkomende vragen over het onderzoek naar vermogen te beantwoorden.

Naam:

Kirsten Plant

Handtekening:



Datum:

27-7-22

Email:

449863@student.saxion.nl

Toestemmingsformulier onboarding proces nieuwe werknemers

We vragen u hieronder aan te geven of u toestemming geeft voor deelname aan dit onderzoek. Leest u hiervoor onderstaande punten goed door.

Als deelnemer aan dit onderzoek:

- Ben ik over aard, methode en doel van dit onderzoek op een voor mij duidelijke wijze geïnformeerd.
- Heb ik genoeg tijd gekregen om over deelname te beslissen.
- Heb ik de gelegenheid gehad om vragen te stellen over dit onderzoek.
- Weet ik dat deelname vrijwillig is.
- Weet ik dat ik op elk gewenst moment kan stoppen met deelnemen aan het onderzoek. Daarvoor hoef ik geen reden te geven.
- Geef ik toestemming voor het verzamelen, bewaren en gebruiken van mijn gegevens voor de beantwoording van de onderzoeksvraag in dit onderzoek.
- Weet ik dat de uitkomsten van dit interview verwerkt kunnen worden in een verslag of (wetenschappelijke) publicatie.
- Weet ik dat alleen ter controle van de wetenschappelijke integriteit van het onderzoek sommige mensen toegang tot mijn verzamelde gegevens kunnen krijgen.
- Weet ik dat ik inzage kan krijgen in de wijze waarop de gegevens worden verwerkt en bewaard.
- Weet ik dat als ik mij terugtrek, mijn gegevens tot dat moment gebruikt kunnen worden, tenzij ik ook vraag om de reeds verzamelde gegevens te wissen.

Tevens:

- Geef ik toestemming tot het maken van audio-opnames. Deze zijn alleen te beluisteren door de onderzoeker(s) en ter controle van de wetenschappelijke integriteit.

Ja Nee

Ik heb bovenstaande zorgvuldig gelezen en ga akkoord met deelnamen aan dit onderzoek/

☐☐

Naam: Karin Rissenbeek

Handtekening: K. Rissenbeek

Datum: 26-07-2022

Interviewer

Als interviewer verklaar ik dat ik mondeling toelichting heb gegeven over de aard, methode en het doel van het onderzoek. ik verklaar mij bereid nog opkomende vragen over het onderzoek naar vermogen te beantwoorden.

Naam: Kirsten Plant

Handtekening: K.P.

Datum: 25-7-22

Email: 449863@student.saxion.nl

Toestemmingsformulier onboarding proces nieuwe werknemers

We vragen u hieronder aan te geven of u toestemming geeft voor deelname aan dit onderzoek. Leest u hiervoor onderstaande punten goed door.

Als deelnemer aan dit onderzoek:

- Ben ik over aard, methode en doel van dit onderzoek op een voor mij duidelijke wijze geïnformeerd.
- Heb ik genoeg tijd gekregen om over deelname te beslissen
- Heb ik de gelegenheid gehad om vragen te stellen over dit onderzoek
- Weet ik dat deelname vrijwillig is
- Weet ik dat ik op elk gewenst moment kan stoppen met deelnemen aan het onderzoek. Daarvoor hoef ik geen reden te geven.
- Geef ik toestemming voor het verzamelen, bewaren en gebruiken van mijn gegevens voor de beantwoording van de onderzoeksvraag in dit onderzoek.
- Weet ik dat de uitkomsten van dit interview verwerkt kunnen worden in een verslag of (wetenschappelijke) publicatie
- Weet ik dat alleen ter controle van de wetenschappelijke integriteit van het onderzoek sommige mensen toegang tot mijn verzamelde gegevens kunnen krijgen.
- Weet ik dat ik inzage kan krijgen in de wijze waarop de gegevens worden verwerkt en bewaard.
- Weet ik dat als ik mij terugtrek, mijn gegevens tot dat moment gebruikt kunnen worden, tenzij ik ook vraag om de reeds verzamelde gegevens te wissen.

Tevens:

- Geef ik toestemming tot het maken van audio-opnames. Deze zijn alleen te beluisteren door de onderzoeker(s) en ter controle van de wetenschappelijke integriteit.

☒ Ja

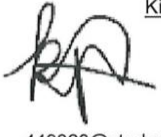
☐ Nee

Ik heb bovenstaande zorgvuldig gelezen en ga akkoord met deelnamen aan dit onderzoek/

Naam: Maureen Tlooga
Handtekening: 
Datum: 11-07-2022

Interviewer

Als interviewer verklaar ik dat ik mondeling toelichting heb gegeven over de aard, methode en het doel van het onderzoek. Ik verklaar mij bereid nog opkomende vragen over het onderzoek naar vermogen te beantwoorden.

Naam: Kirsten Plant
Handtekening: 
Datum: 12 juli '22
Email: 449863@student.saxion.nl

Toestemmingsformulier onboarding proces nieuwe werknemers

We vragen u hieronder aan te geven of u toestemming geeft voor deelname aan dit onderzoek. Leest u hiervoor onderstaande punten goed door.

Als deelnemer aan dit onderzoek:

- Ben ik over aard, methode en doel van dit onderzoek op een voor mij duidelijke wijze geïnformeerd.
- Heb ik genoeg tijd gekregen om over deelname te beslissen
- Heb ik de gelegenheid gehad om vragen te stellen over dit onderzoek
- Weet ik dat deelname vrijwillig is
- Weet ik dat ik op elk gewenst moment kan stoppen met deelnemen aan het onderzoek. Daarvoor hoef ik geen reden te geven.
- Geef ik toestemming voor het verzamelen, bewaren en gebruiken van mijn gegevens voor de beantwoording van de onderzoeksvraag in dit onderzoek.
- Weet ik dat de uitkomsten van dit interview verwerkt kunnen worden in een verslag of (wetenschappelijke) publicatie
- Weet ik dat alleen ter controle van de wetenschappelijk integriteit van het onderzoek sommige mensen toegang tot mijn verzamelde gegevens kunnen krijgen.
- Weet ik dat ik inzage kan krijgen in de wijze waarop de gegevens worden verwerkt en bewaard.
- Weet ik dat als ik mij terugtrek, mijn gegevens tot dat moment gebruikt kunnen worden, tenzij ik ook vraag om de reeds verzamelde gegevens te wissen.

Tevens:

- Geef ik toestemming tot het maken van audio-opnames. Deze zijn alleen te beluisteren door de onderzoeker(s) en ter controle van de wetenschappelijke integriteit.

Ja

Nee

Ik heb bovenstaande zorgvuldig gelezen en ga akkoord met deelnamen aan dit onderzoek/

☐☐

Naam: tessa genders

Handtekening: tessa genders

Datum: 25-7-2022

Interviewer

Als interviewer verklaar ik dat ik mondeling toelichting heb gegeven over de aard, methode en het doel van het onderzoek. Ik verklaar mij bereid nog opkomende vragen over het onderzoek naar vermogen te beantwoorden.

Naam: Kirsten Plant

Handtekening: KPR

Datum: 25-7-22

Email: 449863@student.saxion.nl

Toestemmingsformulier inventarisatieproces acquisities

We vragen u hieronder aan te geven of u toestemming geeft voor deelname aan dit onderzoek. Leest u hiervoor onderstaande punten goed door.

Als deelnemer aan dit onderzoek:

- Ben ik over aard, methode en doel van dit onderzoek op een voor mij duidelijke wijze geïnformeerd.
- Heb ik genoeg tijd gekregen om over deelname te beslissen
- Heb ik de gelegenheid gehad om vragen te stellen over dit onderzoek
- Weet ik dat deelname vrijwillig is
- Weet ik dat ik op elk gewenst moment kan stoppen met deelnemen aan het onderzoek. Daarvoor hoef ik geen reden te geven.
- Geef ik toestemming voor het verzamelen, bewaren en gebruiken van mijn gegevens voor de beantwoording van de onderzoeksvraag in dit onderzoek.
- Weet ik dat de uitkomsten van dit interview verwerkt kunnen worden in een verslag of (wetenschappelijke) publicatie
- Weet ik dat alleen ter controle van de wetenschappelijke integriteit van het onderzoek sommige mensen toegang tot mijn verzamelde gegevens kunnen krijgen.
- Weet ik dat ik inzage kan krijgen in de wijze waarop de gegevens worden verwerkt en bewaard.
- Weet ik dat als ik mij terugtrek, mijn gegevens tot dat moment gebruikt kunnen worden, tenzij ik ook vraag om de reeds verzamelde gegevens te wissen.

Tevens:

- Geef ik toestemming tot het maken van audio-opnames. Deze zijn alleen te beluisteren door de onderzoeker(s) en ter controle van de wetenschappelijke integriteit.

Ik heb bovenstaande zorgvuldig gelezen en ga akkoord met deelnamen aan dit onderzoek/

Ja

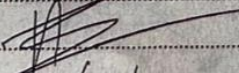
Nee



Naam:

Nick Bosman

Handtekening:



Datum:

10/8/22

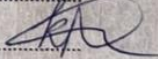
Interviewer

Als interviewer verklaar ik dat ik mondeling toelichting heb gegeven over de aard, methode en het doel van het onderzoek. Ik verklaar mij bereid nog opkomende vragen over het onderzoek naar vermogen te beantwoorden.

Naam:

Kirsten Plant

Handtekening:



Datum:

15-8-22

Email:

449863@student-saxion.nl

Bijlage XIV Observatieschema's inventarisatiefase

Inventarisatie oude document		Huidige inventarisatie PAMT		Gewenste inventarisatie	
Verdeling	Aspecten binnen onderwerp	Verdeling	Aspecten binnen onderwerp	Verdeling	Aspecten binnen onderwerp
General	- NAW-gegevens - Grootte park - Verhuurobjecten - Openingstijden - Aankomstdagen - Oprichtingsdatum - Panden - Faciliteiten - Infra - NUTS	Huidige situatie	- Panden - Verhuurobjecten - Faciliteiten - Reserveringssysteem - Verkaveling park - Keuringen - Borgsommen - Lidmaatschappen/sponsoring - Claims/rechtszaken - Snoeiwerkzaamheden - Website	Development (Wordt niet door PAMT uitgevoerd)	- Beoogde fasering ontwikkeling - Planning - Afstemming gemeente
Finance	- Gegevens accountant	HR	- Benodigde functies	Property Sales (Wordt niet door PAMT uitgevoerd)	- Verkoop via welke partij - Lopende afspraken
Procurement & insurances	- Contracten - Verzekeringen	Communicatie	- Uitnodigen jaarplaatshouders - Communicatie opzeggingen	Rental Sales	- Huidige verhuuractiviteiten - Continuering verhuur beheerfase - Bestaand PMS systeem?
Voertuigen & materieel	- Inventariseren aanwezige voertuigen en materialen	Beveiliging	- Bewaking - Doormelding meldkamer	Operations	- Assets/installaties inbegrepen bij koop? - Vergunning in orde? - Keuringen uitgevoerd? - Welke investeringen nodig? - Praktische afspraken burens/stakeholders? - Aanwezige werkinstructies
GWE	- Leverancier - Meterstand - EAN	Jaarnota's	- Doorbelastingen - Afvalkosten - GWE-kosten	Inkoop	- Welke leveranciers gaan mee over? - Aflopende contracten short-term

					- Overige afspraken leveranciers
Facilitair	- Keuringsrapporten - Wagenpark/materieel - Verzekeringen - Vergunningen - Overige zaken - Infra - Automatisering - Gebouwbeheer - Veiligheid - Overige diensten - Plattegrond - Foto database - Parkreglement - Kavel plattegrond - Tekeningen NUTS - Meterstanden - Inventarislijst - RI&E	NUTS	- Levering - Tarieven - Internet/tv	HR	- Gaat er personeel over? - Nieuw personeel nodig op short-term?
Aandachtspunten	- Bijzonderheden en specifieke afspraken	Bestemming splan	- Vergunning ontwikkeling - Glampingtenten mogelijk/niet - Parkgrens	Communicatie	- Lopen gesprekken met stakeholders al? - Correspondentie opgeslagen en hoe overgedragen? - Intern-extern communicatieplan
		Verkoop	- Toe/aflevering - Regelingen - Uitzonderingen	Owners	- Huidige situatie - Contracten huidige situatie - Korte termijnverplichtingen? - Is er een VvE/dossiers/ lopende zaken?
				Finance	- Jaarrekeningen - Taxatierapporten - Belastingaangiftes - Contingent liabilities - Overname balans - Activa staat - Gegevens bankrekeningen

			- Korte termijnverplichtingen te voldoen? - Vooruitbetalingen? - Huidige administratie
		ICT/IT	- Infra & systemen - AVG - Inloggegevens
		Legal	- Contracten/vergunningen - Juridische kwesties - Subsidieaanvragen - Acties in koopovereenkomst en follow-ups

Tabel 14 Observatieschema inventarisaties

Monday			
Lay-out	Inhoud	Bijlagen	Functies platform
- Kleur per opdeling - Checklist per opdeling - Steekwoorden/ korte zinnen - Opdeling in/uitklapbaar - Voortgang zichtbaar - Deadline zichtbaar	n.v.t.	n.v.t.	- Taak toewijzen aan gebruiker - Deadline - Bestanden uploaden - Checklist afvinken - Filteren/verbergen /sorteren - Opmerkingen plaatsen
Verdeling			
Acties	- Plan van aanpak personeel 2023 - Stroomvoorziening - Overeenkomsten haven - Plan van aanpak animatie 2023 - Plan van aanpak schoonmaak 2023 - Contract schoonmaak - Afvalverwerking - Nieuw internetcontract - Administratieprogramma haven	Geen	

Overkoepelend	- Overdracht acquisitiefase naar PAMT - Kick-off meeting EPG - Afstemmen strategie park - Bepalen doorgaan exploitatieve/niet - Onboarden parkbeheerder - Korte termijnacties bepalen o.b.v. quick scan - Relevante informatie per discipline verzamelen - Vaststellen budget PAMT - Pva parkbeheer opstellen - Vaststellen approval matrix - Kosten-synergiën in kaart brengen - Concepttekst schrijven	- Aandachtspunten overdracht DD-fase - Target Quick Sheet - Actielijst betrokkenen EPG	
Document kick-off		- PowerPoint met introductie park en afdeling	
Overeengekomen activiteiten		- PowerPoint verdeling EPG/PAMT	
Development	Niet uitgevoerd door PAMT	- Plattegrond nieuwe situatie	
Property Sales	Niet uitgevoerd door PAMT	- Geen	
Rental Sales	- Quick scan 1: huidige acco's en campingplekken - Quick scan 2: marketing activiteiten - Besluit verhuur continueren/stoppen - Uitzoeken res.systeem - Communiceren met horeca partners	- Omzet - PowerPoint met SWOT, concurrentieanalyse en actiepunten	
Operations	- Opstellen PvA noodzakelijke aanpassingen - Parkreglement ophalen en aanpassen - Park-gerelateerde diensten in kaart brengen - Animatie tijdens zomer? - Afvalverwerking - Schoonmaak - Communiceren met horeca partners - Uitzoeken ondersteuning Recrea Support - Propaangas Benegas - Snoeiwerkzaamheden - Telegraaf - Ongedierte bestrijding - GWE - Fietsverhuur - Camerabeveiliging - Klaarmaken camping seizoen	- Parkreglementen - Gegevensoverdracht afval - Offertes - Overeenkomsten GWE	

Procurement	- In kaart brengen leveranciers + gegevens - Verkrijgen sturing vanuit Legal m.b.t. deal/ implicaties op contracten - Relevante info inkoopafdeling opvragen - Informeren leveranciers over overname/ plan beheerfase - Analyseren bestaande contracten	- NAW crediteuren/leveranciers	
HR	- Opvragen documenten bestaand personeel - Contracten huidige payroll opvragen - Zorgdragen volledige overdracht naar HR van EPG - Afstemmen/ monitoren voortgang HR - Benodigd nieuw/extra personeel in kaart brengen - Vacatures schrijven - EHBO/BHV faciliteren	- Vacature	
Communicatie & stakeholder management	- Ondersteunen parkbeheerder bij identificeren stakeholders - Organiseren parkbezoek door DT/LT - Overleg bestuur + ambtenaar gemeente - Opstellen communicatieplan - Communicatie naar gasten vanuit oud eigenaar en vanuit EP - Organiseren informatie avond - RECRON/HISWA - Nieuwsbrief schrijven - Brief naar bestaande crediteuren	- Notulen bijeenkomsten - Nieuwsbrieven	
Eigenaren	- Quick scan huidige situatie (eigen beheer of verkocht) - Ophalen gegevens contracten - Overdragen informatie aan eigenaren afdeling EP - Afstemmen met/ monitoren voortgang eigenaren afdeling - Jaarnota - Introductiebrief jaargasten - In kaart brengen lopende zaken BvE	- Bouwjaar objecten - Lijst jaargasten - Overzicht mailadressen - Introductiebrief EPG>jaargasten	
Finance	- Relevante finance info verzamelen - Korte termijnverplichtingen haalbaar? - Huidige administratie inzichtelijk	- Omzet - Budget	

	- Afstemmen toekomstige werkwijze - Aanstellen boekhoudkantoor? - Afstemmen EP format aanleveren info - Overzetten bank - Toegang tot kluis - Opstellen budget - Brief naar leveranciers - Afrekening Elektra seizoengasten		
IT	- Interne IT-partner onderzoek laten uitvoeren - Ondersteunen externe partij waar nodig - Selecteren/inhuren ICT firma om aanpassingen door te voeren - Receptioniste arrangeren, anders doorschakeling telefoon - Website updaten via huidige externe partij - Aansluiting glasvezel - Overzetten hosting en mailboxen	- Geen	
Legal, risk & compliance	- Ophalen juridische documenten/contracten - Scannen contracten (waar nodig door Legal afdeling) - Tijdige en volledige overdracht aan legal afdeling - Nieuwe vergunningen aanvragen - Keuringen uit laten voeren - Verzekeringen - Checklist wet- en regelgeving - Opstellen RI&E	- Keuringsrapporten - Inspectierapporten - Checklists keuringen	

Tabel 15 Observatieschema gebruik Monday

Bijlage XV Onboarding illustratie EuroParcs

Figuur 7 Onboarding journey EuroParcs

