



Procesbeschrijving en inventariserende analyse van het Payroll proces (Openbare Versie)

Melissa Roelfsema

s1018922

m.roelfsema@student.utwente.nl

Bachelor opdracht Bedrijfskunde

Eerste begeleider Universiteit Twente:

Drs. G.C. Vergeer

Tweede begeleider Universiteit Twente:

H.C. van Beusichem, MSc

Datum: 19-04-2013

Openbare versie

In de scriptie staan hoofdstukken en paragrafen die vertrouwelijk zijn, om deze reden is er een openbare versie van de scriptie gemaakt. In de openbare versie van de bachelor scriptie zijn bepaalde hoofdstukken, paragrafen en bijlagen achterwege gelaten. Daarnaast wordt er naar de organisatie waarop dit onderzoek is gebaseerd gerefereerd als organisatie X.

| | |
|--|---|
| Titel: | Procesbeschrijving en inventariserende analyse van het Payroll proces (Openbare Versie) |
| Auteur: | Melissa Roelfsema s1018922 m.roelfsema@student.utwente.nl |
| Faculteit: | Management en Bestuur |
| Studierichting: | BSc Bedrijfskunde |
| Vakcode: | 19410001 Bachelor opdracht BK |
| Eerste begeleider Universiteit Twente: | Drs. G.C. Vergeer g.c.vergeer@utwente.nl |
| Tweede begeleider Universiteit Twente: | H.C. van Beusichem, MSc h.c.vanbeusichem@utwente.nl |
| Instelling: | Universiteit Twente Oude Drienerloweg 5 7522NB Enschede Nederland http://www.utwente.nl/ |
| Datum: | 19-04-2013 |

Samenvatting

In deze scriptie wordt er onderzoek gedaan naar het Payroll proces van organisatie X. Organisatie X is overgegaan op een nieuw salarisverwerkingssysteem, genaamd SAP euHReka. Na het invoeren van SAP euHReka zijn er verwerkingsproblemen ontstaan. Er is geen overeenstemming tussen het Bispers en SAP euHReka. Bispers is het personeelsinformatiesysteem van Human Resources (HR). Er mist een vertaalslag tussen de twee systemen waardoor er fouten worden gemaakt en de kwaliteit van het Payroll proces in het geding komt. Een procesbeschrijving maakt de manier van werken inzichtelijk en eenduidig. Op dit moment mist er een procesbeschrijving van het Payroll proces. Het ontwikkelen van een procesbeschrijving leidt ertoe dat werknemers effectiever en efficiënter kunnen werken. Nadat er een procesbeschrijving van het Payroll proces ontwikkeld is kan het Payroll proces geanalyseerd worden. Een procesbeschrijving maakt een inventariserende analyse van het Payroll proces mogelijk. Het doel van de inventariserende analyse is het identificeren van verbeteringsmogelijkheden voor het Payroll proces. Voor deze scriptie is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd: *‘Wat is de doelmatige procesbeschrijving van het Payroll proces van organisatie X, en de inventariserende analyse van de informatie daaruit?’*.

De scriptie bestaat uit twee delen. In het eerste deel wordt de procesbeschrijving van het Payroll proces ontwikkeld. De procesbeschrijving komt tot stand door theorieën met betrekking tot processen en procesbeschrijvingen te combineren met informatie over het Payroll proces. ‘Business Process Modeling’ (BPM) wordt gebruikt om het proces te identificeren en vast te leggen. Door het functionele model, het object model en het coördinatie model in te vullen wordt het Payroll proces geïdentificeerd. Vervolgens wordt het proces vastgelegd door een data flow diagram te combineren met een object-oriented diagram. Elementen van deze diagrammen worden samengevoegd tot één schematische weergave. De procesbeschrijving van het Payroll proces is te vinden in hoofdstuk 5. Het tweede deel is de inventariserende analyse van het Payroll proces. In de inventariserende analyse worden knelpunten, controles en rapportages geïnterpreteerd, de rol van automatiseren en digitaliseren wordt bepaald, en de mogelijkheden van kritieke prestatie indicatoren (KPIs) worden geïnterpreteerd. Het doel is om verbeteringsmogelijkheden voor het Payroll proces te identificeren. De inventariserende analyse is gebaseerd op de procesbeschrijving en op de interviews met betrokkenen van het Payroll proces. De interviews zijn gebaseerd op theorieën met betrekking tot controles en rapportages, knelpunten en verbeteringsmogelijkheden. De interviews worden geanalyseerd door een samenvatting te geven per afdeling, vervolgens kunnen uit de samenvattingen stellingen worden afgeleid. Het belang van de stellingen voor het Payroll proces kan subjectief worden gemeten op een 5-puntsschaal. Op basis van deze subjectief gemeten stellingen vind er een inventariserende analyse van het Payroll proces plaats.

Uit de inventariserende analyse worden verbeteringsmogelijkheden geïdentificeerd, deze worden opgenomen als praktische aanbevelingen aan het management van Payroll. De belangrijkste aanbeveling is dat er een interface tussen Bispers en SAP euHReka komt. Dit is op dit moment echter niet haalbaar en het is niet duidelijk wanneer het wel mogelijk is. Om deze reden worden er praktische aanbevelingen gedaan voor de huidige situatie. Een andere aanbeveling is dat er gebruik wordt gemaakt van de procesbeschrijving van het Payroll proces, weergegeven in hoofdstuk 5 van deze scriptie. Hierdoor kan er efficiënter en effectiever gewerkt worden. Daarnaast is het aanbevolen gebruik te maken van de KPIs opgesteld in paragraaf 6.2.4.. De KPIs kunnen uitgebreid worden naar eigen inzicht. De afdeling Payroll moet tevens requirements opstellen voor een goed werkend standenregister en deze overleggen met NgA. Het automatiseren van formulierenstromen moet uitgebreid worden. Aanbevolen wordt om de meeste mutaties via een workflow in te regelen. Als er meer workflows worden ingericht is het aanbevolen om gebruik te maken van een document managementtool. Tevens is het advies aan de afdeling Payroll om met twee schermen te gaan werken. Het werken via workflows is tevens goed voor de communicatie met andere afdelingen. Een belangrijke aanbeveling is dat functiescheidingen duidelijker gehandhaafd moeten worden. Ze moeten worden opgenomen in taak- en functiebeschrijvingen. Om de kwaliteit van controles te verbeteren moet de afdeling Payroll doorgaan met het formaliseren van controles. Daarnaast moeten er controles op de ingevoerde mutaties ontwikkeld worden.

Voorwoord

Voordat deze scriptie gelezen kan worden is het van belang om te weten dat het onderwerp nog zeer onbekend was voor de schrijver van de scriptie. Over dit vakgebied was er weinig tot geen kennis beschikbaar. Om deze reden is er veel theorie gebruikt om begrip te krijgen van het onderwerp. Vandaar dat er veel informatie wordt verstrekt in de scriptie.

Deze scriptie is geschreven om de bachelor Bedrijfskunde na 3 jaar af te sluiten. Zodra de bachelor is afgesloten kan er worden begonnen met de master Business Administration aan de Universiteit Twente. Bij deze master is er gekozen voor de specialisatie Financial Management.

De scriptie betreft een kwalitatief onderzoek naar het Payroll proces van organisatie X. Het onderzoek bestaat uit twee delen. In het eerste gedeelte moet het Payroll proces beschreven worden. In de scriptie is het Payroll proces op een grafische wijze in kaart gebracht. De procesbeschrijving van het Payroll proces is halverwege de scriptie te vinden. Het is ongebruikelijk om een grote grafische weergave in de hoofdtekst te zetten in plaats van in de bijlagen. Echter, omdat dit één van de hoofduitkomsten is van deze scriptie is er toch voor gekozen om dit wel in de hoofdtekst te plaatsen. Aan het einde van de scriptie wordt er uitleg gegeven wat de theorie over processen heeft bijgedragen aan het ontwikkelen van de procesbeschrijving. Daarnaast wordt er een inventariserende analyse gemaakt van het Payroll proces. Hierbij is er geïnventariseerd welke knelpunten en verbeterings- mogelijkheden er zijn in het Payroll proces. Ook werd er onderzocht welke controles en rapportages er zijn en of er een mogelijkheid is om deze te optimaliseren. Aan het einde van de scriptie is tevens te vinden hoe de theorie over knelpunten en verbeteringen in het proces, heeft bijgedragen aan de inventariserende analyse.

Het tot stand brengen van deze scriptie zou niet gelukt zijn zonder een aantal mensen. Graag bedank ik de begeleider van organisatie X. Hij heeft de ruimte gecreëerd om het onderzoek uit te voeren. Ook wist hij alle informatie die nodig was voor het schrijven van deze scriptie beschikbaar te stellen. Daarnaast wil ik de hele afdeling Finance bedanken voor de gezellige tijd bij organisatie X.

Ook wil ik mijn begeleider drs. G.C. Vergeer bedanken voor de ondersteuning die ik kreeg bij het schrijven van deze scriptie. Zijn adviezen en kritieken hebben een positieve invloed gehad op deze scriptie. Daarnaast wil ik graag H.C. van Beusichem bedanken voor het optreden als mee-lezer van deze scriptie.

Het uitvoeren van het onderzoek was niet gelukt zonder de bereidheid van de respondenten om mee te werken aan dit onderzoek. Mijn dank gaat uit naar de openheid, eerlijkheid en bereidheid van de respondenten.

Hengelo, 19 april 2013

Melissa Roelfsema

Inhoudsopgave

| | |
|---|-----------|
| Openbare versie | 2 |
| Samenvatting | 3 |
| Voorwoord | 4 |
| Inhoudsopgave | 5 |
| 1. Introductie | 7 |
| 1.1. Inleiding | 7 |
| 1.2. Achtergrond organisatie X | 7 |
| 1.3. De afdeling Payroll | 8 |
| 1.4. Introductie van het onderzoek | 8 |
| 1.5. Wetenschappelijke relevantie van het onderwerp | 9 |
| 1.6. Maatschappelijke relevantie van het onderwerp | 10 |
| 1.7. Leeswijzer | 10 |
| 2. Onderzoeksopzet | 11 |
| 2.1. Doelstelling | 11 |
| 2.2. Probleem identificatie en formulering | 11 |
| 2.3. Onderzoeksvragen | 11 |
| 2.4. Afbakeningen en uitgangspunten | 12 |
| 2.5. Strategie van het onderzoek | 13 |
| 3. Theoretisch kader | 14 |
| 3.1. Algemene kennis over processen | 14 |
| 3.1.1. <i>Processen</i> | 15 |
| 3.1.2. <i>Procedures en werkinstructies</i> | 16 |
| 3.1.3. <i>Problemen die voortkomen door processen</i> | 16 |
| 3.1.4. <i>Waarom processen beschrijven nuttig kan zijn</i> | 17 |
| 3.2. Het beschrijven van processen: ‘Business Process Modeling’ | 17 |
| 3.2.1. <i>‘Business Process Modeling’: processen identificeren</i> | 17 |
| 3.2.2. <i>‘Business Process Modeling’: processen vastleggen</i> | 18 |
| 3.3. Het analyseren van processen: knelpunten en verbeteringen | 19 |
| 3.3.1. <i>Controles en rapportages in processen</i> | 19 |
| 3.3.2. <i>Verbeteringsmogelijkheden voor processen: ‘Business Process Re-engineering’</i> | 21 |
| 3.4. Het theoretische model | 24 |
| 4. Methodologie | 25 |
| 4.1. Onderzoeksontwerp | 25 |
| 4.1.1. <i>Verkenkend, beschrijvend of verklarend?</i> | 25 |
| 4.1.2. <i>Enkelvoudige casestudy</i> | 25 |
| 4.1.3. <i>Theoretisch onderzoek</i> | 26 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 4.1.4. | <i>Interviews</i> | 26 |
| 4.2. | Methoden en technieken | 28 |
| 4.2.1. | <i>Data verzamelingsmethode</i> | 28 |
| 4.2.2. | <i>Kwalitatieve analyse van de interviews</i> | 28 |
| 4.2.3. | <i>Kwaliteit van het onderzoek</i> | 29 |
| 4.3. | Beperkingen van het onderzoek | 32 |
| 4.4. | Operationalisering | 32 |
| 4.4.1. | <i>Het Payroll proces</i> | 32 |
| 4.4.2. | <i>Knelpunten</i> | 32 |
| 4.4.3. | <i>Controles</i> | 33 |
| 4.4.4. | <i>Rapportages</i> | 33 |
| 4.4.5. | <i>Verbeteringsmogelijkheden</i> | 33 |
| 4.5. | Het model van de methodologie | 34 |
| 5. | Het Payroll proces | 35 |
| 6. | Inventariserende analyse | 37 |
| 6.1. | Inventarisatie van gegevens | 37 |
| 6.2. | Inventariserende analyse met subjectieve interpretatie | 40 |
| 6.2.1. | <i>Welke knelpunten zijn er in het Payroll proces?</i> | 40 |
| 6.2.2. | <i>Welke controles en rapportages zijn er in het Payroll proces?</i> | 42 |
| 6.2.3. | <i>Welke rol speelt het automatiseren en digitaliseren in het Payroll proces?</i> | 43 |
| 6.2.4. | <i>Welke kritieke prestatie indicatoren kunnen er worden opgesteld voor de afdeling Payroll?</i> | 44 |
| 6.2.5. | <i>Verbeteringsmogelijkheden voor het Payroll proces en voor controles en rapportages in het Payroll proces</i> | 45 |
| 7. | Conclusie en praktische aanbevelingen | 49 |
| 7.1. | Conclusie | 49 |
| 7.2. | Praktische aanbevelingen | 49 |
| 8. | Terugkoppeling en beperkingen | 52 |
| 8.1. | Terugkoppeling naar theoretisch kader | 52 |
| 8.1.1. | <i>De procesbeschrijving van het Payroll proces</i> | 52 |
| 8.1.2. | <i>De inventariserende analyse van het Payroll proces</i> | 53 |
| 8.2. | Beperkingen en aanbevelingen vervolgonderzoek | 55 |
| | Referentielijst | 56 |
| | Bijlagen | 58 |

1. Inleiding

Dit hoofdstuk dient als een introductie voor de organisatie, de afdeling, het probleem en de opdracht. In paragraaf 1.1. wordt de inleiding geschreven om de lezer op de hoogte te brengen van wat hij/zij kan verwachten. De achtergrond van organisatie X en de afdeling Payroll worden beschreven in paragrafen 1.2. en 1.3. om een context te bieden voor het probleem. Vervolgens wordt het probleem beschreven in paragraaf 1.4.. Daarnaast wordt de relevantie van het onderzoek besproken in paragraaf 1.5. en 1.6.. Als laatste staat er in paragraaf 1.7. een leeswijzer voor deze scriptie.

1.1. Inleiding



Figuur 1. Cartoon ter illustratie van de frustraties die werknemers kunnen hebben met een systeem (Glasbergen, 2003).

Uit figuur 1 van Glasbergen (2003) wordt afgeleid dat een werknemer frustraties kan ervaren door een computersysteem. Het systeem heeft eigen procedures en codes om informatie te verwerken. Het kan informatie niet op andere manieren verwerken dan het kent. Aan de andere kant wil een werknemer informatie verwerken op een andere manier dan het systeem toestaat. Het systeem weet hoe de informatie verwerkt hoort te worden en de werknemer weet hoe hij de informatie verwerkt wil hebben. Deze tegenstrijdigheid zorgt voor grote frustraties bij werknemers. Deze situatie ontstaat voornamelijk als een nieuw systeem een oud systeem vervangt. Werknemers willen graag op de oude manier doorwerken. Hier zijn ze namelijk mee bekend. Het nieuwe systeem accepteert deze oude manier van werken echter niet. Dit is een probleem waar

de afdeling Payroll van organisatie X tegenaan loopt. De werknemers van de afdeling kunnen moeilijk hun oude werkwijze los laten. De reden hiervoor is dat informatie aangeleverd wordt door anderen. Deze verschaffers van informatie werken nog op de oude manier. Informatie wordt dus aangeleverd volgens de oude werkwijze. Het nieuwe systeem van de afdeling Payroll kent deze manier van aanleveren van informatie niet. In het nieuwe systeem worden andere codes en procedures gebruikt dan die het oude systeem gebruikte. De werknemers van de afdeling Payroll moeten dus een manier zoeken waarop de informatie, die op de oude manier aangeleverd wordt, kan worden ingevoerd in het nieuwe systeem. Dit kan zorgen voor extra werk, fouten en frustraties.

In deze scriptie wordt een oplossing gezocht voor het probleem van de afdeling Payroll van organisatie X. Door het management van de afdeling Payroll is er bedacht dat het beschrijven van het Payroll proces ervoor zorgt dat het aantal gemaakte fouten afneemt. De kwaliteit van de werkwijze neemt toe, er wordt efficiënter en effectiever gewerkt. Op dit moment is het Payroll proces wel aanwezig maar weet niemand hoe het eruit ziet. Zodra het Payroll proces beschreven is kan het proces geanalyseerd worden. Het Payroll proces wordt aan het licht gebracht door de procesbeschrijving en knelpunten kunnen vervolgens geïnventariseerd worden. Er wordt een inventariserende analyse van het Payroll proces gemaakt. De scriptie bestaat uit twee delen. In het eerste gedeelte wordt er een procesbeschrijving van het Payroll proces gemaakt. Dit gebeurt doormiddel van het theoretische kader en de informatie door organisatie X verstrekt over het Payroll proces. Het tweede gedeelte bevat een inventariserende analyse van het Payroll proces. De inventariserende analyse is gebaseerd op het beschreven Payroll proces en op interviews met betrokkenen van het Payroll proces. De interviews zijn vervolgens weer gebaseerd op het theoretisch kader. Uit de inventariserende analyse komen knelpunten naar voren en tevens verbeteringsmogelijkheden. Hierbij wordt er gericht op algemene verbeteringsmogelijkheden en mogelijkheden om controles en rapportages te optimaliseren. Deze verbeteringsmogelijkheden worden als praktische aanbevelingen opgenomen in dit onderzoek.

1.2. Achtergrond organisatie X

De inhoud van deze paragraaf is vertrouwelijk

1.3. De afdeling Payroll

Eén van de afdelingen binnen organisatie X is de afdeling Finance. Deze afdeling wordt ook wel de financiële organisatie van organisatie X genoemd. In bijlage 3 is in figuur 10 het organigram van de financiële afdeling weergegeven. Onder de afdeling Finance vallen diverse subafdelingen en één van deze subafdelingen is de afdeling Payroll. Bij de afdeling Payroll vindt de bacheloropdracht plaats. De afdeling Payroll houdt zich bezig met salarisadministratie. De belangrijkste doelstellingen van de afdeling Payroll zijn: het tijdig, compleet en accuraat registreren, verwerken en doorgeven van salaris data, en het tijdig en accuraat betalen van het salaris. Voordat het salaris betaald kan worden moet er berekend worden hoeveel salaris een werknemer krijgt. Het bruto en netto loon moet worden berekend. Hierbij wordt er rekening gehouden met de volgende elementen (organisatie X, 2012):

- Basis salaris
- Overplaatsingen
- Subsidies
- Deeltijdwerk
- Ouderschapsverlof
- Bedrijfsrestaurant
- Ondernemingsraad
- Loonaangiftes
- Ziekteverzuim
- Eenmalige vergoedingen, premies, toeslagen
- Ontslagen/vertrokken personen
- Auto van de zaak/autokosten
- Nachtwerk bonussen
- Overlijdensuitkeringen
- Personeelsverenigingen
- Vaste vergoedingen, toeslagen
- Aandelen (free) en opties
- Uitkeringen
- Loonheffing
- Reiskosten
- Verlof
- Bonussen
- Pensioenen
- Personeelsgegevens
- Sociale verzekeringen
- Overwerk
- Verzekeringen
- Expats/ impats
- Korte tijdelijke uitzendingen
- A la carte
- Winstuitkering
- Werktijden
- Spaarregelingen

Het is van belang om te kijken met wie de afdeling Payroll in contact komt. Wie levert informatie aan en wie ontvangt er informatie van de afdeling Payroll. Welke instanties, groepen en individuen zijn er betrokken bij het Payroll proces. Een betrokkene kan ook wel een stakeholder worden genoemd. Freeman (1984) definieert een stakeholder als een groep of individu die invloed uit kan oefenen op of beïnvloedt wordt door het behalen van organisatorische doelstellingen. In het geval van de afdeling Payroll gaat het niet om organisatorische doelstellingen maar om de Payroll doelstellingen. Het gaat dus om een groep of individu die invloed uitoefent op en beïnvloedt wordt door de doelstellingen van de afdeling Payroll. Door informatie over de afdeling Payroll te analyseren kunnen de stakeholders worden geïdentificeerd. Niet al de stakeholders zijn even belangrijk. Human Resources is een belangrijke stakeholder. Zij levert bijna alle informatie die de afdeling Payroll nodig heeft. Human Resources wordt in het vervolg van deze scriptie HR genoemd. Daarnaast is NorthgateArinso een belangrijke stakeholder. Zij levert het systeem voor salarisadministratie. NorthgateArinso wordt in het vervolg van dit onderzoek NgA genoemd. Ook het management van de financiële organisatie is een belangrijke stakeholder. Zij sturen de afdeling Payroll aan. Daarnaast heeft de moederorganisatie van organisatie X invloed op de afdeling Payroll door het gebruik van Internal Control Questionnaires (ICQ). De ICQ wordt later in deze scriptie behandeld. Ook de overheid heeft belang bij de afdeling Payroll. De afdeling Payroll moet rekening houden met de af te dragen belastingen, dus met de Belastingdienst. Daarnaast komt de afdeling Payroll ook in contact met het UWV, voor de uitkeringen van werknemers. Werknemers zijn een belangrijke stakeholder, het salaris moet betaald worden aan de werknemers en hiervoor is de afdeling Payroll verantwoordelijk. In bijlage 4 is er in tabel 1 een overzicht gegeven van alle stakeholders van de afdeling Payroll. (organisatie X, 2012)

1.4. Introductie van het onderzoek

In paragraaf 1.3. is beschreven dat dit onderzoek plaatsvindt bij de afdeling Payroll van organisatie X. In januari 2011 is organisatie X overgegaan op een nieuw Payroll systeem. Dit houdt in dat er een ander salarisverwerkingssysteem is geïmplementeerd. SAP euHReka wordt geleverd door NgA. Hier werkt de afdeling Payroll veel mee samen. Dagelijkse Payroll activiteiten kunnen worden verricht met behulp van dit systeem (NorthgateArinso, 2012).

Bij de afdeling Payroll zijn er een aantal problemen ontstaan na het invoeren van SAP euHReka. De problemen die in deze scriptie behandeld zullen worden zijn verwerkingsproblemen. De verwerkingsproblemen zijn ontstaan doordat HR nog met het verouderde Bispers systeem werkt. Bispers is het systeem voor personeelsinformatie. Er is er geen overeenstemming tussen Bispers en SAP euHReka. De afdeling Payroll werkt veel samen met de afdeling HR, zoals in paragraaf 1.3.

beschreven. Er is een grote informatie toestroom van de afdeling HR naar de afdeling Payroll. HR gebruikt op dit moment nog steeds de codes, formulieren, enzovoort die ze kennen van het oude Payroll systeem. Echter, het SAP euHReka systeem kent deze codes en formulieren niet. Werknemers van de afdeling Payroll worden gedwongen om zelf deze codes en formulieren om te zetten in codes en formulieren die SAP euHReka wel kent. Dit zorgt ervoor dat de werknemers extra werk moeten verzetten terwijl dit niet nodig hoort te zijn. Tevens worden er meerdere manieren van verwerken van informatie gebruikt en komen meerdere manieren van documentatie voor. De werknemers weten in principe wat ze moeten doen, maar dit is nergens vastgelegd. Op dit moment komen er fouten voor, de kwaliteit van het Payroll proces is in het geding. Men kan moeilijk achterhalen waar problemen ontstaan, en het oplossen van deze problemen kost tijd.

Het management van de afdeling Payroll gelooft dat er efficiënter en effectiever gewerkt wordt als het Payroll proces in kaart is gebracht, dit wordt in paragraaf 3.1.4. doormiddel van verschillende theorieën beaamt. Door een procesbeschrijving van het Payroll proces wordt de werkwijze vastgelegd. Op deze manier zijn oorzaken van fouten gemakkelijker te herleiden. In paragraaf 1.1. is er in het kort uitgelegd dat het onderzoek uit twee delen bestaat. In het eerste gedeelte van het onderzoek wordt er een procesbeschrijving van het Payroll proces ontwikkeld. Het Payroll proces wordt vastgelegd en dit geeft de mogelijkheid om het Payroll proces te analyseren. Het tweede gedeelte betreft een inventariserende analyse van het Payroll proces. In een inventariserende analyse wordt er informatie met betrekking tot het Payroll proces geïnventariseerd. In de inventariserende analyse wordt er informatie over bepaalde aspecten van het Payroll proces geïnventariseerd. Over de volgende aspecten wordt er informatie geïnventariseerd: knelpunten, controles en rapportages, automatiseren en digitaliseren, kritieke prestatie indicatoren en verbeteringsmogelijkheden. Er wordt gekeken naar knelpunten in het Payroll proces. Hieruit blijkt dat er mogelijkheden zijn voor verbeteringen. Daarnaast worden de controles en rapportages van het Payroll proces geïnventariseerd. Er zijn mogelijkheden om de controles en rapportages te optimaliseren. Er wordt ingegaan op de rol van automatiseren en digitaliseren in het Payroll proces. De afdeling Payroll is bezig met het automatiseren en digitaliseren van formulierenstromen en dit biedt mogelijkheden voor verbeteringen in het Payroll proces. Een van de verbeteringsmogelijkheden met betrekking tot controles die uitgewerkt wordt in deze scriptie is het ontwerpen van kritieke prestatie indicatoren. Kritieke prestatie indicatoren worden in het vervolg KPIs genoemd. De inventariserende analyse eindigt met een inventarisatie van verbeteringsmogelijkheden voor het Payroll proces en voor controles en rapportages in het Payroll proces. De scriptie eindigt met praktische aanbevelingen aan het management van de afdeling Payroll gebaseerd op de geïnventariseerde verbeteringsmogelijkheden.

1.5. Wetenschappelijke relevantie van het onderwerp

Volgens Bensing en Oortwijn (2006) wordt de wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek bepaald door het nut van de resultaten voor de wetenschap. In hoeverre heeft dit onderzoek impact op andere onderzoekers en kan het een inspiratiebron zijn? Dit soort vragen kunnen gesteld worden om de wetenschappelijke relevantie te bepalen (Bensing et al., 2006). Er is in de literatuur veel informatie te vinden over het beschrijven van processen. Continue verbetering speelt op dit moment een erg dominante rol in organisaties. 'Business Process Management' of 'Business Process Re-engineering' zijn thema's die vaak terug komen in literatuur. In dit onderzoek worden elementen van de theorieën samengebracht om het Payroll proces te beschrijven en vervolgens te analyseren. Dit onderzoek geeft weer dat niet alle elementen uit de theorieën bruikbaar zijn. Bij het beschrijven van het Payroll proces is het een role-interaction diagram onoverzichtelijk. Het moet alleen worden gebruikt als alleen de werkinstructies weergegeven moeten worden. In dit onderzoek zijn er verschillende shapes samengevoegd om tot een duidelijke procesbeschrijving te komen. Er is een model opgebouwd uit de verschillende theorieën en dit model is toegepast in het onderzoek. Deze manier van proces beschrijven kan voor andere onderzoekers interessant zijn. Onderzoekers kunnen dit model als een inspiratiebron nemen en misschien andere aspecten toevoegen aan het model. Een vervolgstudie kan er worden gemaakt op dit onderzoek.

1.6. Maatschappelijke relevantie van het onderwerp

Of dit onderzoek maatschappelijk relevant is kan volgens Bensing et al. (2006) worden bepaald door te kijken wat het nut van de resultaten is voor de opdrachtgever, de stakeholders en de maatschappij. In het onderzoek moeten maatschappelijke vraagstukken aan de orde zijn (Bensing et al., 2006). Het resultaat van dit onderzoek is dat het Payroll proces beschreven wordt en dat er een inventariserende analyse wordt gemaakt van het Payroll proces. De afdeling Payroll gaat efficiënter en effectiever werken. Er worden minder fouten gemaakt en het werken wordt eenvoudiger door de aanwezigheid van het beschreven proces. De kwaliteit van het Payroll proces verbetert. Dit heeft niet alleen een voordeel voor de afdeling Payroll maar ook voor de stakeholders van de afdeling Payroll. De stakeholders zijn beschreven in paragraaf 1.3.. Doordat de afdeling Payroll effectiever en efficiënter werkt worden er minder fouten gemaakt. Stakeholders worden dan niet meer de dupe van deze fouten en krijgen accurate, tijdige en volledige informatie aangeleverd. Tevens kan dit onderzoek andere organisaties ervan bewust maken dat het beschrijven en analyseren van processen daadwerkelijk nut heeft. Zij kunnen beseffen dat het beschrijven en analyseren van processen leidt tot betere individuele en organisatorische prestaties. De organisaties kunnen leren van dit onderzoek en het zelf toepassen in hun eigen organisatie. Dit onderzoek is een goed voorbeeld voor andere organisaties waarom ze de processen moeten beschrijven en analyseren, en hoe dit moet.

1.7. Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt er beschreven wat het doel en het probleem van dit onderzoek is. Vanuit het doel en het probleem wordt de onderzoeksvraag en deelvragen opgesteld. Doormiddel van afbakening en uitgangspunten wordt het onderzoek ingeperkt. In hoofdstuk 2 is tevens de strategie van het onderzoek te vinden. In hoofdstuk 3 komt het theoretisch kader aan bod. In het theoretisch kader worden er theorieën verzameld. Deze theorieën hebben betrekking op het beschrijven en het analyseren van het Payroll proces. Hoofdstuk 3 wordt afgesloten met een theoretisch model, dit is een visuele weergave van het theoretisch kader. In hoofdstuk 4 staat de methodologie van deze scriptie. Daarnaast worden de belangrijkste onderwerpen geoperationaliseerd. Hoofdstuk 4 wordt afgesloten met het model van de methodologie, dit is een grafische weergave van de methodologie. In hoofdstuk 5 worden de eerste drie deelvragen van deze scriptie beantwoord. Vervolgens wordt er in hoofdstuk 5 een gedeelte van de onderzoeksvraag beantwoordt, hier staat de procesbeschrijving van het Payroll proces. In hoofdstuk 6 speelt zich de inventariserende analyse van het Payroll proces af. In dit hoofdstuk worden de gegevens uit de interviews geïnventariseerd en geanalyseerd. In hoofdstuk 6 wordt er antwoord gegeven op de laatste vijf deelvragen, deze antwoorden vormen gezamenlijk de inventariserende analyse. In hoofdstuk 7 wordt in de conclusie de onderzoeksvraag beantwoord. Daarnaast worden er praktische aanbevelingen gedaan aan het management van de afdeling Payroll. Deze praktische aanbevelingen zijn gebaseerd op de procesbeschrijving en de inventariserende analyse. In hoofdstuk 8 wordt er teruggekoppeld naar het theoretisch kader. Er wordt gekeken hoe de resultaten van deze scriptie overeenkomen met het theoretisch kader. Hoofdstuk 8 wordt afgesloten door de beperkingen van dit onderzoek te benoemen en door suggesties voor vervolgonderzoek te geven.

2. Onderzoeksopzet

In paragraaf 2.1. wordt de doelstelling gegeven voor het onderzoek. De doelstelling is gebaseerd op wat er van de onderzoeksopdracht wordt verwacht. Zodra de doelstelling duidelijk is kan er in paragraaf 2.2. het probleem worden geïdentificeerd en de probleemstelling worden geformuleerd. Als het probleem bekend is kunnen de vraagstellingen worden opgesteld in paragraaf 2.3.. Hierbij wordt er nagedacht over welke kennis er nodig is voor het bereiken van het doel. Nadat de vraagstellingen geformuleerd zijn wordt er uitgelegd in paragraaf 2.4. welke afbakeningen en uitgangspunten er zijn in dit onderzoek. Om een duidelijk beeld te krijgen van het onderzoek wordt er een strategie bepaald in paragraaf 2.5.. Hierin staat hoe en wat er onderzocht wordt en waarom.

2.1. Doelstelling

Door de afdeling Payroll is er de opdracht gegeven voor het uitvoeren van de volgende punten:

- Het beschrijven van het Payroll proces.
- Een inventariserende analyse van het Payroll proces:
 - Knelpunten inventariseren van het Payroll proces.
 - Controles en rapportages inventariseren in het Payroll proces.
 - De rol van automatiseren en digitaliseren in het Payroll proces inventariseren.
 - Kritieke prestatie indicatoren opstellen voor de afdeling Payroll.
 - Verbeteringsmogelijkheden identificeren voor het Payroll proces.
 - Het identificeren van mogelijkheden om controles en rapportages te optimaliseren in het Payroll proces.

Uit paragraaf 1.4. en uit de bovenstaande punten kan de volgende doelstelling worden afgeleid: *De procesbeschrijving van het Payroll proces leidt tot de mogelijkheid om het Payroll proces te analyseren. De procesbeschrijving leidt tevens tot efficiëntie en effectiviteit bij de afdeling Payroll. Er is meer eenduidigheid in de verwerking van informatie. De kans op fouten wordt hierdoor kleiner. Op basis van de inventariserende analyse worden verbeteringsmogelijkheden voor het Payroll proces geïdentificeerd.*

2.2. Probleem identificatie en formulering

In paragraaf 1.4. is beschreven hoe de problemen bij het Payroll proces zijn ontstaan. Om de eenduidigheid bij het verwerken van informatie te vergroten en fouten te voorkomen is het noodzakelijk om het Payroll proces te beschrijven. Het beschrijven van het proces bestaat uit het identificeren en vastleggen van het proces. In verschillende theorieën wordt er vermeld dat niet beschreven processen tot problemen leidt. Deze theorieën beweren dat het beschrijven van processen zal leiden tot een grotere efficiëntie en effectiviteit. In paragraaf 3.1.4. wordt een theoretische onderbouwing gegeven voor deze beweringen. Zodra het Payroll proces beschreven is kan er een inventariserende analyse worden gemaakt van de verbeteringsmogelijkheden in het Payroll proces. De volgende probleemstelling is geformuleerd: *Door de afwezigheid van een beschreven Payroll proces wordt er inefficiënt en ineffectief gewerkt door de afdeling Payroll. Er is geen eenduidige manier van werken en er worden fouten gemaakt. Zolang het Payroll proces niet beschreven is kan het Payroll proces niet geanalyseerd worden. Verbeteringsmogelijkheden, met betrekking tot het Payroll proces, kunnen niet geïdentificeerd worden.*

2.3. Onderzoeksvragen

Uit de probleemstelling en doelstelling blijkt dat het Payroll proces beschreven moet worden. Het beschrijven van het Payroll proces moet op een zodanige manier gebeuren zodat het overzichtelijk en bruikbaar is. Zodra het Payroll proces beschreven is kan er een inventariserende analyse worden gemaakt van het Payroll proces. Het doel van de inventariserende analyse is het identificeren van verbeteringsmogelijkheden voor het Payroll proces, en voor controles en rapportages in het Payroll proces. In de inventariserende analyse worden knelpunten, controles en rapportages geïnventariseerd. Daarnaast wordt er naar de rol van automatiseren en digitaliseren in het Payroll proces gekeken. Vervolgens worden de mogelijkheden voor KPIs geïnventariseerd. Op basis van deze inventarisatie kunnen verbeteringsmogelijkheden geïdentificeerd worden. De volgende onderzoeksvraag is voor

deze scriptie geformuleerd: *Wat is de doelmatige procesbeschrijving van het Payroll proces van organisatie X, en de inventariserende analyse van de informatie daaruit?*

De onderzoeksvraag bestaat uit twee delen die beantwoord moeten worden. Er zijn drie deelvragen ontwikkeld voor het beantwoorden van het eerste gedeelte van de onderzoeksvraag: ‘Wat is de doelmatige procesbeschrijving van het Payroll proces?’. Dit zijn de volgende deelvragen:

- Wat zijn doelmatige procesbeschrijvingen?
- Wat is het doel van het Payroll proces?
- Welke activiteiten zijn er te onderscheiden in het Payroll proces?

Daarnaast zijn er vijf deelvragen ontwikkeld die samengevoegd een inventariserende analyse van het Payroll proces vormen. Hiermee wordt het tweede gedeelte van de onderzoeksvraag beantwoord: ‘Wat is de inventariserende analyse van de informatie uit het Payroll proces’. De volgende deelvragen vormen gezamenlijk de inventariserende analyse van het Payroll proces:

- Welke knelpunten zijn er in het Payroll proces?
- Welke controles en rapportages zijn er in het Payroll proces?
- Welke rol speelt het automatiseren en digitaliseren in het Payroll proces?
- Welke kritieke prestatie indicatoren kunnen er worden opgesteld voor de afdeling Payroll?
- Welke verbeteringsmogelijkheden zijn er voor het Payroll proces en welke mogelijkheden zijn er om controles en rapportages te optimaliseren?

2.4. Afbakeningen en uitgangspunten

Het onderzoek is nogal breed als alle aspecten worden geanalyseerd. Daarom worden er een aantal afbakeningen en uitgangspunten opgesteld. In paragraaf 1.3. is er beschreven hoe de afdeling Payroll eruit ziet. De afdeling Payroll heeft vele stakeholders. Niet al deze stakeholders worden in dit onderzoek uitgebreid behandeld. Alleen de stakeholders die directe invloed op de Payroll activiteiten hebben worden meegenomen. Ook moet er regelmatig contact zijn tussen de stakeholder en de afdeling Payroll, minstens een keer per maand. De volgende stakeholders worden meegenomen in dit onderzoek: de afdeling HR, NgA, de moederorganisatie van organisatie X, het management van de Financiële afdeling en de andere vestigingen van organisatie X. De groep met werknemers is ook een stakeholder die invloed heeft op de Payroll activiteiten. Deze wordt echter niet meegenomen omdat deze groep wordt vertegenwoordigd door HR. De overige stakeholders worden wel in het beschreven Payroll proces vermeldt maar worden verder niet geanalyseerd.

Bij het houden van de interviews wordt er van hetzelfde principe uitgegaan. Er zijn een aantal criteria waaraan de respondenten moeten voldoen. Alleen de werknemers die direct bij het Payroll proces betrokken zijn worden geïnterviewd. Deze medewerkers moeten zicht hebben op hoe het Payroll proces verloopt en er weet van hebben. Werknemers die toegang hebben tot SAP euHReka worden geïnterviewd. Daarnaast worden werknemers van NgA ondervraagd, die in contact staan met de afdeling Payroll. Ook worden werknemers van HR ondervraagd aangezien zij veel samen werken met de afdeling Payroll. Als laatste worden werknemers van andere vestigingen ondervraagd omdat zij informatie leveren aan de afdeling Payroll. Ook hebben zij kennis van het systeem, maar dan van andere aspecten dan de werknemers van HR Hengelo.

Een ander uitgangspunt is dat de alle informatie dat aangeleverd wordt door HR of de buitenvestigingen aan de afdeling Payroll juist is. De inhoud van de informatie klopt. Het gaat er om hoe de informatie aangeleverd wordt en hoe de afdeling Payroll het verwerkt. Het gaat in dit onderzoek er dus niet om dat de aangeleverde informatie juist is. Dit geldt voor alle informatie dat verwerkt wordt in het Payroll proces.

Controles komen op veel momenten in het proces voor. In dit onderzoek wordt er gekeken naar controles van de moederorganisatie van organisatie X, door NgA, door het management van de financiële afdeling en door de afdeling Payroll zelf. De externe controles worden in dit onderzoek niet geanalyseerd. Deze controles worden van buitenaf opgelegd en valt buiten de kern van deze scriptie.

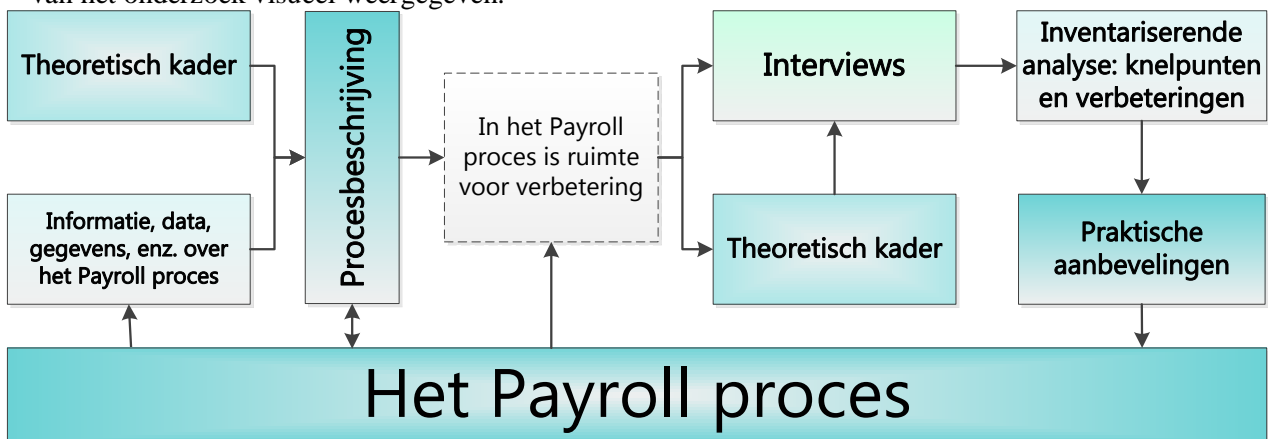
2.5. Strategie van het onderzoek

Dit onderzoek bestaat uit twee delen. Het eerste gedeelte is het maken van een procesbeschrijving van het Payroll proces. Het tweede gedeelte is een inventariserende analyse van het Payroll proces. Het draait hierbij allemaal om het Payroll proces. Het Payroll proces bestaat, maar is niet vastgelegd. Zolang het Payroll proces niet beschreven is kan het niet geanalyseerd worden.

Voordat het Payroll proces beschreven kan worden wordt er een theoretisch kader opgesteld. In dit eerste gedeelte van het theoretische kader worden theorieën verzameld over processen. Het theoretisch kader biedt modellen voor procesbeschrijving. Het geeft tevens normen en standaarden waaraan het Payroll proces moet voldoen. Met een procesbeschrijving wordt er bedoeld dat het proces geïdentificeerd en daarna vastgelegd wordt. Met behulp van theorieën uit het theoretische kader wordt het proces geïdentificeerd. Business Process Modeling van Vondrák (2007) wordt hiervoor gebruikt. Nadat het proces geïdentificeerd is moet er bepaald worden hoe het proces vastgelegd wordt. Er wordt een bepaalde weergave gekozen waarmee het proces wordt vastgelegd. Uit de theorie van Vondrák (2007) en Aguilar-Savén (2004) blijkt dat processen het beste weergegeven kunnen worden door meerdere soorten diagrammen met elkaar te combineren. Naast het theoretisch kader wordt er informatie over het Payroll proces verzameld. Door organisatie X wordt er data en informatie over het Payroll proces beschikbaar gesteld. Gegevens kunnen worden ingekeken. Deze informatie over het Payroll proces helpt te bepalen hoe het Payroll proces eruit ziet; welke mutaties er zijn, welke personen er betrokken zijn, waar de controles en rapportages zitten in het Payroll proces, enzovoort. Door het theoretisch kader en de informatie over het Payroll proces te combineren komt er een procesbeschrijving tot stand.

Uit de procesbeschrijving van het Payroll proces is af te leiden dat er mogelijkheden zijn voor verbetering in het Payroll proces. Het is tevens algemeen bekend dat er fouten voorkomen in het Payroll proces. Door een inventariserende analyse moeten knelpunten en verbeteringsmogelijkheden aan het licht komen. De inventariserende analyse is gebaseerd op interviews met medewerkers betrokken bij het Payroll proces. Voordat interviews gehouden kunnen worden wordt het theoretisch kader uitgebreid. In het theoretisch kader worden niet alleen theorieën over procesbeschrijving verzameld. Er worden tevens theorieën verzameld over knelpunten en verbeteringen in processen. De interviews zijn gebaseerd op dit gedeelte van het theoretische kader. Er worden open vragen gesteld omdat elke respondent zijn eigen antwoord heeft. De resultaten zijn dan ook kwalitatief. Verschillende stakeholders bij het Payroll proces worden geïnterviewd om zo een zo compleet mogelijk beeld te krijgen. De kwalitatieve data die voortkomt uit de interviews wordt geanalyseerd. Uit de data-analyse blijkt welke knelpunten er zijn in het Payroll proces en waar er verbeteringsmogelijkheden zijn.

Als de inventariserende analyse is uitgevoerd zijn er een aantal verbeteringsmogelijkheden aan het licht komen over het Payroll proces. Deze verbeteringsmogelijkheden zullen worden samengevoegd tot praktische aanbevelingen aan het management van de afdeling Payroll. In figuur 3 is de structuur van het onderzoek visueel weergegeven.



Figuur 3: Structuur van het onderzoek, een visuele weergave.

3. Theoretisch kader

In paragraaf 2.5. is te zien dat het theoretische kader een grote rol heeft in deze scriptie. Het theoretisch kader wordt gebruikt om de procesbeschrijving van het Payroll proces te ontwerpen. Daarnaast wordt het theoretisch kader gebruikt voor de inventariserende analyse van het Payroll proces. De structuur van dit verslag is gebaseerd op het CAP kader van Phalp (1998). CAP staat voor ‘Capturing’, ‘Analyzing’, en ‘Presenting’. ‘Capturing’ is het identificeren en vastleggen van het proces. ‘Analyzing’ is het analyseren van het proces. ‘Presenting’ is het weergeven van de resultaten (Phalp , 1998). In de structuur van deze scriptie is het CAP kader uitgebreid met eigen toevoegingen.

In paragraaf 1.3. is de afdeling Payroll beschreven. Het Payroll proces is hier genoemd, maar wat is dit eigenlijk? Voor beschrijven van het Payroll proces moet er eerst begrip worden gecreëerd voor wat processen zijn. Tevens wordt er gekeken naar de problemen die ontstaan bij processen. Daarnaast wordt het belang van het beschrijven van de processen uitgelegd. In paragraaf 1.4. staat dat het eerste gedeelte van het onderzoek de procesbeschrijving van het Payroll proces is. Op dit moment weten we wat een proces is en waarom het beschreven moet worden. Hoe een procesbeschrijving tot stand komt is echter nog de vraag. Met het beschrijven van het proces wordt er bedoeld dat het proces geïdentificeerd en vastgelegd wordt. Zodra het Payroll proces in kaart is gebracht kan het geanalyseerd worden. Er wordt eerst gekeken naar controles en rapportages in processen aangezien er mogelijkheden zijn tot optimalisatie. Daarna worden de verbeteringsmogelijkheden voor processen onderzocht. Hier wordt er dieper ingegaan op de onderwerpen automatiseren en digitaliseren, en KPIs. Er is een visuele weergave in figuur 4 van de structuur van het theoretisch kader.



Figuur 4: Structuur van het Theoretische Kader

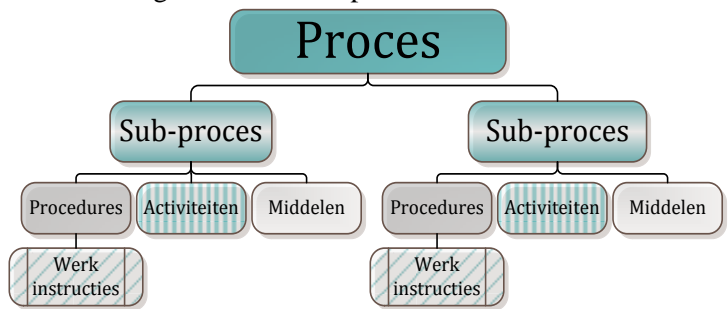
Zodra alle theorieën die gebruikt worden in het onderzoek bekend zijn kunnen ze samen worden gebracht in een theoretisch model. Dit is een visuele weergave van het theoretisch kader. Er zijn in de literatuur vele theorieën en methoden te vinden voor het modelleren en verbeteren van processen. Niet alles is in dit onderzoek gebruikt. Ik ben me ervan bewust dat andere methoden en definities tot andere uitkomsten kunnen leiden.

3.1. Algemene kennis over processen

Het is van belang om algemene kennis te verwerven over het onderwerp van deze scriptie voordat hier verder op in wordt gegaan. Wat zijn processen eigenlijk? Welke problemen kunnen er ontstaan bij processen? Wat is het nut van het beschrijven van processen? Door deze vragen te beantwoorden wordt er algemeen begrip gecreëerd over het onderzoek.

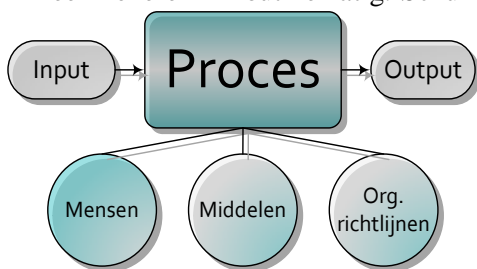
3.1.1. Processen

Wat houdt een proces precies in, wat zijn de kenmerken en welke typen zijn er? In de literatuur zijn er vele wetenschappelijke artikelen te vinden over processen. Dorr (2009) definieert processen op twee manieren. Als eerste wordt een proces omschreven als een verzameling onderling samenhangende middelen en activiteiten die invoer omzetten in uitvoer. De tweede definitie omschrijft een proces als een aantal activiteiten in een logische volgorde, gericht op het doelbewust tot stand komen van een product of een dienst voor een (interne) klant. De uitleg van een proces van Franceschini, Galetto en Maisano (2007) sluit hier op aan. Volgens Franceschini et al. (2007) is een proces een geïntegreerd systeem van activiteiten dat middelen gebruikt om input te transformeren naar output. Een systeem is vaak gemaakt van meerdere processen die verbonden zijn, de output van het ene proces is de input van het andere proces. De definitie van een proces van Vondrák (2007) is specifiek aangezien deze zich richt op bedrijfsprocessen in plaats van algemene processen. In dit onderzoek wordt er niet ingegaan op het verschil tussen processen en bedrijfsprocessen omdat dit buiten de kern van dit onderzoek ligt. Een bedrijfsproces wordt gedefinieerd als een reeks van één of meer verbonden procedures of activiteiten, die collectief een bedrijfsdoelstelling of beleidsdoel realiseren. Trkman (2010) schrijft ook over bedrijfsprocessen. Hij beschrijft een proces als complete en dynamisch gecoördineerde activiteiten die uitgevoerd moeten worden om waarde te leveren aan de klant of om andere strategische doelen te volbrengen. Van de Lagemaat en de Mos (1999) richten zich op het feit dat een proces uit een netwerk bestaat. Een procesbenadering richt zich op de activiteiten en de activiteitenstromen in de waardeketen. Activiteitenstromen lopen dwars door afdelingen heen, processen zijn dus cross-functioneel. Processen worden beschreven door procedures en instructies, en worden voorzien van meetpunten. Uit de bovenstaande definities is figuur 5 afgeleid, dit is de hiërarchie van een proces. (Dorr, 2009) (Franceschini et al., 2007) (Trkman, 2010) (van de Lagemaat et al., 1999) (Vondrák, 2007)



Figuur 5: Hiërarchie van de processen

Een proces kan worden herkend doordat het uit een aantal kenmerken bestaat. Dorr (2009) schrijft dat een proces de volgende kenmerken heeft: het proces bestaat uit een serie opeenvolgende activiteiten, het proces heeft een duidelijk begin en einde en dus ook een input en een output, de verschillende activiteiten in het proces voegen steeds een stukje waarde toe, en het proces herhaald zich en is dus in een zekere zin routinematig. Schuring (1997) schrijft over kenmerken die bepalend voor het verloop van het proces zijn. Deze kenmerken zijn: mensen, middelen, organisatorische richtlijnen, en input. Organisatorische regelingen, de cultuur of de sociale structuur geven een constante richtlijn voor gedrag in een proces. Deze drie kenmerken kunnen samen organisatorische richtlijnen worden genoemd. Processen kunnen worden gezien als continue herhalingen, voornamelijk als de kenmerken constant aanwezig zijn. (Dorr, 2009) (Schuring, 1997) In figuur 6 is er een schematische weergave gegeven van een proces en de kenmerken van een proces.



Figuur 6: Kenmerken van een proces

Het proces van de afdeling Payroll kan gedefinieerd worden door enkele definities van hierboven te combineren. Het Payroll proces is een verzameling van activiteiten die middelen gebruiken om input om te zetten in output. Zo worden de Payroll doelstellingen gerealiseerd. Dit proces is tevens cross-functioneel. Het Payroll proces treft meerdere afdelingen binnen organisatie X, zie paragraaf 1.3.. Het proces heeft een start en een einde, dit kan ook wel input en output worden genoemd. Bij het Payroll proces is de input de informatie het Payroll proces instroomt, en de output de informatie die uitstroomt. Het Payroll proces bestaat uit mensen, middelen, organisatorische richtlijnen, activiteiten, procedures, en werkinstructies die collectief de doelstellingen realiseren.

3.1.1.1. Typen processen

Het type van een proces zegt iets over de positie van het proces in de organisatie. Ook zegt het iets over de doelen die een proces nastreeft. Volgens Armistead, Pritchard en Machin (1999) en Jans (1995) zijn er drie typen van processen. Er zijn primaire processen, dit zijn de kernprocessen. Er zijn secundaire processen, dit zijn ondersteunende processen. En er zijn tertiaire processen, dit worden ook wel besluitvormingsprocessen genoemd. Op de website van NorthgateArinso (2012) staat het volgende geschreven: "Payroll is in toenemende mate van strategisch belang maar voor geen enkel bedrijf een kernactiviteit." (NorthgateArinso, 2012). Het Payroll proces is geen kernproces, het voortbestaan van de organisatie hangt niet van dit proces af. Het is ook geen tertiaire proces. Het Payroll proces stelt geen doelen en randvoorwaarden op. Het Payroll proces is een ondersteunend, dus secundair proces. Het zorgt ervoor dat de andere processen van organisatie X blijven functioneren. Door informatie te verwerken en aan te leveren zorgt het Payroll proces ervoor dat andere processen blijven werken. (Armistead et al., 1999) (Jans, 1995)

Korstjens, Leeftink, Paape, Paur & van Boxel (2010) en Starreveld, de Mare en Joëls (1994) schrijven dat er vijf functiescheidingen zijn: beschikken, uitvoeren, bewaren, registreren en controleren. Binnen organisatie X heeft de afdeling Payroll slechts een uitvoerende functie, dit is een primaire functiescheiding. De werknemers van de afdeling voeren activiteiten uit waartoe anderen opdracht hebben gegeven. Binnen de afdeling Payroll zijn er echter meerdere functies, hier is sprake van een secundaire functiescheiding. Het is zinvol om te kijken welke functie de werknemers, die betrokken zijn bij het Payroll proces, hebben. Zo wordt hun positie duidelijk in het Payroll proces. Taken en activiteiten kunnen op deze manier gekoppeld worden aan een werknemer. Tevens hebben functiescheidingen een controle aspect. Door bepaalde functies bepaalde bevoegdheden te geven kan er beter controle worden uitgeoefend. Hierop wordt verder ingegaan in paragraaf 3.3.1.2.. (Korstjens et al., 2010) (Starreveld, de Mare en Joëls, 1994)

3.1.2. Procedures en werkinstructies

Figuur 5 laat zien dat processen bestaan uit procedures, middelen en activiteiten. Jans (1995) schrijft dat procedures voor een groot deel de werkinstructies bepalen. Procedures bestaan om de wijze waarop activiteiten moeten worden uitgevoerd vast te leggen. De handelingen die verricht moeten worden en de daarbij te gebruiken hulpmiddelen worden in de procedures bepaald. Procedures zijn erop gericht dat de handelingen doelmatig worden uitgevoerd. Werkinstructies zijn een aanvulling op de procedures. Werkinstructies geven een gedetailleerde beschrijving van de wijze van uitvoering van een bepaalde taak of activiteit. Procedures zijn dus schriftelijke vastleggingen gericht op het regelen van uitvoering. Er wordt vastgelegd welke handelingen verricht moeten worden, door wie, in welke volgorde, volgens welke methode, en met welke hulpmiddelen. Werkinstructies zijn schriftelijke richtlijnen voor de wijze van uitvoering. Het gaat hier om het daadwerkelijk uitvoeren van activiteiten, hiervoor zijn schriftelijke richtlijnen nodig. (Jans, 1995) Mourgues, Fischer en Kunz (2012) beschrijven dat werkinstructies er vaak wel zijn, maar dat deze worden overgebracht door informele en verbale toelichtingen. De procedures van het Payroll proces zullen beschreven worden in deze scriptie. Echter, de werkinstructies worden achterwege gelaten omdat dit niet past binnen het korte tijdsbestek van deze opdracht.

3.1.3. Problemen die voortkomen door processen

Eerder in deze scriptie wordt er beweerd dat het niet beschrijven van het Payroll proces tot een aantal problemen kan leiden. Deze bewering wordt gesteund door eerder onderzoek. Volgens Dorr (2009) worstelt het management met processen. Het management begrijpt de processen vaak niet en zien het als een last. In sommige bedrijven gaat het puur om procesbeheersing. De processen worden 'dichtgeregeld', hierbij is er geen ruimte voor keuzevrijheid voor de medewerkers. Tevens werken vaak meerdere werknemers aan dezelfde processen zonder dat ze dit van elkaar weten. Er wordt dus langs elkaar heen gewerkt. Een ander probleem is dat processen van verschillende afdelingen niet gekoppeld worden. Volgens van de Lagemaat et al. (1999), begrijpen medewerkers niet altijd hun rol in het proces en ook niet de effecten van hun gedrag en het handelen hierop. De Bruijn, ten Heuvelhof en in 't Veld (1999) schrijven dat het niet beschrijven van processen tot problemen in een netwerk kan leiden. De belangen van de verschillende partijen in een netwerk verschillen. Door processen te

beschrijven weten alle partijen hun rol in het oplossen van problemen. (Dorr, 2009) (de Bruijn et al., 1999) (van de Lagemaat et al., 1999)

3.1.4. Waarom processen beschrijven nuttig kan zijn

Het beschrijven van het Payroll proces leidt tot een grotere efficiëntie en effectiviteit. Dit is een bewering dat eerder in deze scriptie wordt gemaakt. Dat het beschrijven een aantal voordelen heeft wordt beaamd door diverse auteurs. Dorr (2009) schrijft dat het managen van processen de routines zichtbaar maakt. Men leert verder te kijken dan de eigen werkplek. De beste routines worden gevonden en ze worden toegankelijk voor verbetering. Routines moeten namelijk eerst bekend zijn voordat ze verbeterd kunnen worden. Daarnaast is er een grotere beheersbaarheid en is er een basis voor zelfsturing. Resultaten worden meetbaar en beïnvloedbaar. Uiteindelijk zal het managen van processen leiden tot efficiencyverhoging en effectiviteitsverbetering. Aguilar-Savén (2004) schrijft dat het beschrijven van processen voornamelijk wordt gedaan om te leren van de processen, om beslissingen te maken over de processen of om software voor bedrijfsprocessen te ontwikkelen. Mourgues et al.(2012) beschrijven dat informele en verbale toelichtingen vaak gepaard gaan met fouten en inefficiënties op de werkvloer. Formele en geschreven werkinstructies moeten hier een oplossing voor bieden. (Aguilar-Savén, 2004) (Dorr, 2009) (Mourgues et al., 2012) Er zijn nog een aantal andere voordelen van het beschrijven van processen:

- De communicatie met medewerkers verbetert. Voornamelijk bij het inwerken van nieuw personeel heeft een goede procesbeschrijving alleen maar voordelen. Voor medewerkers is het van belang om te weten wat het proces inhoudt, wat er van hun wordt verwacht en wat het uiteindelijke doel is.
- De samenwerking tussen werknemers, afdelingen, vestigingen en externe partijen verbetert. De samenwerking wordt duidelijk en inzichtelijk gemaakt. Door naast procesbeschrijvingen tevens taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden vast te leggen kan men zien wie wat doet in het proces en wie er verantwoordelijk is.
- Er is sprake van risicovermindering, hogere productiviteit per werknemer en kan er sneller worden ingespeeld op veranderingen.

3.2. Het beschrijven van processen: ‘Business Process Modeling’

Er is kennis vergaard over wat processen zijn en waarom ze beschreven moeten worden. Hoe een procesbeschrijving tot stand komt is nog de vraag. Met het beschrijven van het proces wordt er bedoeld het identificeren en vastleggen van het proces. Zodra het proces geïdentificeerd is kan het vastgelegd worden. Voor het vastleggen van het proces is er een methode van weergeven nodig. In de volgende paragrafen worden beide elementen van het beschrijven van een proces uitgewerkt. Een van de methodes om processen in kaart te brengen is ‘Business Process Modeling’ (BPM) van Vondrák (2007). Vondrák (2007) schrijft dat procesmodelleringsmodellen worden gebruikt om processen te identificeren en vast te leggen.

3.2.1. ‘Business Process Modeling’: processen identificeren

Het Payroll proces moet eerst geïdentificeerd worden. Dit houdt in dat alles wat er in het proces gebeurt geïdentificeerd moet worden. In paragraaf 3.1.1. worden er uit de theorieën van Dorr (2009) en Schuring (1997) een aantal kenmerken genoemd waaraan een proces herkend kan worden. Een proces bestaat uit een serie van opeenvolgende activiteiten. Het heeft een duidelijk begin en einde (input en output). Het bestaat uit meerdere procedures. De activiteiten voegen steeds een stukje waarde toe. Een proces is routinematig. Tevens zijn er procesbepalende kenmerken zoals mensen, middelen, organisatorische richtlijnen, en input.

Het Payroll proces bestaat uit veel activiteiten, mensen, relaties, middelen, organisatorische richtlijnen, gegevens, input en output. Om ervoor te zorgen dat het geen onoverzichtelijke opsomming van kenmerken wordt, is het van belang dat deze op een logische manier in kaart worden gebracht. BPM is een modelleringsinstrument waarbij een visuele aanpak de duidelijkheid vergroot. Volgens Aguilar-Savén (2004) is voor het beschrijven van een bedrijfsproces een schematische (visuele) weergave het meest geschikt. Een schematische weergave is het meest geschikt omdat het overzichtelijk is en een

gedetailleerde weergave kan geven van processen. Omdat het Payroll proces complex is met vele activiteiten, mensen, middelen, enzovoort is een schematische weergave het meest overzichtelijk. Het BPM kent drie modellen voor het identificeren van een proces (Vondrák, 2007).

❖ **Het functionele model.** Het doel van dit model is de architectuur van de bedrijfsprocessen te identificeren. De klanten en de producten van de processen worden bepaald. Er wordt gekeken welke (sub)processen er zijn. Er wordt ook gekeken wat voor een structuur de processen hebben. Er zijn twee soorten relaties tussen processen. Een ‘containment’ relatie wordt gebruikt om sub-processen te identificeren. Een ‘collaboration’ relatie houdt in dat processen onderling moeten samenwerken om tot een bepaald doel te komen. Dorr (2009) geeft een manier waarop het functionele model kan worden ingevuld. Met het gebruik van een boomdiagram kunnen processen geïdentificeerd worden. Er wordt een functionele indeling en een breed beeld gevormd van de (sub)processen. (Dorr, 2009) Het functionele model wordt vaak weergegeven door een data flow diagram.

❖ **Het object model.** Dit model identificeert de structuur van alle eenheden (objecten) die essentieel zijn voor het uitvoeren van het proces. De vraag is door wie en door wat het proces wordt uitgevoerd. Actieve objecten zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van activiteiten, dus werknemers. Passieve objecten zijn objecten zoals materialen, documenten en producten. Door dit model in te vullen worden alle eenheden geïdentificeerd die essentieel zijn voor het uitvoeren van het proces. Om dit model weer te geven wordt er vaak een object diagram gebruikt.

❖ **Het coördinatie model.** Het coördinatie model is gericht op de uitvoering van het proces. Interacties tussen objecten worden vastgelegd en de volgorde van de activiteiten bepaald. De volgorde van het uitvoeren van activiteiten wordt vastgelegd, inclusief de voorwaarden voor de samenloop tussen activiteiten. De voorwaarden voor het uitvoeren van activiteiten worden tevens vastgelegd. Het coördinatie model identificeert voornamelijk procedures. Dit model identificeert de volgorde van de activiteiten en de voorwaarden die hieraan verbonden zijn. Een role interaction diagram kan gebruikt worden om dit model vast te leggen.

Door deze modellen toe te passen op het Payroll proces worden alle elementen geïdentificeerd in drie stappen. Zo blijft het identificeren van het Payroll proces overzichtelijk. Als eerste wordt het functionele model ingevuld. De klanten en producten van het Payroll proces worden geïnventariseerd. Er wordt naar de structuur van het proces gekeken. De relaties tussen de (sub)processen worden onderzocht. Als het functionele model compleet is kan het object model worden ingevuld. Alle eenheden die essentieel zijn voor het uitvoeren van het proces worden geïdentificeerd, zoals werknemers, materialen, documenten, producten en systemen. Met het coördinatie model kan er vervolgens de volgorde van de activiteiten worden vastgelegd en de voorwaarden die hieraan verbonden zijn. Door deze elementen samen te voegen wordt het Payroll proces geïdentificeerd.

3.2.2. ‘Business Process Modeling’: processen vastleggen

In paragraaf 3.2.1. is beschreven dat de modellen van Vondrák (2007) gebruikt worden om het Payroll proces te identificeren. Er kunnen verschillende soorten diagrammen worden gebruikt om de drie modellen van Vondrák (2007) vast te leggen. Door Vondrák (2007) is er echter geen uitleg gegeven over het gebruik van deze diagrammen. Aguilar-Savén (2004) legt uit hoe de diagrammen gebruikt kunnen worden (Aguilar-Savén, 2004).

❖ **Data flow diagram.** Een data flow diagram (DFD) is een diagram die de stroom van data of informatie van de ene plek naar de andere laat zien. Een DFD beschrijft het proces door te laten zien hoe de sub-processen verbonden zijn door data. Het laat zien hoe informatie binnen komt in het proces en later weer uit het proces gaat. Ook de activiteiten die informatie bewerken worden weergegeven. Er wordt weergegeven waar informatie wordt opgeslagen. Ook wordt de functie vastgelegd waartoe de activiteit behoort. Elk proces kan in sub-processen afgebroken worden op een lager niveau voor meer detail. Dit diagram wordt door Vondrák (2007) aanbevolen voor het functionele model. (Aguilar-Savén, 2004) (Vondrák, 2007)

❖ **Object oriented diagram.** Een object oriented diagram houdt in dat objecten geïdentificeerd worden en interactie tussen objecten vastgelegd worden. Een object bestaat uit data en procedures. Objecten zijn in feite entiteiten uit de echte wereld. Een voorbeeld is een bestand dat data bevat en waarbij lees en schrijf procedures horen. Dit bestand is dan een object, de data en de procedures die erbij horen worden vermeld. De structuur en interactie van alle entiteiten/eenheden worden bepaald in

dit diagram. Volgens Vondrák (2007) past een object oriented diagram bij het object model. (Aguilar-Savén, 2004) (Vondrák, 2007)

❖ **Role interaction diagram.** Een role interaction diagram (RID) is een grafische weergave van een proces waarin activiteiten verbonden zijn aan functies in een matrix. Functies worden horizontaal weergegeven en activiteiten verticaal. Deze methode is complexer dan een data flow diagram. Het kan ook behoorlijk verwarrend zijn. Input en output van de activiteiten wordt niet weergegeven. Deze methode is met name geschikt voor het beschrijven van de procedures of werkinstructies. Met deze methode kunnen complexe processen weergegeven worden. Vondrák (2007) schrijft dat deze diagram past bij het coördinatie model. (Aguilar-Savén, 2004) (Vondrák, 2007)

Het is onoverzichtelijk als het Payroll proces wordt vastgelegd in drie verschillende diagrammen. Dit is niet de bedoeling. Een role interaction diagram is bruikbaar voor het vastleggen van werkinstructies. Dit is echter te gedetailleerd voor een procesbeschrijving voor het Payroll proces. Het wordt dan al snel onoverzichtelijk. Voor het vastleggen van het Payroll proces worden elementen van een data flow diagram en een object diagram samengevoegd tot één diagram voor het Payroll proces. De ‘shapes’ uit beide diagrammen worden gecombineerd. Zo ontstaat er één schematische weergave.

3.2.2.1. Vastleggen van elementen

In de procesbeschrijving moeten documenten, werknemers, activiteiten, data, procedures, enzovoort worden vastgelegd (Aguilar-Savén, 2004). Echter deze aspecten van een proces kunnen verschillende vormen aannemen. Documenten bestaan er in verschillende soorten. Er zijn Office documenten van het type Word (.doc), Excel (.xls), etc. Documenten kunnen ook een PDF, XML, E-mailbericht, afbeelding, video of geluidsfragment zijn. Tevens moet er vermeld worden of deze documenten digitaal of van papier zijn. Data kan tevens digitaal of van papier zijn.

3.3. Het analyseren van processen: knelpunten en verbeteringen

Doordat SAP euHReka is geïmplementeerd bij de afdeling Payroll zijn er een aantal problemen ontstaan. Om voor een efficiënter en effectiever functioneren te zorgen moet er een procesbeschrijving van het Payroll proces zijn. Het doel van dit onderzoek, naast het geven van een procesbeschrijving, is een inventariserende analyse van het Payroll proces. Dankzij de procesbeschrijving is het mogelijk om het Payroll proces te analyseren. Er kan een inventariserende analyse van het Payroll proces worden gemaakt. Omdat er in het Payroll proces mogelijkheden zijn om controles en rapportages te optimaliseren wordt er eerst vanuit de theorie bekeken welke controles en rapportages er horen te zijn in processen. Daarna wordt er vanuit de theorie gekeken welke knelpunten er bestaan in processen en welke verbeteringen er mogelijk zijn. Hierbij wordt er ingegaan op de onderwerpen automatiseren en digitaliseren, en KPIs als specifieke verbeteringen voor het Payroll proces.

3.3.1. Controles en rapportages in processen

Een belangrijk gedeelte van een proces zijn de controles en rapportages. Volgens Starreveld, de Mare en Joëls (1994) kunnen er drie soorten controles worden onderscheiden. Zelfcontrole, interne controle en externe controle. Zelfcontrole wordt door degene die de handeling verricht zelf uitgeoefend. Interne en externe controles worden door anderen uitgevoerd dan degenen die de handelingen verricht hebben. Door het theoretisch kader ontstaat er een idee van de mogelijke controles en rapportages in een proces, dit geeft een idee van de mogelijke controles en rapportages in het Payroll proces, wat nuttig is voor het maken van de procesbeschrijving. Als er uit de procesbeschrijving of interviews blijkt dat deze controles of rapportages niet aanwezig zijn, dan is er een mogelijkheid voor verbetering in het Payroll proces.

3.3.1.1. Zelfcontroles

Een zelfcontrole is de controle op eigen verrichte activiteiten. Deze controle wordt verricht door degene die de handeling uitvoert. Deze controle wordt uitgeoefend door het resultaat van de handeling te vergelijken met de opgestelde norm (Starreveld et al., 1994). Deze opgestelde normen kunnen een set werkinstructies zijn die voorschrijven hoe een activiteit uitgevoerd moet worden. Bij de afdeling Payroll ligt de zelfcontrole bij de werknemer die de activiteit uitvoert. Er zijn in het Payroll proces een

aantal zelfcontroles ingepast zodat de werknemers kunnen toetsen of ze hun werkzaamheden goed hebben uitgevoerd. Verbeteringsmogelijkheden voor zelfcontrole kunnen liggen in de aanwezigheid, actualiteit en toereikendheid van kwalitatieve en kwantitatieve normen, volgens Jans (1995).

Kwalitatieve en kwantitatieve normen moeten worden vastgelegd in de volgende punten:

- Taakbeschrijvingen: algemene indicaties over wat er gedaan moet worden en door wie.
- Werkopdrachten: nadere specificatie van wat er gedaan moet worden en wanneer, soms ook waar.
- Kwaliteitsinstructies: geven aan wat de specifieke kwaliteitseisen zijn voor een product of een service.
- Procedures en werkinstructies: deze regelen hoe handelingen worden uitgevoerd. Wat procedures en werkinstructies zijn wordt beschreven in paragraaf 3.1.2.
- Arbeidsomstandigheden en milieuvoorschriften

3.3.1.2. Interne controles

Starreveld et al. (1994) schrijft dat interne controles worden uitgeoefend door een ander dan degene die de activiteiten heeft uitgevoerd. De interne controle wordt wel uitgeoefend door iemand binnen de organisatie. Dit is controle op het oordeel en activiteiten van anderen. Handelingen worden gecontroleerd doormiddel van toetsen. Interne controle worden om meerdere redenen uitgeoefend. Om een redelijke mate van zekerheid te creëren voor de effectiviteit en efficiëntie van processen. Om de betrouwbaarheid van financiële verslagen te waarborgen. Voor de overeenstemming met de toegepaste wetten en regelingen. Door de accountants wordt er geëist dat er interne controles plaatsvinden. Interne controles zorgen ervoor dat de afdeling Payroll beter voorbereid is op de accountantscontroles. Er zijn meerdere soorten interne controles.

❖ KPIs zijn een vorm van een interne controle. (Jans, 1995) Deze moeten door het management van de Financiële afdeling worden opgesteld en gemeten. KPIs moeten ervoor zorgen dat de afdeling Payroll goed blijft functioneren. Er zijn KPIs opgesteld door NgA voor de afdeling Payroll. Echter, deze zijn niet gericht op alle aspecten van het Payroll proces. Door het opstellen van KPIs voor de afdeling Payroll worden de interne controles geoptimaliseerd. In paragraaf 3.3.2.2. wordt beschreven hoe KPIs opgesteld kunnen worden, aan welke voorwaarden KPIs moeten voldoen en hoe KPIs getoetst kunnen worden.

❖ Daarnaast is er door de moederorganisatie van organisatie X een Internal Control Questionnaire (ICQ) opgesteld. Op deze manier controleert de moederorganisatie van organisatie X of de afdelingen wel aan de internationale standaarden voldoen. Het ICQ meet het functioneren van de afdelingen binnen organisatie X. Enkele punten uit het ICQ zijn van toepassing op de afdeling Payroll. Door deze punten toe te passen wordt er gemeten of de afdeling Payroll voldoet aan de eisen van de moederorganisatie van organisatie X.

❖ Een andere vorm van interne controles is het hebben van functiescheidingen binnen de afdeling Payroll. Dit houdt in dat met elke functie iemand een set van bevoegdheden heeft. Volgens Starreveld et al. (1994) zijn er vijf controle technische functiescheidingen. Deze zijn: beschikken, uitvoeren, bewaren, registreren en controleren. (Starreveld et al., 1994). Als er in het Payroll proces de functiescheidingen niet goed worden aangehouden is er ruimte voor verbetering. Jans (1995) noemt het beoordelen van gedelegeerde bevoegdheden een punt waarop interne controles zich moeten richten. Bevoegdheden moeten vastgelegd worden in taakbeschrijvingen, bevoegdheidsinstructies, een parafenlijst, en in een creatie- en delegatielijst (Jans, 1995).

❖ Er zijn verschillende soorten controles die zich af kunnen spelen in een proces. Deze controles zijn: verwachtingscontroles, beleidscontroles, bevoegdheidscontroles, uitvoeringscontroles, voortgangscontroles, efficiëntiecontroles, kwaliteitscontroles, bewaringscontroles, informatiecontroles en normcontroles (Jans, 1995) (Starreveld et al., 1994).

3.3.1.3. Externe controles

Externe controles worden door een derde uitgeoefend en zijn niet voor de leiding van de organisatie. Een derde is vaak een belanghebbende van de organisatie die een eigen controlemechanisme heeft. Op grond van een wet of overeenkomst hebben deze derden toegang tot het controleren van de organisatie (Starreveld et al., 1994). Voor de afdeling Payroll zijn dit de stakeholders die niet in dienst zijn van de moederorganisatie van organisatie X. Dit kunnen controles door NgA zijn, pensioencontroles of accountantscontroles. NgA is de leverancier van het SAP euHReka systeem en voor een goede

verwerking van informatie in het systeem houden zijn controles bij de afdeling Payroll. Hewitt houdt pensioencontroles om gegevens van de afdeling Payroll te controleren. Accountants controleren de gehele financiële organisatie van organisatie X. Hier valt de afdeling Payroll ook onder. De externe controles kunnen door de afdeling Payroll niet geoptimaliseerd worden aangezien deze door derden worden uitgeoefend. De afdeling Payroll heeft hier geen controle over.

3.3.1.4. Rapportages

Zodra controles zijn uitgevoerd moet er verslag worden gedaan van deze controles. Het verslag doen van iets dat is onderzocht of beoordeeld wordt ook wel gedaan in rapportages. Wanneer er een rapportage moet plaatvinden moet worden vastgelegd in het proces. Rapporteren gebeurt vaak periodiek, dus wekelijks, maandelijks of jaarlijks. Ook moet er vastgelegd worden aan wie er verslag uitgebracht moet worden en welke gegevens dit verslag moet bevatten. Een rapportage kan vele dingen bevatten, maar heeft vaak te maken met metingen van prestaties, dus controles. Ook bij rapportages wordt er onderscheid gemaakt tussen interne en externe rapportages. Deze scriptie richt zich alleen op de interne rapportages, dus opgelegd door het management van de afdeling Payroll, de financiële organisatie of de moederorganisatie van organisatie X. In feite zijn interne rapportages management controle tools. Doormiddel van rapportages aan een persoon of een instantie wordt er gekeken of de controle juist is uitgevoerd. Dit is in feite een controle op een controle. Rapporteren wordt dus gezien als een vorm van controle. De vorm waarin het rapporteren gebeurt, moet in het proces worden aangegeven. Rapportages kunnen mondeling of schriftelijk worden overgebracht. Als het schriftelijk wordt overgebracht dan is het nog de vraag of het op papier of digitaal is. (Encyclo, z.d.)

3.3.2. Verbeteringsmogelijkheden voor processen: ‘Business Process Re-engineering’

De inventariserende analyse van het Payroll proces is niet alleen gericht op het inventariseren van controles en rapportages. De inventariserende analyse richt zich tevens op het inventariseren van knelpunten van het Payroll proces. Daarnaast worden verbeteringsmogelijkheden geïdentificeerd. Voor het identificeren van verbeteringsmogelijkheden wordt er gekeken naar de onderwerpen automatiseren en digitaliseren, en KPIs.

Een methode die veel wordt gebruikt bij het verbeteren van processen is ‘Business Process Re-engineering’, ook wel BPR. O’Neill en Sohal (1999) schrijven dat het doel van BPR het radicaal verbeteren van de processen is. Chan en Choi (1997) noemen BPR het fundamenteel heroverwegen en radicaal herontwerpen van bedrijfsprocessen om dramatische verbeteringen te behalen op kritieke prestaties. BPR wordt genoemd door van de Lagemaat et al. (1999) als een middel waarmee processen worden gezuiverd. Activiteiten die geen toegevoegde waarde opleveren worden verwijderd en de activiteiten die dat wel doen geoptimaliseerd. Volgens O’neill et al. (1999) is het in kaart brengen van processen een instrument van BPR. In dit onderzoek wordt er aan BPR gedaan doordat het Payroll proces wordt beschreven. Doordat het proces in kaart wordt gebracht komen enkele verbeteringsmogelijkheden aan het licht. Het Payroll proces moet nagelopen worden op onnodige activiteiten, werkzaamheden, documenten, enzovoort. De inhoud van documenten moet nagekeken worden. De volgorde van activiteiten moet geanalyseerd worden. De communicatie tussen de afdeling Payroll en haar stakeholders moet geanalyseerd worden. Er wordt dus gezocht naar knelpunten in het proces. Kamermans en Pileri (1998) schrijven dat organisaties vaak op een aantal knelpunten stuiten in hun ondersteunende processen. Veelvoorkomende knelpunten in het proces zijn:

- Het zoek raken van informatie.
- Achterstand in afhandeling.
- Moeilijke of onleesbare formulieren.
- Veel uitzonderingen in het proces.
- Hoog foutenpercentage.
- Veelvuldige overdracht van zaken in het proces.
- Vele en onnodige dubbele controle activiteiten.

Van de Lagemaat et al. (1999) schrijven dat de activiteiten die geen waarde toevoegen verwijderd moeten worden. Deze punten vormen samen een aantal knelpunten voor de afdeling Payroll. Zodra de knelpunten bekend zijn kunnen verbeteringsmogelijkheden worden geïdentificeerd. Voorbeelden van het verbeteren van een proces zijn volgens van de Lagemaat et al. (1999):

- Het elimineren van onnodige administratieve werkzaamheden.
- Bekijken of het aantal controles en verificaties veranderd moet worden.
- Opnieuw bezien van de volgorde van activiteiten.
- Verkorten van de afstanden tussen werkplekken.
- Nagaan of het aantal documenten kan worden teruggebracht en de inhoud vereenvoudigd kan worden.

3.3.2.1. Automatiseren en digitaliseren: voordelen en uitvoering

Bij de afdeling Payroll wordt er in samenwerking met HR verschillende formulierenstromen geautomatiseerd. Het automatiseren gaat samen met digitaliseren. Het automatiseren van formulierenstromen houdt namelijk in dat bepaalde documenten via een tool, zoals Livelink, worden verwerkt. Het is dan niet meer nodig om deze documenten handmatig en op papier te behandelen. Documenten bestaan dan alleen digitaal, dit is het digitaliseren van een formulierenstroom. Er zullen uiteraard wel een aantal handelingen moeten plaatsvinden om de verwerking van een formulierenstroom goed te laten verlopen. De formulierenstromen zijn dus nog niet volledig geautomatiseerd en gedigitaliseerd. Op deze onderwerpen wordt er vanuit de theorie dieper in gegaan omdat hier nog een grote verbeterslag voor de afdeling Payroll te maken is. Maar waarom is dit zo?

Het uitvoeren van een proces kost tijd en middelen. Het automatiseren van bedrijfsprocessen is door Jingsheng Shi, Lee & Kuruku (2008) herkent als een effectief middel om de efficiëntie en productiviteit van een organisatie te verbeteren. Het uitvoeren van een proces kost minder tijd en middelen door het automatiseren. Het automatiseren van bedrijfsprocessen wordt bereikt door processen te standaardiseren en herstructureren. Een workflow kan worden ingericht. (Jingsheng Shi, Lee & Kuruku, 2008) Volgens Inamoto (1991) is het automatiseren van processen een trend. Het automatiseren van een proces is het herstructureren van een proces. Bedrijfsprocessen versnellen doormiddel van het automatiseren. Tevens verbetert de productiviteit en de kwaliteit van de werkzaamheden van de werknemers. In het proces worden de workflows geautomatiseerd. Een workflow is een stroom van activiteiten in een proces. Het automatiseren wordt toegepast om de routing van elektronische en gedigitaliseerde formulieren automatisch te controleren, monitoren en managen. Deze elektronische en gedigitaliseerde formulieren vervangen papieren documenten, verslagen, rapportages en andere documenten. (Inamoto, 1999)

Het digitaliseren van documenten heeft een grote rol in het automatiseringsproces. Volgens van Bussel (2008) bestaan documenten in twee vormen: fysiek en virtueel. Fysieke documenten zijn documenten die primair in een fysieke vorm bestaan, dus op papier. Virtuele documenten bestaan primair digitaal. Bij het digitaliseren gaat het erom dat fysieke documenten om worden gezet naar virtuele documenten.

Activiteiten kunnen op verschillende manieren worden uitgevoerd. Dit moet worden meegenomen in de procesbeschrijving van het Payroll proces. Volgens Vondrák (2007) en Jingsheng Shi, et al. (2008) zijn er drie manieren waarop een activiteit kan worden uitgevoerd:

- **Handmatig.** Deze manier wordt door mensen uitgevoerd, er zijn geen ondersteunende computermiddelen. De activiteit wordt uitgevoerd door mensen gebaseerd op instructies die samen gaan met de activiteit.
- **Semiautomatisch.** Menselijke activiteiten worden ondersteund door een externe applicatie. Mensen moeten zelf de activiteit uitvoeren en applicaties worden gebruikt om deze activiteit te verwerken.
- **Automatisch.** Mensen hebben hier niets mee te maken, activiteiten worden compleet door computers uitgevoerd.

3.3.2.2. *Kritieke Prestatie Indicatoren: het S.M.A.R.T. principe en de regelkringconceptie*

O'Neill et al. schrijven over andere instrumenten van 'Business Process Re-engineering'. Eén van deze instrumenten is proces visualisatie. Proces visualisatie houdt in dat door een visie te ontwikkelen een proces gemeten kan worden. Dit instrument van O'Neill et al. (1999) is echter nogal breed. Proces visualisatie moet specifiek toegepast worden. KPIs zijn hier een mogelijkheid voor. KPIs werden in paragraaf 3.3.1.2. genoemd als een mogelijkheid om de interne controle te optimaliseren.

KPIs worden gebruikt om bepaalde activiteiten of prestaties te meten. Er worden doelen opgesteld voor een activiteit of handeling waaraan deze moeten voldoen. Indien een activiteit niet aan het doel voldoet moeten er verbeteringen worden ingevoerd. Door KPIs te ontwikkelen komen er verbeteringsmogelijkheden aan het licht. Tevens is dit een aanvulling op de interne controles, beschreven in paragraaf 3.3.1.2.. KPIs zijn volgens Parmenter (2010) niet financiële metingen die frequent gemeten worden. Iedereen begrijpt de meting en welke bijstelling er nodig is. Verantwoordelijkheid kan worden toegewezen aan een individu of een team. De KPIs kunnen door het management van de afdeling worden opgesteld. KPIs hebben een significant positief effect (Parmenter, 2010). Parmenter (2010) definieert KPIs als een set van metingen gefocust op die aspecten van organisatorische prestaties die het meest kritiek zijn voor de huidige en toekomstige succes van de organisatie. Door KPIs op te stellen wordt het proces bijgestuurd, knelpunten worden geïdentificeerd. Als KPIs opgesteld worden moet er gekeken worden naar drie aspecten van de te bereiken prestatie (Jans, 1995):

- **Het logistieke aspect:** de mate waarin het product de juiste plaats, tijd en in de juiste hoeveelheid beschikbaar is. De doelen worden specifiek gemaakt.
- **Het offeraspect:** in termen van capaciteit en uitgaven, het moet haalbaar en realiseerbaar zijn.
- **Het kwaliteitsaspect:** in termen van productspecificaties en productwaardering door afnemers.

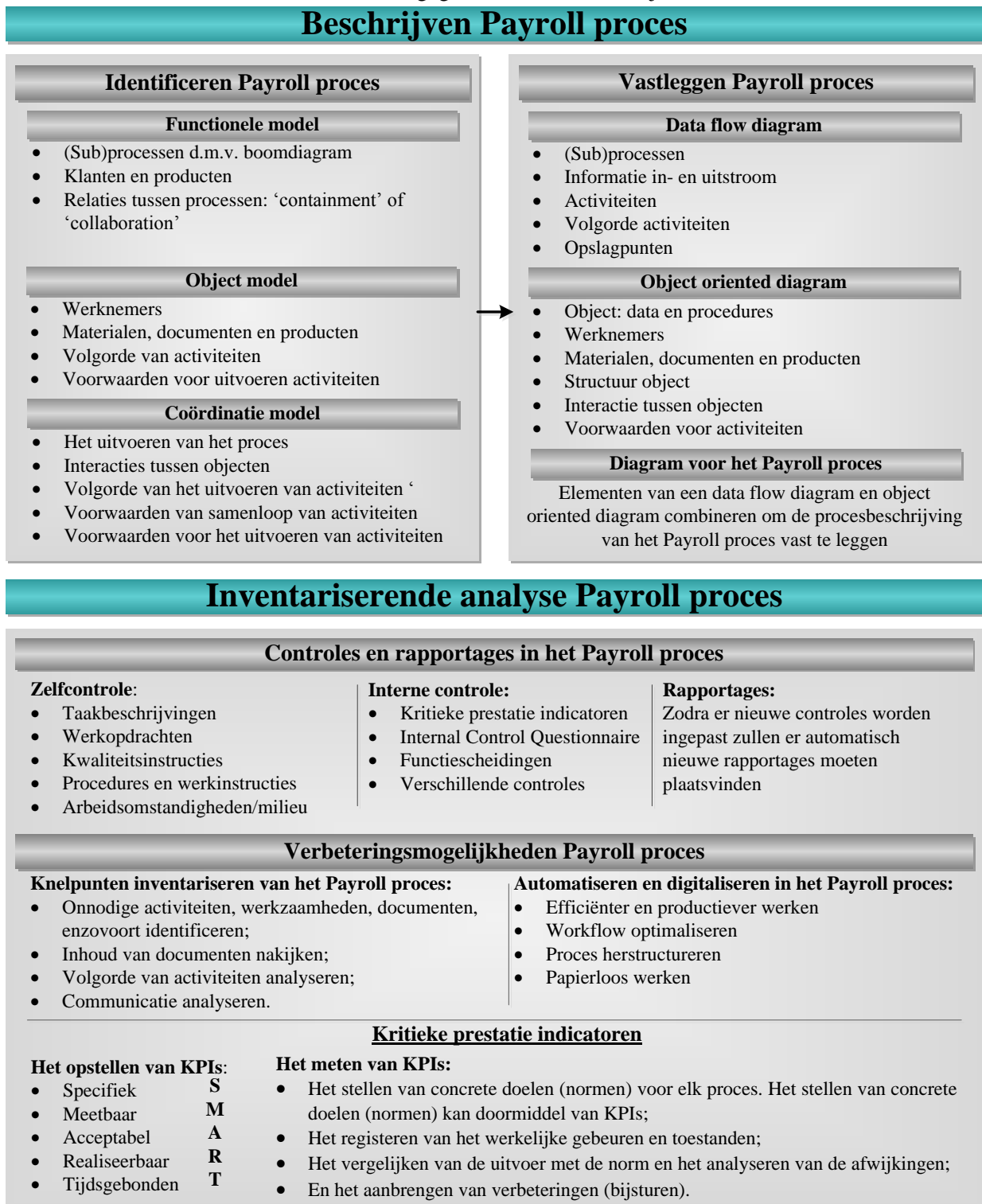
Meyer (2003) schrijft dat KPIs volgens het S.M.A.R.T. principe kunnen worden opgesteld. Het S.M.A.R.T. principe houdt in dat KPIs Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realiseerbaar en Tijdsgebonden moeten zijn. Deze principes worden terug gevonden in de drie aspecten van Jans (1995) hierboven. Ook Franceschini et al. (2007) noemen een aantal van deze S.M.A.R.T. principes als voorwaarden van een KPI. Of KPIs Specifiek zijn kan worden bepaald door de topische vragen van Huizinga (2001). De zeven meest gebruikte topische vragen zijn: wat, wie, wanneer, waarom, waarmee, waarheen, en waarvandaan. Meetbaar houdt in dat er concrete criteria moet zijn voor het meten. Acceptabel houdt in dat een KPI behaald kan worden. Er moet rekening worden gehouden met houding, vaardigheden, financiële capaciteiten, en middelen. De Realiseerbaarheid van KPIs hangt af van de wil van het management en of het management het realiseren van een KPI mogelijk acht. KPIs zijn Tijdsgebonden omdat er een datum aan vast moet zitten, hierbij kan worden gedacht aan lange termijn KPIs of korte termijn KPIs. (Huizinga, 2001) (Jans, 1995) (Meyer, 2003)

Door KPIs te meten kunnen verbeteringen geïdentificeerd en aangebracht worden. Het meten van KPIs kan doormiddel van de regelkringconceptie van Jans (1995). Het bestaat uit de volgende stappen:

1. Het stellen van concrete doelen (normen) voor elk proces. Het stellen van concrete doelen (normen) kan doormiddel van KPIs;
2. Het registeren van het werkelijke gebeuren en toestanden;
3. Het vergelijken van de uitvoer met de norm en het analyseren van de afwijkingen;
4. En het aanbrengen van verbeteringen (bijsturen).

3.4. Het theoretische model

Het theoretische kader wordt ter verduidelijking weergegeven in figuur 7: theoretisch model. In het theoretisch model worden de theorieën weergegeven die hierboven zijn beschreven.



Figuur 7: Theoretisch model

4. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksmethodologie besproken van deze scriptie. In paragraaf 4.1. wordt het onderzoeksontwerp besproken. De methoden en technieken worden in paragraaf 4.2. beschreven. Vervolgens worden de beperkingen van dit onderzoek in paragraaf 4.3. getypeerd. Ten slotte worden de onderwerpen geoperationaliseerd in paragraaf 4.4..

4.1. Onderzoeksontwerp

Het onderzoek dat in deze scriptie uitgevoerd wordt speelt zich af bij de afdeling Payroll van organisatie X. Het doel van dit onderzoek is het maken van een procesbeschrijving van het Payroll proces en de inventariserende analyse van de informatie daaruit. Het is niet de bedoeling dat theorieën worden getoetst in dit onderzoek. De theorieën dienen als leidraad voor het maken van de procesbeschrijving en de inventariserende analyse. Tevens worden er interviews gehouden. Deze interviews zijn gebaseerd op het theoretische kader. De resultaten van de interviews zijn een aanvulling op het theoretische kader en laten zien hoe het er in de praktijk aan toe gaat. Het onderzoek bestaat in feite uit twee delen. Het eerste deel bestaat uit de procesbeschrijving van het Payroll proces. Hierbij wordt er gebruik gemaakt van de theorieën over processen en procesbeschrijvingen, en de informatie over het Payroll proces door organisatie X verstrekt. Het tweede gedeelte van dit onderzoek is de inventariserende analyse van het Payroll proces. Het beschreven Payroll proces en de interviews worden gebruikt om het Payroll proces te analyseren. De interviews zijn gebaseerd op de theorieën over knelpunten en verbeteringsmogelijkheden. Door de inventariserende analyse worden verbeteringsmogelijkheden voor het Payroll proces geïdentificeerd. Aan het management van de afdeling Payroll worden er vervolgens praktische aanbevelingen gegeven waarin de verbeteringsmogelijkheden zijn samengevat.

4.1.1. Verkennend, beschrijvend of verklarend?

Babbie (2010) beschrijft drie onderzoeksdoelen: verkennen, beschrijven en verklaren. Een onderzoek heeft vaak een combinatie van onderzoeksdoelen. Het doel van dit onderzoek is het maken van een procesbeschrijving van het Payroll proces en de inventariserende analyse van de informatie daaruit. Het eerste gedeelte van dit onderzoek betreft het beschrijven van het Payroll proces. Het beschrijven moet accuraat en specifiek gebeuren om inzicht te krijgen in het Payroll proces. Kijkend naar de theorie van Babbie (2010) is het eerste gedeelte van het onderzoek voornamelijk beschrijvend van aard. Het tweede gedeelte van deze scriptie is de inventariserende analyse van het Payroll proces. De resultaten van de interviews worden samen met het beschreven Payroll proces gebruikt om verbeteringsmogelijkheden te identificeren. Knelpunten worden geïnventariseerd om verbeteringen aan het licht te brengen. Tevens wordt er gekeken of controles en rapportages geoptimaliseerd kunnen worden. Dit tweede gedeelte is volgens de theorie van Babbie (2010) zowel beschrijvend als verklarend. (Babbie, 2010, pp. 92-94). Dit onderzoek is dus voornamelijk beschrijvend van aard. Volgens Babbie (2010) is een beschrijvend onderzoek vaak een doorsnedenonderzoek. Dit houdt in dat er data wordt verzameld bij één en dezelfde groep op één moment in de tijd. Het beschrijvend onderzoek van deze scriptie is ook een doorsnedenonderzoek. Op één moment in de tijd wordt het Payroll proces geobserveerd door één groep werknemers te interviewen. (Babbie, 2010, pp. 106-107)

4.1.2. Enkelvoudige casestudy

Voor dit onderzoek is een enkelvoudige casestudy de onderzoeksstrategie. Een enkelvoudige casestudy is een vorm van een doorsnedenonderzoek. Een casestudy is volgens Babbie (2010) een diepte onderzoek naar een fenomeen op één moment in de tijd. In deze scriptie wordt het Payroll proces onderzocht op één moment in de tijd. Er worden geen andere processen onderzocht dan het Payroll proces. Volgens de theorie van Verschuren et al. (2003) is het onderzoeksontwerp wat het beste bij dit onderzoek past een enkelvoudige casestudy. Er is sprake van een casestudy aangezien er een klein aantal onderzoekseenheden zijn. Alleen de werknemers die direct bij het Payroll proces betrokken zijn worden geïnterviewd. Het doel is om maximaal 15 betrokkenen te interviewen, er zijn uiteindelijk 13 betrokkenen geïnterviewd. Deze betrokkenen worden ook wel respondenten genoemd. Een respondent is een persoon die data aanlevert voor een analyse bij het beantwoorden van een vragenlijst (Babbie, 2010, pp. 254). Deze respondenten zijn de populatie van het onderzoek. In dit

onderzoek is er sprake van veel meer diepte dan breedte. Er wordt immers op één specifiek object gefocust. Om het Payroll proces te kunnen analyseren is een diepte onderzoek noodzakelijk. Door het theoretische onderzoek dat uitgevoerd wordt is er al sprake van een bepaalde diepgang. Daarnaast wordt er diepgang bereikt door een arbeidsintensieve vorm van data verzamelen, namelijk door het gebruik van interviews. Uit interviews komen kwalitatieve gegevens voort. Het onderzoek is dus kwalitatief. Het object is het Payroll proces en kan alleen op locatie waargenomen worden. Buiten de afdeling Payroll bestaat het Payroll proces namelijk niet. Dit onderzoek voldoet aan alle kenmerken van een enkelvoudige casestudy. (Babbie, 2010, p. 309) (Verschuren et al., 2003, pp. 169-176)

4.1.3. Theoretisch onderzoek

Een theoretisch onderzoek wordt gehouden om kennis te vergaren over het Payroll proces. Theorieën die worden gevonden worden niet getoetst in dit onderzoek. De theorieën zijn richtinggevend, ze geven normen en standaarden voor het beschrijven en analyseren van het Payroll proces. Een theoretisch kader kan ook wel een literatuuronderzoek worden genoemd. Volgens Verschuren en Doorewaard (2003) kan een literatuuronderzoek door een aantal kenmerken worden herkend. Bij het beschrijven van het Payroll proces wordt er gebruik gemaakt van bestaande documenten en materialen. Er is op dit moment nog geen direct contact met het Payroll proces, de werknemers worden niet benaderd. Het Payroll proces wordt nog vanaf buitenaf geanalyseerd. Een literatuuronderzoek is volgens Verschuren et al. (2003) in totaliteit gebaseerd op de bestaande vakliteratuur. In dit geval is het literatuuronderzoek gebruikt voor een diepgaande bestudering van enkele wetenschappelijke theorieën over het onderwerp. Er is sprake van een kwalitatieve inhoudsanalyse. Volgens Babbie (2010) is er sprake van deductieve theorie constructie in het literatuuronderzoek. Dit is ook het geval voor dit onderzoek. Het onderwerp waarover het onderzoek gaat stond al vast. Dit onderwerp werd vervolgens gespecificeerd in hoofdstuk 2. Waarop de theorieën toepasbaar moeten zijn is al snel duidelijk aangezien het onderwerp van het onderzoek helder is. Dit literatuuronderzoek is het eerste gedeelte van de enkelvoudige casestudy. De interviews zijn gebaseerd op de kennis vergaard uit dit theoretisch onderzoek. (Babbie, 2010, pp. 53-56) (Verschuren et al., 2003, pp. 184-186)

4.1.4. Interviews

Naast het theoretisch onderzoek worden er interviews gehouden om een inventariserende analyse te maken van het Payroll proces. Door interviews te houden worden de knelpunten geïnventariseerd en verbeteringsmogelijkheden geïdentificeerd. Voor dit onderzoek is er niet gekozen voor enquêtes. Bij enquêtes wordt er van te voren een vragenlijst opgesteld, hier is de interviewer minder flexibel. De respondenten van dit onderzoek bezitten echter kennis over verschillende aspecten van het Payroll proces. De meeste respondenten zijn betrokken bij een specifiek gedeelte van het Payroll proces. Het is van te voren niet meteen duidelijk wat voor een kennis een respondent bezit. Het is van belang dat de onderzoeker de vragen kan sturen naar het gedeelte waar de respondent kennis over heeft. Om deze reden is er gekozen voor interviews in plaats van enquêtes. In interviews zijn de vragen minder gestructureerd en kan de interviewer flexibel op de vragen ingaan. Aan de werknemers van HR kunnen niet dezelfde vragen worden gesteld als aan de werknemers van NgA. Zij zijn immers bij een geheel ander gedeelte van het Payroll proces betrokken. Zelfs binnen een afdeling is er verschil in de vragen die gesteld kunnen worden. Voor de afdeling HR is er verschil in vragen omdat de werknemers zich met verschillende aspecten bezig houden. De respondent die met het operationele gedeelte van het proces bezig is kan niet dezelfde vragen beantwoorden als de respondent die zich bezig houdt met het technische gedeelte van het proces.

Interviews hebben volgens Verschuren et al. (2003) een open wijze van vraagstelling. In interviews staan de onderwerpen vast maar er is een geringe mate van voorstructurering van vragen. Interviews worden volgens Babbie (2010) meestal face-to-face gehouden. De interviewer gaat naar de respondent toe om mondeling vragen te stellen. Van de antwoorden van de respondenten wordt een audio opname en schriftelijke notities gemaakt. Deze audio opnames worden vervolgens uitgewerkt waarbij de interviews letterlijk zijn uitgetypt. Hier is de interpretatie van de onderzoeker achterwege gelaten. Er is meer diepte dan breedte in het onderzoek omdat er met open vragen wordt gewerkt. Dit is tevens een kenmerk van een casestudy. (Babbie, 2010, pp. 274-275) (Verschuren et al., 2003, pp. 129-131)

Volgens Babbie (2010) en Trochim (2006) houdt een geringe mate van voorstructurering in dat de interviewer wel enkele richtlijnen of kernconcepten aanhoudt in het interview maar dat er geen formeel protocol is. Er is sprake van directe interactie in een ongestructureerd interview tussen de interviewer en de respondent. De interviewer kan tijdens het interview bepalen welke richting het interview neemt. De interviewer is dus erg vrij in het stellen van vragen. De onderwerpen voor de ongestructureerde interviews zijn geoperationaliseerd in paragraaf 4.4.. Deze interviews zijn gebaseerd op de kennis die vergaard uit het theoretisch kader. (Babbie, 2010, pp. 318-320) (Trochim, 2006)

In bijlage 8 is er de opzet van het interview te vinden. De vragen die hierin zijn opgesteld zijn mogelijk vragen die gesteld worden aan de respondenten. Omdat het een grotendeels ongestructureerd en open interview is kunnen er vragen worden gesteld in de loop van het interview, die in dit voorbeeld niet weergegeven zijn. De opgestelde vragen hebben een algemene aard en zijn voornamelijk bedoeld om het gesprek richting te geven.

4.1.4.1. Observatie- en waarnemingseenheden

Bij het houden van interviews is het belangrijk om een verschil te maken tussen waarnemingseenheden en observatie-eenheden. De waarnemingseenheid of analyse-eenheid van dit onderzoek is het Payroll proces. Dit is het onderwerp van het onderzoek. Het wordt geïnventariseerd en geanalyseerd. De observatie-eenheden van de interviews zijn de werknemers die bij het Payroll proces betrokken zijn. Zij kunnen iets zeggen over het Payroll proces zodat het Payroll proces beter geanalyseerd kan worden. De voorwaarden voor het selecteren van de respondenten zijn dat de werknemers betrokken zijn bij het proces zelf, dat ze regelmatig contact hebben met het proces, dat ze toegang hebben tot het salarisadministratiesysteem of dat ze er inzicht in hebben. Werknemers die niet direct betrokken zijn bij het Payroll proces worden niet geselecteerd. Zoals werknemers van de belastingdienst of van pensioenfondsen. Zij zijn niet genoeg betrokken bij het interne Payroll proces. (Babbie, 2010, pp. 98-100) (Verschuren et al., 2003)

4.1.4.2. Doelgerichte steekproef

De interviews zijn een vorm van een doelgerichte steekproef. Volgens Babbie (2010) houdt een doelgerichte steekproef in dat de respondenten worden geselecteerd op basis van het oordeel van de onderzoeker. Zoals hierboven al is genoemd zijn er criteria opgesteld voor het selecteren van respondenten. Deze criteria zijn: dat de werknemers betrokken zijn bij het proces, dat ze regelmatig contact hebben met het proces, dat ze toegang hebben tot het salarisadministratiesysteem of dat ze er inzicht in hebben. De onderzoeker bepaalt dus welke respondenten het meest nuttig en representatief zijn. Wie deze werknemers zijn wordt duidelijk nadat het huidige Payroll proces beschreven is. Hieruit wordt duidelijk welke werknemers er centraal staan in dit onderzoek. Deze groep met werknemers is niet erg groot en alle stakeholders bij het Payroll proces worden dus benaderd. Er zijn ongetwijfeld een aantal werknemers niet bereikbaar om te interviewen en deze vallen dan af. Het doel is om maximaal 15 betrokkenen (n=15), van het Payroll proces, te interviewen. De afdelingen die betrokken zijn bij het Payroll proces zijn niet groot. Er zijn ongeveer 3 werknemers per afdeling, vanwege deze reden is er gekozen voor n=15. (Babbie, 2010, pp. 193) In paragraaf 1.3. staat een stakeholdersanalyse. Hier worden de belangrijkste belanghebbenden van het Payroll proces genoemd. Op basis hiervan en op basis van bovenstaande criteria is er gekozen om werknemers van de volgende afdelingen te interviewen: de afdeling Payroll, de afdeling HR, de afdeling Accounting, NgA, de afdeling HR in Huizen en de afdeling Finance & Control in Huizen. Door naar de informatie over het Payroll proces te kijken is er een idee ontstaan van welke werknemers van bovenstaande afdelingen er daadwerkelijk kennis hebben over het Payroll proces. Deze werknemers zijn vervolgens via de mail gecontacteerd of ze deel willen nemen in een interview met betrekking tot het Payroll proces. Slechts één van de 14 uitgekozen werknemers is niet beschikbaar in verband met zwangerschapsverlof. In bijlage 9 is een lijst met respondenten te vinden. Er zijn uiteindelijk 13 betrokkenen geïnterviewd. Er is niet voor een gelijk aantal respondenten gekozen per afdeling. Sommige afdelingen zijn belangrijker om te interviewen dan andere. Voornamelijk de afdeling Payroll zelf, de afdeling HR en de afdeling Accounting zijn zeer betrokken bij het Payroll proces. Daarom ligt het aantal respondenten van deze afdelingen hoger dan bij andere afdelingen.

4.2. Methoden en technieken

De methoden en technieken van dit onderzoek geven weer hoe het onderzoek tot stand is gekomen. Het geeft weer op welke manier data verzameld is voor het onderzoek. Daarnaast geven de methoden en technieken weer hoe de kwalitatieve analyse van de gegevens tot stand is gekomen. Het laat tevens zien hoe de kwaliteit van dit onderzoek gewaarborgd is.

4.2.1. Data verzamelingsmethode

Hierboven is beschreven dat er bij dit kwalitatieve onderzoek een casestudy het beste past als kwalitatieve onderzoeksmethode. Volgens Trochim (2006) worden er in een casestudy directe observaties vaak gecombineerd met ongestructureerde interviews om zo tot een intensief onderzoek te komen. Bij kwalitatief onderzoek kan data op drie manieren worden verzameld. Alle drie de manieren van data verzamelen worden in dit onderzoek toegepast. Data wordt verzameld doormiddel van interviews, door directe observatie en door geschreven documenten. (Trochim, 2006)

4.2.1.1. Directe observatie

Een directe observatie wordt gemaakt doordat het Payroll proces beschreven wordt. De onderzoeker gaat het Payroll proces observeren zonder dat er interactie plaatsvindt. De onderzoeker neemt zelf geen deel in het Payroll proces maar kijkt alleen toe. De onderzoeker is dus wel aanwezig om het Payroll proces te observeren. Het Payroll proces bestaat uit gegevens, documenten, mensen, informatie, enzovoort. Door gegevens, informatie en documenten te analyseren wordt het Payroll proces geobserveerd en in kaart gebracht. Er wordt een beeld gecreëerd van het fenomeen. De data die voortkomt uit de gegevens, informatie en documenten wordt vastgelegd doormiddel van een grafische weergave. (Trochim, 2006)

4.2.1.2. Geschreven documenten

Er wordt tevens gebruik gemaakt van geschreven documenten. Hierboven is al kort vermeld dat gegevens, informatie en documenten gebruikt worden om een directe observatie te doen naar het Payroll proces. Er is sprake van allerlei geschreven documenten waaruit data afgeleid kan worden. Voorbeelden van geschreven documenten zijn: handleidingen, taakbeschrijvingen, achtergrondinformatie, enzovoort. (Trochim, 2006)

4.2.1.3. Interview

In paragraaf 4.1.4. is beschreven dat er interviews worden gehouden. Uit deze interviews komt kwalitatieve data. De antwoorden van de respondenten op de vragen in het interview worden gebruikt als data. De data die voortkomt uit de interviews kan op verschillende manieren worden vastgelegd. In dit geval wordt de data vastgelegd doormiddel van een audio opname en vervolgens is deze audio opname schriftelijk uitgewerkt. Hierbij zijn de antwoorden letterlijk overgenomen en is er geen ruimte voor de interpretatie van de onderzoeker. Er zijn verschillende richtlijnen voor het houden van interviews, deze worden besproken in paragraaf 4.2.3.2.

4.2.2. Kwalitatieve analyse van de interviews

De antwoorden die voorkomen uit de interviews moeten geanalyseerd worden. Kwalitatieve antwoorden zijn lastig te categoriseren aangezien er veel verschillende mogelijke antwoorden gegeven kunnen worden op de vragen. Om kwalitatieve data logisch te maken kan er volgens Babbie (2010) worden gekeken naar patronen in de antwoorden. Er wordt gekeken naar de frequentie: hoe vaak wordt er een zelfde antwoord gegeven. Er wordt gekeken naar de omvang van de antwoorden: welke impact hebben de antwoorden. Er wordt gekeken naar de structuur van de antwoorden: welke elementen bevatten de antwoorden en hoe zijn deze gerelateerd. Er wordt gekeken naar het proces: zit er een bepaalde volgorde in de elementen. Er wordt gekeken naar de oorzaken. Er wordt gekeken naar de consequenties: welke gevolgen er zijn. (Babbie, 2010, pp. 394-395)

Op deze manier is het vinden van patronen in 13 interviews nog steeds erg lastig. Om een duidelijke analyse te maken worden de interviews gecategoriseerd op afdeling. Daarnaast worden de antwoorden per onderwerp gesorteerd. Per afdeling wordt er gekeken wat de antwoorden zijn voor een onderwerp.

Vervolgens wordt er per afdeling naar patronen, frequentie, omvang, structuur en naar het proces gekeken. Per afdeling wordt er een samenvatting gemaakt met antwoorden. Uiteindelijk zijn er 6 samenvattingen, 1 per afdeling, die elk iets zeggen over een ander aspect van het Payroll proces. Samengevoegd geven deze 6 samenvattingen een compleet beeld van het Payroll proces. De samenvattingen zijn gebaseerd op de letterlijke antwoorden van de respondenten, de interpretatie van de onderzoeker is niet gebruikt. Deze samenvattingen zijn te vinden in bijlage 10 omdat ze zeer uitgebreid zijn.

Deze samenvattingen worden vervolgens gebruikt om twee soorten tabellen te maken. Als eerste wordt er een tabel gemaakt waarin er stellingen met betrekking tot knelpunten, verbeteringsmogelijkheden, etc. worden weergegeven. Uit de samenvattingen worden alle knelpunten, verbeteringsmogelijkheden of beweringen verzameld. Deze worden vertaald naar stellingen en getoetst in de tabel. In deze tabel wordt er weergegeven doormiddel van een kruis of de afdeling de stelling heeft genoemd. Of een afdeling een stelling heeft bevestigd wordt geïnventariseerd uit de interviews. Er is hier sprake van een inventarisatie van gegevens. Bij het inventariseren wordt de interpretatie van de onderzoeker achterwege gelaten. Er is slechts geïnventariseerd of een stelling genoemd is of niet. Door te kijken hoe vaak een stelling wordt bevestigd kan er worden bepaald hoe zwaar de stelling weegt voor het Payroll proces.

Echter, sommige stellingen wordt maar door 1 of 2 afdeling(en) genoemd, waardoor het lijkt dat het niet zwaar weegt. Andere afdelingen bezitten geen kennis over de stellingen en noemen het dus niet. Om deze reden worden er tevens tabellen gemaakt waarin de interpretatie van de onderzoeker gebruikt wordt. Er worden meerdere criteria meegenomen dan alleen de hoeveelheid afdelingen die de stelling bevestigen. Deze criteria zijn deels gebaseerd op de interpretatie van de onderzoeker. Door de volgende criteria worden de stellingen gemeten:

- Hoeveel afdelingen hebben de stelling bevestigd?
- Welke afdelingen hebben kennis over het onderwerp?
- Hoe sterk staat een afdeling in zijn mening over een stelling?
- Is er een reden voor het niet noemen van een stelling?
- Is een stelling bevestigd door de procesbeschrijving van het Payroll proces?

De stellingen worden gemeten op een 5-punts schaal, en de score wordt toegekend op basis van de bovenstaande criteria. Aan deze numerieke waarden hangt een bepaalde zwaarte:

1. Stelling speelt helemaal geen rol in het Payroll proces
2. Stelling speelt een kleine een rol in het Payroll proces
3. Stelling speelt een middelmatige rol in het Payroll proces
4. Stelling speelt een rol in het Payroll proces
5. Stelling speelt een grote rol in het Payroll proces

De tabellen met een subjectieve meting worden vervolgens gebruikt voor het beantwoorden van de deelvragen. De beantwoorde deelvragen vormen gezamenlijk de inventariserende analyse.

4.2.3. Kwaliteit van het onderzoek

Bij het beoordelen van de kwaliteit van het onderzoek moeten volgens Babbie (2010) twee aspecten in acht worden genomen. Deze twee meetmethoden zijn validiteit en betrouwbaarheid. (Babbie, 2010, pp. 150-155) Niet alleen de interviews worden beoordeeld op validiteit en betrouwbaarheid. Ook het eindproduct, de Payroll procesbeschrijving, wordt beoordeeld op validiteit en betrouwbaarheid.

4.2.3.1. Validiteit

Een meting van de kwaliteit van het onderzoek is volgens Babbie (2010) validiteit. Validiteit, of ook wel geldigheid, laat zien of er wordt gemeten wat er gemeten moest worden. De vraag is of de juiste metingen worden gebruikt om de onderwerpen te kunnen meten. Validiteit houdt in dat de meting een accurate weergave is van hetgene dat gemeten moest worden. (Babbie, 2010, pp. 150-155) Er zijn verschillende soorten validiteit. In dit onderzoek wordt er rekening gehouden met de interne validiteit, de externe validiteit, de constructvaliditeit en de statistische conclusie validiteit.

De interne validiteit wordt gewaarborgd doordat dit een diepgaand onderzoek is. Volgens Verschuren et al. (2003) is een voordeel van een enkelvoudige casestudy dat er dieper op het onderzoek wordt ingegaan. Er is een goede interne validiteit. De resultaten kloppen hoogstwaarschijnlijk voor dit onderzoek. Er wordt namelijk een grondige analyse van de huidige situatie gemaakt. Er wordt niet alleen gebruik gemaakt van interviews, maar ook van directe observatie en van geschreven documenten. (Verschuren et al., 2003, pp. 175-176)

De externe validiteit van dit onderzoek staat volgens Verschuren et al. (2003) onder druk omdat er zeer weinig betrokkenen ondervraagd worden. In dit onderzoek zijn er maar een klein aantal onderzoekseenheden. Het is dus moeilijk te bepalen of de resultaten van dit onderzoek ook toepasbaar zijn op andere gevallen. Het kan zo zijn dat de resultaten van dit onderzoek uniek zijn en alleen toepasbaar voor organisatie X. De resultaten gelden dan niet voor andere organisaties. Voor dit onderzoek is dit aanneembaar, aangezien het specifiek om het Payroll systeem van organisatie X gaat. Tevens is er sprake van een doelgerichte steekproef. Respondenten worden niet willekeurig gekozen. Er worden alleen werknemers geïnterviewd die betrokken zijn bij het Payroll proces. De externe validiteit staat onder druk aangezien het gevaar bestaat dat met andere respondenten er andere resultaten geboekt worden. Er is specifiek voor de huidige respondenten gekozen omdat zij het meeste informatie bezitten over het Payroll proces. Als er andere respondenten gekozen waren zou er geen bruikbaar resultaat zijn, deze hebben immers geen kennis over het Payroll proces en weten dus ook niet waar er knelpunten zitten. Voor dit onderzoek is het noodzakelijk om de huidige respondenten te interviewen aangezien het onderzoek specifiek over het Payroll proces gaat. De resultaten van het onderzoek hebben alleen betrekking op het Payroll proces. De resultaten kunnen niet gegeneraliseerd worden voor andere organisaties. (Verschuren et al., 2003, pp. 175-176)

Er is geen sprake van statistische conclusie validiteit omdat er geen sprake is van een kwantitatief onderzoek. Er kunnen geen metingen worden gehouden om de statistische conclusie validiteit te waarborgen. (Babbie, 2010, pp. 154-155)

Doordat de belangrijkste onderwerpen van dit onderzoek zijn geoperationaliseerd wordt de constructvaliditeit van het onderzoek gewaarborgd. Door te operationaliseren wordt er duidelijk wat er precies gemeten moet worden. De onderwerpen die aan bod moeten komen tijdens het interview zijn duidelijk dus hier kan specifiek naar worden gevraagd. Achteraf is er gekeken of alle onderwerpen besproken worden in de interviews en of er genoeg informatie is vergaard. Dit is het geval. Er is dus sprake van goede construct validiteit. (Babbie, 2010, pp. 154-155)

4.2.3.2. Betrouwbaarheid

Babbie (2010) beschrijft dat een onderzoek betrouwbaar is als de resultaten hetzelfde zijn bij herhalingen van het onderzoek. Dezelfde data wordt verzameld bij herhaalde observaties van hetzelfde fenomeen. (Babbie, 2010, pp. 150-155) Echter betrouwbaarheid bij een kwalitatief onderzoek is anders dan bij een kwantitatief onderzoek. Bij een kwalitatief onderzoek kan hetgene wat onderzocht wordt constant veranderen en de methode van onderzoeken kan degene die onderzocht wordt beïnvloeden. (Babbie, 2010, pp. 417) Voor dit onderzoek is het niet de bedoeling dat een herhaling van het onderzoek dezelfde resultaten geven. Dat betekent dat dit onderzoek geen nut heeft gehad en dat er geen oplossing voor het probleem is gevonden. Bij deze opdracht gaat het erom dat het Payroll proces beschreven en vervolgens geanalyseerd wordt. Dit onderzoek is ontworpen voor de afdeling Payroll en de herhaalbaarheid is hierbij niet van belang.

De betrouwbaarheid van het onderzoek kan wel vergroot worden door ervoor te zorgen dat de methode van onderzoeken zo min mogelijk invloed heeft op degene die onderzocht wordt. Hiervoor zijn bepaalde richtlijnen voor interviews. Babbie (2010) geeft een aantal richtlijnen voor interviews die ook in dit onderzoek aan zijn gehouden.

‘**Voorkomen en houding**’ houdt in dat de interviewer hetzelfde gekleed moet gaan als degene die worden geïnterviewd. Dit is bij de interviews van dit onderzoek ook het geval. Door netjes en neutraal gekleed te gaan kregen de respondenten een idee van de houding en gedrag van de interviewer. Het gedrag van de interviewer moet voornamelijk aangenaam of prettig aanvoelen. Ook

moet de interviewer oprecht geïnteresseerd zijn. (Babbie, 2010, pp. 275-276) Bij de interviews is een open houding aangenomen. Om oprecht geïnteresseerd over te komen is er op bepaalde onderwerpen dieper op in gegaan. Voornamelijk als er gemerkt werd dat de respondenten hier zelf ook enthousiast over waren. Houding is aangepast aan de respondent, er werd voornamelijk gekeken naar de houding van de respondent. Dit vergroot de betrouwbaarheid van het onderzoek.

‘Bekendheid met de vragenlijst’ is een ander richtlijn voor interviews. Echter, in dit geval is er geen sprake van een vragenlijst. Alleen de onderwerpen waarover gesproken moest worden in de interviews liggen vast. Deze onderwerpen zijn geoperationaliseerd in paragraaf 4.4.. Door de operationalisering en het theoretisch kader is de interviewer erg bekend met de onderwerpen. Ook heeft de interviewer het Payroll proces beschreven waardoor er een goed begrip is ontstaan van de onderwerpen. Hierdoor is de interviewer goed bekend met het interview. Bij sommige interviews bleek dat bepaalde onderwerpen niet van toepassing waren en werden daarom achterwege gelaten. (Babbie, 2010, pp. 276)

‘Nauwkeuring aan de vraagstelling houden’. Zoals hierboven al is beschreven zijn er geen exacte vragen gemaakt voor de interviews. Dit zorgt ervoor dat de betrouwbaarheid van de interviews aanzienlijk verkleind wordt. Ieder interview heeft zijn eigen vragen. Alleen doordat de onderwerpen nauwkeuring zijn geoperationaliseerd wordt geprobeerd de betrouwbaarheid van de interviews te vergroten. (Babbie, 2010, pp. 276)

‘Exact registreren van reacties’. De betrouwbaarheid van dit punt is gewaarborgd door het interview op te nemen met een audio opname. Hierna zijn de interviews uitgewerkt in schriftelijke notities, zonder dat er samengevat, gecorrigeerd of gebruik is gemaakt van omschrijvingen. Er is bij dit punt geen gebruik gemaakt van de interviewer zijn interpretatie. (Babbie, 2010, pp. 277)

‘Zoeken naar antwoorden’ is de laatste richtlijn van Babbie (2010) voor het houden van interviews. In sommige interviews worden er onjuiste of incomplete antwoorden gegeven. Als dit het geval is werd de vraag opnieuw gesteld en dan vaak op een iets andere wijze. Zodra er een kort antwoord werd gegeven werd er gevraagd naar een uitleg voor dit antwoord. Ook door te knikken of ‘ja’ te zeggen werd de respondent aangemoedigd om verder te gaan met zijn verhaal. In de interviews is het niet vaak nodig om te zoeken naar antwoorden.

Voor de betrouwbaarheid is het van belang om te weten dat de interviews opgenomen zijn doormiddel van een voicerecorder. Vervolgens zijn interviews zorgvuldig genoteerd en uitgewerkt. De feitelijke gegevens zijn genoteerd en de interpretatie van de onderzoeker is achterwege gelaten. Ook de samenvattingen van de interviews zijn zonder interpretatie van de onderzoeker gemaakt, er is hier slechts geïnventariseerd wat er is gezegd in de interviews.

4.2.3.3. Betrouwbaarheid en validiteit van het beschreven Payroll proces

Bij het beschrijven van het Payroll proces spelen meerdere aspecten een rol. Het theoretisch kader en de informatie verschaft door organisatie X spelen een rol bij de betrouwbaarheid en geldigheid van de procesbeschrijving van het Payroll proces. Een manier om de betrouwbaarheid en geldigheid van het beschreven Payroll proces te testen is een ‘walkthroughtest’. Dit houdt in dat de stappen van de procesbeschrijving worden doorlopen en uitgetest. Als de procesbeschrijving aansluit op de stappen die het salarisadministratiesysteem heeft dan is die hoogstwaarschijnlijk betrouwbaar en valide. In het beschreven Payroll proces zijn alle elementen meegenomen die door de ‘walkthroughtest’ naar voren kwamen. Het beschreven Payroll proces is op dit punt valide en betrouwbaar.

Naast de ‘walkthroughtest’ is het een aanrader om meerdere medewerkers naar de procesbeschrijving te laten kijken. De Senior Salarisadministrateur heeft veel kennis van het systeem en controleert of alle aspecten zijn meegenomen. Hij controleert of de procesbeschrijving overeenkomt met wat hij weet van het proces. Hij beoordeelt de procesbeschrijving op de inhoudt. Daarnaast kijkt de accountmanager van NgA er naar. Hij heeft al veel procesbeschrijvingen gezien en eerder ook gemaakt. Hij controleert de procesbeschrijving op de vorm en leesbaarheid. Als laatste kijkt de nieuwe Salarisadministrateur naar het beschreven Payroll proces. Omdat deze nieuw is geeft het uitstekend weer of een procesbeschrijving nuttig is bij uitvoeren de werkzaamheden. De medewerkers reageerden positief op het beschreven Payroll proces. Daardoor kan er worden aangenomen dat het beschreven Payroll proces geldig en betrouwbaar is.

4.3. Beperkingen van het onderzoek

Het grootste nadeel van een kwalitatief onderzoek is dat er automatisch sprake is van een ‘obtrusive’ onderzoek als er interviews worden gehouden. (Trochim, 2006) Dit houdt in dat door het houden van interviews de observatie-eenheden beïnvloedt worden door de interviewer. Door het verzamelen van data worden de observatie-eenheden beïnvloedt. Er is sprake van interactie tussen de interviewer en de respondenten. Observatie-eenheden kunnen anders reageren door de aanwezigheid van de interviewer. Mensen zijn zich er namelijk van bewust dat ze geïnterviewd worden. (Trochim, 2006) Eén van de nadelen is dat respondenten mogelijk hun de waarheid gaan verdraaien om zichzelf in een positiever licht te zetten. Respondenten geven niet snel toe dat iets hun schuld is maar schuiven de schuld af. Het is dus moeilijk te bepalen of de respondenten de waarheid spreken of dat ze de waarheid verdraaien.

4.4. Operationalisering

In paragraaf 4.1.4. staat dat er interviews worden gehouden. Dit houdt in dat er een open wijze van vraagstelling is. Er is maar een geringe mate van voorstructurering van vragen. De interviewer houdt enkele richtlijnen of kernconcepten aan in het interview. De belangrijkste onderwerpen die naar voren komen in het theoretisch kader zijn de richtlijnen voor de interviews. Operationaliseren is het meetbaar maken van de onderwerpen van het theoretisch kader. Het operationaliseren van onderwerpen vindt volgens Verschuren et al. (2003) plaats door indicators te ontwerpen. (Babbie, 2010, 130-133) (Verschuren et al., 2003, pp. 102-103) Omdat dit een kwalitatief onderzoek is gebeurt het operationaliseren op een andere manier dan bij een kwantitatief onderzoek. Er wordt per onderwerp eerst een uitleg gegeven van het onderwerp, vanuit het theoretisch kader. Zo wordt er begrip gecreëerd van het onderwerp. Vervolgens worden er enkele voorbeeld vragen gekoppeld aan het onderwerp. Dit zijn vragen die mogelijk worden gesteld in de interviews. Dit staat niet vast omdat niet elke respondent dezelfde vraag kan beantwoorden. Dit wordt per respondent bekeken.

4.4.1. Het Payroll proces

Het Payroll proces is, volgens Armistead et al. (1999) en Jans (1995), een ondersteunend proces. Ondersteunende processen zijn processen gericht op het tot stand brengen en het in stand houden van de middelen van de organisatie. Jans (1995) bespreekt het loon-en salarissysteem. Het doel van een loon- en salarissysteem is het uitkeren van de beloning aan personeelsleden. Voordat het salaris kan worden betaald is er een bepaalde informatiebehoefte naar: overzichten van de periodiek en tussentijds uit te betalen bedragen, een betaaltape om de uitbetalingen te doen verwerklijken, de loon-en salarisverdeling, de wettelijk verplichte afdrachten aan belastingdienst en de bedrijfsvereniging, de verzamelloonstaten, en de loonbelastingkaarten en loonopgaven per personeelslid. Er zijn ook bepaalde gegevens nodig voor de berekening van de bedragen: personalia, giro/bankrekeningnummer, toegekend loon of salaris, overwerkregeling, toegekende vergoedingen en een werknemersverklaring voor de loonbelastingtabel. Teven zijn er mutaties die van invloed zijn op de loon- of salarisberekening, zoals wijziging in burgerlijke staat, geboorten en salarisverhoging. (Armistead et al., 1999) (Jans, 1995) In de interviews wordt er gevraagd wat de functie is van de respondent. Daarna wordt er gevraagd in hoeverre de respondent betrokken is bij het Payroll proces. Er wordt gevraagd met welke elementen de respondent van het Payroll proces in contact komt. Er wordt naar de mening van de respondent gevraagd met betrekking tot de afdeling Payroll, onderwerpen zoals communicatie en informatie uitwisseling komen aan bod.

4.4.2. Knelpunten

Een knelpunt kan ook wel een probleem, bottleneck, benardheid of hinder worden genoemd. Een knelpunt is altijd negatief, het voegt geen waarde toe (Encyclo, z.d.). Kamermans et al. (1998) schrijven dat de volgende punten veel voorkomende knelpunten in het proces zijn het zoek raken van informatie; achterstand in afhandeling; moeilijke of onleesbare formulieren; veel uitzonderingen in het proces; hoog foutenpercentage; veelvuldige overdracht van zaken in het proces; vele en onnodige dubbele controle activiteiten of status van het te produceren informatieproduct onbekend. Er wordt de respondenten gevraagd of zij knelpunten zien in het Payroll proces. Daarbij kunnen de bovenstaande punten worden opgenoemd als een voorbeeld voor de knelpunten die er kunnen zijn in een proces.

Daarnaast wordt er gevraagd naar de moeilijkheden die zij hebben met het Payroll proces. Als de respondent knelpunten van het Payroll proces opnoemt dan wordt er tevens gevraagd naar de oorzaak en de mogelijke oplossing. Uit de procesbeschrijving komt naar boven dat er erg veel verschillende documentstromen worden gebruikt. Hiernaar wordt tevens gevraagd in de interviews. Dit is wellicht een knelpunt waar de respondenten tegenaan lopen. Uit het beschreven Payroll proces komt ook naar voren dat er nog teveel op papier wordt gewerkt, ook hier worden vragen over gesteld.

4.4.3. Controles

Controles kunnen worden ingedeeld in drie groepen: zelfcontroles, interne controles en externe controles. Zelfcontroles worden door degene die de handeling uitvoert zelf uitgeoefend. Interne en externe controles worden door anderen uitgeoefend dan degene die de handeling uitvoert. Controles zijn toetsingen van een activiteit nadat het gebeurd is. Nadat een handeling verricht is wordt er gekeken of de handeling goed is verlopen. Controle vindt vaak plaats door de huidige situatie te toetsen aan normen of visies. (Jans, 1995) (O'Neill et al., 1999) In de interviews wordt er gevraagd in hoeverre de respondent betrokken is bij controles die betrekking hebben op het Payroll proces. Er wordt gevraagd wat de rol is van de respondent bij de controles. Daarnaast wordt er gevraagd naar de kwaliteit van de huidige controles. Ook wordt er gevraagd of de respondenten extra controles nuttig vinden. Als dit zo is wordt er gevraagd waar die extra controles op moeten komen.

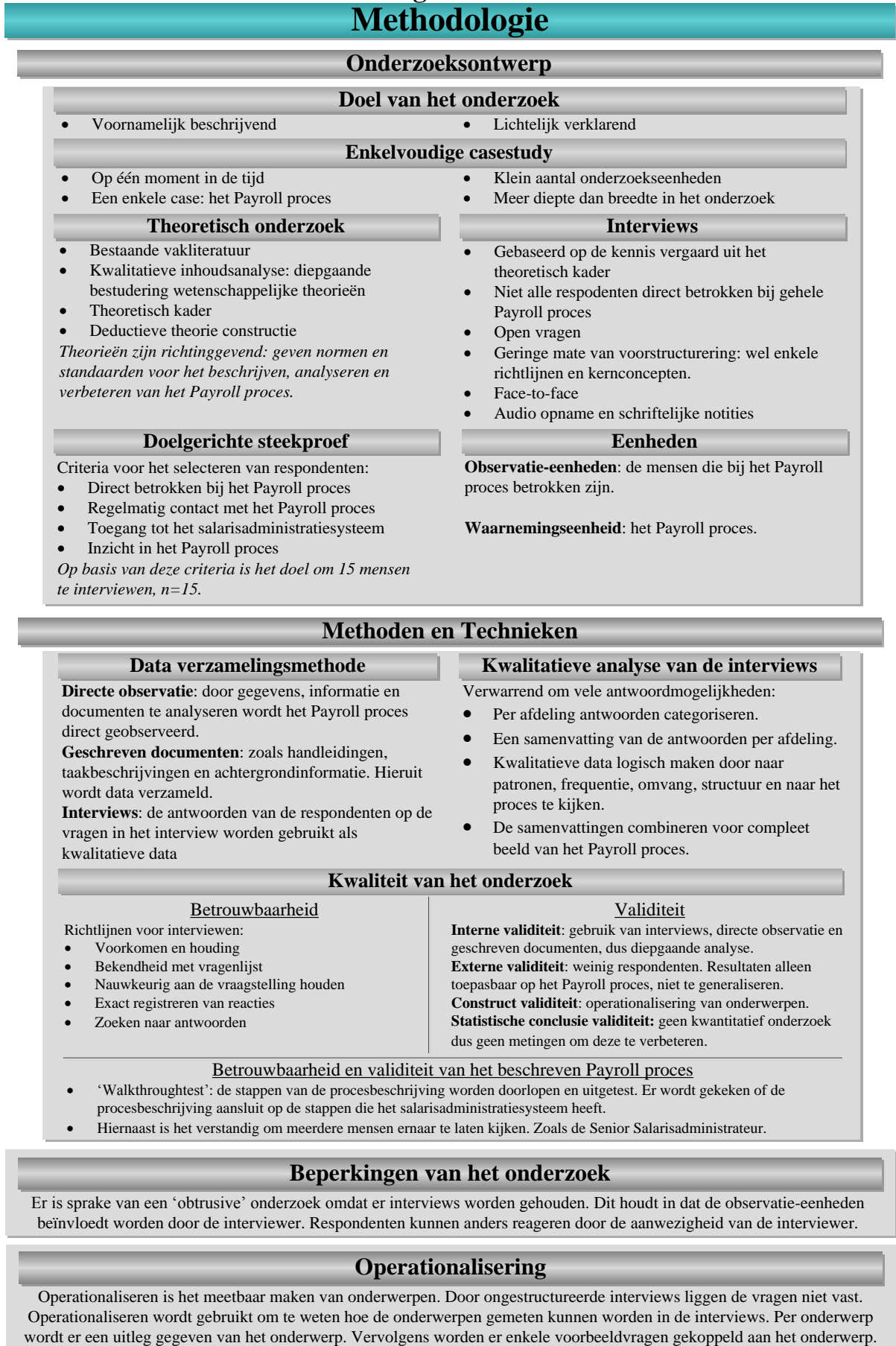
4.4.4. Rapportages

In rapportages wordt er gerapporteerd over bepaalde gebeurtenissen aan mensen of instanties. Rapporteren houdt in dat er verslag wordt gedaan over iets wat onderzocht of beoordeeld is. Een rapportage heeft vaak te maken met metingen van prestaties. (Encyclo, z.d.) In de interviews wordt er aan de respondenten gevraagd in hoeverre zij betrokken zijn bij de rapportages van de afdeling Payroll. Daarnaast wordt er gevraagd of zij het aantal rapportages voldoende vind.

4.4.5. Verbeteringsmogelijkheden

Verbeteringsmogelijkheden ontstaan als er ergens in het proces knelpunten aanwezig zijn. Het proces werk dus niet optimaal. Verbeteringen hebben positieve effecten, en kunnen een oplossing bieden voor een probleem. (van de Lagemaat et al., 1999) Een verbeteringsmogelijkheid wordt gedefinieerd als een mogelijkheid om een probleem op te lossen, waarbij er een positief effect ontstaat in termen van effectiviteit of efficiëntie. Als de respondenten knelpunten ervaren dan wordt er meteen gevraagd naar de verbeteringsmogelijkheden voor deze knelpunten. Als ze geen knelpunten ervaren dan wordt er alsnog gevraagd naar verbeteringsmogelijkheden. In het beschreven Payroll proces komt er naar voren dat er weinig digitaal wordt gewerkt. Er wordt gevraagd of digitaliseren een goede verbeteringsmogelijkheid is. Daarnaast wordt er gevraagd naar de rol van automatiseren in het Payroll proces. Ook wordt er gevraagd naar communicatie omdat uit het beschreven Payroll proces bleek dat er veel communicatie nodig is tussen de afdelingen. Er wordt gevraagd naar de mening van de respondent ten opzichte van KPIs.

4.5. Het model van de methodologie



Beperkingen van het onderzoek

Operationalisering

Figuur 8: model van de methodologie

5. Het Payroll proces

De onderzoeksvraag van deze scriptie, *‘Wat is de doelmatige procesbeschrijving van het Payroll proces van organisatie X, en de inventariserende analyse van de informatie daaruit.’*, bestaat uit twee delen. Het eerste deel is een doelmatige procesbeschrijving van het Payroll proces. Het tweede deel is een inventariserende analyse van het Payroll proces met als doel verbeteringsmogelijkheden te identificeren. Voordat het tweede gedeelte van de onderzoeksvraag beantwoordt kan worden moet het Payroll proces doelmatig beschreven zijn. In dit hoofdstuk wordt het eerste gedeelte van de onderzoeksvraag beantwoord. Voordat het eerste deel van de onderzoeksvraag beantwoordt kan worden is het van belang om te kijken naar de eerste drie deelvragen. Door deze drie deelvragen te beantwoorden wordt er duidelijkheid gecreëerd over het eerste gedeelte van de onderzoeksvraag.

Op de deelvraag, *‘Wat zijn doelmatige procesbeschrijvingen?’*, wordt er antwoord gegeven door naar het theoretisch kader te kijken. Vanuit de theorie is er bekeken waar een proces en een procesbeschrijving aan moet voldoen. Als eerste is er gekeken waaruit het Payroll proces hoort te bestaan. Het Payroll proces moet bestaan uit een serie van opeenvolgende activiteiten. Het moet een duidelijk begin en einde hebben, dus input en output. Het Payroll proces is cross-functioneel en treft meerdere afdelingen binnen organisatie X. Het Payroll proces bestaat uit mensen, middelen, input, organisatorische richtlijnen, activiteiten, procedures, en instructies die collectief de doelstellingen realiseren. Als tweede is er gekeken hoe een procesbeschrijving tot stand hoort te komen. In het theoretisch onderzoek komt BPM van Vondrák (2007) duidelijk naar voren als een manier om doelmatig een proces te beschrijven. Het BPM kent drie modellen om een proces te identificeren. Het functionele model geeft aan welke (sub) processen er zijn en welke relatie er tussen de (sub)processen bestaat. Het object model geeft aan welke eenheden er essentieel zijn voor het uitvoeren van een proces. Het coördinatie model laat zien wat de volgorde van de activiteiten en de voorwaarden voor het uitvoeren van de activiteiten zijn in het proces. Door deze drie modellen te combineren kan het Payroll proces geïdentificeerd worden. Vervolgens geven Vondrák (2007) en Aguilar-Savén (2004) een suggestie voor de diagrammen die er gebruikt kunnen worden voor het vastleggen van het Payroll proces. Het is namelijk de bedoeling dat het Payroll proces grafisch in beeld wordt gebracht. Voor het in kaart brengen van de drie modellen hierboven worden de elementen van een data flow diagram en een object oriented diagram gebruikt. Om ervoor te zorgen dat het Payroll proces niet onoverzichtelijk wordt zijn de ‘shapes’ uit de twee diagrammen gecombineerd. De diagrammen worden gecombineerd tot één schematische weergave van het Payroll proces. Op basis van het theoretisch kader is vastgesteld dat het Payroll proces op deze manier doelmatig is beschreven.

De tweede deelvraag, *‘Wat is het doel van het Payroll proces?’*, kan beantwoord worden door middel van de informatie die beschikbaar is gesteld door organisatie X. Uit de informatie komt naar voren dat het Payroll proces twee kerndoelen heeft. Het eerste kerndoel is dat salaris data tijdig, compleet en accuraat geregistreerd, verwerkt en doorgegeven moet worden. Het tweede kerndoel is dat het salaris tijdig en accuraat betaald moet worden. Voordat het salaris uitbetaald moet worden moet er berekend worden hoeveel salaris een werknemer krijgt. Het bruto en netto loon moeten worden berekend. De doelstellingen zijn terug te vinden op het overzicht van het Payroll proces in paragraaf 5.2.

De derde deelvraag, *‘Welke activiteiten zijn er te onderscheiden in het Payroll proces?’*, kan worden beantwoord door de informatie die beschikbaar is gesteld door organisatie X te analyseren. Uit de informatie blijkt dat het Payroll proces uit drie hoofdactiviteiten bestaat: mutaties van salarisdata, verwerken van salarisdata en uitbetalen van salaris. Deze hoofdactiviteiten vallen weer uiteen in kleinere activiteiten. In paragraaf 5.3. worden de activiteiten weergegeven in het Payroll proces. Vervolgens worden deze activiteiten uitgewerkt in de procesbeschrijving van het Payroll proces.

Op basis van bovenstaande deelvragen is er een procesbeschrijving van het Payroll proces tot stand gekomen. De procesbeschrijving is gebaseerd op informatie die op dat moment van het maken van de procesbeschrijving beschikbaar was. Uit de procesbeschrijving is af te lezen dat er voornamelijk bij de controles onduidelijkheid is. Op sommige momenten is het niet duidelijk of er controles worden uitgevoerd of wat er met bepaalde controle mappen wordt gedaan. De reden hiervoor is dat op het

moment van het maken van de procesbeschrijving sommige controles in ontwikkeling waren of gewoonweg nog niet bestaan. Hier wordt in hoofdstuk 6 verder op ingegaan. Vanaf paragraaf 5.1. is de grafische weergave van de procesbeschrijving van het Payroll proces te zien. Dit is tevens het gedeeltelijke antwoord op de onderzoeksvraag van deze scriptie. In hoofdstuk 8 is er beschreven hoe het theoretisch kader is gebruikt bij het maken van deze procesbeschrijving.

De procesbeschrijving van het Payroll proces is vertrouwelijk

6. Inventariserende analyse

In hoofdstuk 5 is er een gedeeltelijk antwoord gegeven op de onderzoeksvraag van deze scriptie. Nu de procesbeschrijving van het Payroll proces bekend is kan het Payroll proces geanalyseerd worden. Dat het Payroll proces niet optimaal functioneert, is afgeleid uit de informatie over het Payroll proces en uit de procesbeschrijving. Door een inventariserende analyse van het Payroll proces moeten de knelpunten aan het licht komen. Deze inventariserende analyse vindt plaats doordat er interviews worden gehouden met betrokkenen bij het Payroll proces. Uiteindelijk zijn er 13 betrokkenen geïnterviewd. In tabel 4 in bijlage 9 staat een lijst van de respondenten. De respondenten worden aangegeven met hun functie en zijn op afdeling gesorteerd.

De gegevens die verzamelt zijn uit de interviews zijn doormiddel van een audio opname geregistreerd. Vervolgens zijn deze audio opnames uitgewerkt in schriftelijke notities. Hierbij zijn alle antwoorden letterlijk uitgetypt, er is geen ruimte gegeven voor interpretatie. In paragraaf 4.2.2. is uitgelegd dat de antwoorden per afdeling worden gecategoriseerd om deze overzichtelijker te weergeven. Er wordt per afdeling een samenvatting gemaakt van de gegeven antwoorden. De samenvatting van de afdeling wordt weer opgesplitst op onderwerp om het overzichtelijker te maken. De samenvatting wordt gemaakt door per afdeling te kijken naar patronen in de antwoorden van de respondenten. Er wordt gekeken naar de frequentie, naar de omvang van de antwoorden, naar de structuur van de antwoorden, naar het proces, naar de oorzaken en naar de consequenties. In bijlage 10 staan de samenvattingen van de gegevens per afdeling.

Op basis van deze samenvattingen worden er tabellen gemaakt waarin duidelijk is af te lezen welke knelpunten en verbeteringsmogelijkheden de afdelingen ervaren. Uit de interviews worden stellingen afgeleid. Er wordt gekeken per afdeling of een stelling bevestigd is of niet. Hierbij is er geen ruimte voor de interpretatie van de onderzoeker. In paragraaf 6.1. wordt er slechts geïnventariseerd of een stelling genoemd is. Deze tabellen zonder subjectieve interpretatie geven een idee over de hoeveelheid afdelingen die een knelpunt of verbeteringsmogelijkheid ervaren. Echter, sommige stellingen wordt maar door 1 of 2 afdeling(en) bevestigd waardoor het lijkt dat de stellingen niet zwaar wegen. Het kan zo zijn dat andere afdelingen geen kennis over deze stellingen bezitten en ze noemen het dus niet. Om deze reden worden er tevens tabellen met de interpretatie van de onderzoeker gemaakt zodat stellingen in context komen te staan. In deze tabellen met subjectieve interpretatie wordt er vastgesteld hoe zwaar een stelling weegt. Op basis van de tabellen met subjectieve interpretatie worden de laatste vijf deelvragen van deze scriptie beantwoord in paragraaf 6.2.. De antwoorden op deze deelvragen vormen gezamenlijk de inventariserende analyse van het Payroll proces.

6.1. Inventarisatie van gegevens

De interviews zijn erg groot en onoverzichtelijk, zelfs de samenvattingen geven niet overzichtelijk weer wat de knelpunten en verbeteringsmogelijkheden van het Payroll proces zijn. Uit de interviews kunnen stellingen worden afgeleid met betrekking tot het Payroll proces. Deze stellingen worden door één of meerdere afdelingen bevestigd. Per onderwerp wordt er een tabel gemaakt waarin er stellingen over het onderwerp worden geplaatst. Vervolgens wordt er aangegeven door middel van een kruis welke afdelingen een stelling bevestigen. Zo is er bijvoorbeeld af te leiden welke knelpunten er door welke afdelingen worden ervaren. Hierbij is de interpretatie van de onderzoeker achterwege gelaten, er is slechts geïnventariseerd welke stellingen er bevestigd worden. In tabel 5 is de inventarisatie van de stellingen per afdeling geregistreerd. De stellingen zijn per onderwerp gegeven. Uit tabel 5 komt naar voren dat HR de meeste knelpunten ervaart in het Payroll proces. Dit komt omdat HR veel informatie aanlevert aan Payroll en daarom erg betrokken is bij het Payroll proces. Zij kunnen er tevens objectief naar kijken, dit is voor de afdeling Payroll moeilijker aangezien zij er dagelijks mee bezig zijn.

| | | Afdelingen | | | | | |
|---|---|------------|----|------------|-----|-------------|------------------|
| | | Payroll | HR | Accounting | NgA | HR - Huizen | Finance - Huizen |
| Knelpunten in het Payroll proces | Geen interface tussen Bispers en SAP euHReka, waardoor er een grotere kans is op fouten | X | X | - | X | - | - |
| | Er mist een vertaalslag: in SAP euHReka moeten er andere codes en omschrijvingen worden gebruikt dan in Bispers | X | X | X | - | - | - |
| | Grote kans op fouten bij de mutaties van ouderschapsverlof | X | - | - | - | - | - |
| | Er komen veel fouten voor bij de pensioenmutaties | X | - | - | X | - | - |
| | Er zijn veel uitzonderingsgevallen | X | X | X | - | - | - |
| | Er mist een procesbeschrijving | X | X | - | X | X | X |
| | Functiescheidingen worden niet goed aangehouden | X | X | X | X | X | X |
| | Kennis ligt bij één persoon, continuïteit komt in gevaar | - | X | X | X | X | X |
| | Aansturing is niet eenduidig | - | X | - | - | - | - |
| | Er wordt te weinig teruggekoppeld | - | X | X | - | X | - |
| | Er wordt niet goed gecommuniceerd met andere afdelingen | - | X | X | - | X | X |
| | Vaststellingsovereenkomsten worden dubbel doorgenomen | - | X | - | - | - | - |
| | De tijdsdruk ligt hoog | X | X | X | - | - | X |
| Controles en rapportages in het Payroll proces | Er worden zelfcontroles uitgevoerd | X | - | X | - | - | - |
| | Het is van belang om zelfcontroles te laten controleren door anderen | X | - | X | - | - | - |
| | Er mist een controle op de ingevulde gegevens van de werknemers | - | X | - | - | - | - |
| | Er is geen sprake van functiescheiding met betrekking tot de controlefunctie | X | - | X | - | X | X |
| | Er is een controle op de overeenkomst van Bispers en SAP euHReka | X | X | X | - | - | - |
| | De controle op de overeenkomst van Bispers en SAP euHReka is beperkt | X | X | X | - | - | - |
| | Er mist een standenregister | - | X | X | X | - | - |
| | De requirement voor een goed werkend standenregister zijn niet duidelijk | - | - | - | X | - | - |
| | Controles moeten uitgebreid en geoptimaliseerd worden | X | X | X | - | - | - |
| | Problemen die naar voren komen uit de ICQ worden gecommuniceerd | X | - | | - | - | - |
| | Payroll moet controleren met een terugkoppeling naar HR | - | - | X | - | - | - |
| | Teveel mensen hebben toegang tot SAP euHReka | - | - | X | - | - | - |
| | Er mist een controle op de tussenrekeningen | - | - | - | - | - | X |

| | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| Automatiseren en digitaliseren | Het automatiseren van formulierenstromen vindt plaats door het gebruik van Livelink | X | X | X | - | X | - |
| | Automatiseren is belangrijk voor de structuur van het proces | X | X | - | - | - | - |
| | Automatiseren en digitaliseren leidt tot efficiënter werken | X | X | - | - | X | - |
| | Automatiseren zorgt voor meer terugkoppeling | X | X | - | - | X | - |
| | Automatiseren is niet de oplossing voor alles | X | X | - | - | X | - |
| | Sommige documenten moeten op papier blijven bestaan | X | X | X | X | - | - |
| | Werken met twee schermen zorgt ervoor dat er minder geprint wordt | X | - | X | - | - | - |
| Buitenvestigingen werken niet met Livelink | - | X | - | - | X | - | |
| Verbeteringsmogelijkheden voor het Payroll proces | Er moet een interface komen tussen Bispers en SAP euHReka | - | X | - | X | - | - |
| | Het werken met workflows is een oplossing als een interface niet wordt geïmplementeerd | - | X | - | - | - | - |
| | In een workflow moeten formulierenstromen worden geautomatiseerd waardoor er efficiënter gewerkt kan worden en de structuur verbeterd | X | X | - | - | X | - |
| | Een workflow zorgt ervoor dat een proces gestandaardiseerd en inzichtelijker wordt. | X | X | X | - | X | - |
| | Gegevens specifiek voor Payroll kunnen worden opgenomen in de formulieren op Livelink | X | X | X | - | - | - |
| | Alleen standaardmutaties moeten worden geautomatiseerd | - | X | X | - | - | - |
| | Buitenvestigingen moeten werken met de workflows op Livelink, dan kan er efficiënter worden gewerkt | - | X | - | - | X | - |
| | In de formulieren moet een vertaalslag worden gemaakt voor SAP euHReka | X | X | X | - | - | - |
| | Meerdere formulieren moeten worden samengevoegd tot een helder en uitgebreid formulier | X | X | - | - | - | - |
| | Voor de fouten bij ouderschapsverlof en pensioenfondspremies moet een procesbeschrijving worden gemaakt | X | X | - | X | - | - |
| | Procesbeschrijvingen moeten overzichtelijk zijn, in een vast format | - | - | - | X | X | - |
| | Procesbeschrijvingen zijn nuttig bij ziekte en uitval van een collega | X | X | - | X | X | - |
| | Taken moeten inzichtelijker en beter verdeeld worden, hierdoor verbeterd de continuïteit | X | X | X | X | X | X |
| Voor een betere communicatie is een dienstregeling nodig | - | - | X | - | - | - | |
| Controles/rapportages | Funcities moeten gescheiden worden gehouden | X | X | X | - | X | X |
| | Funcitiescheidingen en verantwoordelijkheden moeten duidelijk worden opgenomen in de controles | X | - | X | - | X | X |
| | Fouten die uit de controles komen moeten teruggekoppeld worden | X | - | X | - | - | X |
| | Bij een controle moet er teruggekoppeld worden naar HR | - | X | X | - | - | - |
| | Controles moeten geformaliseerd worden | X | - | X | - | - | - |

| | | | | | | | |
|--------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| Verbeteringsmogelijkheden voor | Er moet een standenregister zijn voor de afdeling Payroll | X | X | X | X | - | - |
| | Payroll moet duidelijke requirements opstellen met betrekking tot het standenregister | - | X | - | X | - | - |
| | De controle op de ingevoerde gegevens mist en moet ontwikkeld worden | X | X | - | - | - | - |
| | Er moet een controle komen op het aantal mensen met toegang tot SAP euHReka | - | - | X | - | - | - |
| | KPIs zijn een goede extra controle | X | - | X | X | X | - |
| | KPIs moeten door twee partijen worden uitgevoerd | X | - | - | X | - | - |
| | KPIs zijn alleen een goede optie als ze haalbaar zijn | - | - | X | - | - | - |

Tabel 5: Stellingen met betrekking tot het Payroll proces geïnventariseerd per afdeling

6.2. Inventariserende analyse met subjectieve interpretatie

In paragraaf 6.1. is er slechts geïnventariseerd door welke afdeling een stelling is bevestigd. Dit is een meting van het belang van een stelling voor het Payroll proces. Echter, er zijn meerdere elementen die het belang van een stelling voor het Payroll proces bepalen. Er moet gemeten worden hoe zwaar het belang van een stelling weegt voor het Payroll proces. Door de onderzoeker worden de stellingen gemeten op ordinaal niveau. Hierbij is op een schaal de volgorde duidelijk maar de verschillen niet te meten. De stellingen worden gemeten met een 5-punts schaal. De stellingen kunnen een score van de waarde 1 tot en met 5 krijgen. Aan deze numerieke waarden hangt een bepaalde zwaarte:

1. Stelling speelt helemaal geen rol in het Payroll proces
2. Stelling speelt een kleine een rol in het Payroll proces
3. Stelling speelt een middelmatige rol in het Payroll proces
4. Stelling speelt een rol in het Payroll proces
5. Stelling speelt een grote rol in het Payroll proces

Bij het toekennen van een numerieke waarde aan een stelling werd er naar een aantal punten gekeken:

- Hoeveel afdelingen hebben de stelling bevestigd (kijk naar paragraaf 6.1.)?
- Welke afdelingen hebben kennis over het onderwerp?
- Hoe sterk staat een afdeling in zijn mening over een stelling?
- Is er een reden voor het niet noemen van een stelling?
- Is een stelling bevestigd door de procesbeschrijving van het Payroll proces?

Op basis van de bovenstaande criteria zijn de stellingen op een subjectieve manier gemeten doormiddel van een 5-punts schaal. Per deelvraag wordt er gemeten welke stellingen er van belang zijn en welke juist niet. Deze gewogen stellingen worden in tabellen geplaatst per deelvraag. Op basis van deze tabellen met subjectieve interpretatie wordt er antwoord gegeven op de deelvragen.

6.2.1. Welke knelpunten zijn er in het Payroll proces?

Door de stellingen uit paragraaf 6.1. met betrekking tot knelpunten in het Payroll proces subjectief te meten kan de rol van de knelpunten worden bepaald. Uit tabel 6 is af te lezen dat er een aantal belangrijkste knelpunten in het Payroll proces zitten. Op basis van deze subjectieve analyse van de knelpunt kan de deelvraag, ‘Welke knelpunten zijn er in het Payroll proces?’, beantwoordt worden.

| | | Score |
|--|---|-------|
| | Geen interface tussen Bispers en SAP euHReka, waardoor er een grotere kans is op fouten | 5 |
| | Er mist een vertaalslag: in SAP euHReka moeten er andere codes en omschrijvingen worden gebruikt dan in Bispers | 5 |
| | Grote kans op fouten bij de mutaties van ouderschapsverlof | 3 |
| | Er komen veel fouten voor bij de pensioenmutaties | 4 |

| | | |
|---|--|----------|
| Knelpunten in het Payroll proces | Er zijn veel uitzonderingsgevallen | 4 |
| | Er mist een procesbeschrijving | 5 |
| | Functiescheidingen worden niet goed aangehouden | 5 |
| | Kennis ligt bij één persoon, continuïteit komt in gevaar | 5 |
| | Aansturing is niet eenduidig | 2 |
| | Er wordt te weinig teruggekoppeld | 3 |
| | Er wordt niet goed gecommuniceerd met andere afdelingen | 4 |
| | Vaststellingsovereenkomsten worden dubbel doorgenomen | 2 |
| | De tijdsdruk ligt hoog | 4 |

Tabel 6: Stellingen met betrekking tot knelpunten subjectief gemeten doormiddel van 5-punts schaal

Het grootste knelpunt van de afdeling Payroll is dat er geen interface is met HR. Doordat er geen interface zit tussen Bispers en SAP euHReka is de kans op fouten groot. Gegevens moeten twee keer worden ingevoerd, hierdoor is er een grotere kans op fouten. Daarnaast zijn er een aantal verwerkingsproblemen ontstaan door de invoer van SAP euHReka. Dit houdt in dat werknemers niet de kennis bezitten van SAP euHReka of niet om kunnen gaan met SAP euHReka. De problemen worden veroorzaakt omdat er in Bispers andere codes en omschrijvingen worden gebruikt dan in SAP euHReka. In SAP euHReka wordt er gewerkt met omschrijvingen in plaats van codes. Er missen soms gegevens of de volgorde is anders in SAP euHReka. Er mist een vertaalslag tussen de systemen.

Binnen de afdeling Payroll zijn de taken gescheiden, men is niet altijd op de hoogte van elkaars taken. De Senior Salarisadministrateur is soms de enige die verstand heeft van bepaalde zaken. Echter sommige taken moeten niet bij één persoon liggen. Het is niet verantwoord dat alleen de Senior Salarisadministrateur dit kan. Op dit moment is de Senior Salarisadministrateur de enige die zich bezig houdt met bepaalde taken zoals de taken met betrekking tot de journalisering, de inleesfiles en het grootboek. Als de Senior Salarisadministrateur uitvalt dan komt het proces stil te liggen. De continuïteit van het Payroll proces is in gevaar. Het is veiliger voor organisatie X als iemand verstand heeft van de taken naast de Senior Salarisadministrateur. Daarnaast wordt de functiescheidingen niet goed gehanteerd bij de afdeling in het Payroll proces. De Senior Salarisadministrateur heeft een controlerende functie maar zit soms ook operationeel te corrigeren. Dit hoort niet, de functiescheiding moet goed worden aangehouden. In feite mist er een procesbeschrijving voor het Payroll proces. In de procesbeschrijving kunnen functiescheidingen en taakverdelingen worden opgenomen. De procesbeschrijving is voornamelijk nuttig als een collega uitvalt.

Een ander knelpunt is het feit dat er weinig teruggekoppeld wordt. Door de afdeling Payroll wordt er niet altijd even goed gecommuniceerd. Dit komt ook door tijdsgebrek. Bij het communiceren is er een haal en een breng plicht en deze plicht wordt door Payroll niet goed uitgevoerd. Er komt vaak geen terugkoppeling van de afdeling Payroll of iets fout ingevoerd is. In het proces hoort een 'loop' zijn, er wordt doorgegeven of iets is ingevoerd of dat er iets mist. De tijdsdruk is groot voor de afdeling Payroll. Hierdoor worden er sneller fouten gemaakt. Soms ontvangt Payroll twee dagen van te voren van NgA de gegevens die nodig zijn voor de boekingen. Het is dan moeilijk om de deadline te halen.

Dat de kans op fouten groot is bij ouderschapsverlof is een knelpunt dat aanwezig maar minder van belang is. Er wordt weleens vergeten een datum aan te passen omdat er in het oude systeem niet werd gewerkt met datums. Daarnaast komen er maandelijks fouten voor bij de pensioenmutaties. Voornamelijk bij de werknemers die tussentijds in dienst komen. Hier zijn veel aparte handelingen nodig en deze worden weleens vergeten. NgA wijst Payroll er al een ruime tijd op dat hier maandelijks fouten voorkomen. Hier is echter nog niets aan gedaan.

6.2.2. Welke controles en rapportages zijn er in het Payroll proces?

De deelvraag, ‘Welke controles en rapportages zijn er in het Payroll proces?’, kan beantwoord worden doormiddel van de subjectieve analyse van de stellingen uit tabel 7. Doormiddel van tabel 7 zijn de belangrijkste controles en rapportages van het Payroll proces naar voren gekomen.

| | Score | |
|--|--|---|
| Controles en rapportages in het Payroll proces | Er worden zelfcontroles uitgevoerd | 4 |
| | Het is van belang om zelfcontroles te laten controleren door anderen | 3 |
| | Er mist een controle op de ingevulde gegevens van de werknemers | 3 |
| | Er is geen sprake van functiescheiding met betrekking tot de controlefunctie | 5 |
| | Er is een controle op de overeenkomst van Bispers en SAP euHReka | 4 |
| | De controle op de overeenkomst van Bispers en SAP euHReka is beperkt | 5 |
| | Er mist een standenregister | 5 |
| | De requirement voor een goed werkend standenregister zijn niet duidelijk | 4 |
| | Controles moeten uitgebreid en geoptimaliseerd worden | 5 |
| | Problemen die naar voren komen uit de ICQ worden gecommuniceerd | 2 |
| | Payroll moet controleren met een terugkoppeling naar HR | 3 |
| | Teveel mensen hebben toegang tot SAP euHReka | 3 |
| | Er mist een controle op de tussenrekeningen | 2 |

Tabel 7: Stellingen met betrekking tot controles en rapportages subjectief gemeten doormiddel van 5-punts schaal

Uit de procesbeschrijving is er gebleken dat veel controles geoptimaliseerd moeten worden. Voordat dit kan gebeuren moeten de controles en rapportages geïnventariseerd worden. Hierbij komen beperkingen van de controles en rapportages aan het licht.

Er is een controle op de overeenkomst van Bispers en SAP euHReka omdat er geen interface is tussen de twee systemen. Gegevens moeten twee keer worden ingevoerd en hierdoor is er een grote kans op fouten. De controle die er nu is tussen HR en Payroll richt zich op headcount, salaris, parttime en contract. De controle verloopt als volgt: HR levert een bestand aan vanuit Bispers met een aantal gegevens. Uit SAP euHReka wordt een headcount gehaald, hier worden vervolgens salaris, contract en werktijd aangekoppeld. Daarna worden de twee bestanden met elkaar vergeleken. Hier komt een verschillenbestand uit. Deze verschillen worden gecontroleerd. Sommige verschillen komen telkens terug en zijn geaccepteerd en akkoord. Dit zijn verschillen in salarisnummers, impats, jaarsalaris van praktikanten, enzovoort. Voor de andere verschillen kunnen er twee acties worden ondernomen: SAP euHReka aanpassen of geen acceptatie verschil. Als er geen acceptatie wordt gegeven dan wordt het teruggekoppeld naar degene die het verschil heeft veroorzaakt. Deze moeten het dan aanpassen. Deze controle is echter beperkt. Er wordt geen rekening gehouden met de datums, het is een moment opname. Verschillen kunnen wel goed worden aangepast maar als de verkeerde data mee wordt gegeven dan is dit toch fout. Dan is het moment opname wel goed maar het verleden niet. Er mist een standenregister, met een standenregister kunnen er meer gegevens worden gecontroleerd dan met de huidige controle. Echter, de requirements die de afdeling Payroll stelt aan het standenregister worden niet duidelijk doorgegeven waardoor een standenregister niet ontwikkeld wordt.

Zoals in paragraaf 6.2.1. al werd genoemd mist er een functiescheiding met betrekking tot de controlefunctie. Het hebben van functiescheidingen is in feite een extra controle of de controles op de

juiste manier worden uitgevoerd. Zo wordt er voor gezorgd dat werknemers zich moeten verantwoorden en dat er geen verleiding is tot frauduleus handelen. Duidelijke functiescheidingen missen nu nog in de controles van de afdeling Payroll. In het Payroll proces worden er wel zelfcontroles uitgevoerd door de Salarisadministrateurs. Op het moment dat een mutatie ingevoerd wordt dan wordt het gecontroleerd en na de tijd is er nog een controle. Op het moment dat de bestanden gearhiveerd moeten worden wordt het nog apart nagekeken. Hierdoor wordt de kans op fouten verkleind. De zelfcontrole houdt in dat er een duplicatiesalarisstrook opgevraagd wordt in SAP euHReka. Op de duplicatiesalarisstrook kan worden nagekeken wat er gebeurd is en of het klopt.

De Corporate Country Controller kijkt naar de Internal Control Questionnaire. Voor Payroll zijn er 8 controles in de ICQ. De Senior Salarisadministrateur moet laten zien hoe hij de ICQ controles naleeft. Als er problemen zijn met betrekking tot de Payroll dan wordt de afdeling hiervan op de hoogte geteld. Bepaalde dingen kunnen echter niet verbeterd worden, dit wordt geaccepteerd. Andere problemen die de Corporate Country Controller ontdekt worden opgelost door de afdeling Payroll. Er zijn nog andere controles in het Payroll proces zoals de controle op de salarisjournaalpost, de controle op het grootboek, de controle op de pensioenfondspremies, enzovoort. Het merendeel van deze controles zijn opgenomen in de procesbeschrijving van het Payroll proces.

6.2.3. Welke rol speelt het automatiseren en digitaliseren in het Payroll proces?

Bij het meten van de stellingen in tabel 8 werd er gekeken naar de rol van automatiseren en digitaliseren in het Payroll proces. Hiermee kan de deelvraag, ‘Welke rol speelt het automatiseren en digitaliseren in het Payroll proces?’, worden beantwoord.

| | Score | |
|--------------------------------|--|---|
| Automatiseren en digitaliseren | Het automatiseren van formulierenstromen vindt plaats door het gebruik van Livelink | 5 |
| | Automatiseren is belangrijk voor de structuur van het proces | 4 |
| | Automatiseren en digitaliseren leidt tot efficiënter werken | 5 |
| | Automatiseren zorgt voor meer terugkoppeling | 3 |
| | Automatiseren lost niet alles op, gegevens worden nog steeds dubbel ingevoerd of documenten worden nog steeds uitgeprint | 4 |
| | Sommige documenten moeten op papier blijven bestaan | 5 |
| | Werken met twee schermen zorgt ervoor dat er minder geprint wordt | 4 |
| | Buitenvestigingen werken niet met Livelink | 3 |

Tabel 8: Stellingen met betrekking tot automatiseren en digitaliseren subjectief gemeten doormiddel van 5-punts schaal

Het blijkt dat het automatiseren en digitaliseren een grote rol speelt in het Payroll proces. Het automatiseren van formulierenstromen vindt plaats tussen HR en Payroll. Er wordt een workflow in Livelink ontwikkeld voor een formulierenstroom die bij een bepaalde mutatie hoort. Het automatiseren is van belang voor de structuur van een proces. Sommige fouten zullen voorkomen worden omdat het proces geoptimaliseerd en inzichtelijk is. Het automatiseren zorgt ervoor dat er teruggekoppeld wordt. Zodra iets akkoord wordt gegeven door HR dan gaat deze automatisch naar HR. Echter de kans op fouten blijft bestaan in het Payroll proces omdat gegevens alsnog dubbel worden ingevoerd in Bispers en SAP euHReka. Wat mis kan gaan in de workflow is dat de mail van een mutatie niet op wordt gepakt door de Salarisadministrateurs. Doordat de structuur van het proces vereenvoudigd wordt en de werkwijze gestandaardiseerd kan er wel efficiënter en effectiever gewerkt worden.

Naast het automatiseren is de afdeling Payroll ook bezig met het digitaliseren van documenten. organisatie X gaat over op het nieuwe werken. Dit houdt in dat er minder kastruimte gaat zijn en dat er

minder op papier moet worden gewerkt. Door het automatiseren zal er minder met papier worden gewerkt. In de workflow kan er digitaal akkoord worden gegeven, dit maakt het uitprinten van documenten om het te ondertekenen onnodig. Aan een digitaal akkoord is een wachtwoord gekoppeld zodat alleen de juiste werknemers akkoord kunnen geven. Het automatiseren leidt echter niet tot werken zonder papier. Documenten worden vaak alsnog uitgeprint en in mappen bewaard. Bepaalde documenten moeten op papier blijven bestaan, dit is verplicht. Deze worden dan opgeslagen bij de afdeling Payroll. Er moet per proces, per soort en per document worden gekeken of het mogelijk is om het te digitaliseren. Daarnaast moet er gekeken worden naar welk systeem de beste oplossing biedt voor het digitaliseren van documenten. Bij het digitaliseren moeten documenten goed digitaal vast kunnen worden gelegd en daarnaast ook goed bereikbaar zijn. Werknemers printen vaak alsnog de documenten uit om ze gemakkelijker uit te zoeken en vergelijken. Hiervoor is het werken met twee schermen een oplossing om ervoor te zorgen dat werknemers gemakkelijker documenten kunnen vergelijken zonder het uit te printen. Dit vermindert het papier gebruik wel maar er wordt niet sneller gewerkt.

NgA biedt een document managementtool aan. Met deze tool kan alles digitaal worden opgeslagen. Ook de output van SAP euHReka wordt dan op een ‘SharePoint’ gezet. Zo kan er ‘paperless’ worden gewerkt. Er moet goed met HR worden afgesproken van wie legt wat vast, want sommige dingen moeten aanwezig zijn zoals loonbelastingverklaringen. Als dat goed wordt georganiseerd dan kan de rest worden gedigitaliseerd. De tool kan daarbij ondersteunen, het is wel een aparte dienstverlening.

6.2.4. Welke kritieke prestatie indicatoren kunnen er worden opgesteld voor de afdeling Payroll?

In tabel 9 zijn er stellingen met betrekking tot KPIs gemeten. KPIs komen in tabel 9 en in het theoretisch kader naar voren als een extra interne controle voor de afdeling Payroll.

| | | Score |
|----------------------------|---|-------|
| KPIs in het Payroll proces | KPIs zijn een goede extra controle | 5 |
| | KPIs moeten door twee partijen worden uitgevoerd | 4 |
| | KPIs zijn alleen een goede optie als ze haalbaar zijn | 4 |

Tabel 9: Stellingen met betrekking tot KPIs subjectief gemeten doormiddel van 5-punts schaal

Echter, aan het opstellen van KPIs zijn voorwaarden verbonden. Er moet worden nagedacht over wat de KPIs moeten bereiken en hoe dit gemonitord wordt. Er moeten duidelijke doelen worden gesteld voor het proces. De KPIs moeten namelijk haalbaar zijn. De toetsing van KPIs moet door twee partijen worden uitgevoerd. Er is een partij dat aanlevert en een partij dat ontvangt. Deze twee moeten hun KPIs met elkaar afstemmen. De KPIs moeten maandelijks worden getoetst. Voor elk KPI wordt er een norm opgesteld. Dit is een percentage waaraan het Payroll proces minimaal aan moet voldoen. Vervolgens wordt de werkelijke situatie getoetst. Door de werkelijke situatie te vergelijken met de norm kan er bepaald worden of het Payroll proces voldoet aan de KPIs. Als het Payroll proces niet voldoet aan de norm moet er bijgestuurd worden. Het doel van de KPIs van Payroll is het meetbaar maken van het verloop van het Payroll proces, zodat op basis hiervan bijgestuurd kan worden en waarbij de bijdrage aan de realisatie van organisatie X-doelen kan worden gemonitord. De kwaliteit van het Payroll proces wordt hiermee verbeterd. In tabel 10 zijn KPIs opgesteld voor verschillende delen van het Payroll proces. Deze KPIs zijn opgesteld door de KPIs van NgA specifiek voor de afdeling Payroll toepasbaar te maken en uit te breiden met mogelijke metingen. Daarbij zijn de KPIs van NgA uitgebreid met eigen toevoegingen gebaseerd op de interviews. Uit de gegevensanalyse blijkt dat de controle op de overeenkomst tussen HR en Payroll uitgebreid moet worden. Voor dit punt is een KPI ontworpen. De deelvraag, ‘Welke kritieke prestatie indicatoren kunnen er worden opgesteld voor de afdeling Payroll?’, is hiermee beantwoord.

De ontworpen KPI's zijn vertrouwelijk

6.2.5. Verbeteringsmogelijkheden voor het Payroll proces en voor controles en rapportages in het Payroll proces

De laatste deelvraag van deze scriptie luidt als volgt: ‘Welke verbeteringsmogelijkheden zijn er voor het Payroll proces en welke mogelijkheden zijn er om controles en rapportages te optimaliseren?’. Uit de bovenstaande deelvragen is gebleken dat het Payroll proces knelpunten bevat. Er is gekeken naar knelpunten in het Payroll proces en specifiek naar knelpunten in controles en rapportages in het Payroll proces. Doormiddel van de bovenstaande deelvragen en het theoretisch kader zijn er verbeteringsmogelijkheden geanalyseerd.

6.2.5.1. Verbeteringsmogelijkheden voor het Payroll proces

Uit paragraaf 6.2.1. kan worden afgeleid dat mogelijkheden zijn voor verbeteringen in het Payroll proces. In tabel 11 worden deze verbeteringsmogelijkheden en andere mogelijkheden subjectief gemeten zodat er bekend wordt welke verbeteringsmogelijkheden er van belang zijn.

| | Score | |
|--|---|---|
| Verbeteringsmogelijkheden voor het Payroll proces | Er moet een interface komen tussen Bispers en SAP euHReka | 5 |
| | Het werken met workflows is een oplossing als een interface niet wordt geïmplementeerd | 5 |
| | In een workflow moeten formulierenstromen worden geautomatiseerd waardoor er efficiënter gewerkt kan worden en de structuur verbeterd | 5 |
| | Een workflow zorgt ervoor dat een proces gestandaardiseerd en inzichtelijker wordt. | 5 |
| | Gegevens specifiek voor Payroll kunnen worden opgenomen in de formulieren op Livelink | 4 |
| | Alleen standaardmutaties moeten worden geautomatiseerd | 3 |
| | Buitenvestigingen moeten tevens werken met de workflows op Livelink, dan kan er efficiënter worden gewerkt | 3 |
| | In de formulieren moet een vertaalslag worden gemaakt voor SAP euHReka | 4 |
| | Meerdere formulieren moeten worden samengevoegd tot een helder en uitgebreid formulier | 3 |
| | Voor de fouten bij ouderschapsverlof en pensioenfondspremies moet een procesbeschrijving worden gemaakt | 4 |
| | Procesbeschrijvingen moeten overzichtelijk zijn, in een vast format | 3 |
| | Procesbeschrijvingen zijn nuttig bij ziekte en uitval van een collega | 4 |
| | Taken moeten inzichtelijker en beter verdeeld worden, hierdoor verbeterd de continuïteit | 5 |
| Voor een betere communicatie is een dienstregeling nodig | 2 | |

Tabel 11: Stellingen met betrekking tot verbeteringsmogelijkheden subjectief gemeten doormiddel van 5-punts schaal

Een van de verbeteringen die het meeste resultaat oplevert is dat er een interface moet komen tussen HR en Payroll. Dit is de verbetering die de kans op fouten het meest kan reduceren. EHRM is een stap in de goede richting. EHRM is een vervanging van Bispers en van allerlei randapplicaties. EHRM moet een interface hebben naar SAP euHReka. Het is zeer waarschijnlijk dat EHRM er nog niet komt door geldgebrek. Om deze reden wordt er gezocht naar een tussenoplossing als EHRM niet wordt ingevoerd. Een tussenoplossing en tevens een verbetering is het werken met een workflow, dus het automatiseren van formulierenstromen. In paragraaf 6.2.3. is beschreven dat het automatiseren van

formulierenstromen plaatsvindt bij de afdeling Payroll. Voor personele mutaties is er al een workflow ontwikkeld in Livelink. Het is de bedoeling dat er ook voor andere formulierenstromen een workflow wordt ontwikkeld. Voor HR en Payroll lost het werken met een workflow via Livelink nog niet veel op omdat de gegevens alsnog handmatig worden overgezet in zowel Bispers als SAP euHReka. De kans op fouten wordt hier niet aanzienlijk mee verminderd. Een workflow zorgt er wel voor dat de structuur van een proces verbeterd. De manier waarop gewerkt wordt is gestandaardiseerd en wordt ook inzichtelijker. Door een gestandaardiseerde manier van werken kan er efficiënter en effectiever worden gewerkt. Een workflow kan niet worden verzonden als er bepaalde essentiële gegevens missen, dit is ingebouwd in de workflow. Als Payroll wil dat een workflow wordt aangepast aan de eigen wensen dan kan dit bij ISD worden aangegeven. Onderwater kan er wat worden opgenomen op het formulier, dat alleen de afdeling Payroll het te zien krijgt. Op het moment dat Payroll het formulier krijgt dan worden die velden pas zichtbaar. Alleen de standaard mutaties moeten geautomatiseerd worden. Het is niet de bedoeling dat uitzonderingen geautomatiseerd worden omdat dit veel werk en moeite kost. Op dit moment werkt alleen Hengelo met deze workflow. De buitenvestigingen kunnen hier geen gebruik van maken omdat hier niet de juiste techniek voor is. Er kan efficiënter gewerkt worden als ook de buitenvestigingen kunnen werken met een workflow.

Om de verwerkingsproblemen te voorkomen er moet een vertaalslag worden gemaakt tussen de systemen, er moet inzicht zijn in SAP euHReka en de bron van de informatie moet duidelijk zijn. Er kan een vertaalslag worden gemaakt door gebruik te maken van invulformulieren. Als er door HR een code op wordt gezet dan moet dit automatisch vertaald worden naar een omschrijving van SAP euHReka. Tevens moeten er meerdere formulieren samengevoegd worden tot één helder en uitgebreid formulier. Een oplossing voor de verwerkingsproblemen is ook het ontwerpen van een workflow op Livelink. Op Livelink kan een standaard document worden geplaatst waarin een automatische vertaalslag wordt gemaakt naar SAP euHReka. Zoals hierboven al werd vermeld kunnen er dingen worden opgenomen in dit formulier dat alleen Payroll kan zien. Dit kan worden aangegeven bij ISD. In een workflow kunnen meerdere formulieren worden samengevoegd.

De fouten die voorkomen bij ouderschapsverlof of bij pensioenfondspremies ontstaan vaak doordat handelingen of stappen worden vergeten. Een procesbeschrijving met werkinstructies kan dit oplossen. In een procesbeschrijving wordt weergegeven aan welke stappen er gedacht moet worden bij het invoeren van mutaties. Procesbeschrijvingen en werkinstructies zijn een verbetering voor het Payroll proces. Fouten in het proces van ouderschapsverlof of pensioenfondspremies kunnen verbeterd worden als er procesbeschrijvingen zijn. Als het proces goed wordt vastgelegd en door de Salarisadministrateurs wordt ondersteund en nagebootst dan worden fouten voorkomen. Het is van belang om een vast format te gebruiken voor de procesbeschrijvingen. Procesbeschrijvingen moeten overzichtelijk, kort en bondig zijn. Procesbeschrijvingen kunnen naast bovenstaande reden ook nuttig zijn bij het overnemen van taken bij ziekte of uitval van een collega. In de procesbeschrijving wordt de taakverdeling en de functiescheidingen opgenomen. De taken moeten meer verdeeld of inzichtelijker worden. Met procesbeschrijvingen en werkinstructies kan iemand anders de taken van de Senior Salarisadministrateur beheersen. Als taken inzichtelijker zijn verbeterd de continuïteit van het Payroll proces. Een belangrijke verbetering is dus het inzichtelijk maken van de taken.

Voor een betere communicatie bij de afdeling Payroll moet de haal en breng plicht beter worden uitgevoerd. Voor een betere communicatie met andere afdelingen is een dienstregeling nodig. Hierin moeten de deadlines komen voor de te ontvangen bestanden. Deze deadlines kunnen berekend worden door terug te rekenen naar wanneer de data nodig is. Het is nuttig om de procesbeschrijving door te sturen aan de andere vestigingen. Zodat deadlines en dergelijke dingen toch ergens op papier staan. Door het ontwikkelen van een workflow wordt er gezorgd dat er wordt teruggekoppeld. Dit is ingeregeld in de workflow en hiermee verbeterd de terugkoppeling. Voor de tijdsdruk voor Payroll zijn er enkele verbeteringen mogelijk. Er kan met NgA worden overlegd over de activiteitenkalender om ervoor te zorgen dat de deadlines zo gunstig mogelijk zijn voor Payroll. Daarnaast kan een workflow ervoor zorgen dat er efficiënter wordt gewerkt. Als tevens de buitenvestigingen met Livelink kunnen werken dan kan dit waarschijnlijk de druk voor de afdeling Payroll verminderen.

6.2.5.2. Mogelijkheden om controles en rapportages te optimaliseren

In paragraaf 6.2.2. is beschreven dat veel controles en rapportages geoptimaliseerd moeten worden. De controles en rapportages zijn geïnventariseerd en beperkingen zijn aan het licht gekomen. Er zijn een aantal mogelijkheden om controles en rapportages te optimaliseren. In tabel 12 komen enkele verbeteringsmogelijkheden voor controles en rapportages naar voren

| | | Score |
|---------------------------|---|-------|
| controles en rapportages | Functies moeten gescheiden worden gehouden | 5 |
| | Functiescheidingen en verantwoordelijkheden moeten duidelijk worden opgenomen in de controles | 5 |
| | Fouten die uit de controles komen moeten teruggekoppeld worden | 4 |
| | Bij een controle moet er teruggekoppeld worden naar HR | 3 |
| | Controles moeten geformaliseerd worden | 4 |
| Verbeteringsmogelijkheden | Er moet een standenregister zijn voor de afdeling Payroll | 5 |
| | Payroll moet duidelijke requirements opstellen met betrekking tot het standenregister | 5 |
| | De controle op de ingevoerde gegevens mist en moet ontwikkeld worden | 3 |
| | Er moet een controle komen op het aantal mensen met toegang tot SAP euHReka | 2 |
| | KPIs zijn een goede extra controle | 5 |
| | KPIs moeten door twee partijen worden uitgevoerd | 4 |
| | KPIs zijn alleen een goede optie als ze haalbaar zijn | 4 |

Tabel 12: Stellingen met betrekking tot verbeteringsmogelijkheden voor controles en rapportages subjectief gemeten doormiddel van 5-punts schaal

Eén van de belangrijkste controles die mist op dit moment is de controle op het standenregister. Een standenregister is niet aanwezig. Er is wel een controle op de overeenkomst van SAP euHReka en Bispers, echter deze is beperkt tot headcount, brutosalaris en parttime percentage. Nadeel van deze controle is dat er geen rekening gehouden met datums in deze controle. Er wordt voornamelijk geprobeerd om de primaire data overeen te krijgen. De huidige controle op de overeenkomst tussen SAP euHReka en Bispers moet uitgebreid worden tot een controle op het standenregister. Op dit moment is het nog niet mogelijk om een standenregister uit SAP euHReka te halen. Er zijn namelijk gegevens uit SAP euHReka nodig die nu nog niet verstrekt kunnen worden. Het standenregister kan worden aangepast naar de requirements van Payroll en HR door dit af te stemmen met NgA. NgA kan wel een goed werkend standenregister draaien, zodra de requirements van HR en Payroll bekend zijn. Het standenregister dat NgA heeft is een Excel overzicht waarin alle componenten per medewerker staan. Voor deze en voor vorige maand. In Excel kunnen dan heel gemakkelijk de verschillen worden getrokken. Alle componenten die er zijn in SAP euHReka kunnen gecontroleerd worden. Maar er kan ook beperkt worden gekeken naar een aantal componenten. De huidige controle is overigens wel geformaliseerd omdat doordat de Manager Financial Accounting en de manager van HR deze controle aftekenen. Een belangrijke verbetering is dat de requirements van HR en Payroll worden doorgegeven aan NgA en dat er een standenregister gedraaid kan worden.

Door bij een controle functies gescheiden te houden kan een controle geoptimaliseerd worden. Wat duidelijk wordt bij de afdeling Payroll is dat de functiescheiding niet altijd goed wordt gehanteerd bij het uitvoeren van controles. Bij het beschrijven van een controle moet er worden vastgelegd wie de controle uitvoert en wie er corrigeert, de rollen moeten bepaald worden. Zo worden werknemers niet in verleiding gebracht om de controles te misleiden. De afdeling Payroll kan zichzelf wel controleren maar moet dit met een terugkoppeling naar HR doen. Zo ligt de controlerende bevoegdheid niet bij

één afdeling of persoon. Het is tevens niet de bedoeling dat de Senior Salarisadministrateur controleert en corrigeert. Als de Senior Salarisadministrateur een controlerende bevoegdheid heeft dan hoort hij niet de uitvoerende bevoegdheid te hebben. Fouten uit de controles moeten teruggekoppeld worden naar de Salarisadministrateurs en deze moeten het corrigeren. Op dit moment is er bij een foutieve invoer bij bijvoorbeeld het invoeren van salarisboekingen niet duidelijk wie er verantwoordelijk is. Dit heeft met de functiescheidingen te maken. Officieel is de Senior Salarisadministrateur verantwoordelijk, maar er wordt niet altijd teruggekoppeld naar de Senior Salarisadministrateur. Bij een controle moet er een duidelijke functiebeschrijving worden opgenomen. Deze functiescheidingen moeten worden aangehouden in het Payroll proces.

Een andere mogelijkheid om controles te optimaliseren is door de controles te formaliseren. Dit houdt in dat wanneer een controle wordt uitgevoerd er iemand anders moet aftekenen dat deze controle correct is uitgevoerd. Zo is er in feite een controle op de controle. Dit is in feite het opstellen van rapportage verplichtingen voor bepaalde controles. Voor de controle tussen Bispers en SAP euHReka zijn de managers van HR en Payroll verantwoordelijk. Zij tekenen er formeel voor. De werknemers van Payroll en HR doen alleen het voorwerk en een zelfcontrole. Dit is het formaliseren van het proces. Alle controles in het Payroll proces moeten geformaliseerd worden. Dit geldt ook voor de KPIs als deze ingevoerd worden bij de afdeling Payroll.

Uit de procesbeschrijving van het Payroll proces komt er naar voren dat de controle op de ingevoerde mutaties grotendeels mist. Zodra mutaties ingevoerd zijn moet er door de Senior Salarisadministrateur een lijst met mutaties worden gedraaid. Iemand anders moet deze gegevens vergelijken met wat er bij HR bekend is. Verschillen worden besproken met de Salarisadministrateurs waardoor er correcties doorgevoerd kunnen worden. Vervolgens wordt de controle geparafeerd door degene die de controle doet en degene die de correctie doet. Dit zijn tussentijdse controles die bij elke soort van mutaties moet plaatsvinden, op een maandelijkse basis. Er moet iemand worden aangesteld die deze controle gaat uitvoeren. Dit hoort niet de Senior Salarisadministrateur te zijn omdat deze te druk is.

De laatste verbetering met betrekking tot controles en rapportages is dat er een controle moet komen op het aantal mensen met toegang tot SAP euHReka. Op deze manier kan verantwoordelijkheid worden toegekend. Op dit moment hebben er veel mensen toegang tot SAP euHReka en is het niet duidelijk waarom deze mensen toegang hebben. Voornamelijk veel mensen van NgA hebben toegang. De Senior Salarisadministrateur kan een login draaien en hierdoor kan er gecontroleerd wie er toegang hebben. Ook moet Finance of HR bepalen voor Payroll wie er toegang mag hebben tot het systeem. Vanuit de moederorganisatie van organisatie X is er bepaald dat dit HR is maar bij organisatie X valt Payroll niet onder HR maar onder Finance.

7. Conclusie en praktische aanbevelingen

Op basis van het theoretisch kader, de procesbeschrijving van het Payroll proces en de inventariserende analyse kan de onderzoeksvraag van deze scriptie worden beantwoord in paragraaf 7.1.. Daarnaast worden er in paragraaf 7.2., gebaseerd op de procesbeschrijving en de inventariserende analyse, praktische aanbevelingen gegeven aan het management van de afdeling Payroll.

7.1. Conclusie

De onderzoeksvraag van deze scriptie is als volgt: *Wat is de doelmatige procesbeschrijving van het Payroll proces van organisatie X, en de inventariserende analyse van de informatie daaruit.* Met behulp van het theoretisch model en de interviews is er naar een antwoord gezocht op deze onderzoeksvraag. Op basis van het theoretisch model en de informatie over het Payroll proces is het eerste gedeelte van de onderzoeksvraag beantwoord. De doelmatige procesbeschrijving van het Payroll proces is te vinden in hoofdstuk 5. De eerste drie deelvragen van deze scriptie hebben geholpen met het ontwikkelen van de doelmatige procesbeschrijving. Het tweede gedeelte van deze scriptie is de inventariserende analyse van de informatie uit het Payroll proces. De inventariserende analyse bestaat uit de laatste vijf deelvragen van deze scriptie. Het doel van de inventariserende analyse is om knelpunten te inventariseren, controles en rapportages te inventariseren, de rol van automatiseren en digitaliseren bepalen, de mogelijkheid van KPIs te identificeren en verbeteringsmogelijkheden te identificeren. In paragraaf 6.2. is de inventariserende analyse te vinden. In paragraaf 6.2.5. zijn de verbeteringsmogelijkheden voor het Payroll proces te vinden. Deze verbeteringsmogelijkheden worden als praktische aanbevelingen aan het management van de afdeling Payroll meegenomen.

7.2. Praktische aanbevelingen

Het advies aan het management van de afdeling Payroll bestaat uit meerdere praktische aanbevelingen. Deze bevatten verbeteringen voor de afdeling Payroll en het Payroll proces. De praktische aanbevelingen zijn gebaseerd op de procesbeschrijving en de inventariserende analyse van het Payroll proces.

- ❖ De verbetering die het grootste gedeelte van de problemen bij de afdeling Payroll oplost is het invoeren van een interface tussen HR en Payroll. Dit kan EHRM zijn als vervanging van Bispers, zolang er een interface is naar SAP euHRReka. Door de aanwezigheid van een interface is het niet nodig om gegevens meerdere keren in te voeren. De verantwoordelijkheid van de invoer ligt dan alleen bij HR. Vele handelingen zijn dan overbodig, waardoor de kans op fouten kleiner wordt. Tijd kan beter worden ingedeeld, de Salarisadministrateurs zijn niet meer bezig met het overnemen van gegevens. Zij kunnen hun tijd aan andere zaken spenderen. Een aanbeveling van deze scriptie is dat er een interface moet worden geïmplementeerd. Het is op dit moment echter niet haalbaar en het is niet duidelijk wanneer het wel mogelijk is. Daarom wordt er voor de huidige situatie een aantal andere aanbevelingen gegeven. Zo kan er op een korte termijn toch verbeteringen worden aangebracht.
- ❖ Een belangrijke aanbeveling is dat er gebruik wordt gemaakt van de procesbeschrijving van het Payroll proces, weergegeven in hoofdstuk 5 van deze scriptie. In de procesbeschrijving zijn meerdere (sub)processen opgenomen waaronder het proces van pensioenmutaties en de mutaties van ouderschapsverlof. Deze procesbeschrijving kan gebruikt worden bij het invoeren van mutaties zodat er minder fouten gemaakt worden. Daarnaast is de procesbeschrijving een middel om te zien of er verbeteringen mogelijk zijn in het proces. De procesbeschrijving geeft de handelingen weer die voor een bepaalde mutatie moeten worden genomen. Deze stapsgewijze beschrijvingen laat zien wat er wellicht beter of sneller kan. De procesbeschrijving kan gebruikt worden bij het vernieuwen van de werkwijze. Tevens hebben nieuwe medewerkers baat bij de procesbeschrijving van het Payroll proces. Zo kunnen zij inzien hoe het eraan toe gaat in het Payroll proces zonder iemand te moeten raadplegen. Het is van belang dat de procesbeschrijving bijgewerkt wordt zodat het altijd overeenkomt met de werkelijkheid.

- ❖ Daarnaast is het aanbevolen om gebruik te maken van de KPIs opgesteld in paragraaf 6.2.4.. Deze KPIs kunnen uitgebreid of veranderd worden naar het inzicht van het management. De KPIs bieden een mogelijkheid om een extra interne controle op te zetten. Het functioneren van de afdeling Payroll wordt hier mee getoetst. Er kan worden bijgehouden of de afdeling Payroll zicht houdt aan de voorwaarden die gesteld worden. Zodra de KPIs niet gehaald worden kan het management de afdeling Payroll bij gaan sturen. Zo wordt de kans op fouten verkleind. In deze scriptie is er alleen gekeken naar KPIs, dit zijn de kritieke prestatie indicatoren. Er kunnen tevens prestatie indicatoren (PIs) worden opgesteld door de afdeling Payroll. Deze gaan specifiek in op één aspect van het Payroll proces. Het advies is om PIs voor ouderschapsverlof en pensioenpremies op te stellen. Hier komen de meeste fouten voor.
- ❖ Er is gebleken dat er een controle nodig is op de overeenkomst van Bispers en SAP euHReka, mede doordat er geen interface tussen de systemen is. Er is een controle op de overeenkomst van Bispers en SAP euHReka, deze is echter beperkt. Een aanbeveling aan het management van de afdeling Payroll is om met NgA om de tafel te gaan zitten. Uit de bevindingen van deze scriptie is gebleken dat een goed werkend standenregister ontworpen kan worden door NgA. NgA moet alleen weten wat de requirements zijn voor een goed werkend standenregister voor de afdeling Payroll. Het management van de afdeling Payroll moet deze requirements op gaan stellen. Het kan tijdsintensief zijn om deze requirements duidelijk op te stellen. De voordelen zijn echter groter dan de nadelen. Met een standenregister is de controle op de overeenkomst van Bispers en SAP euHReka uitgebreid. Fouten kunnen zo voorkomen worden.
- ❖ Het automatiseren van formulierenstromen vindt al plaats tussen HR en Payroll. Dit moet uitgebreid worden. Aanbevolen wordt om de meeste mutaties via een workflow in Livelink te verwerken. Er moet tevens een vertaalslag worden gemaakt voor de formulieren die gebruikt worden door de afdeling Payroll. Invulformulieren moeten ontworpen worden voor Livelink. Medewerkers kunnen hier zelf hun mutaties invullen via deze invulformulieren. Door het automatiseren worden gegevens op een eenzijdige manier aangeleverd. Tevens wordt er minder met papieren documenten gewerkt. De structuur van het proces verbeterd en de werkwijze wordt gestandaardiseerd. Als er meer workflows worden ingericht is het aanbevolen om gebruik te maken van de document managementtool van NgA. Hiermee kunnen documenten digitaal en overzichtelijk worden opgeslagen. Dit wordt steeds belangrijker omdat er steeds meer documenten digitaal opgeslagen moeten worden. Er moet per proces, per soort en per document worden gekeken of het mogelijk is om het te digitaliseren. Daarnaast moet er gekeken worden naar welk systeem de beste oplossing biedt voor het digitaliseren van documenten. Tevens is het aanbevolen om met twee schermen te gaan werken. Zo kunnen werknemers gemakkelijker documenten vergelijken zonder het uit te printen. Dit vermindert het papier gebruik.
- ❖ Voor de communicatie met HR en andere afdelingen wordt er aanbevolen om workflows in te regelen. Doormiddel van een workflow wordt er automatisch teruggekoppeld, waardoor de communicatie verbeterd. Daarnaast is het advies dat er een dienstregeling voor de afdeling Payroll wordt ontworpen. Een dienstregeling is tevens belangrijk voor het toetsen van sommige KPIs. In de dienstregeling moeten de deadlines komen voor de te ontvangen bestanden. Deze deadlines kunnen berekend worden door terug te rekenen naar wanneer de data nodig is. Door de aanwezigheid van de dienstregeling wordt er gecommuniceerd naar HR en andere afdelingen.
- ❖ Uit dit onderzoek komt sterk naar voren dat functiescheidingen niet altijd goed worden gehandhaafd bij de afdeling Payroll. Een aanbeveling aan de afdeling Payroll is dat functiescheidingen duidelijker worden gehandhaafd. Ze moeten worden opgenomen in taakbeschrijvingen en functiebeschrijvingen. Daarnaast moeten de functiescheidingen worden gecommuniceerd naar de werknemers. Voornamelijk de controle functie moet gescheiden blijven van de uitvoerende functie. Dit is een grens die weleens overschreden wordt bij de afdeling Payroll. Door functiescheidingen worden verantwoordelijkheden gemakkelijker toegekend. Daarnaast moeten taken inzichtelijker worden gemaakt. Het is niet de bedoeling dat maar één werknemer kennis bezit over belangrijke taken. Zo komt de continuïteit van het Payroll proces in

gevaar. Door kennis met elkaar te delen en taakbeschrijvingen op te stellen is er minder risico dat het Payroll proces stil komt te liggen als er een werknemer uitvalt.

- ❖ Op dit moment worden sommige controles geformaliseerd bij de afdeling Payroll. Het is aanbevolen om hiermee door te gaan. De controles die er zijn moeten geformaliseerd worden. Op deze manier is er een controle op de uitvoer van de controle. De controle moet dan aan bepaalde eisen voldoen voordat het afgetekend wordt. Door het formaliseren van controles is het verplicht om te rapporteren aan het management. De kwaliteit van de controle verbetert.
- ❖ Als laatste wordt er aanbevolen om een aantal controles te ontwerpen. Het gaat hier met name om de controles op de ingevoerde mutaties. Op de ingevoerde mutaties moet een controle komen, deze mist op het moment nog. Voor deze controles moet er iemand verantwoordelijk worden gesteld. Deze moet er wel de tijd voor hebben. Controles moeten periodiek worden uitgevoerd en mogen niet overgeslagen worden.

8. Terugkoppeling en beperkingen

De onderzoeksvraag van deze scriptie is beantwoord. In het voorwoord is beschreven dat na de procesbeschrijving van het Payroll proces en na de inventariserende analyse er uitleg wordt gegeven over de rol van de theorieën. In paragraaf 8.1. worden de resultaten van dit onderzoek teruggekoppeld naar het theoretisch kader. Daarnaast wordt er in paragraaf 8.2. de beperkingen van deze scriptie besproken en worden er aanbevelingen gegeven voor vervolgonderzoek.

8.1. Terugkoppeling naar theoretisch kader

Door het ontwerpen van een theoretisch kader in hoofdstuk 3 ontstaan er verwachtingen over de resultaten van deze scriptie. Het theoretisch kader bevat theorieën over processen en procesbeschrijvingen. Waardoor er verwachtingen ontstaan over de procesbeschrijving van het Payroll proces. Het theoretisch kader biedt ook theorieën voor het analyseren van het Payroll proces. Hierdoor ontstaan er verwachtingen van de inventariserende analyse van het Payroll proces. De resultaten van deze scriptie worden teruggekoppeld naar het theoretisch kader. Er wordt eerst beschreven welke verwachtingen er zijn ontstaan door het theoretisch kader en vervolgens gekeken of dit overeenkomt met de werkelijkheid.

8.1.1. De procesbeschrijving van het Payroll proces

De onderzoeksvraag van deze scriptie is als volgt: *Wat is de doelmatige procesbeschrijving van het Payroll proces van organisatie X, en de inventariserende analyse van de informatie daaruit.* Deze onderzoeksvraag is bij de beantwoording in twee delen opgedeeld. In hoofdstuk 5 is het eerste gedeelte van de onderzoeksvraag beantwoord. In hoofdstuk 5 is een schematische en gedetailleerde weergave van het Payroll proces te vinden. Er is een doelmatige procesbeschrijving van het Payroll proces ontworpen. Deze doelmatige procesbeschrijving is tot stand gekomen door de verstrekte informatie over het Payroll proces te inventariseren en te verwerken. Bij het maken van de procesbeschrijving is er gebruik gemaakt van de theorieën uit paragraaf 3.2. van het theoretisch kader. Volgens het theoretisch kader kan er gebruik worden gemaakt van ‘Business Process Modeling’ van Vondrák (2007). Volgens de theorie bestaat het maken van een procesbeschrijving uit het identificeren en het vastleggen van een proces.

In paragraaf 3.2.1. staat dat BPM drie modellen kent voor het identificeren van processen. Deze drie modellen zijn gebruikt bij het identificeren van het Payroll proces. Als eerste is het functionele model ingevuld. Hierbij is er gekeken welke (sub)processen er zijn en welke relatie er tussen de (sub)processen bestaat. In paragraaf 5.2.. is er een overzicht van het Payroll proces weergegeven. Hierin wordt de relatie tussen de (sub)processen duidelijk. Daarna is het object model ingevuld. Alle eenheden die essentieel zijn voor het uitvoeren van het Payroll proces zijn geïdentificeerd. Als laatste in het coördinatie model ingevuld. De volgorde van de activiteiten is geïdentificeerd en de voorwaarden voor het uitvoeren van activiteiten, zoals documenten die gebruikt moeten worden. Samen hebben de drie modellen van Vondrák (2007) het Payroll proces geïdentificeerd. De theorie van Vondrák (2007) biedt een goed kader voor het identificeren van een proces.

Voor het vastleggen van het Payroll proces werd de theorie van Vondrák (2007) gecombineerd met de theorie van Aguilar-Savén (2004). In paragraaf 3.2.2. worden er drie diagrammen genoemd die de modellen van BPM kunnen vastleggen. Elk model wordt met een ander diagram vastgelegd. Dit is voor de procesbeschrijving van het Payroll proces geen optie. Het is de bedoeling dat er één schematische weergave van de procesbeschrijving tot stand komt. Er moet dus één diagram worden gemaakt waarin de procesbeschrijving wordt vastgelegd. In het theoretisch kader wordt beweerd dat een data flow diagram, een object-oriented diagram en een role interaction diagram gebruikt kunnen worden voor het vastleggen van het Payroll proces (Vondrák, 2007). Het Payroll proces is uiteindelijk vastgelegd met behulp van Microsoft Visio. In dit programma is gekozen voor de shapes van een basic flowchart en van een SDL diagram, ook wel object-oriented diagram. Deze shapes zijn gecombineerd om tot de schematische en gedetailleerde procesbeschrijving te komen. Dit komt overeen met het theoretisch kader. Er is echter geen gebruik gemaakt van de shapes uit een role interaction diagram. Het role interaction diagram is geschikt voor het vastleggen van werkinstructies. Dit is te specifiek

voor een procesbeschrijving en maakt de procesbeschrijving onoverzichtelijk. De theorie van Vondrák (2007) voor het vastleggen van een procesbeschrijving is gedeeltelijk gebruikt bij het maken van de procesbeschrijving van het Payroll proces.

8.1.2. De inventariserende analyse van het Payroll proces

Het tweede gedeelte van de onderzoeksvraag, ‘*Wat is de doelmatige procesbeschrijving van het Payroll proces van organisatie X, en de inventariserende analyse van de informatie daaruit.*’, is beantwoord in hoofdstuk 6. In de inventariserende analyse wordt er informatie over verschillende aspecten van het Payroll proces geïnventariseerd. Deze aspecten zijn: knelpunten, controles en rapportages, automatiseren en digitaliseren, KPIs en verbeteringsmogelijkheden. Voor de beantwoording van de onderzoeksvraag zijn er deelvragen met betrekking tot de eerder genoemde aspecten ontworpen. Deze deelvragen zijn beantwoord in paragraaf 6.2. en geven daarmee het antwoord op de tweede gedeelte van de onderzoeksvraag. De resultaten van het tweede gedeelte wordt per deelvraag teruggekoppeld naar het theoretisch kader.

8.1.2.1. Knelpunten in het Payroll proces

Op de deelvraag, ‘*Welke knelpunten zijn er in het Payroll proces?*’, is er in paragraaf 3.3.2. van het theoretisch kader al mogelijke antwoorden gevonden. Kamermans et al. (1998) schreven dat veel voorkomende knelpunten in het proces zijn:

- Het zoek raken van informatie.
- Achterstand in afhandeling.
- Moeilijke of onleesbare formulieren.
- Veel uitzonderingen in het proces.
- Hoog foutenpercentage.
- Veelvuldige overdracht van zaken in het proces.
- Vele en onnodige dubbele controle activiteiten.

In de bevindingen van dit onderzoek komen de meeste van deze theoretische knelpunten naar voren. Gegevens moeten meerdere keren worden ingevoerd, hierdoor is er een grotere kans op fouten. Problemen worden voornamelijk veroorzaakt omdat er in Bispers andere codes en omschrijvingen worden gebruikt dan in SAP euHReka. In SAP euHReka wordt er gewerkt met omschrijvingen in plaats van codes. Formulieren zijn daarom niet altijd compleet voor de afdeling Payroll. Er zijn veel aparte handelingen in het Payroll proces en deze worden weleens vergeten. De tijdsdruk ligt hoog voor de afdeling Payroll. Hierdoor worden er ook sneller fouten gemaakt. Er is sprake van veel uitzonderingsgevallen waardoor sommige formulierenstromen niet geautomatiseerd kunnen worden. Naast deze verwachte bevindingen zijn er nog een aantal knelpunten geïnventariseerd die niet in het theoretisch kader genoemd waren. De functiescheiding wordt niet goed aangehouden. Sommige taken liggen bij één persoon terwijl dit niet hoort. De aansturing is niet eenduidig en er wordt weinig teruggekoppeld.

8.1.2.2. Controles en rapportages in het Payroll proces

Op de deelvraag, ‘*Welke controles en rapportages zijn er in het Payroll proces?*’, geeft het theoretisch kader een goed inzicht in mogelijke controles. In paragraaf 3.3.1. wordt er beschreven dat er volgens Starreveld, de Mare en Joëls (1994) zelfcontrole, interne controle en externe controle zijn. Deze drie controles zien we tevens terug bij de afdeling Payroll. De Salarisadministrateurs voeren zelfcontroles uit. Daarnaast zijn er interne controles, zoals de Internal Control Questionnaire en de controle op overeenkomst Bispers en SAP euHReka. Bij de afdeling Payroll zijn er ook externe controle, hier is echter in dit onderzoek niet verder op in gegaan. Het theoretisch kader geeft hier een adequaat idee van welke controles er te verwachten zijn in het Payroll proces. In het theoretisch kader wordt er beschreven dat een rapportage een vorm van controle door het management is. Doormiddel van het rapporteren over een controle aan een persoon of een instantie wordt er gekeken of de controle juist is uitgevoerd. In de inventariserende analyse bleek dat sommige controles al geformaliseerd zijn. Dit houdt in dat er gerapporteerd moet worden naar het management. Over rapportages specifiek is verder geen informatie gevonden.

8.1.2.3. Automatiseren en digitaliseren in het Payroll proces

Het theoretisch kader geeft in paragraaf 3.3.2.1. een goed idee van de voordelen van het automatiseren en digitaliseren. Jingsheng Shi, Lee & Kuruku (2008) herkennen automatiseren als een effectief middel om de efficiëntie en productiviteit van een organisatie te verbeteren. Het uitvoeren van een proces kost minder tijd en middelen door het automatiseren. Hierbij speelt het digitaliseren een centrale rol om te automatiseren. De theorie geeft gedeeltelijk een antwoord op de deelvraag, ‘Welke rol speelt het automatiseren en digitaliseren in het Payroll proces?’. Het theoretisch kader biedt echter alleen een algemeen beeld van digitaliseren en niet van hoe het werkt in het Payroll proces. Dit is doormiddel van de interviews naar voren gekomen. Voornamelijk het ontwikkelen van een workflow voor formulierenstromen is een belangrijke verbetering in het Payroll proces. Daarnaast worden er documenten digitaal opgeslagen maar er zijn nog veel mogelijkheden om te digitaliseren.

8.1.2.4. Kritieke prestatie indicatoren voor Payroll proces

Op de deelvraag, ‘Welke kritieke prestatie indicatoren kunnen er worden opgesteld voor de afdeling Payroll?’, geeft het theoretisch kader geen antwoord. In paragraaf 3.3.2.2. wordt er wel weergegeven aan welke voorwaarden de KPIs moeten voldoen en hoe ze gemeten kunnen worden. Meyer (2003) schrijft dat KPIs volgens het S.M.A.R.T. principe kunnen worden opgesteld. Het S.M.A.R.T. principe houdt in dat KPIs Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realiseerbaar en Tijdsgebonden moeten zijn. Het meten van KPIs kan doormiddel van de regelkringconceptie van Jans (1995):

1. Het stellen van concrete doelen (normen) voor elk proces. Het stellen van concrete doelen (normen) kan doormiddel van KPIs;
2. Het registreren van het werkelijke gebeuren en toestanden;
3. Het vergelijken van de uitvoer met de norm en het analyseren van de afwijkingen;
4. En het aanbrengen van verbeteringen (bijsturen).

De bevindingen van dit onderzoek komen overeen met de eisen die gesteld worden door de theorie. Er moet worden nagedacht over wat de KPIs moeten bereiken en hoe dit gecontroleerd wordt. Er moeten duidelijke doelen worden gesteld voor het proces. De toetsing van KPIs moet door twee partijen worden uitgevoerd. Er is een partij dat aanlevert en een partij die ontvangt. Deze twee moeten hun KPIs met elkaar afstemmen. De KPIs moeten maandelijks worden getoetst. Het theoretisch kader geeft een accuraat idee van hoe de KPIs opgesteld kunnen worden. Het geeft echter niet een idee van mogelijke KPIs omdat deze alleen doormiddel van de specifieke informatie over de afdeling Payroll van organisatie X opgesteld kunnen worden.

8.1.2.5. Verbeteringsmogelijkheden voor het Payroll proces en voor controles en rapportages in het Payroll proces

Ook op de deelvraag, ‘Welke verbeteringsmogelijkheden zijn er voor het Payroll proces en welke mogelijkheden zijn er om controles en rapportages te optimaliseren?’, waren er antwoorden gevonden in het theoretisch kader. In paragraaf 3.3.2. worden er een aantal voorbeelden van verbeteringsmogelijkheden gegeven door Van de Lagemaat et al. (1999):

- Het elimineren van onnodige administratieve werkzaamheden.
- Bekijken of het aantal controles en verificaties veranderd moet worden.
- Opnieuw bezien van de volgorde van activiteiten.
- Verkorten van de afstanden tussen werkplekken.
- Nagaan of het aantal documenten kan worden teruggebracht en de inhoud vereenvoudigd kan worden.

De bevindingen van deze scriptie komen redelijk overeen met het theoretisch kader. Het automatiseren van formulierenstromen werd aangedragen als een verbetering. Met het creëren van een workflow worden onnodige werkzaamheden geëlimineerd en verbeterd de structuur van het proces. Daarnaast kan er door het gebruik van invulformulieren een vertaalslag worden gemaakt. Door het gebruik van invulformulieren wordt de inhoud vereenvoudigd en het aantal documenten wordt teruggebracht. Het maken van een procesbeschrijving werd als verbetering gezien voor de veel voorkomende fouten. Het kan tevens onnodige werkzaamheden aan het licht brengen. De volgorde van de activiteiten herzien is geen optie voor de afdeling Payroll. Payroll is teveel afhankelijk van anderen. Door NgA is het grote

gedeelte van de activiteiten vastgelegd en Payroll heeft hier geen invloed op. Er zijn tevens een aantal verbeteringsmogelijkheden niet door het theoretisch kader beschreven werden. Er moet voornamelijk beter gecommuniceerd en teruggekoppeld worden, hiervoor is er een dienstregeling nodig. Ook moet er met NgA worden overlegd over de activiteitenkalender om ervoor te zorgen dat de deadlines zo gunstig mogelijk zijn voor Payroll. Over het algemeen gaf de theorie een goed idee van mogelijke verbeteringen in een proces.

Eén van de verbeteringsmogelijkheden die door Van de Lagemaat et al. (1999) wordt aangedragen is bekijken of het aantal controles en verificaties veranderd moet worden. Hier wordt er dieper op ingegaan in deze scriptie. Niet alleen de hoeveelheid controles moet aangepast worden, de inhoud moet ook aangepast worden. Er wordt naar mogelijkheden gezocht om controles en rapportages te optimaliseren. In het theoretisch kader wordt alleen een idee gegeven van welke controles er mogelijk zijn in het Payroll proces. Indien er een controle niet aanwezig is bij de afdeling Payroll kan er gesproken worden van een verbeteringsmogelijkheid. Voornamelijk de aanwezigheid van functiescheidingen is opvallend bij de afdeling Payroll. Een controle functie wordt soms gecombineerd met een operationele functie. Dit hoort niet. Er moeten functiescheidingen worden opgenomen in de beschrijving van de controle of in de functiebeschrijving. Daarnaast bleek er uit de inventariserende analyse dat controles geformaliseerd moeten worden. Dit houdt in dat het verplicht is om te rapporteren over controles aan het management. Er worden uit de inventariserende analyse nog andere controles genoemd die geoptimaliseerd of ontworpen moeten worden. Deze gelden specifiek voor de afdeling Payroll. Het theoretisch kader geeft dus alleen een algemeen beeld van de mogelijke controles in het Payroll proces.

8.2. Beperkingen en aanbevelingen vervolgonderzoek

De beperkte hoeveelheid tijd beschikbaar voor het maken van deze scriptie was niet genoeg om alle aspecten even uitgebreid te behandelen. Voornamelijk het gedeelte over rapportages is in deze scriptie niet uitvoerig behandeld. In de inventariserende analyse is er alleen naar boven gekomen dat sommige controles geformaliseerd zijn en dat het merendeel van de controles geformaliseerd moeten worden. Dit houdt in dat er verplicht gerapporteerd moet worden naar het management, en dat die de controle aftekenen. Dieper is er hier niet op in gegaan. De controles in het Payroll proces zijn wel uitgebreid aan bod gekomen. De rapportages komen voort uit deze controles, zo is er wel een idee over welke rapportages er mogelijk zijn. Tevens is er vanuit gegaan dat door het verbeteren van controles, de kwaliteit van de rapportages automatisch ook verbetert. In vervolgonderzoek is het verstandig om dieper in te gaan op de rapportages.

Naast het niet behandelen van rapportages zijn er geen werkinstructies gemaakt voor de afdeling Payroll. Dit onderzoek heeft zich beperkt tot het maken van een procesbeschrijving. Het maken van werkinstructies is achterwege gelaten vanwege de beperkte hoeveelheid tijd. Het maken van werkinstructies is arbeidsintensief en het kost veel tijd. Echter, het maken van werkinstructies is een belangrijke aanbeveling voor vervolgonderzoek. Werkinstructies kunnen erg nuttig zijn voor een nieuw systeem zoals SAP euHReka. Omdat er nog veel fouten voor komen kan een werkinstructie stapsgewijs de werknemer door het systeem helpen. De kans op fouten wordt hierdoor kleiner. Ook kan er bij het maken van werkinstructies verbeteringen aan het licht komen. Voor het vastleggen van de werkinstructies kan een role interaction diagram gebruikt worden.

In dit onderzoek zijn er 13 betrokkenen geïnterviewd. Voor dit onderzoek zijn dat genoeg betrokkenen om conclusies te kunnen trekken over het Payroll proces. Deze conclusies zijn alleen geldig voor het Payroll proces van organisatie X. De conclusies kunnen niet gegeneraliseerd worden en zijn dus niet toepasbaar voor andere bedrijven. Het theoretisch model kan eventueel wel gebruikt worden in vervolgonderzoek omdat deze van algemene aard is en toepasbaar is op meerdere bedrijven.

Een andere aanbeveling voor vervolgonderzoek bij de afdeling Payroll is het opstellen van prestatie indicatoren. Dit onderzoek heeft zich alleen op de kritieke prestatie indicatoren gericht omdat deze het meest essentieel zijn voor Payroll. In de toekomst kunnen er PIs worden opgesteld zodat probleemgevallen zoals ouderschapsverlof gemonitord kan worden.

Referentielijst

- Aguilar-Savén, R. S. (2004, Juli 28). Business process modelling: Review and framework. *International Journal of Production Economics*, 90(2), pp. 129-149.
- Armistead, C., Pritchard, J. P., & Machin, S. (1999, Maart 19). Strategic Business Process: Management for Organisational Effectiveness. *Long Range Planning*, 32(1), pp. 96-106.
- Babbie, E. (2010). *The Practice of Social Research* (Twelfth Edition ed.). Wadworth: Cengage Learning.
- Bensing, J. M., & Oortwijn, W. J. (2006). De maatschappelijke waarde van wetenschappelijk onderzoek. *Kwaliteit in beeld*(2), 7-9.
- Chan, S. L., & Choi, C. F. (1997, Juni 16). A conceptual and analytical framework for business process reengineering. *International Journal of Production Economics*, 50(2-3), pp. 211-223.
- de Bruijn, H., ten Heuvelhof, E., & in 't Veld, R. (1999). *Proces management: over procesontwerp en besluitvorming*. Schoonhoven: Academic Service.
- Dorr, D. (2009). *Presteren met processen: procesmanagement voor dienstverlenende organisaties*. Deventer: Kluwer.
- Encyclo: Online Encyclopedie (z.d.). *Opzoeken: rapportage*. Verkregen op 25 september, 2012, van <http://www.encyclo.nl/begrip/rapportage>
- Encyclo: Online Encyclopedie (z.d.). *Opzoeken: KNELPUNT*. Verkregen op 15 oktober, 2012, van <http://www.encyclo.nl/begrip/KNELPUNT>
- Franceschini, F., Galetto, M., & Maisano, D. (2007). *Management by Measurement: Designing Key Indicators and Performance Measurement Systems*. Berlin Heidelberg: Springer.
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Glasbergen R, (2003). *Computers and Office Technology*. Business Cartoons, Cartoons About Business Topics. Verkregen op 27 september, 2012, van <http://www.glasbergen.com/wp-content/gallery/bizcom/bizcom59.gif>
- Huizinga, H. (2001). *Onderzoek: Communicatie-Reclame-Media*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Inamoto, A. (1999). Agent oriented system approach for workflow automation. *International Journal Production Economics* 60 – 61, pp. 327-335.
- Jans, E. (1995). *Grondslagen van de administratieve organisatie: Deel A: algemene beginselen, Deel B: processen en systemen*. Alphen aan de Rijn: Samsom.
- Jingsheng Shi, J., Lee, D.E. & Kuruku, E. (2008). Task-based modeling method for construction business process modeling and automation. *Automation in Construction* 17, pp. 633–640.
- Kamermans, M., & Pileri, E. (1998). *Administratieve organisatie II: evenwicht tussen instandhouding en verandering*. Kluwer.

- Korstjens, J., Leeftink, B., Paape, L., Paur, M., & van Boxel, T. (2010). *Serie Beheersen van bedrijfsprocessen: De kern van de administratieve organisatie*. Houten: Noordhoff Uitgevers Groningen.
- Meyer, P. J. (2003). *Attitude Is Everything: If You Want to Succeed Above and Beyond*. The Leading Edge Publishing Co.
- Mourgues, C., Fischer, M., & Kunz, J. (2012, Maart). Method to produce field instructions from product and process models for cast-in-place concrete operations. *Automation in Construction*, 22, pp. 233-246.
- NorthgateArinso (2012). *euHReka*. Verkregen op 6 september 2012, van <http://www.northgearinso.nl/euhreka>
- O'Neill, P., & Sohal, A. S. (1999, September). Business Process Reengineering: A review of recent literature. *Technovation*, 19(9), pp. 571-581.
- Parmenter, D. (2010). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Phalp, K. T. (1998, November 25). The CAP framework for business process modelling. *Information and Software Technology*, 40(13), pp. 731-744.
- Schuring, R. W. (1997). *Procesmodellering van Dynamiek in Organisaties*. Enschede: Thesis Universiteit Twente.
- Trkman, P. (2010, April). The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*, 30(2), pp. 125-134.
- Trochim, W.M.K. (2006). *Research Methods Knowledge Base*. Web Center for Social Research Methods. Verkregen op 17 oktober, 2012, van <http://www.socialresearchmethods.net/kb/index.php>
- van Bussel, G.J. (2008). *Documenten onder controle: optimaliseer uw informatievoorziening*. Praktijkreeks Administratie. Kluwer.
- van de Lagemaat, D., & de Mos, P. (1999). *Processen in beweging: Beheersen, vernieuwen, verantwoorden*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2003). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Utrecht: Uitgeverij Lemma BV.
- Vondrák, I. (2007). Business Process Modeling. *Information Modelling and Knowledge Bases XVIII*(154), pp. 223-235.

Bijlagen

De inhoud van de bijlagen is vertrouwelijk