

Informatiebeheer i4talent

Betrouwbaarheid, volledigheid & vindbaarheid van informatie in de processen van een detacheringsbureau

Naam:	Sem Mishaël Hulsebos
Studentnummer:	11045922
Docentbegeleider:	Drs. Marleen van Beek
Stagebegeleider:	Rinze van den Akker, MSc
Opdrachtgever:	Drs. Daniëlle Kleyheeg
Instelling:	De Haagse Hogeschool
Opleiding:	Bedrijfseconomie
Datum afsluiting afstudeerscriptie:	donderdag 7 juli 2016
Vrijgave door bedrijfsbegeleider	
Naam:	Rinze van den Akker
Datum:	donderdag 7 juli 2016
Handtekening:	

1 VOORWOORD

U leest hier het voorwoord van de scriptie Informatiebeheer i4talent, het onderzoek voor deze scriptie is uitgevoerd bij i4talent. De scriptie is geschreven tijdens de afstudeerstage in de periode februari 2016 tot en met juni 2015. De scriptie is tevens het laatste onderdeel van mijn opleiding, hiermee hoop ik mijn diploma te behalen. Mijn naam is Sem Mishaël Hulsebos, een 22 jarige student Bedrijfseconomie aan De Haagse Hogeschool.

Samen met mijn stagebegeleider Rinze van den Akker en mijn stagedocent Marleen van Beek, heb ik de onderzoeksvraag geformuleerd voor deze scriptie. Aan de hand van literatuuronderzoek ben ik in staat om een onderbouwd advies te geven die in de praktijk toepasbaar is voor i4talent. Dit is ook het antwoord op de onderzoeksvraag. Tijdens het onderzoek stonden de begeleiders altijd voor mij klaar, zij hebben mij vragen steeds beantwoord en dit heeft ervoor gezorgd dat ik steeds weer verder kon met het onderzoek.

Bij dezen wil ik graag iedereen bedanken die een bijdrage heeft geleverd aan dit onderzoek. Allereerst mijn begeleiders voor hun begeleiding en ondersteuning tijdens de verschillende trajecten van dit onderzoek. Hiernaast wil ik de directeur van i4talent, Daniëlle Kleyheeg, bedanken voor het feit dat zij mij de mogelijkheid heeft gegeven om dit afstudeeronderzoek te doen. Maar natuurlijk ook voor haar bijdrage en medewerking aan het onderzoek.

Tot slot wil ik nog alle medewerkers van het hoofdkantoor van i4talent bedanken voor hun bijdrage aan dit onderzoek.

Ik wens u veel lees plezier toe!

Sem Mishaël Hulsebos

Den Haag, donderdag 7 juli 2016

2 SAMENVATTING

De Doelstelling van het onderzoek

De doelstelling van het onderzoek is om het management van i4talent advies te geven over de behoefte naar informatie die gebruikt wordt in de primaire processen en voor managementinformatie. De 'problemen' die hebben geleid tot dit onderzoek:

- Niet kunnen terug vinden van informatie
- Niet zeker zijn van de betrouwbaarheid en volledigheid van informatie
- Niet overeenkomen van Informatie op de directieserver en in Carerix

De hoofd- en deelvragen van dit onderzoek

Naar aanleiding van bovenstaand gegeven is de volgende probleemstelling geformuleerd: *"Hoe moet i4talent informatie beheren die in de primaire processen en voor managementinformatie gebruikt wordt, zodat deze betrouwbaar, volledig en terug te vinden is?"*.

Op basis van drie theoretische en twee empirische deelvragen is een advies tot stand gekomen. Hieronder de deelvragen:

- *Theoretische deelvragen*
 - o *Welke rol heeft informatie in processen?*
 - o *Hoe moet informatie beheerd worden zodat deze vindbaar, betrouwbaar en volledig is?*
 - o *Wat wordt verstaan onder het begrip managementinformatie? Hoe komt deze tot stand?*
- *Empirische deelvragen*
 - o *Wat is de behoefte aan informatie in de primaire processen van i4talent?*
 - o *Wat is de behoefte aan managementinformatie van i4talent?*

De samenvatting van het theoretisch kader

Het niet terug kunnen vinden van informatie levert volgens de theorie een informatiebehoefte op. Deze informatie heeft het management van i4talent nodig om de inrichtende, besturende, controlerende en verantwoordende rol van het management te kunnen vervullen. Om deze informatie terug te kunnen vinden is er functioneel beheer nodig. Functioneel beheer richt zich op de taken van de gebruiker om informatie te beheren. Deze beheerstaken richten zich op het verkrijgen, manipuleren, invoeren, transporteren en opslaan van gegevens. Om deze taken vast te leggen is een procesbeschrijving nodig. Wanneer deze taken worden nageleefd is i4talent in staat om de vindbaarheid, betrouwbaarheid en volledigheid van informatie te garanderen.

De conclusies van dit onderzoek

Uit het onderzoek naar de informatiebehoefte binnen het primaire proces komen de volgende conclusies naar voren:

1. *Onvolledige en deels onjuiste beschrijving van het primaire proces*
2. *De primaire processen zijn synchroon ingericht aan de hand van Carerix*
3. *Carerix wordt gebruikt voor alle taken binnen het primaire proces*
4. *Er is behoefte aan procedures en werkinstructies*
5. *Er is behoefte aan up-to-date standaardformulieren*
6. *Carerix wordt niet altijd ingezet voor het primaire proces, niet alle informatie staat in Carerix*
7. *Er is geen controle op het invoeren van documenten en gegevens.*
8. *De administratief medewerker is verantwoordelijk voor het beheer van informatie*
9. *Het dagelijks overleg is belangrijk voor communicatie tussen de afdelingen*
10. *Er is behoefte aan andere stuurinformatie*

Uit het onderzoek naar behoefte aan managementinformatie komen de volgende conclusies naar voren:

1. *Alle stuurinformatie is in de vorm van KPI's.*
2. *Behoeftte aan mappenstructuur op de directieserver*
3. *De controller produceert de stuurinformatie, gegevens uit Carerix en Exact.*

De aanbevelingen voor de directeur van i4talent:

De aanbevelingen naar aanleiding van de hierboven genoemde conclusies:

1. Beschrijven van het primaire proces
2. Vereenvoudigen van informatiebeheer
3. Veranderen controlefunctie van het primair proces
4. Aanstellen van een beheerder van de mappenstructuur op de directieserver
5. Beoordelen of de huidige stuurinformatie voldoet
6. Vaststellen welke informatie nog meer van belang is voor het management

De aanbeveling voor de directeur van i4talent is om de processen opnieuw te beschrijven, in deze proces beschrijving moet het doel van het proces leidend zijn en niet de software Carerix. Gevolgen van een nieuwe procesbeschrijving:

- i4talent minder afhankelijk van Carerix
- Positieve invloed op het verkrijgen van een ISO 9001 certificaat
- Het onderdeel functiescheiding binnen het primaire proces draagt bij aan de juistheid, volledigheid en betrouwbaarheid van informatie.

In de huidige situatie kan en wordt informatie op meerdere locaties opgeslagen. De aanbeveling hiervoor is om het informatiebeheer aan te passen. Het doel hiervan is om de mogelijkheid van het opslaan van informatie terug te brengen naar één locatie. Dit draagt bij aan de betrouwbaarheid van informatie. De administratief medewerker controleert, verwerkt en beheert deze informatie in de huidige situatie. Door de controller verantwoordelijk te maken voor de controlefunctie verbetert i4talent de betrouwbaarheid van informatie.

Mijn advies betreffend managementinformatie is om te beoordelen of de huidige stuurinformatie voldoet, aangezien de directeur alleen gebruik maakt van managementinformatie. Hiernaast raad ik de directeur van i4talent aan om de KPI's opnieuw te beoordelen en afdelingen uit primaire proces hierbij te betrekken.

INHOUDSOPGAVE

1	VOORWOORD.....	2
2	SAMENVATTING	4
3	INLEIDING & PROBLEEMSTELLING.....	10
3.1	DE AANLEIDING	10
3.2	DE ONDERZOEKSVRAAG	10
3.3	DOELSTELLING VAN HET ONDERZOEK	10
3.4	OPBOUW VAN HET ONDERZOEK	11
3.5	AFBAKENING VAN HET ONDERZOEK	11
3.6	ACHTERGRONDEN VAN DE PROBLEEMSTELLING.....	11
3.7	DOELSTELLING VAN HET ONDERZOEK	11
3.8	DE ONDERZOEKMETHODE	12
4	ORGANISATIEOMSCHRIJVING I4TALENT	14
4.1	STRATEGIE.....	14
4.2	PROCESSEN VAN I4TALENT.....	15
4.3	GEbruikte SOFTWARE I4TALENT	16
4.4	FUNCTIES EN PERSONEN HOOFDKANTOOR	16
5	DE ROL VAN INFORMATIE IN PROCESSEN	18
5.1	DEFINITIE VAN HET BEGRIIP PROCES.....	18
5.2	HET TOT STAND KOMEN VAN PROCESSEN.....	18
5.3	INFORMATIEBEHOEFTE.....	20
5.4	DE ROL VAN INFORMATIE IN PROCESSEN	21
6	HET BEHEREN VAN INFORMATIE.....	22
6.1	INFORMATIEBEHEER	22
6.2	DE SOORTEN INFORMATIE DIE BEHEERD DIENEN TE WORDEN BINNEN I4TALENT	24
6.3	HET BEHEER VAN DE HIERBOVEN GENOEMDE INFORMATIE	24
6.4	FUNCTIESCHEIDING EN EEN INTERN BETROUWBAARHEIDSSYSTEEM.....	25
7	HET BEGRIIP MANAGEMENTINFORMATIE.....	28
7.1	DE TAAK VAN HET MANAGEMENT.....	28
7.2	MANAGEMENTINFORMATIE	29
7.3	HET TOT STAND KOMEN VAN MANAGEMENTINFORMATIE.....	30
8	DE BEHOEFTE AAN INFORMATIE IN DE PRIMAIRE PROCESSEN VAN I4TALENT	32
8.1	HET DOEL VAN DE PROCESSEN	32
8.2	DE HUIDIGE INFORMATIE DIE IN DE PROCESSEN WORDT GEBRUIKT	32
8.3	DE INFORMATIE DIE WORDT GEWENST BINNEN HET PRIMAIRE PROCES	35
9	DE BEHOEFTE AAN MANAGEMENTINFORMATIE VAN I4TALENT	38
9.1	GEbruikers VAN MANAGEMENTINFORMATIE BINNEN I4TALENT	38
9.2	DE MANAGEMENTINFORMATIE DIE MOMENTEEL WORDT GERAPPORTEERD.....	38
9.3	HET PRODUCEREN VAN MANAGEMENTINFORMATIE	40
9.4	DE GEWENSTE MANAGEMENTINFORMATIE VAN DE DIRECTIE.....	40
9.5	DE INFORMATIEBEHOEFTE WAARIN DE DIRECTEUR NOG NIET WORDT VOORZIEN	42

10	DE AANBEVELINGEN VOOR HET INFORMATIEBEHEER VAN I4TALENT	44
10.1	CONCLUSIES PRIMAIRE PROCES	44
10.2	MANAGEMENTINFORMATIE	46
10.3	AANBEVELINGEN	47
10.4	IMPLEMENTEERBAARHEID VAN DE AANBEVELINGEN	51
10.5	AANBEVELING INTERACTIEF DASHBOARD	53
11	LITERATUURLIJST	54
12	DE DEFINITIES VAN RELEVANTE TERMEN	56
13	BIJLAGEN	58
13.1	BIJLAGE 1: STAPPENPLAN MANAGEMENTINFORMATIE.....	58
13.2	BIJLAGE 2: OVERZICHT KPI'S	59
13.3	BIJLAGE 3: INTERVIEW DIRECTEUR I4TALENT.....	60
13.4	BIJLAGE 4: INFORMATIE AUDIT PRIMAIR PROCES	65
13.5	BIJLAGE 5: INTERVIEW FUNCTIE/ACTIVITEITEN ADMINISTRATIEF MEDEWERKER I4TALENT	75
13.6	BIJLAGE 6: INTERVIEW CONTROLLER I4TALENT.....	77
13.7	BIJLAGE 7: OVERZICHT MAPPENSTRUCTUUR DIRECTIE(SERVER).....	79
13.8	BIJLAGE 8: BISL FRAMEWORK.....	80
13.9	BIJLAGE 9: STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN	81
13.10	BIJLAGE 10: INTERACTIEF DASHBOARD IN CARERIX	82
13.11	BIJLAGE 11: VOORSTEL MAPPENSTRUCTUUR MANAGEMENTINFORMATIE	83

3 INLEIDING & PROBLEEMSTELLING

In dit hoofdstuk staan de volgende paragrafen beschreven:

- De aanleiding
- De onderzoeksvraag
- Doelstelling van het onderzoek
- Opbouw van het onderzoek
- Afbakening van het onderzoek
- Achtergronden van de probleemstelling
- Doelstelling van het onderzoek
- De onderzoeksmethodes

3.1 DE AANLEIDING

De opdrachtgever is de directeur van i4talent, tevens de ontvanger van de scriptie. Mij is gevraagd onderzoek te doen naar een mogelijke oplossing om informatie te beheren zodat deze informatie betrouwbaar, volledig en terug te vinden is.

De aanleiding voor dit onderzoek komt voort uit het feit dat informatie niet voldoet aan de eisen van het management van i4talent. Het betreft hier de informatie in de vorm van documentatie. Er is behoefte aan verandering in het beheer van deze informatie zodat deze wel voldoet aan de gestelde eisen. Er zijn verschillende oorzaken waardoor deze behoefte is ontstaan. Hieronder een overzicht met de oorzaken voor dit probleem en de reden van de behoefte naar een dergelijk advies:

- Onvolledigheid van informatie op één of meerdere locaties
- Niet zeker van de betrouwbaarheid van informatie
- Niet inzichtelijk waar het management moet zoeken om informatie te vinden

3.2 DE ONDERZOEKSVRAAG

Op basis van de gegevens en het 'probleem' geschetst in paragraaf 3.1 is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd.

"Hoe moet i4talent informatie beheren die in de primaire processen en voor managementinformatie gebruikt wordt, zodat deze betrouwbaar, volledig en terug te vinden is?"

3.3 DOELSTELLING VAN HET ONDERZOEK

De doelstelling van het onderzoek is het management van i4talent advies geven over de behoefte naar informatie die gebruikt wordt in de primaire processen en voor managementinformatie. In dit advies wordt beschreven wat er nodig is om informatie te kunnen terug vinden en hoe de betrouwbaarheid en volledigheid van deze informatie gewaarborgd kan worden.

3.4 OPBOUW VAN HET ONDERZOEK

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag zijn een aantal deelvragen geformuleerd. Hieronder de opbouw van het onderzoek aan de hand van deze deelvragen:

Theoretische deelvragen

1. *Welke rol heeft informatie in processen?*
2. *Hoe moet informatie beheerd worden zodat deze vindbaar, betrouwbaar en volledig is?*
3. *Wat wordt verstaan onder het begrip managementinformatie? Hoe komt deze tot stand?*

Empirische deelvragen

4. *Wat is de behoefte aan informatie in de primaire processen van i4talent?*
5. *Wat is de behoefte aan managementinformatie van i4talent?*
6. *De aanbevelingen voor het informatiebeheer van i4talent, zodat deze aansluit bij de behoefte genoemd in deelvraag 4 en 5.*

3.5 AFBAKENING VAN HET ONDERZOEK

Om een antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag is er gekeken om welke informatie het gaat binnen de organisatie van i4talent en door wie of wat deze gebruikt wordt. Vervolgens is er onderzoek gedaan naar mogelijke oplossingen om ervoor te zorgen dat deze informatie betrouwbaar, volledig en terug te vinden is. Zo kan er een advies worden gegeven over het informatiebeheer van i4talent. Dit onderzoek vindt plaats in de periode februari 2016 tot en met juni 2016. Rinze van den Akker is aangewezen voor inhoudelijk begeleiding vanuit i4talent. Marleen van Beek is de aangewezen docentbegeleider vanuit De Haagse Hogeschool. Met beiden vindt wekelijkse voortgangsbespreking plaats.

3.6 ACHTERGRONDEN VAN DE PROBLEEMSTELLING

i4talent is een detacheringsbureau op het gebied van finance en credit management. Bij i4talent zijn ongeveer 82 mensen in dienst, waarvan 70 mensen gedetacheerd. Zij werken voornamelijk in de regio 'Randstad'.

Het management van i4talent heeft problemen met het terugvinden van informatie en is niet zeker van de betrouwbaarheid en volledigheid van deze informatie. De informatie staat als documentatie opgeslagen op de server van het management. Hiernaast staat een deel van de informatie opgeslagen in Carerix, dit is onlinesoftware voor Customer Relationship Management, recruitment en detachering. Deze software is via het internet te raadplegen en is speciaal ingericht voor de hoofdprocessen van i4talent. De informatie in Carerix en op de server van het management komt niet in alle gevallen overeen. Samenvattend zijn de volgende problemen aan de orde:

- Niet kunnen terug vinden van informatie
- Niet zeker van de betrouwbaarheid en volledigheid van informatie
- Niet overeenkomen van de informatie op de server en in Carerix

3.7 DOELSTELLING VAN HET ONDERZOEK

Het resultaat van dit onderzoek is een advies aan het management van i4talent in de vorm van een afstudeerscriptie. Hierin staat beschreven hoe er met informatie wordt omgegaan die wordt gebruikt in de primaire processen en voor managementinformatie. Het advies beschrijft hoe er omgegaan moet worden met informatie om deze te kunnen terug vinden en te waarborgen dat de informatie betrouwbaar en volledig is

3.8 DE ONDERZOEKMETHODE

In deze paragraaf staat beschreven welke verschillende onderzoeksmethoden gebruikt zijn voor elke deelvraag. De lezer heeft hierdoor beter inzicht hoe de antwoorden per deelvraag tot stand zijn gekomen. De onderzoeksmethoden per deelvraag:

Deelvraag 1: welke rol heeft informatie in processen?

Om te bepalen welke rol informatie in processen heeft is gebruik gemaakt van literatuuronderzoek. Hierdoor is inzichtelijk geworden wat de rol van informatie in processen is. Om een definitie te kunnen vormen van het woord 'proces' die toepasbaar is op dit onderzoek, zijn definities van Jans en Dorr gebruikt. Om in kaart te brengen hoe processen tot stand komen is een stappenplan gebruikt die is beschreven door Dorr. Tot slot is een definitie van het woord 'informatiebehoefte' gebruikt welke is beschreven door Cole.

Deelvraag 2: Hoe moet informatie beheerd worden zodat deze vindbaar, betrouwbaar en volledig is?

Om te bepalen hoe informatie beheerd moet worden is gebruik gemaakt van literatuuronderzoek. Hierdoor is op basis van de theorie inzichtelijk geworden hoe informatie beheerd moet worden zodat deze voldoet aan de gestelde eisen van het management van i4talent. De theorie van Looijen is gebruikt om in kaart te brengen wat 'informatiebeheer' is. Op basis van deze informatie is de focus gelegd op functioneel beheer en de beheerstaken van de gebruiker die hierbij horen. Aan de hand van het BiSL model zijn de beheers aspecten in kaart gebracht, hiervoor is de theorie van Ruigrok gebruikt. De beheers aspecten zoals hij deze beschrijft zijn gecombineerd met de Deming-cirkel, met als reden om ervoor te zorgen dat binnen het functioneel beheer een continu verbeterproces ontstaat. Om het informatiebeheer betrouwbaar te maken is de theorie over functiescheiding gebruikt van Starreveld.

Deelvraag 3: Wat wordt verstaan onder het begrip managementinformatie? Hoe komt deze tot stand?

Voor deelvraag 3 is gebruik gemaakt van literatuuronderzoek. Hierdoor is op basis van de theorie inzichtelijk geworden wat wordt verstaan onder het begrip managementinformatie en hoe managementinformatie tot stand komt. Om beter te begrijpen wat managementinformatie is, is eerst gekeken naar de taak van een manager. Op basis van de definities van Jans en Leeuwen is de taak van een manager in kaart gebracht. Om te kunnen bepalen wat managementinformatie is en hoe deze tot stand hoort te komen is het tolmodel van Leeuwen gebruikt. Dit model beschrijft een stappenplan, dit stappenplan is gebruikt om te vergelijken met de stappen die de directeur van i4talent heeft doorlopen voor de managementinformatie die gebruikt wordt binnen i4talent.

Deelvraag 4: Wat is de behoefte aan informatie in de primaire processen van i4talent?

De behoefte aan informatie binnen de primaire processen van i4talent is in kaart gebracht aan de hand van de handleiding die geschreven is voor het gebruik van Carerix door de functionarissen van het primaire proces. Om te beoordelen of deze informatiebehoefte voldoet zijn interviews afgenomen. Voor dit interview is gebruikt gemaakt van een audit in de vorm van een enquête die is beschreven door Eck Poppe. De audit is speciaal ontwikkeld om te beoordelen of informatiebeheer voldoet aan de informatiebehoefte binnen organisaties.

Deelvraag 5: Wat is de behoefte aan managementinformatie van i4talent?

Om de informatiebehoefte van de directeur in kaart te brengen is een interview afgenomen met de directeur.

Deelvraag 6: De aanbevelingen voor het informatiebeheer van i4talent, zodat deze aansluit bij de behoefte genoemd in deelvraag 4 en 5.

Het advies wat gegeven wordt, is gebaseerd op basis van de conclusies gegeven in deelvraag vier en vijf. De onderbouwing voor het advies is gebaseerd op de theorie behandeld in deelvragen één tot en met drie.

4 ORGANISATIEOMSCHRIJVING I4TALENT

Voordat er een start gemaakt kan worden met het onderzoek, is het eerst van belang dat we kennis maken met de organisatie i4talent. Deze kennismaking met de organisatie staat beschreven in dit hoofdstuk. De volgende onderwerpen komen aan bod:

1. Strategie
2. Processen
3. Gebruikte software
4. Functies en personen

Na het lezen van dit hoofdstuk heeft de lezer een beeld van de organisatie, waarover dit onderzoek gaat.

4.1 STRATEGIE

Aan de hand van de missie en visie wordt een strategie bepaald. Daarom worden eerst de missie en visie gegeven die i4talent heeft beschreven. Hierna wordt er een omschrijving gegeven van de huidige strategie.

4.1.1 Missie

De missie van i4talent luidt als volgt: *“i4talent wil een unieke organisatie zijn voor haar medewerkers & klanten. Dit doet i4talent door echt oog te hebben voor het persoonlijke talent. Door deze focus is i4talent de beste:*

- *werkgever voor haar werknemers. Zij halen het beste resultaat uit hun capaciteit waardoor zij groeien en meer plezier hebben in hun werk.*
- *leverancier voor haar klanten. Dit doet zij door haar Financial Talents in te zetten in trajecten waar hun unieke talenten optimaal tot uiting komen”.*

4.1.2 Visie

De visie van i4talent luidt als volgt: *“i4talent stelt zichzelf ten doel om in 2020 150 - 200 talentvolle Financials in dienst te hebben om zodoende te kunnen anticiperen op de steeds groter wordende krapte op de arbeidsmarkt. Niet alleen door het werven van nieuwe personeelsleden maar meer en meer door het binnenhouden van personeel. i4talent wordt door hun gezien als zeer goede werkgever. Binnen beginnen is buiten winnen! i4talent wil binnen 3 jaar de committed partner zijn binnen de top 200 van grote bedrijven met minimaal 150 financiële talenten die vakkundig en enthousiast tewerk gaan en bovendien kwaliteit leveren”.*

4.1.3 Strategische doelstellingen

Het management van i4talent heeft momenteel maar één strategische doelstelling, deze luidt als volgt: *“Binnen 2 jaar een groei van 35% in het vaste personeelsbestand en een evenredige groei in de omzet”.* Dit is mogelijk door omdat i4talent een goede naamsbekendheid heeft gecreëerd.

4.2 PROCESSEN VAN I4TALENT

De organisatie van i4talent kent vijf verschillende processen. Deze processen zijn onderverdeeld in primaire processen, ondersteunende processen en besturende processen. Dit zijn de volgende processen:

Primaire processen

- *Recruitment*
- *Fieldmanagement*
- *Sales*

Besturende processen en ondersteunende processen(Back office)

- *Management*
- *Administratie & Planning en Control*
- *Marketing en Communicatie*

4.2.1 Recruitment

Het doel van Recruitment is om de juiste medewerkers te vinden voor vaste of tijdelijke aanstelling. De recruiter is hier verantwoordelijk voor. Het recruitmentproces wordt ondersteund door het management en de afdeling Sales. Recruitment zoekt personeel, maar neemt het personeel niet aan. In het recruitmentproces zijn twee processen te onderscheiden:

- Recruitment gaat op zoek naar een kandidaat
- Een kandidaat solliciteert zelf bij i4talent

4.2.2 Fieldmanagement

De fieldmanager is verantwoordelijk voor de activiteiten die volgen na het recruitmentproces. Het doel is begeleiding van de professionals op persoonlijke en werkvlak. De verantwoordelijke voor het fieldmanagement proces is de fieldmanager. Bij het proces rondom contracten zijn betrokken: de directeur, fieldmanagers en de administratief medewerker.

- Begeleiding op persoonlijk en werkvlak

4.2.3 Sales

Het doel van Sales is het inzetten van een professional bij een opdrachtgever. Verantwoordelijke voor dit proces is de salesmanager. Betrokkenen bij het proces: de recruiters, de accountmanagers en eventueel de directeur of de fieldmanager. Sales kent meerdere processen:

- opdrachtgever belt/mailt met een aanvraag
- proces van suspect tot klant

4.2.4 Management

De directeur is verantwoordelijk voor de beslissingen die gemaakt worden. Het bepalen van een richting om naar toe te werken en het formuleren van doelstellingen hoort bij deze richtinggevende rol. Ook doet de directeur ook de tweede en/of derde gesprekken met sollicitanten. De directeur beslist uiteindelijk of de sollicitant wordt aangenomen en/of contracten worden verlengd. Ook beheert de directeur nog een gedeelte van het klantenbestand, dit zijn de klanten die van grote invloed zijn op i4talent. Dit gedeelte van het klantenbestand doet de directeur samen met de salesmanager.

4.2.5 Administratie & planning en control

Administratie

De administratief medewerker draagt verantwoordelijkheid voor het opstellen van formulieren en documenten, het bijhouden van de financiële administratie, het beheren van persoonsdossiers, het beheer van het wagenpark, het verwerken van administratie en het verwerken van inkomende stukken. Een uitgebreid overzicht van de verantwoordelijkheden en taken van de administratief medewerker staat in paragraaf 13.5.

Planning en control

De controller is verantwoordelijk voor het planning en control proces. De voornaamste taak van de controller is om managementinformatie juist, volledig en tijdig op te leveren. Hier komt gelijk de informerende rol van de controller richting het bestuur van i4talent bij kijken. Ook heeft de controller de verantwoordelijkheid over taken die buiten het functieprofiel van andere medewerkers vallen. Als functie is dit te omschrijven als business control.

4.2.6 Marketing en Communicatie

Het proces Marketing en Communicatie is in de periode van dit onderzoek nog in ontwikkeling. Dit komt omdat dit proces nog niet langer bestaat dan één half jaar.

4.3 GEBRUIKTE SOFTWARE I4TALENT

Het personeel wat werkzaam is op het hoofdkantoor maakt gebruik van twee verschillende soorten software. Dit zijn de volgende soorten software:

- Carerix
- Exact

4.3.1 Carerix

De software Carerix is speciaal ontwikkeld voor CRM, recruitment en detachering. Met behulp van deze Cloud-based software kunnen detacherings- en wervings- & selectieprocessen online ingericht worden. De primaire processen zijn ingericht aan de hand van Carerix.

4.3.2 Exact

Exact Online wordt gebruikt de controller en de administratief medewerker voor de financiële administratie binnen i4talent. Exact wordt ook geraadpleegd voor financiële rapportages.

4.4 FUNCTIES EN PERSONEN HOOFDKANTOOR

Hieronder een overzicht van al het personeel van i4talent wat werkzaam is op het hoofdkantoor.

Functie	Naam
Management	
Directeur	Daniëlle Kleyheeg
Fieldmanagement	
Fieldmanager	Moniek Schulken
Sales	
Sales Manager	Jessica van der Kist
Accountmanager	Lamiae Karmaoui
Junior Accountmanager	Stephanie Burghouwt
Recruitment	
Recruiter	Maaïke van Runstraat
Recruiter	Jessica Spaargaren
Ondersteunend	
Marketing en Communicatie	Isaura Rocha
Administratief medewerker	Manon van der Ven
Controller	Rinze van den Akker

Tabel 1

5 DE ROL VAN INFORMATIE IN PROCESSEN

Om te kunnen bepalen hoe informatie beheerd moet worden in de primaire processen, is het van belang om de rol van informatie in processen te bepalen. Om antwoord te kunnen geven op de vraag: “Wat is de rol van informatie in processen?” geeft dit hoofdstuk antwoord op de volgende vragen:

1. Definitie van het begrip proces
2. Het tot stand komen van processen
3. Informatiebehoefte
4. De rol van informatie in processen

5.1 DEFINITIE VAN HET BEGRIP PROCES

Om antwoord te kunnen geven op de deelvraag, “Welke rol heeft informatie in processen?” is het van belang om eerst een definitie te geven van het begrip ‘proces’. Het onderzoek is gericht op de interne informatiebehoefte, de definitie dient hierbij aan te sluiten. Jans geeft de volgende definitie van een proces:

“Een aantal activiteiten die samen input omvormen tot een product”. (Jans, 2012)

Deze definitie geeft duidelijk weer wat een proces is, alleen moet de definitie nog meer gericht worden op de organisatie intern. Dorr geeft de volgende definitie van een ‘proces’:

“Een proces is een aantal activiteiten in een logische volgorde, gericht op het doelbewust totstandkomen van een product of dienst voor een (interne) klant”. (Dorr, 2006)

Voor dit onderzoek is een combinatie van deze twee een geschikte definitie voor het begrip ‘proces’. De definitie is als volgt:

“Een proces is een aantal activiteiten die samen op een logische en doelbewuste wijze input omvormen tot een product of dienst voor een (interne) klant”.

5.2 HET TOT STAND KOMEN VAN PROCESSEN

In paragraaf 5.1 staat beschreven welke uitleg van het begrip ‘proces’ gehanteerd wordt in de rest van het onderzoek. In de definitie staat dat een proces het doel heeft om een product of dienst op te leveren voor een klant. Om een proces in te richten is het van belang dat het doel van de organisatie bekend is. Dit is het uitgangspunt voor het inrichten van een proces. De volgende uitspraak bevestigt bovenstaand gegeven:

“Voor het ontwerpen van een administratieve organisatie is in de eerste plaats kennis nodig van de te bereiken concrete doelstellingen van de betreffende organisatie. Vervolgens behoort te worden geïnventariseerd met behulp van welke processen deze doelstelling wordt gerealiseerd”. (Jans, 2012)

Op basis van de doelstellingen van organisaties wordt bepaald hoe de processen ingericht moeten worden. Deze doelstellingen worden bepaald door het management van een organisatie. Dit gebeurt op basis van de strategie van een organisatie. De missie en visie van de organisatie vormen de basis voor de strategische doelstellingen. In de missie en visie staat namelijk beschreven wat het ‘doel’ is van de organisatie.

De strategische doelstellingen, missie en visie die worden geformuleerd door het bestuur van een organisatie vormen de basisinformatie om een proces te kunnen inrichten. Hieruit kan geconcludeerd worden dat er informatie nodig is om een proces tot stand te laten komen. Dit laat ook zien dat het formuleren van een visie, een missie en doelstellingen op zich ook al een proces is. Het voldoet aan de definitie gegeven in paragraaf 5.1. Jans beschrijft dit proces als het besturende proces.

De activiteiten die samen waarde creëren, worden primaire processen genoemd. Dit zijn de processen die het doel van de organisatie daadwerkelijk dienen. Het doel van de organisatie is om waarde te creëren. Er kan gezegd worden dat dit de processen zijn waar het geld wordt verdiend in de organisatie.

Er is informatie nodig om processen te ondersteunen, hiervoor zijn er ondersteunende processen die 'faciliteren' zodat primaire en besturende processen hun rol optimaal kunnen vervullen. Dit zijn de ondersteunende processen. Deze constatering wordt bevestigd door Jans. Hij maakt een onderscheid in de procesindeling. Deze wordt gebruikt in dit onderzoek:

- Besturende processen
- Primaire processen
- Ondersteunende processen

Er is onderscheid gemaakt in soorten processen om de rol die de processen dienen in het uiteindelijke doel van de organisatie. Het besturende proces geeft richting aan het primaire proces, Het primaire proces levert uiteindelijk het product of dienst aan de afnemer en het ondersteunende proces 'ondersteunt' het primaire en besturende proces.

5.2.1 Activiteiten procesbeschrijving

Een proces vast stellen gebeurt in een aantal opeenvolgende stappen. Deze stappen vormen samen het stappenplan voor een procesbeschrijving. Er kan gezegd worden dat de eerste stap van het tot stand komen van een proces bestaat uit het bepalen van het doel van het proces. Dit doel vormt de basis van het proces en is de eerste logische stap. De logische vervolg stappen staan beschreven in het boek, Presteren met Processen van Dorr. In dit boek geeft Dorr antwoord op twee relevante vragen. De eerste vraag is: "hoe kunt u uw processen op de beste manier beschrijven" (Dorr, 2006) en de tweede vraag is: "wat kunt u vervolgens met deze processen bereiken" (Dorr, 2006). De eerste vraag geeft antwoord op het praktische gedeelte van een procesbeschrijving. Deze geeft antwoord op de vraag hoe processen worden beschreven. De tweede vraag die wordt behandeld geeft antwoord op de 'waarom' vraag. De 'waarom' vraag is in het bijzonder van belang, omdat deze aangeeft hoe een organisatie haar doel kan bereiken.

Prof. D. Dorr heeft een stappenplan beschreven. Dit stappenplan is geschreven om procesmanagement te implementeren in zeven stappen. Het plan bestaat uit de volgende stappen:

1. Visie bepalen
2. Processen identificeren
3. Format bepalen
4. Processen beschrijven
5. Processen implementeren
6. Processen toetsen
7. Presteren met processen

Het doel van dit stappenplan is procesmanagement, maar in de eerste vier stappen staat beschreven hoe processen tot stand komen. Hiermee wordt antwoord gegeven op de gestelde vraag in Paragraaf 5 namelijk "hoe komen processen tot stand?".

In welke stappen een proces tot stand komt is als volgt:

1. Visie bepalen
2. Processen identificeren
3. Format bepalen
4. Processen beschrijven

5.3 INFORMATIEBEHOEFTE

In paragraaf 5.1 staat beschreven dat er informatie nodig is om een proces in te richten en uit te voeren. Er moet bepaald worden welke informatie de processen nodig hebben, om het doel van de organisatie te dienen. Hier ontstaat een zoektocht naar specifieke informatie. Zo beschrijft Cole de zoektocht naar informatie als volgt:

“Information need traditionally denotes the start state for someone seeking information” (Cole, 2012)

De vertaling van de uitleg hierboven is: de traditionele informatiebehoefte staat voor de start toestand voor iemand die informatie zoekt. Het zoeken van specifieke informatie wordt de informatiebehoefte genoemd. Wanneer er in de informatiebehoefte is voorzien, is de benodigde informatie verkregen welke voorziet in de behoefte. Informatiebehoefte omvat de stappen die ondernomen worden om een vraag te beantwoorden, op basis van bovenstaand gegeven zijn dit de volgende stappen:

1. Missen van informatie
2. Identificeren van informatiebehoefte
3. Zoektocht naar informatie
4. Informatie opleveren

Om te toetsen of deze bewering klopt wordt bovenstaand gegeven getoetst aan de hand van een model om informatiebehoefte te bepalen. Het model beschrijft Cole in zijn boek en dit model heet het ‘information need model’. Dit model beschrijft informatiebehoefte in de volgende stappen:

1. Probleem identificatie
2. Formuleren informatiebehoefte
3. Gebruik van alle mogelijke kanalen om informatie te vinden
4. Informatie gebruiken om probleem op te lossen

De verschillen tussen de stappen genomen door Cole en de stappen die geformuleerd zijn op basis van de definitie, vormen een zinvolle toevoeging voor het stappenplan. Waarom? Een onderdeel van de aanleiding voor het schrijven van dit onderzoek is, dat bij i4talent informatie in sommige gevallen niet terug te vinden is. Informatie kan daarom inderdaad gezien worden als probleem. Op basis van deze gegevens zou het stappenplan er als volgt uit komen te zien:

1. Het missen van informatie vormt een probleem
2. Identificeren van de informatiebehoefte
3. Gebruik van alle mogelijke informatiekkanalen om informatie te vinden
4. Informatie opleveren zodat het probleem kan worden opgelost

Op basis van deze gegevens kan de volgende definitie van het begrip informatiebehoefte worden vastgesteld:

“De behoefte aan informatie die onvindbaar is binnen een organisatie om goed te kunnen functioneren”.

Deze uitleg van het begrip informatiebehoefte wordt gehanteerd in de rest van het verslag. Deze uitleg bevestigt eerder gegeven conclusies over het doel dat informatie heeft in processen.

5.4 DE ROL VAN INFORMATIE IN PROCESSEN

De uitkomsten van paragrafen 5.1 tot en met 5.3 vormen samen het antwoord op de vraag: “welke rol heeft informatie in processen?”. Dit geeft antwoord op de vraag wat de rol is van informatie in processen. De conclusies die van belang zijn:

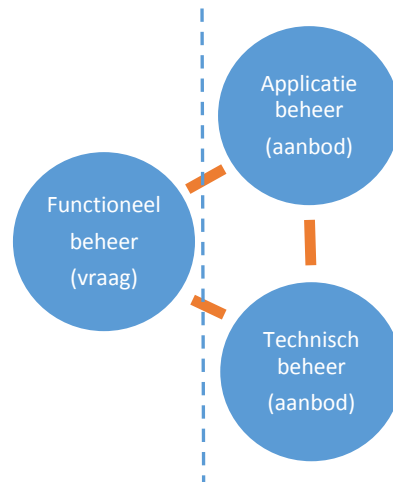
1. Een proces bestaat uit activiteiten die samen op een logische en doelbewuste wijze input omvormen tot een product of dienst voor een interne klant
2. Informatie heeft een inrichtende, controlerende, besturende en verantwoordende rol in processen
3. Een proces wordt vastgesteld op basis van het doel. Dit doel wordt afgeleid van de doelstellingen van de onderneming
4. Processen kunnen worden onderverdeeld in drie soorten processen:
 - Besturende processen
 - Primaire processen
 - Ondersteunende processen
5. Om een organisatie juist te kunnen laten functioneren is er informatie nodig. De informatie die onvindbaar is noemt men de informatiebehoefte

5.4.1 Het antwoord op de vraag “Welke rol heeft informatie in processen?”

Informatie heeft een inrichtende, controlerende, besturende en verantwoordende rol in de processen. Deze informatie is van belang om het doel van het proces te dienen, dit geldt voor alle processen. Wanneer deze informatie onvindbaar is, ontstaat er een informatiebehoefte. Door te voldoen aan de behoefte aan informatie is een organisatie in staat om juist te kunnen functioneren.

6 HET BEHEREN VAN INFORMATIE

Om te kunnen bepalen hoe informatie beheerd dient te worden, moet er eerst gekeken worden naar de eisen die gesteld worden aan de informatie die gebruikt wordt binnen de organisatie van i4talent. Het management van i4talent wil namelijk dat deze informatie vindbaar, betrouwbaar en volledig is. Dit hoofdstuk gaat verder in op deze drie eisen, die gesteld worden aan de gebruikte informatie. Hier komen



Figuur 1 Deelgebieden informatie beheer

de volgende paragrafen uit voort:

1. Informatiebeheer
2. De soorten informatie die beheerd dienen te worden binnen i4talent
3. Het beheer van de hierboven genoemde informatie
4. Functiescheiding en een intern betrouwbaarheidssysteem

6.1 INFORMATIEBEHEER

Het beheer van informatie die binnen processen gebruikt wordt, is onderdeel van informatiemanagement. Professor van Looijen heeft binnen informatiemanagement onderscheid op basis van drie deelgebieden. Dit zijn de volgende drie deelgebieden:

- Functioneel beheer
- Applicatiebeheer
- Technisch beheer

De reden van deze onderverdeling is: *“binnen het beheer treft men clusters aan van taakgebieden, die wat betreft inhoud, verantwoordelijkheid, kennis en hulpmiddelen principieel van elkaar verschillen”* (Looijen, 2014).

Er zijn binnen informatiemanagement duidelijke verschillen in de deelgebieden.

6.1.1 Functioneel beheer

Functioneel beheer richt zich op de beheerstaken van de gebruiker. Deze beheerstaken zijn nodig om de informatiesystemen op een juiste manier te kunnen gebruiken. Deze beheerstaken richten zich op “het invoeren, manipuleren, verkrijgen, transporteren en opslaan van gegevens” (Looijen, 2014)

Functioneel beheer bepaalt hoe de informatievoorziening van een organisatie eruit komt te zien. Zoals in Figuur 1 te zien is geeft functioneel beheer antwoord op de vraagkant van informatiebeheer. Het gaat hierbij om de inhoudelijke kant van informatiemanagement. Hierbij worden vragen beantwoord, zoals:

- Welke informatie moet er beheerd worden?
- Hoe willen wij deze informatie beheren?
- Hoe gaan wij informatie gebruiken?
- Enzovoort.

6.1.2 Applicatiebeheer

Applicatiebeheer betreft het ontwikkelen en onderhouden van applicaties. Bij applicatiebeheer worden de applicaties zo ingericht dat ze voldoen aan de manier waarop het functioneel beheer ingericht is. Een voorbeeld hiervoor is: wanneer functioneel beheer in kaart heeft gebracht hoe de informatie beheerd moet worden, dan kan applicatiebeheer hier de applicatie zo op aanpassen dat dit mogelijk wordt. Eigenlijk is applicatiebeheer het beheren van de tools om informatie te beheren.

6.1.3 Technisch beheer

Technisch beheer omvat de taken die nodig zijn om informatiesystemen te installeren, accepteren en operationeel te maken. Bij technisch beheer draait het om het beheer van de gebruikte ICT mogelijkheden, maar ook bijvoorbeeld het beheer van de computers in een organisatie. Hierbij kan gedacht worden aan het beheer van een netwerk en de applicaties die werkzaam zijn op dit netwerk. Het draait hier niet om de functionaliteiten van de applicaties, maar over hoe de totale IT-infrastructuur binnen een organisatie is ingericht.

6.1.4 BiSL model en de functioneel beheerder

Dit onderzoek richt zich op hoe informatie intern beheerd moet worden, dit valt onder het deelgebied functioneel beheer. Vanuit het Business Information Services Library (BiSL) model worden de volgende beheer aspecten beschreven:

<i>Personeel en Organisatie:</i>	<i>Heldere afspraken met betrekking tot taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden</i>
<i>Communicatie:</i>	<i>Elkaar informeren en onderling afstemmen</i>
<i>Risico:</i>	<i>Onderkennen van risico's en nemen van maatregelen</i>
<i>Integratie:</i>	<i>Bereiken van samenhang in en evenwicht tussen alle beheers aspecten</i>

In het boek, De functioneel beheerder en BiSL, staat beschreven dat deze aspecten zijn gebaseerd op basis van de Deming-beheerscyclus: “Plan het, monitor het, controleer het en stuur het bij”. (Ruigrok, 2014) Dat de aspecten van het functioneel beheer hun vorm krijgen op basis van de Deming-cirkel de aard laat zien van informatiebeheer. De Deming-cirkel is een methode om kwaliteit te garanderen en daar is een continu verbeteringsproces voor nodig. Om de kwaliteit van functioneel beheer te kunnen garanderen is het nodig om hier continu aan te werken. Hoe informatie beheerd dient te worden aan de hand van het BiSL model staat beschreven in paragraaf 6.3.

6.2 DE SOORTEN INFORMATIE DIE BEHEERD DIENEN TE WORDEN BINNEN I4TALENT

In de probleemstelling van het onderzoek wordt duidelijk gemaakt dat de informatie in de vorm van documentatie een probleem vormt. De informatie in de vorm van documentatie omvat de volgende categorieën:

- Personeelsinformatie, sociale zaken en opleidingen
- Management- en beleidsinformatie
- Werkinstructies en handboeken
- Vergaderingen, meetings, verslagen en presentaties
- Financiële en administratieve informatie

De documenten structuur zoals deze gehanteerd word binnen i4talent staat in Bijlage 7: Overzicht mappenstructuur Directie(server)



Figuur 2 Model functioneel beheer

De hierboven genoemde soorten informatie die beheerd dienen te worden binnen i4talent, zijn van toepassing op de periode waarin dit onderzoek is uitgevoerd. De informatiebehoefte en het gebruik van informatie na deze periode kan afwijken van wat hierboven beschreven staat.

6.3 HET BEHEER VAN DE HIERBOVEN GENOEMDE INFORMATIE

Het BiSL Framework beschrijft een model voor functioneel beheer voor, deze staat weergegeven in Figuur 2. Een afbeelding van het BiSL Framework staat in paragraaf 13.8.

Er is binnen functioneel beheer een onderscheid in twee soorten beheer. Deze twee soorten beheer worden samengebracht door het wijzigingenbeheer:

- Gebruiksbeheer
- Functionaliteitenbeheer

Gebruiksbeheer: Het gebruiksbeheer heeft te maken het opstellen van een georganiseerde informatievoorziening. De vraag die hier beantwoord is of de informatievoorziening op een juiste manier gebruikt wordt en hoe hier op gestuurd moet worden. Dit staat in Figuur 2 weergegeven als de linker kant van de balansbalk.

Functionaliteitenbeheer: het functionaliteitenbeheer heeft te maken met het opstellen van een strategie om de informatie te beheren. Dit staat in Figuur 2 weergegeven als de rechter kant van de balansbalk. De onderdelen geven antwoord op de vraag 'hoe' de informatievoorziening vorm moet krijgen.

Wijzigingenbeheer: Het beheer van wijzigingen draagt bij aan de samenwerkingen tussen de twee soorten beheer binnen het functioneel beheer. Deze samenwerking is weergegeven als de grijze balansbalk in Figuur 2. Wanneer het wijzigingenbeheer juist is ingericht, draagt dit bij aan de samenwerking tussen het gebruiksbeheer en het functionaliteiten beheer. Zo ontstaat er 'evenwicht' en daarmee succesvol functioneel beheer.

Het antwoord op de vraag, "hoe dient informatie beheerd te worden zodat deze vindbaar, betrouwbaar en volledig is?" is te herleiden uit de conclusies gegeven in paragraaf 6.1 en 0. De beheerstaken van het functioneel beheer zijn nodig om informatiesystemen op een juiste manier te kunnen gebruiken. Er moeten afspraken gemaakt worden om informatie te beheren, dit zijn de volgende afspraken:

Functiona **Vindbaarheid:**

- liteiten-* - Waar dient deze informatie beheerd te worden?
beheer - Hoe wordt informatie bewaard?

Betrouwbaarheid:

- Wie gaat deze informatie beheren?
- Wat zijn de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden?
- Hoe wordt er met elkaar gecommuniceerd?
- Voor wie is de informatie bereikbaar?

Gebruiks- **Volledigheid:**

- beheer* - Welke informatie moet er beheerd worden?

Binnen de twee beheer soorten die het functioneel beheer kent, moet antwoord gegeven worden op de bovenstaande vragen. Dit zorgt ervoor dat informatie beheerd wordt zodat deze vindbaar, betrouwbaar en volledig is. Om betrouwbaarheid te borgen dient er in het functioneel beheer functiescheiding toegepast te worden.

6.4 FUNCTIESCHEIDING EN EEN INTERN BETROUWBAARHEIDSSYSTEEM

Functiescheiding houdt in dat er arbeidsverdeling plaatsvindt, waarbij taken en bekwaamheden worden gebundeld. De onderscheiden taakgroepen worden in functies samengevoegd. Controle technische functiescheiding heeft de volgende betekenis:

"De taken zodanig verdeeld en worden zodanige beperkingen in de bevoegdheden van de verschillende functionarissen aangebracht " (Starreveld, 2002), Dit heeft tot gevolg dat:

- Elke functionaris invloed heeft op een beperkt aantal schakels van het totale proces
- Beschikkende en bewarende functies nooit samen gaan
- Uitvoerende en bewarende functies nooit samen gaan
- Functionarissen tegengestelde belangen hebben

Binnen de controle technische functiescheiding zijn de volgende 5 functies te onderscheiden:

- Beschikken
- Uitvoeren
- Bewaren
- Registeren
- Controleren

6.4.1 Beschikkende functie

“Het geven van opdrachten en machtigingen en het aangaan van verplichtingen” (Starreveld, 2002). Dit noemt men ook wel beheer.

6.4.2 Uitvoerende functie

De uitvoerende functie heeft betrekking op de uitvoerende taken binnen een organisatie. Een goed voorbeeld hiervan is een magazijn medewerker die goederen uit het magazijn haalt op basis van een laadlijst die hij heeft ontvangen van een functionaris van de afdeling verkoop.

6.4.3 Bewarende functie

Een functionaris met een bewarende functie heeft de bewarende taak toevertrouwd gekregen. Dit houdt in dat deze functionaris bijvoorbeeld bijhoudt hoeveel bezittingen er aanwezig zijn en toestemming moet geven voor het vrijgeven van voorraden. Hij of zij is verantwoordelijk voor het aanwezig zijn van bezittingen.

6.4.4 Registrerende functie

De registrerende functie heeft de functie gekregen om informatie vast te leggen en te bewerken.

6.4.5 Controlerende functie

De controlerende functie controleert of de beschikkende, uitvoerende, bewarende en registrerende functie hun taken op een juiste manier uitvoeren.

7 HET BEGRIIP MANAGEMENTINFORMATIE

Om te kunnen bepalen wat managementinformatie is en hoe deze tot stand komt, is het van belang om een definitie te geven van het begrip managementinformatie. Dit hoofdstuk behandelt de volgende onderwerpen hieronder, om zo antwoord te kunnen geven op de vraag “Wat wordt verstaan onder het begrip managementinformatie? Hoe komt deze tot stand?”:

1. De taak van het management
2. Managementinformatie
3. Het tot stand komen van managementinformatie

7.1 DE TAAK VAN HET MANAGEMENT

De taak van een manager is het “*beheersen van processen*” (Jans, 2012). Jans schrijft dat beheersen bestaat uit ‘sturen en evalueren’. De definitie van sturen is als volgt:

“Sturen is het zodanig anticiperen op gebeurtenissen en resultaten dat minimaal de uiteindelijke doelstellingen worden gerealiseerd” (Jans, 2012).

De definitie van evalueren is als volgt:

“Evalueren heeft alles te maken met verantwoorden, beoordelen, belonen en het vaststellen van een nieuwe koers voor de nieuwe periode” (Jans, 2012).

Een andere uitleg van de taak van het management is “*beheersen en sturen*” (Leeuwen, 2000).

De uitleg van beheersen en sturen is als volgt:

“Besturing en beheersing zijn in feite continue en informatie-intensieve besluitvormingsprocessen” (Leeuwen, 2000).

Het verschil in de twee definities komt doordat Jans de taak, het beheersen van processen, bekijkt vanuit activiteiten vooraf en achteraf. Terwijl Leeuwen het beheersen ziet als een proces wat continu in beweging is.

Op basis van deze gegevens kan de volgende taakomschrijving van het management worden gegeven:

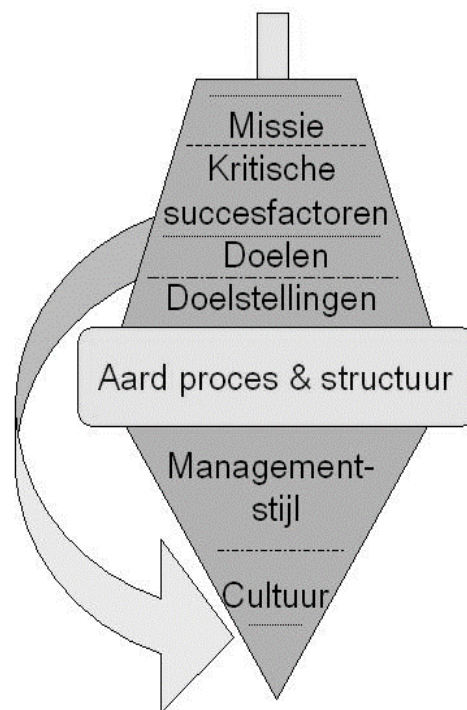
“Het is de taak van het management om processen te beheersen. het beheersen van processen bestaat uit het continu sturen en evalueren. Het doel van de manager is om ervoor te zorgen dat doelstellingen worden behaald en dat er eventueel nieuwe doelstellingen worden bepaald”.

7.2 MANAGEMENTINFORMATIE

Managementinformatie is een *“instrument voor het besturen en beheersen van de organisatie”* (Leeuwen, 2000). Met behulp van managementinformatie is een manager, in dit geval de directeur van i4talent, in staat om de bedrijfsprocessen te beheersen en te sturen. Zonder managementinformatie is een manager niet op een juiste manier in staat zijn of haar taken uit te voeren.

Het tolmodel is een model wat ontwikkeld is om in beeld te brengen wat precies de informatiebehoefte is van het management. Het model staat hier rechts weergegeven. Managementinformatie is nodig om de organisatie te kunnen sturen. Op basis van ‘harde’ en ‘zachte’ factoren kan worden bepaald welke informatiebehoefte het management heeft. De harde factoren bepalen het doel van de organisatie. Hierbij kan gedacht worden aan de missie, visie en doelstellingen van de organisatie. Wanneer het management in kaart heeft gebracht wat zij willen bereiken, kunnen zij ook bepalen welke informatie zij nodig hebben om hierop te sturen. Het model houdt ook rekening met de zogenaamde ‘zachte’ factoren. Dit beschrijft hoe de interne communicatie verloopt en welke bedrijfscultuur er heerst binnen de organisatie.

Dit model sluit aan bij het onderzoek omdat het model richt zich op de informatiebehoefte aan stuurinformatie van het management.



Figuur 3 Tolmodel van Leeuwen

7.3 HET TOT STAND KOMEN VAN MANAGEMENTINFORMATIE

Het management van een organisatie heeft behoefte aan informatie om haar taken uit te voeren. Om te bepalen op basis van welke factoren managementinformatie tot stand komt, wordt het tolmodel van Leeuwen gebruikt. Het model gaat uit van 'harde en zachte' factoren van de informatiebehoefte van het management, dit zijn de volgende factoren:

Harde factoren:

- Missie (de bestaansreden van een organisatie)
- Kritieke succesfactoren (de gebieden die doorslaggevend zijn voor het succes van de organisatie)
- Doelen (een concrete invulling van de missie)
- Doelstellingen (de doelen in een gekwantificeerde vorm)
- Structuur (het onderscheiden van taken)
- Bedrijfsprocessen (definitie van het begrip proces gegeven in hoofdstuk 5)

Zachte factoren:

- Managementstijl (de stijl die gehanteerd wordt voor het beheersen van de processen)
- Bedrijfscultuur (het geheel van normen en waarden van mensen in een organisatie)

Het stappenplan die van toepassing is op het tolmodel en op het tot stand komen van managementinformatie ziet er als volgt uit:

1. Formuleer de missie
2. Inventariseer de kritieke succesfactoren
3. Definieer doelen en doelstellingen
4. Stel de strategie vast
5. Bepaal de informatiebehoefte

7.3.1 Conclusie

Managementinformatie is de informatie die managers gebruiken om processen te beheersen. Met behulp van deze informatie kan de organisatie haar doel bereiken. Op basis van de vijf stappen beschreven in het stappenplan van het tolmodel komt managementinformatie tot stand.

8 DE BEHOEFTE AAN INFORMATIE IN DE PRIMAIRE PROCESSEN VAN I4TALENT

Om de behoefte aan informatie te bepalen van de primaire processen, worden de volgende paragrafen behandeld:

1. Het doel van de processen
2. De huidige informatie die in de processen wordt gebruikt
3. De informatie die wordt gewenst binnen het primaire proces

Om de informatiebehoefte in kaart te brengen is het handboek voor de primaire processen van i4talent geraadpleegd. Om te beoordelen of de informatiebehoefte die beschreven staat in het handboek overeenkomt met de praktijk, zijn interviews afgenomen bij de medewerkers van de afdelingen Sales, Recruitment en Fieldmanagement. Verslagen staan in Bijlage 4: Informatie audit primair proces. Hiernaast zijn er antwoorden gebruikt uit het interview met de directeur, dit staat in Bijlage 3: Interview Directeur i4talent.

De informatie audit komt uit het boek: *“Informatie in bedrijf - Werkboek voor succesvol informatiebeheer”*.

8.1 HET DOEL VAN DE PROCESSEN

De primaire processen zijn het Salesproces, het Recruitmentproces en het Fieldmanagementproces. In paragraaf 4.2 staat uitgebreid beschreven wat de doelen zijn van de primaire processen van i4talent. Hieronder een korte omschrijving met daarin de kern van deze processen:

Sales	Plaatsingen realiseren door een vacature te zoeken en een match te maken tussen klant en professional.
Recruitment	De juiste medewerker vinden voor vaste of tijdelijke aanstelling.
Fieldmanagement	Het begeleiden van professionals op persoonlijk en werkvlak.

8.2 DE HUIDIGE INFORMATIE DIE IN DE PROCESSEN WORDT GEBRUIKT

8.2.1 Sales

Het doel van de accountmanagers is om plaatsingen te realiseren. Dit doen de accountmanagers door vacatures in te vullen met professionals. De accountmanagers gaan op zoek naar opdrachtgevers en vacatures. Door contact te hebben met opdrachtgevers en vanuit vacatures formuleren zij aanvragen. De accountmanagers gebruiken een aanvraagformulier om de inhoud van aanvragen inzichtelijk te maken, deze formulieren worden verwerkt in Carerix.

Vervolgens gaan de accountmanagers opzoek naar geschikte professionals. De accountmanagers kijken of er professionals beschikbaar zijn, hiervoor kijken de accountmanagers in een overzicht met beschikbare professionals in Carerix. De accountmanagers beoordelen aan de hand van profielen en door middel van overleg met de fieldmanager of de professionals geschikt zijn. Indien er geen professionals beschikbaar zijn communiceren de accountmanagers de behoefte aan geschikte professionals met de recruiters. De recruiters gaan dan opzoek naar nieuwe geschikte professionals houden de accountmanagers hiervan op de hoogte.

Elke ochtend hebben de accountmanagers, de recruiters en de fieldmanager een ochtendoverleg. Tijdens de ochtend overleggen worden alle informatie besproken voor het primaire proces.

Opsommend ontstaat de volgende informatiebehoefte:

- Inhoudelijke informatie over vacatures
- Informatie over opdrachtgevers
- Overzicht met beschikbare professionals
- Informatie over kwaliteiten en vaardigheden van de professionals
- Onderwerpen uit de ochtend overleggen

8.2.2 Recruitment

Het doel van Recruitment is het vinden van geschikte medewerkers voor vaste of tijdelijke aanstelling. De trigger voor het recruitmentproces komt vanuit het beleid en de targets van de directeur of op basis van het aanbod van vacatures. De directeur heeft een groeidoelstelling geformuleerd voor i4talent, hier zijn extra medewerkers voor nodig. Wanneer de accountmanagers behoefte hebben aan professionals en deze niet intern beschikbaar zijn, geven de accountmanagers dit door aan de recruiters. Op basis van deze behoeftes gaan de recruiters op zoek naar nieuwe medewerkers.

De recruiters krijgen ook open sollicitaties binnen. Op basis van de profielen en sollicitatiegesprekken beoordelen de recruiters of sollicitanten geschikt zijn. De sollicitanten moeten over de juiste vaardigheden en eigenschappen beschikken om in de behoefte van i4talent te voorzien. De recruiters gebruiken een sollicitatieformulier om gegevens, kwaliteiten en vaardigheden van de sollicitanten inzichtelijk te maken. Deze gegevens worden verwerkt in Carerix.

De recruiters nemen elke ochtend deel aan de ochtend overleggen. Tijdens deze overleggen geven de recruiters updates over de zoektocht naar geschikte professionals en over het aantal sollicitaties die de recruiters hebben ontvangen. Tijdens deze ochtend overleggen ontvangen de recruiters informatie over behoefte van de accountmanagers. De afdelingen stemmen zo de werkzaamheden op elkaar af.

Opsommend ontstaat de volgende informatiebehoefte:

- Informatie over beleid van de directeur (groeidoelstelling)
- Behoeftes van de accountmanagers, informatie over vacatures
- Informatie over de sollicitanten
- Beoordelingscriteria sollicitanten
- Beoordeling sollicitanten
- Ochtend overleggen

De recruiters maken gebruik van drie verschillende formulieren:

- Sollicitatieformulier
- Referentenformulier
- Opzet sollicitatiebrief voor de trainees

8.2.3 Fieldmanagement

Het doel van de fieldmanager is een band opbouwen met de professionals. De professionals zijn de medewerkers die in dienst zijn van i4talent en vacatures invullen bij een opdrachtgever. Het is de taak van fieldmanager om deze professionals te begeleiden, zodat de professionals in staat zijn om kwaliteit te leveren bij de opdrachtgever. De fieldmanager wil kunnen bijhouden hoe het met de professionals gaat en hoe klanten denken over de professionals. Om dit allemaal te kunnen bijhouden gebruikt de fieldmanager een aantal standaardformulieren:

- Einde-proeftijd
- Maandelijks functionering
- Eindevaluatie opdracht
- Contractbespreking
- Persoonlijk Ontwikkeling Plan gesprekken (POP)
- Reflectieformulieren

Wanneer de standaardformulieren zijn ingevuld worden deze allemaal bewaard in Carerix. Deze standaardformulieren krijgt de fieldmanager van de administratief medewerker.

Einde-proeftijdgesprekken

De fieldmanager voert einde-proeftijdgesprekken met de professionals. Dit doet de fieldmanager aan het einde van de proeftijd van de professionals. De fieldmanager wilt weten hoe het met de nieuwe professional gaat en of de professional over voldoende kwaliteiten en vaardigheden beschikt om een contract aan te kunnen bieden. Aan de hand van het Einde-proeftijdformulier maakt de fieldmanager deze informatie inzichtelijk.

Maandelijks functioneringsgesprekken

Elke maand voert de fieldmanager gesprekken met de professionals. Tijdens deze gesprekken bespreekt de fieldmanager samen met de professionals de voortgang van de opdrachten die de professionals op dat moment uitvoeren. De professionals krijgen op deze manier ook de mogelijkheid om persoonlijke zaken te bespreken met de fieldmanager. Om deze informatie inzichtelijk te maken gebruikt de fieldmanager een maandelijks functioneringsformulier.

POP-gesprekken

De fieldmanager stelt samen met de professionals persoonlijke leerdoelen vast. Dit wordt inzichtelijk gemaakt aan de hand van het Persoonlijk Ontwikkeling Plan. De fieldmanager stelt een periode vast waarin de professional de tijd krijgt om aan deze leerdoelen te werken. Door dit vast te leggen kan de fieldmanager de voortgang bewaken.

Eindevaluatie opdracht en reflectieformulieren

Aan het einde van de opdrachten die de professionals uitvoeren wil de fieldmanager weten hoe deze periode is verlopen. Dit is een gesprek met de opdrachtgever en de professional. De informatie die voort komt uit dit gesprek wordt inzichtelijk gemaakt aan de hand van het formulier eindevaluatie opdracht formulier en het reflectieformulier. De eindevaluatie wordt ingevuld door de opdrachtgever en het reflectieformulier door de professional.

Contractbespreking

De fieldmanager en de directeur voeren samen de contractbesprekingen met de professionals. Om te kunnen beoordelen of het contract van de professionals verlengd of beëindigd moet worden, heeft de fieldmanager de behoefte aan de volgende informatie:

- Uitkomsten van de einde-proeftijdgesprekken
- Uitkomsten van de maandelijks functioneringsgesprekken
- Uitkomsten van de eindevaluatie van de opdrachten
- Uitkomsten van de POP-gesprek

Deze uitkomsten van dit gesprek maakt de fieldmanager inzichtelijk aan de hand van het contractbesprekingsformulier.

Op basis van deze gegevens ontstaat de volgende informatiebehoefte:

- Mening van de opdrachtgevers
- Informatie over de voortgang van de opdrachten
- Persoonlijke ontwikkeling van de professionals
- Informatie over proeftijd van de professionals
- Maandelijks informatie over het functioneren van de professionals
- Eindevaluatie opdrachten van de professionals
- Informatie voorafgaand aan contractbesprekingsgesprekken
- Persoonlijke en zakelijke omstandigheden van de professionals

Deze informatie verkrijgt de fieldmanager door te communiceren met:

- De professionals
- De opdrachtgevers
- Recruiters
- Accountmanagers

8.3 DE INFORMATIE DIE WORDT GEWENST BINNEN HET PRIMAIRE PROCES

Op basis van de interviews in Bijlage 4: Informatie audit primair proces, kan worden bepaald in welke informatiebehoefte nog niet is voorzien. Voor de afdelingen is dit hieronder afzonderlijk uiteengezet.

8.3.1 Sales

Uit het interview met de accountmanagers is gebleken dat zij niet over de informatie beschikken waar behoefte aan is, wat mist is stuurinformatie. Het is voor de accountmanagers momenteel nog niet mogelijk om in te zien hoeveel omzet elke accountmanager afzonderlijk genereert. Aan de hand van de KPI's kunnen zij wel zien hoeveel professionals er zijn geplaatst en door welke accountmanager. Dit geeft geen inzicht in hoeveel elke accountmanager aan omzet genereert. Er is namelijk een beduidend tarief verschil tussen young professionals en professionals. De accountmanagers hebben de behoefte om dit in te kunnen zien.

Er is op de korte termijn behoefte aan werkinstructies met betrekking tot het invoeren van gegevens in Carerix. Er zijn nog geen standaard velden ingericht in Carerix waar gegevens ingevoerd dienen te worden. Nu bepalen de accountmanagers zelf in welke volgorde zij de informatie invoeren. Op lang termijn is er behoefte aan een standaard inrichting in Carerix.

Hieronder de behoefte opgesomd:

- Werkinstructies en een standaardinrichting voor de invoervelden in Carerix
- Behoeftte aan stuurinformatie die aangeeft hoeveel omzet elke accountmanager genereert

8.3.2 Recrutement

Uit het interview met de recruiters is gebleken dat de recruiters over de informatie beschikken die nodig is om hun functie uit te voeren. Er is wel behoefte aan de manier waarom informatie geraadpleegd en opgeslagen wordt.

Er is behoefte aan standaardformulieren. Het liefst wil de recruiter deze informatie digitaal kunnen raadplegen. Momenteel wordt er gebruik gemaakt van papieren formulieren. Ook zijn er momenteel geen richtlijnen wanneer, hoe en in welke vorm het personeelsdossier aangeleverd wordt bij de administratief medewerker. Doordat sommige standaardformulieren ontbreken zijn de recruiters onnodig tijd kwijt aan het zoeken naar formulieren of aan het maken van deze formulieren.

Hieronder de behoefte waar de recruiter nog niet in wordt voorzien:

- Standaardformulieren
- Richtlijnen voor opleveren personeelsdossier
- Behoeftte aan structuur om informatie te beheren
- Informatie elektronisch kunnen raadplegen en bewaren

8.3.3 Fieldmanagement

Uit het interview met de fieldmanager is gebleken dat de fieldmanager wordt voorzien in de inhoudelijke informatiebehoefte. Het enige wat nog mist is structuur.

Uit het interview met de fieldmanager is gebleken dat er behoefte is aan structuur en dat de fieldmanager soms beperkt wordt in de toegang tot bepaalde informatie. Ook zijn formulieren niet op orde en zijn er voor sommige activiteiten nog geen richtlijnen beschreven. Tot slot heeft de fieldmanager behoefte aan een wekelijks contactmoment met de directeur. Om de HR gerelateerde vragen van de professionals te kunnen beantwoorden wil de fieldmanager toegang krijgen tot HR gerelateerde informatie. Hieronder de informatiebehoefte waarin de fieldmanager nog niet voorzien wordt:

- Up-to-date standaardformulieren
- Richtlijnen voor het bezoeken van klanten
- Inzicht in HR gerelateerde informatie, zoals vakantie-urenoverzichten van de professionals
- Behoefte aan eenvoudige structuur om informatie te beheren, in de huidige situatie wordt een deel opgeslagen in Carerix, een deel hardcopy en een deel op de server voor het primaire proces
- Wekelijks contactmoment met directeur om de uitkomsten van de gesprekken met klanten en professionals te bespreken
- De informatie elektronisch kunnen raadplegen en bewaren, in de huidige situatie kunnen formulieren alleen hardcopy ingevuld worden

9 DE BEHOEFTE AAN MANAGEMENTINFORMATIE VAN I4TALENT

Om de behoefte van managementinformatie te bepalen binnen i4talent worden de volgende vragen beantwoord:

1. Gebruikers van managementinformatie binnen i4talent
2. De managementinformatie die momenteel wordt gerapporteerd
3. Het produceren van managementinformatie
4. De gewenste managementinformatie van de directie
5. De informatiebehoefte waarin de directeur nog niet wordt voorzien

Op basis van de uitkomsten op de vijf hierboven genoemde onderwerper kan antwoord worden gegeven op de vraag “Wat is de behoefte aan managementinformatie van i4talent?”.

9.1 GEBRUIKERS VAN MANAGEMENTINFORMATIE BINNEN I4TALENT

De directeur van i4talent ontvangt de managementinformatie van de controller. Aan de hand van deze informatie neemt de directeur haar beslissingen. De directeur communiceert deze informatie ook door naar de accountmanagers, de recruiters, de fieldmanager en de marketeer. Zij gebruiken deze informatie om de voortgang te meten. De controller gebruikt de managementinformatie voor zijn signaleringsfunctie, opvallende zaken communiceert hij door naar de directeur. Ook gebruikt de controller managementinformatie om te kijken of de forecast klopt.

9.2 DE MANAGEMENTINFORMATIE DIE MOMENTEEL WORDT GERAPPORTEERD

Managementinformatie wordt wekelijks gerapporteerd aan de directeur in de vorm van KPI's. Deze KPI's komen voort uit een interview met de controller, zie paragraaf 13.6 voor een meer uitgebreide uitleg. Er wordt onderscheid gemaakt in drie perspectieven: Financieel perspectief, Interne organisatie perspectief en het klant perspectief. Hieronder een overzicht met alle KPI's:

Financieel perspectief	Interne organisatie perspectief	Klant perspectief
• Omzet • Brutowinstmarge • Bezettingsgraad • Tarieven per soort contract • Realisatie Sales Funnel	• Professionals in dienst • Het aantal calls • Actieve vacatures • Verloren vacatures • Nieuwe professionals • Kennismaking YP • Kennismaking P • Aanbieding YP • Aanbieding P • Aanname YP • Aanname P • Uitstroom (FP en YFP)	• Gemaakte afspraken • Gelopen afspraken • Professionals voorgesteld • Intakes • Plaatsingen • Customer visit • Fieldmanagement

Tabel 2

De KPI's in Tabel 2 zijn geformuleerd op basis van de strategie om te groeien. De groeidoelstelling van i4talent: “Binnen 2 jaar een groei van 35% in het vaste personeelsbestand en een evenredige groei in de omzet”. i4talent wil zichzelf ontwikkelen tot een van de grotere zelfstandige spelers in de detacheringwereld. De KPI's die beschreven staan, zijn de gehanteerde KPI's van i4talent tijdens de periode van dit onderzoek.

De strategische doelstellingen van i4talent bestaan alleen uit financiële doelstellingen. De overige doelen zijn gericht op de interne organisatie en op de klanten van i4talent, deze twee vormen samen de operationele doelstellingen. Het stappenplan uit het tolmodel van Leeuwen uit paragraaf 7.3 schrijft voor in welke stappen managementinformatie tot stand hoort te komen. Uit het interview met de directeur is gebleken dat zij dezelfde stappen heeft doorlopen in het proces tot managementinformatie. De uitwerking hiervan staat beschreven in paragraaf 13.1.

De Directeur wil dat deze KPI's worden gepresenteerd op een locatie waar de afdelingen Sales, Recruitement en Fieldmanagement deze altijd kunnen zien. Om deze reden wordt aan het begin van elke week een papieren versie van het dashboard opgehangen bij de afdelingen.

9.2.1 Financieel perspectief

Het management heeft voor het financiële perspectief gekozen voor de KPI's: omzet, brutowinst-marge, bezettingsgraad, realisatie sales funnel¹ en de tarieven per soort contract. De omzet wordt gerealiseerd door de gedeclareerde aantal uren van de (young) professionals die geplaatst zijn op de vacatures. Een stijgende lijn in de omzet is het gevolg van steeds meer professionals die geplaatst worden. De bezettingsgraad zorgt ervoor dat er ook rekening wordt gehouden met het aantal uren die i4talent geplaatst heeft in vergelijking tot de uren die i4talent beschikbaar heeft om te kunnen plaatsen. Omzet alleen is onvoldoende om de prestaties te kunnen meten.

Binnen i4talent wordt ook het gemiddelde tarief per soort contract bijgehouden, dit komt omdat i4talent young professionals en professionals aanbiedt aan de klanten. In het uur tarief van deze twee kan een behoorlijk verschil zitten. De KPI's in Tabel 2 geven inzicht in de vraag van de klanten en hoe i4talent haar omzet genereert.

9.2.2 Interne organisatie

Vanwege de groeidoelstelling die i4talent aanhoudt is de interne focus momenteel om zoveel mogelijk professionals aan te nemen. Zo wordt er gemeten hoeveel telefoontjes er wekelijks gepleegd worden en hoeveel vacatures hieruit voortkomen. Maar er wordt ook gekeken hoeveel van deze vacatures niet ingevuld worden door i4talent. Dit kan bijvoorbeeld komen doordat concurrenten de vacatures invullen, de klant zelf intern de vacature in weet te vullen of omdat de klant de vacature weer intrekt. Om meer vacatures in te kunnen vullen zijn er meer beschikbare uren nodig, er is meer personeel nodig. Om deze reden houdt het management van i4talent ook bij hoeveel (young) professionals er maandelijks aangenomen worden en hoeveel professionals maandelijks i4talent verlaten. Dit stelt i4talent in staat om op elk gewenst moment te zien hoeveel professionals er in dienst zijn. Met veel professionals is i4talent in staat om meer vacatures in te vullen.

9.2.3 Klant perspectief

Om een belangrijke rol in te gaan nemen in de detacheringwereld, wil de directeur van i4talent inzicht hebben in hoe de klanten bediend worden. Om deze reden wordt er gemeten hoeveel professionals er voorgesteld worden bij klanten op basis van gemaakte afspraken. Vervolgens wordt er ook gemeten hoeveel van de voorgestelde professionals op intakegesprek mogen komen en hoeveel van deze intake gesprekken uiteindelijk leiden tot een daadwerkelijke plaatsing. Dit geeft de directeur inzicht in de mate waarin i4talent in staat is om te voldoen aan de vraag van de klant. De fieldmanager gaat ook maandelijks langs bij de klanten en de professionals om de voortgang en samenwerking te bespreken. Dit is een extra service om de kwaliteit van de geleverde dienst te monitoren en waar nodig te verbeteren.

¹ Sales funnel: Het verkoopportaal van de accountmanagers, bezoekers gaan in een 'trechter' en komen eruit als klant. De stappen: potentiële klant → Potentiële klant op de hoogte brengen van de dienst die i4talent levert → aanbieding doen aan potentiële klant.

9.3 HET PRODUCEREN VAN MANAGEMENTINFORMATIE

De gegevens die worden vastgelegd in het primaire proces zijn de basis voor het maken van managementinformatie. De controller maakt van de gegevens managementinformatie door de gegevens te verwerken in week-, maand-, kwartaal- of jaarrapportages. De controller levert de managementinformatie aan bij de directeur in de vorm van een dashboard. De managementinformatie wordt op een juiste manier beheerd. Er wordt voldaan aan de eisen die gesteld zijn aan het beheren van informatie in paragraaf 6.3. De controller verzamelt, verwerkt en levert de managementinformatie op. De informatie wordt opgeslagen op de directie server. De managementinformatie wordt gecommuniceerd via een dashboard en zijn beschikbaar voor de directeur, de fieldmanager, de accountmanager, de recruiters, de controller en de administratief medewerker om in te zien. De vindbaarheid, betrouwbaarheid en volledigheid van informatie wordt gegarandeerd door de controller.

Het vastleggen van de gegevens voor de operationele KPI's gebeurt in het primaire proces, deze informatie komt uit Carerix. De afdelingen Sales, Recruitment, Fieldmanagement en de administratief medewerker voeren deze gegevens in. De informatie voor de financiële KPI's worden uit Exact gehaald.

9.4 DE GEWENSTE MANAGEMENTINFORMATIE VAN DE DIRECTIE

De directeur van i4talent bepaalt de koers van i4talent. De directeur heeft de KPI's zo ingericht op basis van haar informatiebehoefte. Met deze informatie is de directeur in staat om de juiste strategische beslissingen te kunnen nemen. Tijdens het onderzoek zijn er interviews en enquêtes afgenomen, de interviews zijn afgenomen bij:

- De directeur
- Controller

Deze interviews en enquêtes vindt u terug in Bijlage 3: Interview Directeur en Bijlage 6: Interview controller i4talent. Dit zijn de paragrafen 13.3 en 13.4

De uitkomsten van het interview met de directeur geven antwoord op verschillende onderdelen van functioneel beheer. Hieronder de uitkomsten van het interview:

- *Welke managementinformatie wenst de directeur?*
 - o *KPI's om te kunnen sturen*
- *Wanneer heeft de directeur deze managementinformatie nodig?*
 - o *Operationeel moet er wekelijks gerapporteerd worden*
 - o *Financieel moet er maandelijks gerapporteerd worden*
 - o *Kwartaalanalyse van de financiële doelstellingen*
- *In welke vorm is de managementinformatie nodig?*
 - o *Behoeft een interactief dashboard zodat managementinformatie overal toegankelijk is*
 - o *Behoeft een eenduidige omgang met documenten zodat de juistheid en volledigheid van de informatie gegarandeerd kan worden*
 - o *Behoeft een mappenstructuur op de directieserver zodat informatie beter kan worden terug gevonden*

9.4.1 De gewenste managementinformatie van de directeur

KPI's om te kunnen sturen

Om te kunnen sturen heeft de directeur van i4talent KPI's geformuleerd. Naast deze KPI's heeft de directeur verder geen informatie nodig om te kunnen sturen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de informatiebehoefte aan stuurinformatie op orde is.

9.4.2 Het moment wanneer managementinformatie wordt gewenst door de directeur

Operationeel moet er wekelijks gerapporteerd worden

De operationele doelstellingen dienen als leidraad om de wekelijkse voortgang te bekijken. Voor deze doelstellingen is het niet noodzakelijk om deze wekelijks te halen. Het is een richtlijn voor de afdelingen Sales, Recruitement en Fieldmanagement. Wanneer de afdelingen deze doelstellingen niet halen, weten de afdelingen dat de week erop harder gewerkt moet worden om de doelstellingen wel te halen.

Financieel moet er maandelijks gerapporteerd worden

De financiële KPI's dienen maandelijks gerapporteerd te worden aan de directeur. Dit geeft de directeur een indicatie of de kwartaalcijfers het gewenste resultaat gaan laten zien. Deze rapportages zijn alleen voor intern gebruik.

Kwartaalanalyse van de financiële doelstellingen

Elk kwartaal wordt er een uitgebreide analyse gedaan over de financiële cijfers. Op basis van deze analyse wordt beoordeeld of de financiële doelstellingen zijn behaald of niet. Het onderdeel van de analyse dat van belang is voor de directeur, is het onderzoek naar waarom de doelstellingen wel of niet behaald zijn. Dit onderdeel maakt de controller.

9.4.3 De vorm van de managementinformatie

Behoefte aan een interactief dashboard

De directeur van i4talent heeft behoefte aan een interactief dashboard, dit is er nog niet. In dit interactieve dashboard staan de KPI's verwerkt. Het idee hierachter is dat actuele stuurinformatie op elk gewenst moment beschikbaar is.

Behoefte aan eenduidige omgang met documenten

De directeur wil dat de formulieren als standaarddocumenten worden gemaakt door de administratief medewerker. Van deze standaarddocumenten krijgen de andere medewerkers alleen een PDF-versie. Op deze manier werkt iedereen op een eenduidige manier. In het verleden is het wel eens voorgekomen dat de verkeerde documenten gebruikt werden. Een standaard PDF-document kan niet worden aangepast. Wanneer de formulieren niet meer voldoen aan de informatiebehoefte, wil de directeur dat dit gelijk door wordt gecommuniceerd met de administratief medewerker.

Behoefte aan een mappenstructuur op de directieserver

De informatie gebruikt in het primaire proces en de overige informatie die gebruikt wordt door het management staat opgeslagen op de directieserver. Sinds het begin van i4talent zijn hier allemaal documenten en informatie aan toegevoegd, hierbij is niet nagedacht over een eventuele structuur. Nu staat de informatie op deze server zonder dat hier enige structuur in zit. Dit zorgt ervoor dat het niet bekend is bij de directeur welke informatie allemaal op deze server staat of waar de informatie te vinden is. Dit vormt een probleem want ze kan informatie niet terug vinden.

9.5 DE INFORMATIEBEHOEFTE WAARIN DE DIRECTEUR NOG NIET WORDT VOORZIEN

Nu de informatiebehoefte van de directeur van i4talent in kaart is gebracht, kan er gekeken worden naar de behoefte waarin de directeur nog niet wordt voorzien. Eerst wordt in kaart gebracht in welke behoefte wel wordt voorzien, hierdoor blijft logischerwijs alleen nog over waar de directeur niet in wordt voorzien.

9.5.1 De informatiebehoefte waar de directeur in wordt voorzien

De directeur heeft momenteel de benodigde KPI's om het bedrijf en de werknemers te kunnen aansturen. Er is nagedacht over de frequentie waarin gerapporteerd wordt en wie deze informatie verzamelt, verwerkt en aanlevert.

9.5.2 De informatiebehoefte waar de directeur niet in wordt voorzien

De behoefte waarin nog niet wordt voorzien, heeft vooral te maken met de informatie die gebruikt wordt door het management naast de stuurinformatie in de vorm van KPI's. Het is voor het management niet inzichtelijk welke informatie dit allemaal omvat. De informatie die gebruikt wordt door het management staat op de directieserver, alleen ontbreekt hier de structuur om te kunnen zien welke informatie dit allemaal omvat. Er is behoefte naar een eenduidige omgang met documenten en een mappenstructuur.

10 DE AANBEVELINGEN VOOR HET INFORMATIEBEHEER VAN I4TALENT

Om te bepalen hoe het informatiebeheer van i4talent verbeterd kan worden, is er onderzoek gedaan naar het huidige informatiebeheer. Op basis van deze waarnemingen kunnen conclusies en aanbevelingen gegeven worden. De volgende onderwerpen komen in dit hoofdstuk aan bod:

- Conclusies primaire proces
- Conclusies managementinformatie
- Aanbevelingen
- Implementeerbaarheid van de aanbevelingen

Het laatste onderdeel van dit hoofdstuk bevat een vooruitblik voor het management van i4talent. Dit gaat over een aanbeveling voor een interactief dashboard voor de directeur van i4talent.

10.1 CONCLUSIES PRIMAIRE PROCES

In dit hoofdstuk worden de conclusies gegeven uit het onderzoek naar de informatiebehoefte van het primaire proces. De conclusies zijn gevormd door de praktijk te vergelijken met de theorie en daarbij behorende modellen. Uit het handboek van i4talent kwam naar voren dat in het primaire proces wordt voorzien in de inhoudelijke informatiebehoefte. Om te bevestigen of de accountmanagers, de recruiters en de fieldmanager worden voorzien in deze informatiebehoefte zijn interviews afgenomen. Uit de interviews is gebleken dat de medewerkers over alle inhoudelijke informatie beschikken om het dagelijkse werk uit te kunnen voeren. Maar de medewerkers worden nog niet voorzien in de behoefte aan managementinformatie, dit wordt verder toegelicht in paragraaf 10.3.5. Hieronder een opsomming met de conclusies die voor het primaire proces gelden. Deze conclusies worden daarna afzonderlijk toegelicht.

1. Onvolledige en deels onjuiste beschrijving van het primaire proces
2. De primaire processen zijn synchroon ingericht aan de hand van Carerix
3. Carerix wordt gebruikt voor alle taken binnen het primaire proces
4. Er is behoefte aan procedures en werkinstructies
5. Er is behoefte aan up-to-date standaardformulieren
6. Carerix wordt niet altijd ingezet voor het primaire proces, niet alle informatie staat in Carerix
7. Er is geen controle op het invoeren van documenten en gegevens.
8. De administratief medewerker is verantwoordelijk voor het beheer van informatie
9. Het dagelijks overleg is belangrijk voor communicatie tussen de afdelingen
10. Er is behoefte aan andere stuurinformatie

10.1.1 Onvolledige en deels onjuiste beschrijving van het primaire proces

De primaire processen van i4talent zijn niet afzonderlijk beschreven in een procesomschrijving, wel is er een handboek voor Carerix waarin de activiteiten van het primaire proces staan beschreven. Dit wordt gebruikt als procesomschrijving. Uit interviews met de accountmanagers, de recruiters en de fieldmanager is gebleken dat de beschrijving zoals deze in het handboek staat niet juist of up-to-date is.

10.1.2 De primaire processen zijn synchroon ingericht aan de hand van Carerix

In het handboek van i4talent staan alle activiteiten beschreven die uitgevoerd worden door de medewerkers van het primaire proces. De titel van het handboek is: *“De werkwijze van de organisatie & aanpak in Carerix!”* De titel en de beschrijvingen van dit handboek laten zien dat de primaire processen zijn ingericht aan de hand van Carerix. In dit handboek staat stap-voor-stap beschreven welke stappen per activiteit worden doorlopen. De stappen per activiteit worden verduidelijkt aan de hand van screenshots van Carerix.

10.1.3 Carerix wordt gebruikt voor alle taken binnen het primaire proces

De accountmanagers, de recruiters en de fieldmanager zijn voor al hun taken afhankelijk van Carerix omdat alle taken worden 'gelogd' in Carerix. Dit houdt in dat alle taken vastgelegd worden in Carerix. Een deel van de informatie wordt ook opgeslagen in Carerix. Dit deel bevat informatie over de opdrachtgevers en het personeel. Carerix wordt daarentegen gebruikt voor alle taken, maar is niet volledig gedocumenteerd in Carerix. Niet alle informatie is opvraagbaar uit Carerix.

10.1.4 Er is behoefte aan procedures en werkinstructies

Er is behoefte aan procedures en werkinstructies met betrekking tot de activiteiten die uitgevoerd worden en de informatie die bij elke activiteit bewaard hoort te worden. Het is niet duidelijk welke informatie precies bewaard moet worden en waar deze informatie opgeslagen wordt. De informatie die bij de activiteiten horen, wordt opgeslagen in Carerix. Daarnaast wordt informatie ook nog eens op verschillende formulieren ingevuld en aangeleverd bij de administratief medewerker. Maar er zijn geen afspraken over wanneer deze informatie bij de administratief medewerker wordt aangeleverd. Dit kan één dag duren, maar ook één week. Dit heeft als gevolg dat er een niet te managen vertraging ontstaat in het documenteren van gegevens. Het niet "up-to-date" zijn, zorgt voor onbetrouwbaarheid van informatie.

10.1.5 Er is behoefte aan up-to-date standaardformulieren

Er is behoefte aan bruikbare standaardformulieren. In sommige gevallen zijn er nog geen standaardformulieren voor elke activiteit. Dit heeft als gevolg dat formulieren steeds opnieuw gemaakt moeten worden. Dit kost onnodig veel tijd en de kans bestaat dat niet alle benodigde informatie wordt bewaard. Ook wordt er in sommige situaties gebruik gemaakt van verschillende formulieren voor de zelfde werkzaamheden. Dit komt omdat er verschillende versies van de standaardformulieren in omloop zijn.

De administratief medewerker is bijvoorbeeld verantwoordelijk voor het opstellen van documenten zoals contracten en standaardformulieren. Het blijkt dat er nog niet voldoende standaardformulieren zijn, want recruitment gebruikt het standaardformulier CV van een professional als opzet voor de CV van een young professional, omdat er nog geen standaardformulier CV is voor de young professional.

10.1.6 Carerix wordt niet altijd ingezet voor het primaire proces, niet alle informatie staat in Carerix

Alle informatie over de activiteiten die de accountmanagers, de recruiters en de fieldmanager uitvoeren wordt in de eerste plaats opgeslagen in Carerix. Een deel van de informatie wordt door de administratief medewerker ook bewaard in een digitaal archief en een deel in een hardcopy archief. De informatie die op deze drie verschillende locaties bewaard wordt, komt niet in alle gevallen overeen. De informatie die wel overeenkomt wordt dubbel of zelfs driedubbel bewaard.

10.1.7 Er is geen controle op het invoeren van documenten en gegevens.

De inhoud van de documenten of gegevens die in Carerix, op de server of hardcopy opgeslagen wordt wordt niet gecontroleerd. De administratief medewerker voert bijvoorbeeld personeelsgegevens of contracten in. Deze gegevens worden niet gecontroleerd door een tweede persoon. De manier waarop deze informatie wordt aangeleverd wordt ook niet gecontroleerd.

10.1.8 De administratief medewerker is verantwoordelijk voor het beheer van informatie

Alle informatie wordt beheerd door de administratief medewerker. Deze informatie behelst het digitale archief, het hardcopy archief en de standaardformulieren. Er zijn geen richtlijnen beschreven die voorschrijven hoe er met informatie wordt omgegaan. Hierdoor is het onmogelijk om alle documenten op de verschillende locaties up-to-date te houden. Het gevaar van verouderde documenten die gebruikt blijven worden, kan zonder richtlijnen en structuur niet verholpen worden.

10.1.9 Het dagelijks overleg is belangrijk voor de communicatie tussen de afdelingen

De functionarissen van het primaire proces en de functionaris van het Marketing en Communicatie proces hebben dagelijks overleg. Tijdens dit overleg deelt elke afdeling informatie die van belang is om het primaire proces draaiende te houden. Een goed voorbeeld hiervan is dat de afdeling Sales de trigger is voor Recruitment om op zoek te gaan naar nieuw personeel. Het succes van de samenwerking van de afdelingen hangt af van deze dagelijkse overleggen. Dit overleg zou dan ook gehandhaafd en gefaciliteerd moeten blijven.

10.1.10 Behoeftte aan andere stuurinformatie

De afdeling Sales heeft behoefte aan nieuwe stuurinformatie om de omzet te meten. De andere afdelingen hebben een dergelijke behoefte niet benoemd. Een van de accountmanager benoemde de behoefte te kunnen zien hoeveel omzet de accountmanagers individueel genereren.

De aanbevelingen die gegeven worden naar aanleiding van bovenstaande conclusies staan in paragraaf 10.3.

10.2 MANAGEMENTINFORMATIE

In dit hoofdstuk worden de conclusies gegeven uit het onderzoek naar de informatiebehoefte van het management. Hieronder een opsomming met de conclusies. Deze conclusies worden afzonderlijk toegelicht. De constatering die betrekking hebben op managementinformatie:

- Alle stuurinformatie is in de vorm van KPI's.
- Behoeftte aan mappenstructuur op de directieserver
- De controller produceert de stuurinformatie, gegevens uit Carerix en Exact.

10.2.1 Alle stuurinformatie is in de vorm van KPI's

De enige vorm van stuurinformatie die de directeur gebruikt om de resultaten te monitoren zijn de geformuleerde KPI's. Deze informatie wordt ook gebruikt om de processen te beheersen, te organiseren en te structureren.

10.2.2 Behoeftte aan mappenstructuur op de directieserver

Het management heeft behoefte aan een mappenstructuur op de directieserver. Nu gebruikt de administratief medewerker, de controller en de directeur deze server om informatie te bewaren. In de soorten informatie is geen onderscheid gemaakt. Hierdoor staat de informatie door elkaar heen opgeslagen en is niet inzichtelijk welke informatie allemaal op deze server staat opgeslagen. Het is niet inzichtelijk welke informatie onnodig is en er is behoefte aan een mappenstructuur.

10.2.3 De controller produceert de stuurinformatie, gegevens uit Carerix en Exact.

De controller produceert wekelijks managementinformatie. Deze gegevens komen uit Carerix en Exact. De gegevens in Exact worden ingevoerd door de administratief medewerker en gecontroleerd door de controller. Hierdoor wordt de juistheid en volledigheid van de informatie uit Exact voor managementinformatie gewaarborgd. De gegevens in Carerix worden ingevoerd door de administratief medewerker, echter worden deze gegevens maar deels gecontroleerd op juistheid en volledigheid. De controller levert de KPI's op aan de directeur.

10.3 AANBEVELINGEN

De aanbevelingen voor het management zijn geformuleerd op basis van de conclusies gegeven voor het primaire proces en voor managementinformatie. Hieronder een overzicht met de aanbevelingen:

1. Beschrijven van het primaire proces
2. Vereenvoudigen van informatiebeheer
3. Veranderen controlefunctie van het primair proces
4. Aanstellen van een beheerder van de mappenstructuur op de directieserver
5. Beoordelen of de huidige stuurinformatie voldoet
6. Vaststellen welke informatie nog meer van belang is voor het management

10.3.1 Beschrijven van het primaire proces

De primaire processen van i4talent staan nu beschreven aan de hand van Carerix. Doordat deze processen zijn beschreven aan de hand van Carerix is er alleen nagedacht over de stappen die Carerix doorloopt. Maar i4talent doet meer dan alleen Carerix. Een onderdeel van de procesbeschrijving is functiescheiding. De administratief medewerker heeft hierdoor een registrerende, bewarende en controlerende rol gekregen. Dit is in strijd met het waarborgen van de betrouwbaarheid van deze informatie. Mijn voorstel is om het invoeren van gegevens terug te brengen naar de functionarissen uit het primaire proces.

De aanbeveling voor i4talent is om de processen te updaten. Het uitgangspunt voor de beschrijvingen wordt het doel wat i4talent nastreeft. De volgende onderdelen dienen opgenomen te worden in de procesbeschrijving:

- Doel van het proces
- Overzicht met verantwoordelijke en betrokkenen
- Functiescheiding op basis van de vijf functies:
 - o beschikken
 - o bewaren
 - o uitvoeren
 - o registreren
 - o controleren
- Informatiebehoefte
- Automatisering
- Richtlijnen en werkinstructies
- stuurinformatie

In het huidige handboek voor Carerix staan procesbeschrijvingen. De aanvullingen op dit handboek zijn het doel van het proces, verantwoordelijke en betrokkenen, functiescheiding, richtlijnen, werkinstructies en de stuurinformatie. Deze onderdelen richten zich op het functioneel beheer. Dit houdt in dat er afspraken worden gemaakt over hoe er met informatie wordt omgegaan. Dit ontbreekt in de huidige procesbeschrijvingen en is van belang om juistheid, volledigheid en betrouwbaarheid van informatie te garanderen.

Een ander aanbeveling is om de procesbeschrijving leidend te laten zijn en niet Carerix. Daardoor wordt i4talent minder afhankelijk van Carerix en hierdoor is i4talent ook beter in staat om te kunnen beoordelen of Carerix wel het juiste CRM-software is voor de organisatie. Dit betekent dat i4talent beter in staat is om op korte termijn te kunnen veranderen, mocht dit nodig zijn. Er staan gelukkig een aantal verbeteracties voor Carerix op de planning. Op korte termijn komt een ander CRM-software niet ter sprake. Maar voor in de toekomst is dit zeker een aandachtspunt om over na te denken.

Binnen de organisatie van i4talent is onderzoek gedaan naar de mogelijkheden om een ISO 9001 certificaat te krijgen. Dit is een algemeen kwaliteitsmanagementsysteem. *“ISO 9001 wordt door interne en externe partijen (zoals certificatie-instellingen) gebruikt om te beoordelen of de organisatie in staat is te voldoen aan eisen van klanten, wet- en regelgeving en de eigen eisen van de organisatie” (ISO normen, 2016).* Om dit certificaat te kunnen krijgen moet een organisatie zichtbaar maken dat controles plaatsvinden die kwaliteit borgen. Het beschrijven van de processen aan de hand van de onderdelen hierboven kan een positieve bijdrage leveren aan het verkrijgen van dit certificaat.

10.3.2 Vereenvoudigen van informatiebeheer

In de huidige situatie kan informatie op vier verschillende locaties worden bewaard. Dit zijn de volgende mogelijkheden:

- Hardcopy archief
- Carerix
- Directieserver
- Server primair proces

De aanbeveling voor i4talent is om het informatiebeheer te vereenvoudigen. Dit bevat de volgende actiepunten:

- Overgaan van papieren op digitaal archief
- De “server primair proces” sluiten
- Nieuwe standaardformulieren opstellen

Momenteel wordt informatie voor managementinformatie, het primaire proces en overige administratie door elkaar heen bewaard op de directieserver. Informatie die bewaard wordt ten behoeve van het primaire proces wordt op meerdere locaties opgeslagen. Dit zorgt ervoor dat informatie dubbel wordt opgeslagen, dat informatie soms niet terug te vinden is en dat er veel tijd wordt gestoken in het beheren van informatie. Door meerdere locaties te creëren wordt het beheren van informatie vermoeilijk.

Van papieren naar online archief

Het advies voor i4talent is om alle informatie die gebruikt wordt voor het primaire proces, enkel te bewaren in Carerix. Het is wettelijk niet verplicht om informatie hardcopy te bewaren. Het enige wat hardcopy bewaard moet blijven volgens de belastingdienst zijn notariële akten en jaarverslagen. De voordelen van een online archief in Carerix:

- Overall toegankelijk
- Neemt minder fysieke ruimte in beslag
- Milieu vriendelijker
- Verbetering vindbaarheid van informatie
- Minder tijd kwijt aan bijhouden van archief

Carerix wordt momenteel alleen nog gebruikt als uitvoerende tool. Voor dit advies zijn aanpassingen nodig van Carerix, Carerix beschikt over de mogelijkheden om een dergelijk archief bij te houden. Voor een prijsindicatie van deze aanpassing aan Carerix kan een afspraak gemaakt worden met een medewerker van Carerix. Deze aanpassingen maken het mogelijk om alle informatie die dubbel opgeslagen staat te verwijderen. Een groot gedeelte van de informatie die verwijderd kan worden staat opgeslagen op de directieserver.

Een van de problemen die ‘geschetst’ is voorafgaand aan dit onderzoek is dat het niet inzichtelijk is welke informatie allemaal op de directieserver bewaard wordt. Door al deze informatie met betrekking tot het primaire proces te verwijderen van de directieserver, is de eerste stap gezet om structuur aan te brengen op de directieserver.

De server primair proces sluiten

Het is van belang om de server voor het primaire proces te sluiten, dit om het aantal verschillende locaties te verminderen waar informatie bewaard wordt. Het primaire proces heeft namelijk alleen informatie nodig uit Carerix of de standaardformulieren die zij van de administratief medewerker krijgen. De server voor het primaire proces is in theorie overbodig. Momenteel staan er verouderde documenten op deze server, zoals standaardformulieren gebruikt voor het primaire proces. Deze zijn niet meer van toepassing, alleen de kans bestaat wel dat deze nog gebruikt worden.

Nieuwe standaardformulieren opstellen

De administratief medewerker maakt momenteel de standaardformulieren voor Sales, Recruitment en Fieldmanagement. Op dit moment zijn niet alle standaardformulieren up-to-date en voor sommige activiteiten zijn nog geen standaardformulieren opgesteld. Het advies is dat de afdelingen Sales, Recruitment en Fieldmanagement een afspraak inplannen met de administratief medewerker om te beoordelen welke standaardformulieren voldoen aan de informatiebehoefte. De administratief medewerker kan de formulieren aanpassen en nieuwe standaardformulieren opstellen. De vervolgactie is dat alle verouderde formulieren direct verwijderd worden. De medewerkers hebben alleen nog de mogelijkheid om met de vernieuwde standaardformulieren te werken. Dit zorgt ervoor dat er eenduidig gewerkt wordt.

Het is van belang dat deze standaardformulieren alleen als Pdf-bestand beschikbaar zijn voor de medewerkers van het primaire proces. Op deze manier kunnen deze medewerkers de standaardformulieren niet aanpassen. Alleen de administratief medewerker heeft toegang tot de aanpasbare standaardformulieren en dus de mogelijkheid om de standaardformulieren aan te passen.

10.3.3 Veranderen controlefunctie van het primair proces

De administratief medewerker heeft in de huidige situatie een registrerende en controlerende rol gekregen. Om de betrouwbaarheid van informatie te kunnen waarborgen is het van belang dat deze rol verandert.

De aanbeveling voor i4talent is om functiescheiding toe te passen bij het primaire proces. De medewerkers van de afdelingen Sales, Recruitment en Fieldmanagement verzamelen hun informatie in huidige situatie aan de hand van de standaardformulieren. Wanneer zij deze informatie gelijk zelf in Carerix verwerken hoeft de administratief medewerker dit niet meer te doen. De controller krijgt in deze nieuwe situatie de functie om de informatie te controleren. Hierdoor ontstaat functiescheiding. De administratief medewerker heeft nu alleen nog de verantwoordelijkheid om de standaardformulieren op te stellen. Door middel van deze functiescheiding wordt de betrouwbaarheid van informatie gewaarborgd.

10.3.4 Aanstellen van een beheerder van de mappenstructuur op de directieserver

Momenteel is er nog geen functionaris aangesteld voor het beheer van de mappenstructuur. De aanbeveling hiervoor is om het takenpakket van de administratief medewerker aan te passen. De administratief medewerker wordt verantwoordelijk voor de structuur van de administratie. Een overzicht van de opgeslagen informatie is hier onderdeel van. De informatie die nu opgeslagen staat op de directieserver bestaat uit:

- Administratie van de controller
- Administratie van de administratief medewerker
- Managementinformatie

Deze informatie staat nu ongestructureerd op de server en er is geen overzicht. Om structuur aan te brengen op de directieserver beschrijft de theorie de volgende stappen:

1. Bepalen welke informatie bewaard blijft op de directieserver
2. Inrichting van de directieserver bepalen
3. Afspraken maken met betrekking tot het bewaren van informatie
4. Overbodige informatie verwijderen van de server
5. Opgeslagen informatie indelen op basis van de nieuwe structuur

1. Bepalen welke informatie bewaard blijft op de directieserver

Het is eerst van belang dat de administratief medewerker, de controller en de directeur samen bepalen welke informatie niet meer van belang is voor i4talent. De overbodig opgeslagen informatie kan van de directieserver af. Een aantal concrete voorbeelden van overbodige informatie op de directieserver:

- Zoals eerder in het advies is aangegeven wordt alle informatie die gebruikt wordt in het primaire proces opgeslagen in Carerix. De informatie die dan dubbel opgeslagen staat in het hardcopy archief en op de directieserver kan worden verwijderd.
- Oude informatie verwijderen van de directieserver, bijvoorbeeld informatie waar al meer dan 5 jaar niks mee gedaan wordt.

2. Inrichting van de directieserver bepalen

De directeur, controller en administratief medewerker bepalen de inrichting van de directieserver. Een overzicht van de huidige mappenstructuur staat in paragraaf 13.7. Een voorstel van een mappenstructuur voor de directieserver staat in paragraaf 13.11.

3. Afspraken maken met betrekking tot het bewaren van informatie

Mijn advies aan de directeur, de controller en de administratief medewerker is om duidelijke afspraken te maken over het functioneel beheer van informatie op de directie server. Aan de hand van deze afspraken is de administratief medewerker in staat om deze informatie te beheren.

4. Overbodige informatie verwijderen van de server

De structuur zoals hierboven staat beschreven bevat niet alle opgeslagen informatie die in paragraaf 13.7 te zien is. De informatie die niet opgenomen is in de structuur hoort bij het primaire proces en dit advies schrijft voor dat alle informatie met betrekking tot het primaire proces opgeslagen wordt in Carerix. Hiernaast bevat de server in de huidige situatie ook informatie die niet meer gebruikt wordt en verwijderd kan worden. Hierdoor blijft alleen de informatie over op de directieserver die daadwerkelijk daarop hoort te staan.

5. Opgeslagen informatie indelen op basis van de nieuwe structuur

De overgebleven informatie kan nu ingedeeld worden op basis van de nieuwe structuur. Vanaf het moment dat er structuur is aangebracht op de server kan de administratief medewerker de beheersfunctie van informatie op de directieserver uitvoeren.

10.3.5 Beoordelen of de huidige stuurinformatie voldoet

Uit interviews met medewerkers van de afdeling sales is gebleken dat er behoefte is aan andere stuurinformatie. Daarom is het van belang dat de directeur samen met de medewerkers van de afdelingen Sales, Recruitement en Fieldmanagent gaat brainstormen over de huidige stuurinformatie en of deze stuurinformatie voldoet aan de huidige informatiebehoefte. De uitgangspunt voor het brainstormen is om bij de afdelingen ook duidelijk te maken waarom er is gekozen voor de huidige stuurinformatie en waarom er bewust is gekozen om sommige informatie niet te gebruiken als stuurinformatie.

10.4 IMPLEMENTEERBAARHEID VAN DE AANBEVELINGEN

Om het advies in de praktijk toe te kunnen passen en meer kracht te geven is het van belang dat er wordt nagedacht over de implementeerbaarheid van het advies. Kan dit advies daadwerkelijk ingevoerd worden in de praktijk? Wat zijn de bevorderende en belemmerende factoren van de aanbevelingen? Hieronder de behandelde onderwerpen:

- Bevorderende factoren
- Belemmerende factoren

10.4.1 Bevorderende factoren

Het advies en de groei doelstelling van i4talent sluiten op elkaar aan

De adviezen dragen bij aan de groei doelstelling van i4talent. Hiervoor wordt momenteel al geïnvesteerd in Carerix. Dit laat zien dat de bereidheid van de directeur om te innoveren aanwezig is. Hiernaast is bij de administratief medewerker en de medewerkers in het primaire proces de bereidheid om te innoveren ook aanwezig. Tijdens de interviews kwam namelijk de behoefte voor een eenvoudiger systeem naar voren. Daarmee is aan de wenselijkheid van de adviezen voldaan.

Het advies leidt tot een toename in beschikbare capaciteit van de administratief medewerker

De implementatieactie van het vereenvoudigen van het informatiebeheer gaat tijd kosten van de administratief medewerker. Maar uiteindelijk worden de dagelijkse werkzaamheden van de administratief medewerker hierdoor minder. Uiteindelijk zal dit de werkdruk van de administratief medewerker dus verminderen. De tijd die de administratief medewerker hiermee wint is nodig om de toenemende administratie op te kunnen vangen wanneer i4talent gaat groeien. Nu investeren betekent dus groter groeipotentieel.

Bereidheid om te investeren in Carerix

Momenteel worden er al verbeteracties in Carerix uitgevoerd, deze verbeteracties zijn gericht op het beter 'faciliteren' van de administratief medewerker en de medewerkers uit het primaire proces van i4talent. Hiernaast biedt Carerix de mogelijkheden om dit advies te implementeren in de organisatie van i4talent. Wel ben ik van mening dat een juiste inrichting van het primaire proces leidend is voor de inrichting van Carerix en niet andersom. Desondanks heeft i4talent een grote afhankelijkheid van Carerix. Het is in het belang van i4talent dat Carerix naar behoren werkt, deze afhankelijkheid draagt bevorderend bij aan het implementatieplan.

10.4.2 Belemmerende factoren

Kostenoverzicht Implementatieplan onduidelijk

Om het informatiebeheer te vereenvoudigen zijn investeringen in Carerix nodig. De kosten hiervan kunnen pas inzichtelijk gemaakt worden tijdens een afspraak met een consultant van Carerix.

Structurele veranderingen in processen en organisatie van i4talent

Dit advies vraagt om grote veranderingen in de huidige informatiehuishouding, processen en organisatie van i4talent. Deze veranderingen zijn niet alleen nodig om informatie beter te kunnen beheren, maar ook om de processen beter te laten aansluiten bij het doel van i4talent. Hiernaast liggen verantwoordelijkheden in sommige gevallen bij de verkeerde functionarissen. Dit betekent dat het verbeterplan niet alleen veel tijd en energie gaat kosten, een aantal functies zullen in de 'nieuwe' situatie drastisch veranderen. De bereidheid om te veranderen en het communiceren van deze veranderingen mag niet onderschat worden. De grootste verandering ligt bij de administratief medewerker. Veel verantwoordelijkheden van de administratief medewerker zullen afgenomen worden. Het uiteindelijke doel hiervan is dat de administratief medewerker ingezet gaat worden voor werkzaamheden die passen bij deze functie.

Deze veranderingen hebben ook invloed op de medewerkers uit het primaire proces. Het personeel uit het primaire proces van i4talent is gewend geraakt aan de huidige manier van werken, om het advies te implementeren is het communiceren van de veranderingen noodzakelijk. Door het personeel mee te laten nadenken over de veranderingen kunnen de processen en de informatiehuishouding beter worden ingericht.

10.4.3 Conclusie implementeerbaarheid

Doordat het advies bestaat uit verschillende onderwerpen die onderling niet met elkaar verbonden zijn, is het mogelijk om een deel van de adviezen te implementeren in de organisatie van i4talent. Dit vergoot de implementeerbaarheid van het advies. Hiernaast bestaat er een tegenstrijdigheid in het advies. De afhankelijkheid van Carerix wordt benadrukt en een extra investering wordt zelfs geadviseerd, terwijl het advies ook beschrijft dat het primaire proces te afhankelijk is van Carerix en een herschrijving van het primaire proces noodzakelijk is. Desondanks kan de combinatie van het herschrijven van het primaire proces en de investering in Carerix positief uitpakken voor i4talent. Er bestaan binnen het primaire proces namelijk meerdere handelingen die niet in Carerix worden uitgevoerd. Door het proces op een juiste manier te beschrijven kan Carerix beter worden ingericht.

10.5 AANBEVELING INTERACTIEF DASHBOARD

Deze paragraaf is extra toegevoegd aan het advies. Het advies voor de inrichting van een interactief dashboard valt onder applicatiebeheer en niet onder functioneel beheer. Om deze reden ben ik niet in staat om een onderbouwd advies te geven over de inrichting van een interactief dashboard. Waar ik wel toe in staat ben geweest is om de functionele eisen van de directeur in kaart te brengen.

De directeur heeft al sinds 2005 de behoefte aan een interactief dashboard. De functionele eisen van de directeur zijn:

- Het dashboard moet inzicht geven in de voortgang van de doelstellingen
- Een directe link met managementrapportages
- Het moet eenvoudig te bedienen zijn
- Het moet informatie uit meerdere bronnen kunnen ophalen (Carerix en Exact)
- informatie moet overzichtelijk gepresenteerd kunnen worden
- Het dashboard moet online raadpleegbaar zijn, zodat de managementinformatie overal toegankelijk is
- Het mag niet teveel gaan kosten

Op basis van deze gegevens kwam de mogelijkheid voor een online dashboard genaamd Reports naar voren. Reports is een aanvulling op de huidige CRM-software Carerix en beschikt over alle mogelijkheden die de directeur stelt aan een interactief dashboard. In paragraaf 13.10 staat een afbeelding van Reports, dit zijn de functionaliteiten die Reports aanbiedt:

- Heldere en overzichtelijke rapportages
- Meerdere bronnen in één dashboard mogelijk (Carerix en Exact)
- Eenvoudig en laagdrempelig
- Meerdere rapportage mogelijkheden
- Kosten voor het implementeren bedragen €800 (Carerix, 2016)
- Maandelijkse kosten van één gebruiker zijn €25
- Online raadpleegbaar

Er wordt momenteel al geïnvesteerd in Carerix, dit verlaagt de drempel om eventueel over te gaan op Reports. De aanbeveling die ik meegeef aan de directeur is om een afspraak in te plannen met een consultant van Carerix. Tijdens dit gesprek kan op basis van de in kaart gebrachte behoeftes de mogelijkheden voor een interactief dashboard besproken worden.

11 LITERATUURLIJST

- Belastingdienst. (2016, mei 01). *Geautomatiseerde administratie en de fiscale bewaarplicht*.
Opgehaald van www.belastingdienst.nl:
http://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/themaoverstijgend/brochures_en_publicaties/uw_geautomatiseerde_administratie_en_de_fiscale_bewaarplicht
- Carerix. (2016, mei 01). Opgehaald van Carerix staffing and recruiting software:
<https://www.carerix.com/>
- Cole, C. (2012). *Information need: A theory Connecting Information Search to Knowledge Formation*.
Medford, New Jersey: Information Today Inc.
- Dashboards en Reports*. (sd). Opgehaald van Carerix: <https://www.reports.nl/cxdashboard/>
- Dorr, D. (2006). *Presteren Met Processen*. Deventer: Uitgeverij Kluwer BV.
- Encyclo*. (2016, mei 01). Opgehaald van Nederlandse Encyclopedie : <http://www.encyclo.nl/>
- (2015). *Handboek i4talent: "De werkwijze van de organisatie & aanpak in Carerix!"*. Den Haag: i4talent.
- Intranet i4talent*. (sd). Opgeroepen op Mei 2016, van i4talent.nl: <http://www.i4talent.nl/intranet/>
- ISO normen*. (2016). Opgehaald van ISO Register International:
<http://www.isoregister.nl/normen/welke-iso-normen-zijn-er.html>
- Jans, E. (2012). *Grondslagen AO: Deel B Processen en systemen*. Groningen: Noordhoff Uitgevers bv.
- Leeuwen, O. v. (2000). *Management en informatie; De kunst van het kiezen*. Alphen aan den Rijn: Samsom bv.
- Looijen, M. (2014). *Beheer van informatiesystemen*. Den Haag: Academic Service.
- Poppe, M. v. (2003). *Informatie in bedrijf - Werkboek voor succesvol informatiebeheer*. Amsterdam: Otto Cramwinckel.
- Ruigrok, K. (2014). *De functioneel beheerder en BiSL*. Zaltbommel: Van Haren Publishing B.V.
- Starreveld, R. (2002). *Bestuurlijke-informatieverzorging*. Groningen/Houten: Stenfert Kroese.

12 DE DEFINITIES VAN RELEVANTE TERMEN

Hieronder een overzicht van relevante termen die gebruikt zijn tijdens dit onderzoek. De verklaring van de woorden zijn opgezocht uit de Nederlandse Encyclopedie (Encyclo, 2016).

<i>Management</i>	Mensen die leiding geven aan een bedrijf of organisatie.
<i>Managementinformatie</i>	Definitie beschreven in hoofdstuk 7.
<i>Processen</i>	Definitie beschreven in hoofdstuk 5.
<i>Informatiebeheer</i>	Te gebruiken voor functies die te maken hebben met de organisatie en beheer van informatie, inclusief verwerking, opslag en ontsluiten van informatie. Gebruik 'documenteren' voor het verzamelen en vastleggen van informatie.
<i>Strategie</i>	De keuze uit mogelijke wegen en middelen teneinde een doelstelling te realiseren.
<i>Doelstellingen</i>	Wat de activiteiten van een actie, project of programma uiteindelijk moeten bereiken, op korte of lange termijn.
<i>Detacheringsbureau</i>	Een detacheringsbureau is een bedrijf dat mensen in dienst neemt om ze tegen een vergoeding tijdelijk bij andere bedrijven of organisaties te laten werken.
<i>Missie</i>	Deze geeft aan welke functie de organisatie in de markt kan en wil vervullen en definieert hierdoor de bestaansgrond.
<i>Visie</i>	De (misschien) bereikbare droom van wat een organisatie wil doen en waar ze wil komen.
<i>Recruitment</i>	Met de term recruitment wordt het proces van werving en selectie van bijv. nieuw personeel bedoeld.
<i>Sales</i>	sector of afdeling (van een bedrijf) dat voor de verkoop zorgt.
<i>Planning en control</i>	Met Planning & Control-cyclus wordt bedoeld de cyclische weergave van de strategische planning in samenhang met de resultaten.
<i>Kritieke succesfactoren</i>	Factoren waarvan het slagen of mislukken van een activiteit of onderneming vanaf hangt.

13 BIJLAGEN

13.1 BIJLAGE 1: STAPPENPLAN MANAGEMENTINFORMATIE

1. Formuleer de missie

De directeur van i4talent noemt dit “het puntje aan de horizon, waar je naar toe wilt”. Dit is de missie van i4talent en deze luidt als volgt:

“i4talent wil een unieke organisatie zijn voor haar medewerkers & klanten. Dit doet i4talent door echt oog te hebben voor het persoonlijke talent. Door deze focus is i4talent de beste:

- *werkgever voor haar werknemers. Zij halen het beste resultaat uit hun capaciteit waardoor zij groeien en meer plezier hebben in hun werk.*
- *leverancier voor haar klanten. Dit doet zij door haar Financial Talents in te zetten in trajecten waar hun unieke talenten optimaal tot uiting komen”.*

2. Inventariseer de kritieke succesfactoren

De directeur heeft de volgende kritieke succesfactoren bedacht:

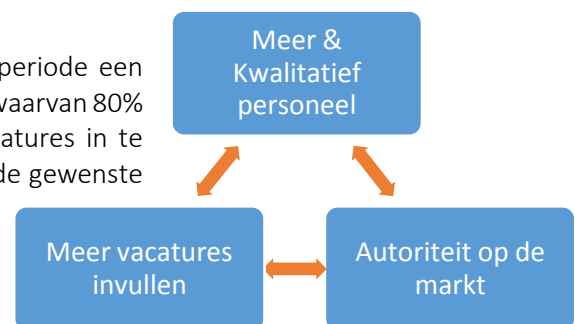
- i4talent heeft oog voor talent
- i4talent is een echte vrouwenorganisatie, de klanten herkennen i4talent hier aan. De klanten zijn voornamelijk mannen, dit werkt in het voordeel van i4talent
- Intensief opleiden en begeleiden van de trainees, dit doet i4talent meer dan haar concurrenten
- 80% van het personeelsbestand vast in dienst, zo vul je vacatures voornamelijk in met eigen personeel. Hierdoor is i4talent zeker van de kwaliteit die het levert aan de klant

3. Definieer doelen en doelstellingen

De directeur van i4talent heeft momenteel maar één strategische doelstelling, deze luidt als volgt: “Binnen 2 jaar een groei van 35% in het vaste personeelsbestand en een evenredige groei in de omzet”. Dit is mogelijk door omdat i4talent een goede naamsbekendheid heeft gecreëerd.

4. Stel de strategie vast

De strategie die de directeur aanhoudt is om binnen een korte periode een personeelsbestand op te bouwen van meer dan 100 Professionals, waarvan 80% in vast dienstverband. Hierdoor is i4talent in staat om meer vacatures in te vullen. Er is gekozen voor 80% vast dienstverband, zodat i4talent de gewenste kwaliteit kan waarborgen. Dit is van belang om een autoriteit te kunnen worden op het gebied van Finance- en Creditmanagement, dit is weer een vereiste om vacatures te kunnen invullen met eigen personeel. Deze drie



Figuur 4

5. Bepaal de informatiebehoefte

De informatiebehoefte van de directeur van i4talent bestaat uit KPI's. Om de doelstellingen te behalen zijn KPI's geformuleerd. i4talent kent drie soorten KPI's:

- financiële
- Interne organisatie
- Klant

13.2 BIJLAGE 2: OVERZICHT KPI'S

Financieel perspectief	Interne organisatie perspectief	Klant perspectief
• Omzet • Brutowinstmarge • Bezettingsgraad • Tarieven per soort contract	• Professionals in dienst • Het aantal calls • Actieve vacatures • Verloren vacatures • Nieuwe professionals • Kennismaking YP • Kennismaking P • Aanbieding YP • Aanbieding P • Aanname YP • Aanname P • Uitstroom (FP en YFP)	• Gemaakte afspraken • Gelopen afspraken • Professionals voorgesteld • Intakes • Plaatsingen • Customer visit

Figuur 5

(YP = Young Professional, P = Professional)

13.3 BIJLAGE 3: INTERVIEW DIRECTEUR I4TALENT

Vind je het goed als ik dit gesprek opneem? Ik houd dit interview naar aanleiding van het afstudeeronderzoek waar ik op dit moment mee bezig ben. Mij is gevraagd om onderzoek te doen en advies te geven over hoe er met informatie omgegaan moet worden. Het afstudeeronderzoek richt zich op de interne informatiebehoefte van i4talent met als doel om deze inzichtelijk te maken.

Kunt u iets vertellen over u zelf en uw functie binnen i4talent?

Natuurlijk, mijn naam is Daniëlle Kleyheeg en ik 2005 ben ik voor mij zelf begonnen. Ik heb i4talent opgericht en ben de enige directeur. Hiernaast ondersteun ik de Sales afdeling bij het contact met een aantal grote klanten van i4talent. Ik houd mij bezig met de ontwikkeling van de organisatie, innovatie, digitalisering, de traineeships en de marketing.

Welke taken en verantwoordelijkheden horen bij uw functie?

Mijn rol binnen i4talent bestaat voornamelijk uit beslissingen nemen. Ik draag de verantwoordelijkheid voor bijna alle beslissingen die genomen moeten worden. Eigenlijk kan je dus zeggen dat mijn rol organisatie breed is. Het bieden van ondersteuning wanneer dit nodig is. Een goed voorbeeld hiervan is het feit dat ik alle tweede gesprekken doe met sollicitanten. Nu is het nog nodig dat ik hierbij help, dit wil ik in de toekomst wel veranderen.

I4talent is een detachingsbureau. Kunt u uitleggen wat i4talent onderscheid van andere detachingsbureaus? (concurrentievoordeel)

Je noemt jezelf een detachingsbureau omdat mensen dit herkennen, dit is een algemene term. Wat ons onderscheid van onze concurrenten is het feit dat wij young professionals een traineeship aanbieden, tijdens deze periode begeleiden wij iedere trainee intensief. Door deze young professionals intensief te coachen kunnen wij hun ook echt verder helpen. Dit doen wij meer dan onze concurrenten. Hiernaast hebben van de 70 professionals die wij in dienst hebben, ongeveer 95% een vast contract. Zowel young professionals en professionals. Omdat wij ons echt richten op het invullen van vacatures met eigen personeel ben je zeker van de kwaliteit die je levert. Veel concurrenten vullen vacatures in met tijdelijk personeel.

Hiernaast is i4talent wel echt een vrouwenorganisatie, dit is ook wel redelijk uniek in de financiële detachering. Dit is in de jaren zo gegroeid en op een gegeven moment is het een bewuste keus geworden om vrouwen aan te nemen. Klanten herkennen ons hier aan. Over het algemeen zijn recruiters vrouwen en zijn de Salesmanagers mannen. Bij ons zijn ook de Salesmanagers vrouwen. Ik ben van mening dat vrouwen beter zijn in het vervullen van een Salesfunctie. Eigenlijk is de naam van deze functie niet helemaal op zijn plaats, Salesmanagers zijn vertegenwoordigers van producten. Maar wij verkopen niet 'iets', wij werken met mensen en dat is naar mijn mening anders dan een standaard Salesfunctie.

Mannen zijn slordiger in administratie en er komt heel veel administratie kijken bij de Salesfunctie zoals wij deze kennen bij i4talent. Ook zijn veel van onze klanten mannen, ik ben van mening dat het beter werkt wanneer mannen door vrouwen benaderd worden. Dit werkt in ons voordeel. Dus als je op een gegeven moment bekend staat als vrouwen organisatie, dan is het ook wel leuk om daar mee verder te gaan. Tot slot, er zijn weinig financiële detachementen die een vrouw hebben als eigenaar.

Welke visie hanteert i4talent en kun je mij uitleggen hoe deze tot stand is gekomen?**Waarom is er gekozen voor deze visie?**

Vanaf dag één heeft i4talent al een groeidoelstelling. Vanaf 2005 tot en met 2008 zijn wij gegroeid naar ongeveer 110 personen. Toen kwam de crisis en heeft i4talent heel erg moeten downsizen. Ik kwam namelijk voor de keuze te staan om het hele bedrijf kopje onder te laten gaan, of met een klein groepje door te gaan. Dat laatste heb ik gedaan. Sinds 2011 begon de markt weer een beetje aan te trekken en is i4talent weer gaan groeien. Momenteel zijn we nog steeds druk bezig met deze groeidoelstelling.

Ik zit al heel erg lang in dit vak, voor mij persoonlijk is het altijd zo geweest: of je gaat er vol voor, of je gaat er niet voor. Er zijn bijvoorbeeld zelfstandigen die thuis werken en ongeveer 10 mensen in dienst hebben. Hier kun je prima van leven. Maar dit is nooit mijn intentie geweest, ik wil gewoon een bedrijf neerzetten waar ik trots op kan zijn. Natuurlijk moet ik er ook mijn geld mee verdienen. Maar ik zou nooit 10 jaar lang in mijn eentje ergens kunnen zitten met 10 man in dienst en zo mijn geld verdienen. I4talent is echt mijn passie, ik wil echt iets neerzetten. Helaas heb ik mij door de crisis alleen even moeten aanpassen.

De visie is dat wij “oog voor talent” hebben. Ik heb het altijd leuk gevonden om een match te maken tussen mensen. In dit geval de klant en de Professional. Wij willen een platform zijn voor relatief jonge mensen met een economische achtergrond, die dan 3 tot 5 jaar bij ons in dienst blijven. Bij ons krijgen ze de mogelijkheid om zoveel mogelijk te leren. Ik wil dat zij na 5 jaar kunnen zeggen: “i4talent bedankt, ik heb enorm veel geleerd en weet nu wat ik wil. Bedankt voor de leuke tijd, maar het is tijd om verder te gaan”. Dit is echt wie wij zijn en waar wij voor staan. Hier hoort natuurlijk ook een financieel plaatje bij. Als directeur/manager moet je natuurlijk wel de cijfers in de gaten houden, anders kun je nergens op sturen. Dus wij willen de leukste detacheerder zijn. De eerste stap die wij hiervoor willen gaan zetten is: Weer meer dan 100 personeelsleden vast in dienst hebben in 2017. Momenteel zitten wij op 70 a 75 personeelsleden. Wanneer wij meer personeel in dienst hebben zijn wij in staat om meer aanvragen in te vullen. Hierdoor stijgt logischerwijs de omzet mee.

Welke doelstellingen zijn geformuleerd naar aanleiding van deze visie?

Ik stuur momenteel op basis van een aantal financiële doelstellingen: omzet, marge, aantallen. Dit zijn onze financiële KPI's. Hiernaast hebben wij de marketing communicatiedoelstelling en dat is: “de leukste detacheerder willen zijn”. De operationele doelstellingen vloeien voort uit de financiële doelstellingen. Deze heb je namelijk nodig om je financiële doel te kunnen bereiken. Maar eigenlijk hangen alle doelstellingen met elkaar samen. Een aantal voorbeelden van deze zijn: uitstroom en de traineeships. Rinze heeft een overzicht met alle KPI's, dit zijn alle doelstellingen omgezet in cijfers. Deze kun je gebruiken. Dit allemaal om een platform te kunnen zijn voor jongeren die zich willen ontwikkelen.

Hoe zijn deze doelstellingen tot stand gekomen?

Veel doelstellingen zijn bepaald op basis van persoonlijke ervaring in het vak. Hiernaast kies je als management een stipje aan de horizon. Dit zijn toch voornamelijk de financiële doelstellingen. Vervolgens ga je doelstellingen bepalen om dit financiële doel te behalen. Hiernaast bedenk je gaande weg vaak nieuwe doelstellingen. Wanneer je bijvoorbeeld merkt dat de uitstroom van personeel hoog is, dan ga je nieuwe doelstellingen formuleren om dit tegen te gaan. Het is niet geld bewust wat we doen, het moet leuk zijn.

En hoe meet je bijvoorbeeld klanttevredenheid? Want dit is geen geformuleerde KPI?

Wij hebben klanttevredenheidsonderzoeken en medewerkerstevredenheid onderzoeken.

Hoe zijn de doelstellingen opgebouwd? Wat gebeurt er als doelstellingen niet behaald worden?

Allereerst hebben wij de lange termijn doelstellingen, deze worden terug gebracht naar jaarlijkse doelstellingen. Deze jaarlijkse worden vertaald naar halfjaar, kwartaal, maand en zelfs wekelijkse doelstellingen. De financiële doelstellingen zijn op maandbasis, Sales en recruitment doen wij op week basis. De doelstellingen op weekbasis zijn een leidraad, deze kunnen bijna niet elke week gehaald worden en het is ook niet zo erg wanneer deze een keer niet gehaald worden. We hebben gemerkt dat de financiële cijfers op maandbasis erg kort dag is. Voor de externe verslaggeving doen wij dit dan ook op kwartaal basis. Voor intern wordt wel de maandelijks gebruikt. Elk kwartaal wordt er echt geanalyseerd waarom doelstellingen niet zijn behaald en wat wij gaan veranderen om ervoor te zorgen dat ze in de toekomst wel worden behaald.

Dus op strategisch niveau zijn het echt de financiële doelstellingen, op tactisch niveau is dit fieldmanagement en op operationeel niveau zijn dit de doelstellingen voor Sales en recruitment.

Voor het onderzoek ga ik een advies schrijven om de betrouwbaarheid, volledigheid en vindbaarheid van de interne informatie bij i4talent te verbeteren. Hiervoor doe ik ook onderzoek naar managementinformatie. Hier wil ik graag een aantal vragen over stellen

Wat is de informatiebehoefte van het management binnen i4talent?

Voldoet deze?

Om te kunnen sturen heb ik eigenlijk alleen echt de KPI's nodig. Deze moeten dus wel echt wekelijks up-to-date zijn. Het liefst zou ik een interactief dashboard willen met daarop alle KPI's. Dat je op elk moment van de dag de voortgang kan bekijken. Hierin moet alles dynamisch zijn, zo moeten bijvoorbeeld het aantal calls automatisch bijgewerkt worden etc. Dit is iets wat ik 11 jaar geleden al wilde, maar het schijnt heel moeilijk te zijn om te bouwen. Of het is onbetaalbaar. Hiernaast wil ik uiteindelijk zelf een stap terug kunnen doen. Zodat ik bijvoorbeeld niet op kantoor hoeft te zijn, maar dat ik gewoon thuis zou kunnen werken of bijvoorbeeld onderweg.

Maar in principe bevat de huidige managementinformatie alle informatie die ik nodig heb om mijn werk te kunnen uitvoeren. Want de KPI's omschrijven precies wat we doen en dus wat er nodig is.

Wanneer is de gebruikte informatie betrouwbaar? Hoe wordt dit beoordeelt?

We maken natuurlijk gebruik van Carerix, hier zijn de processen aan verbonden. Hier zit ook de informatie in die gebruikt en geproduceerd wordt in de primaire processen. Hierbij kun je denken aan personeelsgegevens, klantgegevens en gegevens van de aanvragen/opdrachten. Alles wat de medewerkers doen, moet gelogd zijn in Carerix. Dus de informatie zit in Carerix. Uit Carerix wordt ook de informatie gehaald die gebruikt wordt voor de KPI's. De betrouwbaarheid van deze informatie is hoog.

Wanneer de informatie niet klopt, kloppen de cijfers en de KPI's ook niet. Dan zou de stuurinformatie dus niet kloppen. Hiernaast hebben wij al deze informatie nog een keer gelogd op de directieserver. Hiernaast hebben we nog een server documentusers, Hier wordt eigenlijk niet zoveel op gedaan. Hier heeft iedereen zijn eigen mapje. Waar hij of zij de informatie in kan opslaan die hij of zij persoonlijk handig vindt om bij de hand te hebben.

Iedereen kan bij de informatie in Carerix en de primaire processen MOETEN alles loggen in Carerix. Hiernaast hebben zij eigenlijk niets nodig. Alleen marketing doet de zaken in ene aparte map. Hierin staan de gegevens, foto's, planningen etc. van evenementen.

Waar ik nog naar toe wil is dat de formulieren standaard gemaakt worden en dat de gebruikers hier alleen een PDF versie van krijgen zodat hier ook niets aan kan worden aangepast. Dan zou in dit geval alleen de administratief medewerker aanpassingen kunnen doen aan deze formulieren. Hier hebben wij

in het verleden wel een problemen mee gehad, dat er aangepast formulieren rondzwierven. En dat deze aangepast formulieren gebruikt werden, terwijl deze helemaal niet van toepassing zijn.

Dus voor het primaire proces staat in principe alles in Carerix en overige informatie staat op de servers. Dus eigenlijk kan je alleen hiervoor kijken wat we gaan bewaren en hoe wij dit gaan bewaren. De directieserver is hierin het meest lastig. Omdat de informatie in Carerix ook hierop staat. Alle informatie(ook vertrouwelijk) niet op de beneden server. Hier kan niemand bij behalve het management, de planning en control functie en de administratieve medewerker. Van de medewerkers die in de planning en control functie hebben gezeten heeft niemand echt de tijd genomen om hier structuur in aan te brengen.

Ik wilde iedereen gaan interviewen voor om zo de totale informatie behoefte in kaart te brengen, maar op basis van deze informatie kan eigenlijk gezegd worden dat de informatie gebruikt in het primaire proces op orde is. En dat er eigenlijk alleen onderzoek gedaan moet worden naar de informatiebehoefte van het management.

Daar heb je inderdaad gelijk in, je zou het heel kort even kunnen behandelen.

Kun je een korte omschrijving geven van de processen?

Voor recruitment is het doel om de juiste medewerker te vinden voor vaste of tijdelijke aanstelling. Voor fieldmanagement is dit het begeleiden van Professionals. Niet alleen zakelijk, maar ook privé wanneer dit nodig is. Voor Sales draait het eigenlijk om het invullen van aanvragen door een match te maken tussen klant en kandidaat.

Nog één vraag, er zijn heel veel dingen beschreven. Zoals een organisatieomschrijving, dan was deze voor mij bijna niet te vinden. Maar wat nou als iemand uit het primaire proces even het spoor kwijt is. Waar kan hij of zij dan de procedures of handleidingen vinden waarop hij kan terug vallen?

Wij hebben vanaf dag één een handboek geschreven op basis van Carerix, want alle processen zijn opgehangen aan Carerix. Hierin kunnen de medewerkers in principe de informatie vinden die zij nodig hebben om op terug te vallen. Hiernaast hebben wij al drie stagiaires gevraagd om de processen in kaart te brengen. Op basis van deze informatie kunnen wij eventueel de processen aanpassen om zo aan de kwaliteitseisen voor een ISO certificaat te voldoen. Wanneer dit onderzoek naar ISO een keer goed gedaan wordt kunnen wij hier goed naar gaan kijken.

Ik heb het zelf ook geprobeerd te beschrijven, de processen. Maar dit vond ik voor mezelf nog best wel lastig. Want alles wordt beschreven aan de hand van het systeem Carerix. Misschien een idee om de processen te beschrijven.

Alles loopt inderdaad aan de hand van het systeem. Meer dan wat er in die handleiding staat beschreven is het niet. Als dit niet goed beschreven zou zijn, zouden de KPI's er ook niet uit komen.

Stel er gebeurt iets met Carerix, back-up?

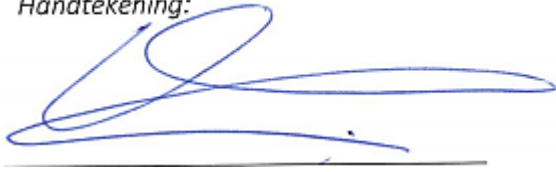
Nee, wij hebben geen back-up. Dit is de verantwoordelijkheid van Carerix. Die zullen ongetwijfeld een back-up systeem hebben. De stamgegevens staat in Carerix.

Mis jij zelf nog informatie toevallig?

De structuur moet logisch zijn, dit mis ik nog. Verder is het enige wat ik nog mis zo'n dynamisch dashboard om te kunnen sturen op de financiële gegevens. Dus hoe zit de informatie nu, hoe is het nu vormgegeven en dan een advies wat het beter zou kunnen. Er staan heel veel dingen dubbel. De informatie moet gewoon eenvoudig terug te vinden zijn.

Datum: maandag 23 mei
2016 donderdag 7 juli 2016
Plaats: Den Haag

Handtekening:

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized 'D' followed by a horizontal line.

Daniëlle Kleyheeg
Directeur/Manager

13.4 BIJLAGE 4: INFORMATIE AUDIT PRIMAIR PROCES

i4talent Moniek Schulkens

Hoi Moniek, ik doe momenteel onderzoek naar de informatiebehoefte in de processen van i4talent. Ik zou u graag een paar vragen willen stellen over het gebruik van informatie in uw huidige functie. Dit helpt mij verder in mijn onderzoek over het interne informatiebeheer van i4talent.

Naam: Moniek Schulkens

Functie: Fieldmanager

Afdeling: Fieldmanagement

Functieomschrijving:

De fieldmanager is verantwoordelijk voor de activiteiten die volgen na het recruitmentproces. Hier staat begeleiding op persoonlijk en werkvlak centraal. De verantwoordelijke voor het fieldmanagement proces is de fieldmanager.

Activiteiten die hier bij horen:

- Voeren proeftijdgesprekken
- Bezoeken van Professionals, maandelijks
- Invullen van fieldmanagement formulieren, POP-formulieren en beoordelingen, contractbesprekingen.
- Accepteren vakantieaanvragen Professionals
- Anticiperen op contractverlengingen
- Begeleiden Professionals
- Eindevaluaties voor de opdrachten van Professionals



**Binden en
boeien van de
professionals**

Het werk wat de fieldmanager op levert:

De rol van fieldmanager is een band opbouwen met de (Young-)Professionals. De Fieldmanager geeft advies aan de directeur over verlenging of beëindiging van contract Professional.

Informatiebehoeften

1. Welke taken hebben veel informatie nodig?

Waar ik voornamelijk veel tijd aan kwijt ben is het opbouwen van een band met de Professionals. Het begeleiden van deze mensen zodat zij in staat zijn om kwaliteit te leveren bij de klant.

2. Welke informatie is nodig voor die taken?

Waar ik zelf heel druk mee bezig ben op dit moment is het maken van nieuwe standaardformulieren zoals: fieldmanagementformulieren, POP-formulieren, beoordelingen van professionals, beoordelingen van de klant en zelfreflectie formulieren. Hiernaast ben ik het proces efficiënter aan het maken door onderdelen te automatiseren door middel van een online formulier.

3. In welke vorm de informatie wordt geraadpleegd?

Ik raadpleeg en verwerk het liefst alle informatie elektronisch. Zo nu en dan print ik ook een formulier uit en vul ik deze met pen in. Hierna verwerk ik deze altijd weer op de computer. Dus eigenlijk gaat alles elektronisch.

4. Hoeveel tijd besteedt u per week aan het zoeken naar die informatie?

Ik ben per week niet meer dan 3 uur bezig met het zoeken naar informatie, dit komt omdat ik alle formulieren in mijn persoonlijke archief tot mijn beschikking heb. De overige informatie staat in Carerix opgeslagen.

5. Welke informatie ontbreekt bij het uitvoeren van uw taken?

Zoals ik al had gezegd zijn niet alle standaarddocumenten up-to-date, deze ben ik momenteel zelf aan het aanpassen. Ik pas deze aan omdat deze in de huidige vorm niet aansluiten bij de behoefte van klanten en medewerkers.

6. Wat gebeurt er met de informatie?

Tijdens het coachen vul ik, de professional of de klant formulieren in. Deze informatie gebruik ik om de professional te kunnen coachen. Uiteindelijk komen deze formulieren in Carerix te staan. Hiernaast is er een hardcopy archief en een server waar alles in moet worden bijgehouden. Dit is veelal dubbel en erg arbeidsintensief.

Informatiebronnen

7. Hoe slaat u uw informatie op?

- Gebruikt u software om uw informatie op te slaan? *Ja*
- Gebruikt u een persoonlijk archief? *Ja*
- Gebruikt u een centraal archief?(toegankelijk voor iedereen) *Ja*

8. Hoe krijgen andere medewerkers toegang tot de informatie?

Andere medewerkers hebben toegang tot deze informatie via Carerix.

9. Wordt er informatie dubbel opgeslagen?

Ja, het wordt in sommige gevallen zelfs vier keer opgeslagen. Bijvoorbeeld in Carerix, op de server, in mijn eigen archief en in het papieren archief.

10. Waar haalt u nu het meest de informatie vandaan die u nodig heeft voor uw werk? Voldoet dit?

Ik verzamel mijn informatie vanuit Carerix, de klant en de kandidaat. In Carerix moet alles worden gelogd wat de afdelingen doen. Hiernaast gebruik ik de professional en de klant om informatie te verzamelen. Deze informatie voldoet nog niet helemaal, dit komt omdat de gebruikte standaarddocumenten niet allemaal up-to-date zijn. Gaandeweg probeer ik deze op mijn persoonlijke voorkeuren aan te passen. De documenten die ik aangepast heb, voldoen wel aan mijn informatiebehoefte.

11. Wie maakt de informatie up-to-date?

Dit doe ik samen met een stagiair.

12. Zou u graag toegang willen hebben tot bronnen die nu niet beschikbaar zijn? Welke bronnen zijn dit?

Omdat ik het aanspreekpunt ben voor de (young-)professionals, wil ik graag meer inzicht krijgen in HR gerelateerde informatie. Hierbij kun je denken bijvoorbeeld aan overzichten van vakantie-uren. Dit komt omdat ik van de Professionals regelmatig vragen krijg hierover. Ik zou dus meer inzicht willen krijgen in het hele dossier van de Professionals. Liefst een alles-in-één overzicht.

13. Vindt u een centraal informatiepunt nodig?(bijvoorbeeld archief/database) Welke informatie zou daar in moeten?

Ja, ik vind een centraal informatie punt nodig. "Keep it simple". Momenteel zijn er teveel plekken waar informatie moet worden opgeslagen. Naar mijn mening moet alle informatie opgeslagen worden in Carerix. Nu moet een deel in Carerix, een deel op de server en moet alles ook nog eens hardcopy worden gearhiveerd. Hier zal Carerix wel voor aangepast moeten gaan worden, nu kunnen bestanden alleen nog geclusterd worden aan een afspraak. Informatie wordt nu niet duidelijk, compleet en overzichtelijk geordend.

14. Hoe blijft u van relevante informatie op de hoogte?

Binnen i4talent blijf ik door te communiceren op de hoogte van de informatie, ik communiceer met: klanten, Professionals, de afdeling Sales en de afdeling recruitment. Hiernaast gebruik ik Carerix om informatie op te halen. Ik zou eigenlijk ook een wekelijks moment in moeten plannen met Daniëlle om elkaar op de hoogte te houden van belangrijke gebeurtenissen.

15. Welke soorten informatie vragen collega's aan u?

De afdeling Sales vraagt vaak informatie over klanten/medewerkers en de voortgang tussen deze twee.

16. Welke informatie gebruikt u?	Ja of nee?	Mate van belang 1= minst / 5 = meest				
Vergaderingen	Ja	1	2	3	4	5
Email	Ja	1	2	3	4	5
Carerix	Ja	1	2	3	4	5
Standaardformulieren(gespreksverslagen):						
- Einde-proeftijd						
- Maandelijks functionering						
- Eindevaluatie opdracht						
- Contractbespreking	Ja	1	2	3	4	5
- POP-gesprekken						
- Exitgesprekken						
- Reflectieformulieren						

Delen van informatie

17. Wordt er veel informatie met elkaar gedeeld? Zo, nee waarom niet?

Ja, er wordt veel informatie met elkaar gedeeld, ik overleg bijvoorbeeld met Sales. Hiernaast moet ik ook regelmatig terecht bij Rinze en Manon om HR gerelateerde informatie te krijgen. Wel is het lastig om te bepalen WAT je deelt, ik heb veel informatie.

18. Hoe belangrijk is het om informatie met elkaar te delen?

Het is heel belangrijk om informatie met elkaar te delen. Door te communiceren ben ik veel beter in staat om de informatie te krijgen die ik nodig heb. Daarom ga ik het liefst ook persoonlijk het gesprek aan met klanten en medewerkers zowel intern als extern.

19. Zijn er specifieke problemen die het delen van informatie met anderen verhinderen? Bijvoorbeeld:

Doordat soms de eenvoud en structuur ontbreken, word ik wel eens gehinderd in het vinden en/of delen van informatie. Heel veel informatie staat gefragmenteerd opgeslagen. Hiernaast is het soms een probleem hoe de informatie gepresenteerd wordt en heb ik niet toegang tot alle informatie.

Ook maken wij gebruik van twee verschillende emailadressen, een voor intern gebruik en de ander voor extern gebruik. Het lezen van e-mails kost dus meer tijd omdat je twee verschillende mailboxen moet bekijken. Het is niet mogelijk om e-mails te sturen met het emailadres wat gebruikt wordt voor de interne communicatie.

Datum: maandag 23 mei 2016

Plaats: Den Haag

Handtekening:


 Moniek Schulkens
 Fieldmanager

Informatie audit i4talent Recruitment

Hoi, Maaïke & Jessica, ik doe momenteel onderzoek naar de informatiebehoefte in de processen van i4talent. Ik zou u graag een paar vragen willen stellen over het gebruik van informatie in uw huidige functie. Dit helpt mij verder in mijn onderzoek over het interne informatiebeheer van i4talent.

Naam: Maaïke van Runstraat & Jessica Spaargaren

Functie: Recruiters

Afdeling (omcirkelen wat van toepassing is):

- Recruitment

Functieomschrijving:

Het doel van recruitment is om de juiste medewerkers te vinden voor vaste of tijdelijke aanstelling. De recruiter is hier verantwoordelijk voor. Het recruitmentproces wordt ondersteund door het management en Sales. Recruitment zoekt personeel, maar neemt het personeel niet aan. In het recruitmentproces zijn twee taken/verantwoordelijkheden te onderscheiden:

- Recruitment gaat op zoek naar een kandidaat
- Een kandidaat solliciteert zelf bij i4talent

Activiteiten die hier bij horen:

- Werving en selectie nieuw personeel
- Publicatie vacatures op websites en job boards
- Registratie in Carerix
- Telefonisch intake
- Coördinatie gesprekken voeren(sollicitatie/afwijzingen)
- Afwijzingsgesprekken
- Documenten opstellen bij indiensttreding(compleet maken dossier)
- Profielen aanmaken in Carerix
- Checken van Referenten

Het werk wat de recruiter op levert:

kandidaat doorsturen naar accountmanager of directeur voor een tweede gesprek of kandidaat afwijzen.

Informatiebehoeften

1. Welke taken hebben veel informatie nodig?

Werving en selectie(zoeken en opslaan van Cv's in Carerix), formulieren uploaden of los invoeren in Carerix.

2. Welke informatie is nodig voor die taken?

Wij maken gebruik van twee formulieren, namelijk het Sollicitatieformulier(papier), en het referentenformulier(elektronisch). Wanneer een kandidaat bij ons solliciteert, hebben wij informatie nodig over de sollicitant. Hierbij kun je denken aan een CV en een sollicitatiebrief. Wanneer wij op zoek gaan naar nieuwe professionals, hebben wij informatie nodig over het profiel waar i4talent naar op zoek is.

3. In welke vorm wordt de informatie geraadpleegd?

Papieren en elektronisch

4. Hoeveel tijd besteedt u per week aan het zoeken naar die informatie?

Per week zijn wij zeker meer dan 10 uur aan het zoeken naar informatie, dit zijn formulieren zoals Cv's, maar ook bijvoorbeeld het zoeken naar geschikte professionals.

5. Welke informatie ontbreekt bij het uitvoeren van uw taken?

In principe beschikken wij over alle informatie die wij nodig hebben om onze recruitment taken uit te kunnen voeren. Het enige wat ontbreekt zijn standaard formulieren die wij kunnen gebruiken. Een aantal voorbeelden zijn:

- *Een standaard CV voor onze trainees, er is nu alleen een professional CV en nog geen young professional CV.*
- *De mogelijkheid om de het sollicitatieformulier digitaal in te vullen en aan te passen, denk hierbij aan een ander logo etc.*

6. Wat gebeurt er met de informatie?

De referenten informatie wordt verwerkt in Carerix. Met de professionals die worden aangenomen moet het sollicitatieformulier worden in gescand en in Carerix als bijlage worden toegevoegd. Dit doet Manon, de administratief medewerker. De rest scannen wij zelf in.

Informatiebronnen

7. Hoe slaat u uw informatie op?

Informatie wordt op de volgende manieren opgeslagen. De software die wij gebruiken om informatie op te slaan is Carerix, hiernaast wordt er gebruik gemaakt van een persoonlijk archief en een centraal archief. Er is geen eenduidige manier waarop informatie wordt opgeslagen. Een goed voorbeeld hiervan is dat wij zelf de eerste CV's opstellen voor de Young Professionals. Wij halen het formulier van de professionals uit Carerix, vervolgens passen wij deze zelf met de hand aan. Op deze manier maken wij de CV's voor de young professionals.

8. Hoe krijgen andere medewerkers toegang tot de informatie?

Iedereen heeft toegang tot het centraal archief en Carerix, het persoonlijk archief niet. In het persoonlijk archief staat geen informatie die van belang is voor onze collega's.

9. Wordt er informatie dubbel opgeslagen?

Hier hebben wij geen inzicht in, dit zou ik niet zeker weten. Wel gebruiken wij momenteel twee verschillende e-mails, een Outlook emailadres en een Carerix emailadres. Dit is vanwege het feit dat het Outlook emailadres niet extern gebruikt kan worden. Wij moeten veel informatie verwerken op papier, maar het liefst voeren wij al onze taken digitaal uit. Naar mijn mening zijn er teveel administratieve handelingen.

10. Waar haalt u nu het meest de informatie vandaan die u nodig heeft voor uw werk? Voldoet dit?

De meeste informatie wordt gehaald uit Carerix en anders van het internet. Er wordt veel gebruik gemaakt van LinkedIn en websites zoals Monsterboard. Dit voldoet aan de informatiebehoefte.

11. Wie maakt de informatie up-to-date?

Dit doet Recruitment zelf.

12. Zou u graag toegang willen hebben tot bronnen die nu niet beschikbaar zijn? Welke bronnen zijn dit?

Nee, voor het uitvoeren van de functie beschikken wij over alle informatie die nodig is.

13. Vindt u een centraal informatiepunt nodig?(bijvoorbeeld archief/database) Welke informatie zou daar in moeten?

We hebben een centraal informatiepunt, namelijk Carerix. Deze voldoet prima. Hiernaast is er natuurlijk het centraal archief, deze is rommelig. Wij gebruiken alleen de recruitmentmap en die voldoet!

14. Hoe blijft u van relevante informatie op de hoogte?

Voor Carerix kunnen wij gebruik maken van een applicatie op onze smartphone. Helaas werkt deze applicatie niet. Niet alle informatie is zichtbaar, deze gebruiken wij alleen om de mail te lezen.

15. Welke soorten informatie vragen collega's aan u?

Informatie over de betreffende professionals. Cv's, diploma's, referenten en over bijvoorbeeld werkervaring.

16. Welke informatie gebruikt u?	Ja of nee?	Mate van belang 1= minst / 5 = meest				
Externe bronnen		1	2	3	4	5
Databanken(online)	Ja					<u>5</u>
Internet	Ja					<u>5</u>
Andere, namelijk....						
Interne bronnen						
Vergaderingen	Ja				<u>4</u>	
Brieven	Nee					
Projectverslagen (professionals)	Ja				<u>4</u>	
Memo's (taken)	Ja				<u>4</u>	
Email	Ja					<u>5</u>
Beleidsnotities						
Andere, namelijk...						

Delen van informatie

17. Wordt er veel informatie met elkaar gedeeld? Zo, nee waarom niet?

Soms wordt er veel informatie met elkaar gedeeld en soms ook weer niet. Dit is niet eenduidig.

18. Hoe belangrijk is het om informatie met elkaar te delen?

Het is heel belangrijk om informatie met elkaar te delen.

19. Zijn er specifieke problemen die het delen van informatie met anderen verhinderen? Bijvoorbeeld:

Het registreren van informatie in Carerix is erg arbeidsintensief. Hier heeft iedereen wel toegang tot. Wanneer deze informatie klopt is dat voldoende. Om het systeem optimaal te laten werken, moet je veel zaken goed zetten in het systeem.

Datum: maandag 23 mei 2016

Plaats: Den Haag

Handtekening:

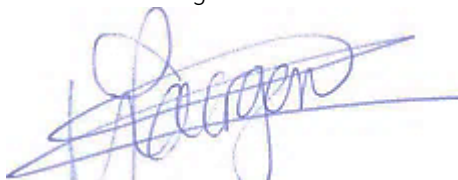


Maaike van Runstraat
Recruiter

Datum: maandag 23 mei 2016

Plaats: Den Haag

Handtekening:



Jessica Spaargaren
Recruiter

Informatie audit afdeling Sales

Hoi Lamiae, Jessica en Stephanie. Ik doe momenteel onderzoek naar de informatiebehoefte in de processen van i4talent. Ik zou u graag een paar vragen willen stellen over het gebruik van informatie in uw huidige functie. Dit helpt mij verder in mijn onderzoek over het interne informatiebeheer van i4talent.

Naam: Lamiae Karmaoui / Jessica van der Kist

Functie: Accountmanagers

Afdeling: Sales

Functieomschrijving:

De belangrijkste verantwoordelijkheid van de accountmanagers is om een 'partner' te zijn voor de klant. Dit door een match maken tussen professional en opdrachtgever, oftewel de vraag van de opdrachtgever invullen. Verantwoordelijke voor dit proces is de accountmanager. Betrokken processen: recruitment, Sales en management

Activiteiten die hier bij horen:

- Beheren van Sales funnel/ relatiebeheer
- Verantwoordelijke voor verwerven opdrachtgevers
- Verantwoordelijke voor verwerven opdrachten(vacatures)
- Contactmomenten plannen met opdrachtgevers
- Vraag naar professional doorspelen naar recruitmentproces
- Plaatsen professional bij opdrachtgever

Het werk wat de accountmanager op levert:

Een match tussen professional en opdrachtgever, voldoen aan de vraag. Binding met de klant.

Informatiebehoeften

1. Welke taken hebben veel informatie nodig?

Een goed voorbeeld hiervan: Laatst moest de zoon van een contactpersoon afzwemmen voor zijn diploma, hiervan waren de accountmanagers op de hoogte. Er is contact opgenomen met de contactpersoon om te vragen hoe het was gegaan. Zo ver kan relatiebeheer gaan. Het is dus de bedoeling dat wij echt een 'partner' zijn voor onze opdrachtgevers. Door de focus te leggen op 'samenwerken' in plaats van 'werken voor', zijn wij beter in staat om te voldoen aan de vraag van de klant. Waar dus veel informatie voor nodig is, zijn de afspraken met de prospecten. Voor deze gesprekken moeten de accountmanagers veel voorbereidend werk doen. Het bijhouden van de Sales funnel. Relaties beheren met opdrachtgevers en continu interesse tonen in informatie en status van de opdrachtgever. Hiervoor zijn de marktontwikkelingen van belang om zo beter in te kunnen spelen op de vraag van de klant.

2. Welke informatie is nodig voor die taken?

Voor een goede voorbereiding moet de accountmanager zichzelf goed inlezen in de organisatie en de eventuele vraag van de opdrachtgever. Eigenlijk proberen wij zoveel mogelijk informatie vooraf in te winnen over de opdrachtgever en eventueel de vacature. Dit doen wij door bijvoorbeeld het Financieel Dagblad of NU.nl te informeren. In grote lijnen is het informatie inwinnen voor elke opdrachtgever hetzelfde. De informatiebehoefte is niet altijd hetzelfde, maar de aanpak wel. Het kan zelfs zo zijn dat een opdrachtgever niet goed weet wat hij of zij nodig heeft, in zo'n situatie moeten wij kunnen adviseren wat voor de desbetreffende situatie nodig is.

3. In welke vorm de informatie wordt geraadpleegd?

Voor alle andere taken wordt gebruik gemaakt van Carerix en het internet. De informatie wordt digitaal geraadpleegd.

4. Hoeveel tijd besteedt u per week aan het zoeken naar die informatie?

Wekelijks is de accountmanager +/- 10 uur bezig met het zoeken naar informatie, dit is vooral informatie over de opdrachtgever en/of de vacature. Intern is de accountmanager eigenlijk bijna geen tijd kwijt aan het zoeken van informatie, omdat alle informatie in Carerix staat. Dit komt omdat er bijna geen gebruik gemaakt wordt van standaardformulieren etc.

5. Welke informatie ontbreekt bij het uitvoeren van uw taken?

Eigenlijk ontbreekt er geen informatie bij het uitvoeren van de taken. Dit komt omdat de informatiebehoefte voor elke klant anders is. De werkwijze van de accountmanagers om informatie te verzamelen wordt bij het begin van indiensttreding intensief getraind. De werkwijze staat niet specifiek beschreven, maar de accountmanagers zijn hier zo intensief in getraind dat dit in de huidige situatie niet nodig is.

6. Wat gebeurt er met de informatie?

Alle verslagen die de accountmanagers maken, komen in Carerix te staan. Daarnaast worden alle op te volgen taken verwerkt in Carerix.

Informatiebronnen

7. Hoe slaat u uw informatie op?

- Gebruikt u software om uw informatie op te slaan? *Ja*
- Gebruikt u een persoonlijk archief? *Ja*
- Gebruikt u een centraal archief?(toegankelijk voor iedereen) *Nee*

8. Hoe krijgen andere medewerkers toegang tot de informatie?

Via Carerix, hier staat alles in.

9. Wordt er informatie dubbel opgeslagen?

Zie antwoord vraag 6.

10. Waar haalt u nu het meest de informatie vandaan die u nodig heeft voor uw werk?

- **Voldoet dit?**

De meeste informatie wordt van het internet gehaald, websites zoals: LinkedIn en websites van de opdrachtgever. Hiernaast wordt informatie uit Carerix gehaald, dit zijn vooral de bezoekverslagen. In deze bezoekverslagen staat de informatie die wij aan de hand van contact met de klant opdoen, deze worden ook weer verwerkt in Carerix.

11. Wie maakt de informatie up-to-date?

De accountmanagers zijn verantwoordelijk om de informatie die in Carerix staat up-to-date te houden. Wanneer er bijvoorbeeld een verandering is in een van de functies bij een opdrachtgever, moeten wij dit aanpassen. Een goed voorbeeld hiervan is dat een van onze contactpersonen gepromoveerd was naar financieel directeur. Om er achter te komen wie zijn plaatsvervanger is, hebben wij moeten bellen naar het bedrijf. Natuurlijk blijft de financieel directeur interessant voor de accountmanagers, deze contact gegevens blijven ook behouden. Naar aanleiding van dit telefonisch contact hebben wij de gegevens aangepast in Carerix.

12. Zou u graag toegang willen hebben tot bronnen die nu niet beschikbaar zijn?

- Welke bronnen zijn dit?

Lamia: Wat voor de accountmanagers momenteel nog niet mogelijk is, is om in te zien hoeveel omzet de accountmanagers individueel genereren. Aan de hand van de KPI's kunnen wij wel zien hoeveel professionals er zijn geplaatst en door welke accountmanager. Dit geeft geen inzicht in hoeveel elke accountmanager aan omzet genereert. Een young professional genereert minder omzet dan een professional, dit is van invloed op de omzet. Hier zou ik in de toekomst graag meer inzicht in willen hebben.

13. Vindt u een centraal informatiepunt nodig?(bijvoorbeeld archief/database)

- Welke informatie zou daar in moeten?

Ja, dat vind ik nodig. Maar dit is er al. Hiervoor gebruiken wij Carerix.

14. Hoe blijft u van relevante informatie op de hoogte?

- LinkedIn
- Relatiebeheer
- Internet
- Nieuws

15. Welke soorten informatie vragen collega's aan u?

Collega's van recruitment, Sales, fieldmanagement en de directeur vragen vooral naar de status van aanvragen. Omdat wij met een relatief klein team werken is er eigenlijk geen informatie waarvan je niet afweet. Alles wordt met elkaar gedeeld op de werkvloer. Dit gebeurt tijdens het werk overdag en tijdens het dagelijkse ochtendoverleg. Wij doen het als team echt samen.

16. Welke informatie gebruikt u?	Ja of nee?	Mate van belang 1= minst / 5 = meest				
Externe bronnen						
Databanken(online)					<u>4</u>	
Internet						<u>5</u>
Andere, namelijk....						
Interne bronnen						
Vergaderingen					<u>4</u>	
Brieven						
Projectverslagen						
Memo's					<u>4</u>	
Email				<u>3</u>		
Beleidsnotities						
Andere, namelijk...						

Delen van informatie

17. Wordt er veel informatie met elkaar gedeeld?

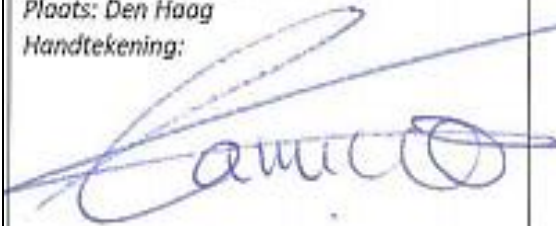
- Zo, nee waarom niet?

Zoals bij vraag 15 al is gezegd, we zijn een klein team en delen alles met elkaar. Hiernaast is er het dagelijks overleg waarin alle nieuwtjes en updates worden besproken.

18. Hoe belangrijk is het om informatie met elkaar te delen?

19. Zijn er specifieke problemen die het delen van informatie met anderen verhinderen? Bijvoorbeeld:

Nee, er is geen fysieke of andere vorm van belemmering in het delen van informatie met anderen.

Datum: donderdag 7 juli 2016 Plaats: Den Haag Handtekening:  Jessica van der Kist Sales Manager	Datum: woensdag 25 mei 2016 Plaats: Den Haag Handtekening:  Lamiae Karmaoui Account manager
--	---

na aanpassing
hetgeen vandaag
besproken is
akkoord,
1-6-2016

13.5 BIJLAGE 5: INTERVIEW FUNCTIE/ACTIVITEITEN ADMINISTRATIEF MEDEWERKER I4TALENT

Voor mijn onderzoek binnen i4talent moet een omschrijving van de organisatie van i4talent worden geschreven. Hiervoor heb ik een vragenlijst opgesteld om een beeld te krijgen van de functie administratief medewerker bij i4talent.

Naam: Manon van der Ven		
Afdeling: Administratie		
Functie: administratief medewerker		
1. Werkzaamheden	Activiteiten	
Beheer personeelsdossier	- Aanmelden bij pensioenfonds - VOG aanvragen - Aanmelden bij salarisadministratie	
Beheer wagenpark	- Aanvragen doen - Selectie maken auto's	
Formulieren en documenten opstellen	- Projectovereenkomst - Contractovereenkomsten - Wagenpark documentatie (offertes etc.) - Salarisspecificaties - leverancierscontracten - Personeelsdossiers - Plaatsingsoverzicht - Aanmeldformulieren/gegevens pensioenfonds	- Facturen opstellen - Bankboekingen - Facturen opstellen - Ziekmeldingen - Declaraties - Bestellingen - Debiteurenoverzichten - Week en maandstaten
Financiële administratie bijhouden	- Debiteuren - Crediteuren - Betalingsoverzichten doorsturen naar controller	
Verwerken administratie	- Papieren archief - Digitaal archief(server) - Online archief(Carerix) - Boekhouding(Exact)	
Beheer Carerix	- Mutaties verwerken - Match maken - Voortgangscontrole	
Urenstaten personeel	- Uren van al het personeel verwerken/controleren	
Inkoop	- Bestellingen plaatsen	
Telefonische correspondentie	- Telefonisch contact met belanghebbende	
Inkomende post	- Inkomende post verwerken/verdelen etc. - Ontvangst van goederen - Uitgaande post versturen	
Hieronder ruimte voor opmerkingen:		
Alle gegevens/informatie dienen gearchiveerd te worden. Er wordt een hardcopy archief bij gehouden, een digitaal archief(op de directieserver) en moet bijgehouden worden in Exact of Carerix. Informatie komt niet van een aantal specifieke functionarissen, maar van al het personeel wat werkzaam is op het hoofdkantoor. Hier zijn geen richtlijnen.		

Bevestiging van bovenstaande gegevens:

Datum: maandag 23 mei 2016

Plaats: Den Haag

Handtekening:

A handwritten signature in dark ink, appearing to be "Manon van der Ven", written over a horizontal line.

Manon van der Ven

Administratief medewerker

13.6 BIJLAGE 6: INTERVIEW CONTROLLER I4TALENT

Uitleg KPI's:

Kritische Indicator	Prestatie	Hoe vaak	Korte omschrijving
Omzet		Maandelijks	Het aantal gewerkte en declarabele uren van de geplaatste Young Professionals en Professionals x het tarief wat voor deze professionals in rekening wordt gebracht.
Brutowinstmarge		Maandelijks	Omzet – kosten = brutowinstmarge
Bezettingsgraad		Maandelijks	het aantal declarabele uren in verhouding tot de minimaal werkbare uren van YP's en P's.
Gemiddeld tarieven		Maandelijks	Gemiddelde van alle tarieven van alle plaatsingen
Professionals in dienst		Wekelijks	Het aantal professionals in dienst van i4talent: YP's, P's, interim en inhuur.
Het aantal calls		Wekelijks	Hoe vaak is er telefonisch contact geweest met prospects.
Actieve vacatures		Wekelijks	Hoeveel vacatures er zijn momenteel aangeboden en aangevraagd. Aantal openstaande vacatures
Verloren vacatures		Wekelijks	Hoeveel vacatures niet zijn ingevuld door i4talent. Verloren aan: - Concurrent - Intern opvulling - Terugtrekken van de vacature
Nieuwe professionals		Wekelijks	Het aantal nieuwe aanmeldingen voor een functie binnen i4talent. Door zelf te solliciteren of contact gelegd via de recruiters.
Kennismaking YP		Wekelijks	Hoeveel kennismakingsgesprekken er zijn gevoerd met potentiële YP's.
Kennismaking P		Wekelijks	Hoeveel kennismakingsgesprekken er zijn gevoerd met potentiële P's.
Aanbieding YP		Wekelijks	Hoeveel aanbiedingen er zijn gedaan aan potentiële YP's.
Aanbieding P		Wekelijks	Hoeveel aanbiedingen er zijn gedaan aan potentiële P's.
Aanname YP		Maandelijks	Hoeveel nieuwe YP's zijn aangenomen.
Aanname P		Maandelijks	Hoeveel nieuwe P's zijn aangenomen.
Uitstroom (FP en YFP)		Maandelijks	Hoeveel medewerkers uit dienst gaan
Gemaakte afspraken		Wekelijks	Hoeveel afspraken zijn er gemaakt bij prospects.
Gelopen afspraken		Wekelijks	Hoeveel afspraken zijn er daadwerkelijk bezocht bij de prospect.
Professionals voorgesteld		Wekelijks	Hoeveel YP en P wekelijks worden voorgesteld op een aanvraag.
Intakes		Wekelijks	Hoeveel YP en P wekelijks een intake gesprek hebben voor een aanvraag bij een klant/prospect.
Plaatsingen		Wekelijks	Hoeveel YP en P wekelijks op een aanvraag geplaatst worden.
Customer visit		Wekelijks	Hoeveel klanten zijn bezocht.

Wie produceert allemaal managementinformatie?

Alleen ik produceer managementinformatie

Komt alle managementinformatie uit Carerix?

Uit Carerix alle niet euro informatie, wel komen de tarieven/marge uit Carerix.

Uit Exact alle financiële informatie

Wie controleert de gegevens wanneer deze zijn ingevoerd in Carerix?

Over alle kosten die gemaakt zijn of gaan worden zit een dubbele controle. Voorbeeld: Uren gecontroleerd aan de hand van de urenstaten door Manon, daarna met de verloning gecontroleerd door mij. Stamgegevens zoals NAW-gegevens worden niet meer gecontroleerd na het invoeren.

Klopt het dat i4talent een vast/flex verhouding heeft van 90/10%?

Momenteel hebben wij inderdaad een vast/flex verhouding van ongeveer 90/10%, maar het doel is om een vast/flex verhouding aan te houden van 80/20%. Omdat wij voor groei een groter vast personeelsbestand nodig hebben, hebben wij de focus op de flexwerkers verlegd. Maar voor de bezettingsgraad is deze groep wel heel belangrijk.

Gebruik jij zelf managementinformatie?

Ik gebruik managementinformatie ten behoeve van mijn signaleringsfunctie naar de directeur toe. De directeur verwacht van mij dat ik opvallende zaken opmerk en communiceer. Ook gebruik ik de managementinformatie om te kijken of de forecast klopt.

Wat is je Functie?

Mijn functie is controller, ik ben verantwoordelijk voor de planning & control van i4talent. Het is mijn verantwoordelijkheid om de bestuur informatie juist, volledig en tijdig op te leveren. Ik heb een informerende functie richting het bestuur van i4talent.

Wat zijn uw kerntaken?

Allereerst ben ik verantwoordelijk voor de financiële controle/financial controller. Hiernaast komen de zaken die buiten het functieprofiel van andere medewerkers vallen ook bij mij terecht. Als functie is dit te omschrijven als de business control.

Welke werkzaamheden horen hierbij?

- Opstellen van jaarlijkse, maandelijkse en wekelijkse prognoses
- Controleren van de salarisadministratie en de facturatie
- Verantwoordelijk voor het betalingsproces
- Debiteuren- / crediteurenbeheer
- Opstellen forecast en de nacalculatie
- Maand en jaarafsluiting
- Opstellen jaarrekening
- Belastingaangifte doen

Bevestiging van bovenstaande gegevens

Datum: maandag 23 mei 2016

Plaats: Den Haag

Handtekening:

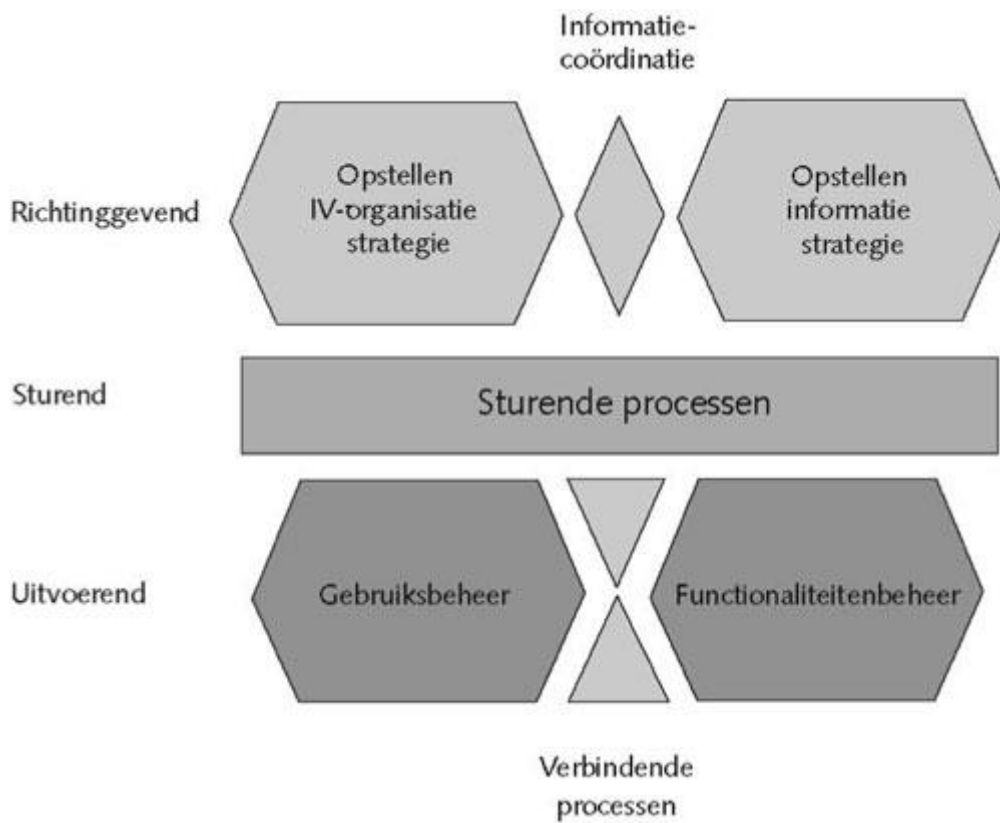


Rinze van den Akker
Controller

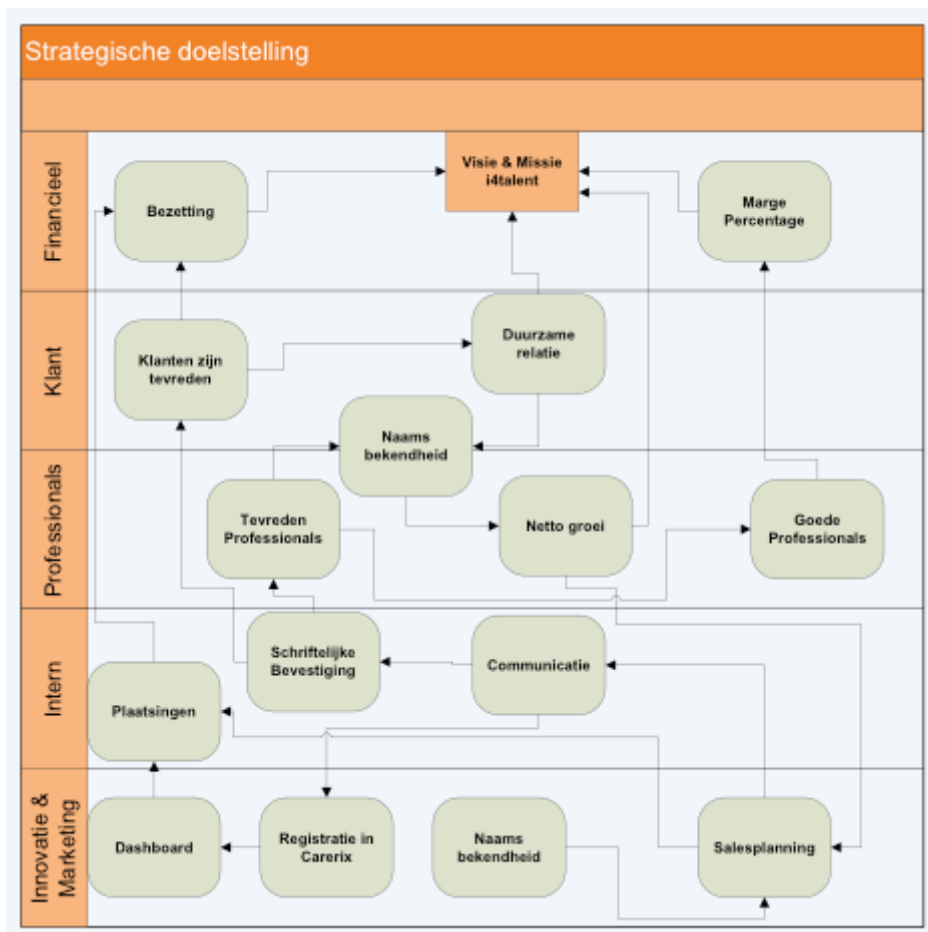
13.7 BIJLAGE 7: OVERZICHT MAPPENSTRUCTUUR DIRECTIE(SERVER)

Computer > Directie (server)				
Organiseren > Branden				
	Naam	Gewijzigd op	Type	Grootte
★ Favorieten	whitepaper_wekarfinancieel_balanced-sc...	28-10-2010 11:21	Adobe Acrobat D...	129 KB
Bureaublad	whitepaper-werkkostenregeling-finance	28-10-2010 11:22	Adobe Acrobat D...	227 KB
Downloads	janwillem	18-3-2010 20:17	Outlook Data File	95.249 KB
OneDrive	Afbeelding 003	19-2-2010 14:37	JPEG-afbeelding	124 KB
Recente locaties	I4Talent.EE.feedback	14-1-2010 13:09	Microsoft PowerP...	221 KB
▲ Bibliotheken	PERSONAL	2-6-2009 13:34	Microsoft Excel M...	81 KB
> Afbeeldingen	Gegevens extern personeel	28-4-2016 13:05	Bestandsmap	
> Documenten	Gegevens intern personeel	28-4-2016 13:05	Bestandsmap	
> Muziek	Klanten & leveranciers	28-4-2016 13:05	Bestandsmap	
> Video's	KTO	28-4-2016 13:05	Bestandsmap	
▲ Computer	Directie The Boost	28-4-2016 13:05	Bestandsmap	
> Lokale schijf (C:)	Plannen	14-4-2016 12:34	Bestandsmap	
> Lexar (E:)	Vergaderingen en Meetings	7-4-2016 12:15	Bestandsmap	
> Directie (server)	Financieel en administratie	5-4-2016 13:17	Bestandsmap	
▲ Netwerk	Backup Carerix	29-2-2016 11:08	Bestandsmap	
	Sales	29-2-2016 11:07	Bestandsmap	
	Weekrapportages	29-2-2016 10:12	Bestandsmap	
	Directie	16-2-2016 17:58	Bestandsmap	
	Documenten	29-1-2016 8:33	Bestandsmap	
	Oude documenten	19-1-2016 14:40	Bestandsmap	
	Formulieren	12-1-2016 10:17	Bestandsmap	
	Sjablonen	2-10-2015 14:35	Bestandsmap	
	ODU	1-10-2015 11:43	Bestandsmap	
	Daniëlle Privé (dus niet inkijken Joost)	1-10-2015 9:45	Bestandsmap	
	Presentaties	22-9-2015 14:41	Bestandsmap	
	Templates Carerix 10-01-2011	29-5-2015 10:09	Bestandsmap	
	Traineeship	7-5-2015 15:24	Bestandsmap	
	Backup Exact	25-9-2014 15:28	Bestandsmap	
	Marketing	9-8-2012 16:43	Bestandsmap	
	Unit Den Haag	18-12-2011 19:35	Bestandsmap	
	Unit W&S	14-7-2011 3:18	Bestandsmap	
	Fax	3-5-2011 18:58	Bestandsmap	
	Uitnodigingen	27-7-2010 11:01	Bestandsmap	
	Urenregistratie	23-12-2009 14:03	Bestandsmap	
	Adressen	23-12-2009 14:00	Bestandsmap	
	Beurs	23-12-2009 14:00	Bestandsmap	
	Kwartaal Borrels	23-12-2009 14:00	Bestandsmap	
	Unit Credit Management	23-12-2009 14:00	Bestandsmap	
	Unit Amsterdam	23-12-2009 13:58	Bestandsmap	
	Kandidaten	23-12-2009 13:58	Bestandsmap	
	Security	23-12-2009 13:58	Bestandsmap	
	Nieuwsbrief	23-12-2009 13:52	Bestandsmap	

13.8 BIJLAGE 8: BISL FRAMEWORK



13.9 BIJLAGE 9: STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN



13.10 BIJLAGE 10: INTERACTIEF DASHBOARD IN CARERIX



Alle gegevens in één oogopslag met Carerix Dashboard

We halen voor u de gegevens die u nodig heeft uit diverse bronnen – Carerix, Exact, Unit4, Google Analytics – en verzamelen ze in een overzichtelijk dashboard zodat u in één oogopslag ziet u waar u moet bijsturen. Klinkt ingewikkeld? Niet voor ons. Dashboards zijn onze specialiteit. Waar uw data ook is, we krijgen deze boven water. Snel, doortastend, no-nonsense. Want net als u gaan we het liefst zo snel mogelijk aan de slag.

Heldere en overzichtelijke rapportages	Doorklikken voor meer details	Alle bronnen in 1 dashboard mogelijk!
Standaard grote keuze uit rapportages	Maatwerk snel en tegen lage kosten	Eenvoudig en laagdrempelig



Klik op de afbeelding voor een uitvergroting.

Voor € 25,- per gebruiker per maand krijgt u naast Carerix dashboard:

- Telefonisch support
- Beheer
- Validaties
- Kwaliteitsbewaking

Efficiency en tijdsbesparing voor € 25,- per maand per gebruiker

Alle gegevens kant en klaar beschikbaar, niet meer zoeken, samenvoegen en koppelen. In één keer beschikbaar met één klik. Recruiters, managers en directie hebben alles ter beschikking elke dag en altijd actueel. Financieel, sales, plaatsingen, marge, aantal clicks op publicaties. U heeft het en u bent in controle! Daar gaat het om. Grip op het proces, sturen op resultaat.

Reports maakt het duidelijk en overzichtelijk

Uit de lijst standaard rapportages kiest u er 10 uit voor uw dashboard. Wij stellen het op en passen het aan in uw huisstijl. Wilt u een andere bron, zoals Exact ook integreren? Dat kan, eenmalige setup kosten van € 800,- en de informatie is beschikbaar. Zo blijft alles duidelijk en overzichtelijk en kunt u snel aan de slag.

Ook maatwerk, snel en tegen lage kosten

Het abonnement is het aantal Carerix gebruikers maal € 25,-. Toch liever een eigen rapportage welke niet in de standaardlijst voorkomt? Geen probleem, we maken het tegen vooraf afgesproken kosten voor u.



Download hier de folder van Carerix

13.11 BIJLAGE 11: VOORSTEL MAPPENSTRUCTUUR MANAGEMENTINFORMATIE

Hieronder een overzicht met een voorstel met een aangepaste mappenstructuur voor de directieserver:

Managementinformatie (directeur)

- Rapportages
- Beurs

Administratie van de Controller

- Unit credit management
- Back-up Exact
- Back-up Carerix
- Financieel

Administratie van administratief medewerker

- Standaardformulieren/sjablonen
- Opdrachtgevers (Contracten etc.)
- Adressen
- Security
- Urenregistratie
- Administratie
- leveranciers
- Gegevens intern personeel

Marketing

- Borrels
- Nieuwsbrieven
- Vergaderingen en meetings
- Uitnodigingen
- Presentaties
- Klanttevredenheidsonderzoek