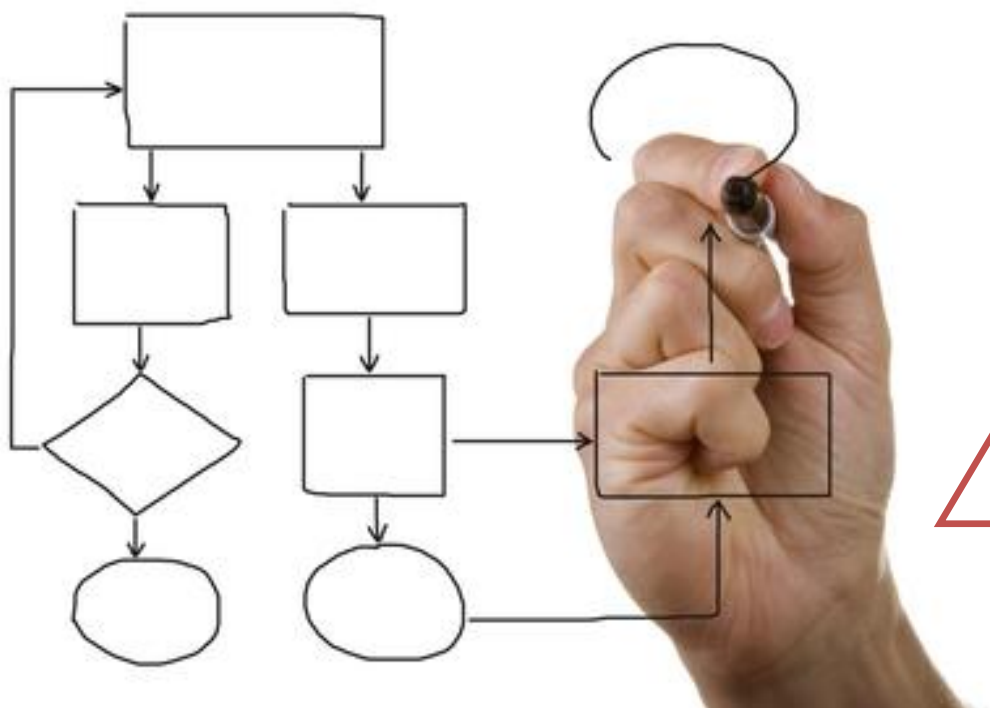


How to manage the way of work

'Onderzoek naar de optimalisatie van processen binnen The Hospitalitist'

/



Auteur: Danique Sophie Reith
Datum: 18 Augustus 2016



How to manage the way of work

*‘Onderzoek naar de optimalisatie van processen
binnen The Hospitalitist’*

Auteur: Reith, D.S.

320165

daniquereith@msn.com

Bedrijf: The Hospitalitist

Hogeschool: Saxion University of Applied Science

Opleiding: Bedrijfskunde MER (Management Economie en Recht)

Praktijkcoach: Mirthe Ostendorf

mirthe@thehospitalitist.nl

Schoolcoach: Hans Slaghekke

h.slaghekke@saxion.nl

Datum: 18 Augustus 2016

Periode: Februari 2016 – Augustus 2016

Versie: 2.0



Voorwoord

Voor u ligt de scriptie 'How to manage the way of work'. Het onderzoek voor deze scriptie naar proces optimalisatie is uitgevoerd bij The Hospitalitist BV te Amsterdam. Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Bedrijfskunde MER aan Saxion University of Applied Science te Enschede en in opdracht van stagebedrijf The Hospitalitist BV. Van februari 2016 tot en met juli 2016 ben ik bezig geweest met het onderzoek en het schrijven van de scriptie.

Samen met Rutger van den Brink, Directeur In Service, heb ik de onderzoeksvraag voor deze scriptie opgesteld. Het onderzoek was erg praktijk gericht en daarbij is The Hospitalitist een erg sterk en snel groeiend bedrijf, waardoor ik mijn kijk op zaken vaak heb moeten aanpassen. Tijdens dit onderzoek stonden Peter Voortman, Mirthe Ostendorf en mijn begeleiders vanuit mijn opleiding, Hans Slaghekke en Vincent ter Horst, altijd voor mij klaar. Zij hebben steeds mijn vragen beantwoord waardoor ik verder kon met mijn onderzoek.

Bij deze wil ik graag mijn begeleiders bedanken voor de fijne begeleiding en hun ondersteuning tijdens dit traject. Ook wil ik graag mijn collega's bedanken voor het aandragen van nieuwe ideeën en het meewerken aan de interviews die afgenomen zijn. Zonder hun medewerking had ik dit onderzoek nooit kunnen voltooien.

Tevens wil ik mijn collega's bij The Hospitalitist graag bedanken voor de fijne tijd die ik gehad heb. Ik heb vaak met hen op effectieve wijze kunnen sparren over mijn onderzoek. Ook van mijn vrienden en familie heb ik wijze raad mogen ontvangen. Bovendien hebben zij mij moreel ondersteund tijdens het schrijfproces. Tot slot wil ik mijn ouders in het bijzonder bedanken. Hun wijsheid en motiverende woorden hebben mij geholpen deze scriptie tot een goed einde te brengen.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Danique Sophie Reith



Samenvatting

The Hospitalist is een sterk en snel groeiend bedrijf en wil zich graag professionaliseren. Met deze redenen is gekozen om onderzoek te doen naar de manier van werken en proces optimalisatie. Het doel van deze scriptie betreft het optimaliseren van de volgende processen; het werving en selectie proces; het proces van de urenregistratie; het proces tussen het inplannen en de beschikbaarheid doorgeven; het communicatieproces tussen de partner, The Hospitalist en het talent; het proces van het reizen.

Hiervoor is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: *‘Op welke manier en met ondersteuning van welke tools kan The Hospitalist haar wervingproces, urenregistratie, reisprocedure, planningsproces en de daarbij behorende communicatielijnen het meest efficiënt inrichten waarbij de kwaliteit gewaarborgd blijft?’*

Om een antwoord te kunnen geven op deze onderzoeksvraag zijn verschillende interviews gehouden met personen binnen de organisatie die een groot onderdeel uitmaken in bovengenoemde processen. Tevens is onderzoek gedaan naar opties wat betreft het inzetten van auto's voor de vestiging Den Haag.

Uit deze interviews is gebleken dat het planningssysteem waarmee The Hospitalist werkt traag en omslachtig is. Om dit systeem bruikbaar te maken zijn meerdere aanbevelingen gedaan in deze scriptie. Verder zijn in deze scriptie aanbevelingen opgenomen wat betreft het minderen van het aantal systemen die de afdeling human capital gebruikt.

Om een uitkomst te bieden voor de drukke zomer periode van Den Haag in mei, juni, juli en augustus zijn er een aantal opties beschreven en uiteindelijk een aanbeveling gedaan om gebruik te maken van diensten als 'oproepauto's'.

Eventueel vervolg onderzoek zou zich kunnen richten op een diepgaander onderzoek in de behoeftes qua reisvoorzieningen die The Hospitalist heeft en de kosten die zij zich kunnen permitteren.



Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting.....	4
1 Inleiding	7
1.1 Aanleiding.....	7
Opdrachtgever.....	8
Opdrachtnemer	8
Hogeschool	8
1.2 Doelstelling.....	9
1.2.1 Praktijkdoelstelling	9
1.2.2 Onderzoeksdoelstelling	9
1.3 Probleemstelling en onderzoeksvragen	9
1.3.1 Probleemstelling.....	9
1.3.2 Deelvragen.....	10
1.4 De betrokkenen	11
2 Theoretisch Kader.....	12
2.1 Literatuur overzicht	12
2.1.1 Procesmanagement.....	12
2.1.2 Processen ontwerpen.....	15
2.2.3 RACI-methode	17
3 Methode van Onderzoek.....	18
3.1.1 Toelichting methode van onderzoek.....	20
3.1.2 Toelichting deelonderzoeken	20
3.2 Keuze onderzoeksmethoden	20
4 Resultaten.....	21
4.1 Deelvraag A ‘Werving en Selectie proces’	21
4.2 Deelvraag B ‘Proces van de urenregistratie’	23
4.3 Deelvraag C ‘Proces tussen inplannen en beschikbaarheid doorgeven’	25
4.4 Deelvraag D ‘Communicatieproces tussen partner, kantoor en talent’	27
4.5 Deelvraag E ‘Reisproces’	29
5 Conclusies en aanbevelingen	35
5.1 Probleemstelling.....	35
5.2 Deelvraag A ‘Werving en Selectie proces’	36
5.3 Deelvraag B ‘Proces van de urenregistratie’	38



5.4 Deelvraag C 'Proces tussen inplannen en beschikbaarheid doorgeven'	39
5.5 Deelvraag D 'Communicatieproces tussen de partner, kantoor en talent'	41
5.6 Deelvraag E 'Reisproces'	42
6 Verklarende woordenlijst	46
7 Literatuurlijst	47
8 Bijlage(n)	50
8.1 Overzicht processen en Flowcharts(Deelvraag A-D)	50
8.1.1.1 Proces Flowchart Deelvraag A.1(Werving en selectie proces)	50
8.1.1.2 FlowChart Deelvraag A.2 (Verbeterd werving en selectie proces)	55
8.1.2.1 Flowchart Deelvraag B.1 C.1 (Proces van de urenregistratie / Planning en Beschikbaarheid)	60
8.1.2.2 FlowChart Deelvraag B.2 C.2 (Verbeterde proces van de urenregistratie / planning en beschikbaarheid)	63
8.1.3. FlowChart Deelvraag D	66
8.2 Uitgewerkte interviews	69
8.2.1 Deelvraag A	69
8.2.2 Deelvraag B	72
8.2.3 Deelvraag C	75
8.2.4 Deelvraag D	79
8.2.5 Deelvraag E	81
8.3 Spreadsheet kosten gebruik auto (Deelvraag E)	83



1 Inleiding

Deze scriptie is geschreven naar aanleiding van mijn afstudeeropdracht in opdracht van The Hospitalitist BV. Het optimaliseren van de processen is door The Hospitalitist gekozen als afstudeeropdracht. Dit zodat het bedrijf de kwaliteit naar de partners en talenten toe kan behouden of zelfs verbeteren en tegelijkertijd de gehele operatie zo efficiënt mogelijk in kan richten.

The Hospitalitist is een organisatie die zich richt op het ontwikkelen van jonge professionals vanuit gastvrijheid. Dit doet het bedrijf door haar talenten uit te zenden naar partners en door deze talenten te trainen en te helpen ontwikkelen gedurende de studie die zij volgen. Verder is The Hospitalitist een merk op het gebied van gastvrijheid. The Hospitalitist ondersteunt andere organisaties door het geven van trainingen aan medewerkers, het inrichten van een gewenst profiel voor een organisatie waardoor zij optimaal aan de slag kunnen met het werven van nieuwe medewerkers, het maken van groeiplannen ofwel Persoonlijke Ontwikkelings Plannen (POP) en het ondersteunen bij teambuilding. (The Hospitalitist BV, 2016).

Voor meer informatie over The Hospitalitist verwijs ik u naar de website <http://www.TheHospitalitist.nl>

1.1 Aanleiding

Deze opdracht is tot stand gekomen naar aanleiding van mijn stage bij The Hospitalitist. Dit betrof een Human Resource stage. The Hospitalitist is een bedrijf dat erg snel groeit, vandaar dat er de behoefte bestaat om op diverse onderdelen onderzoek te doen. Na mijn stage werd mij dan ook deze afstudeeropdracht aangeboden.

The Hospitalitist is vanaf 2007 gegroeid van één poule in Amsterdam naar twee poules in Amsterdam, één in Den Haag, één in Utrecht. Daarnaast bestaan er projecten zoals het Theater Amsterdam dat sinds mei 2014 geopend is. Wanneer er gesproken wordt over projecten, kan er wederom gedacht worden aan een poule met talenten. Het enige verschil met projecten en reguliere vestigingen is dat de talenten van de projecten 'poules' bij maar één partner werken in plaats van bij verschillende partners. De talenten van de poule 'Theater Amsterdam' werken alleen in het Theater. Zo zijn er nog andere projecten zoals Gustafson, Adam Lookout, Madam en Tasty Comedy. De drie als laatst genoemde vestigingen zijn rond medio mei 2016 begonnen met draaien. Bij een groei zoals hiervoor aangegeven is het van belang dat de processen zo efficiënt mogelijk ingericht worden zodat alle medewerkers zo efficiënt mogelijk te werk kunnen gaan. Hierdoor ontstaat ruimte voor de ontwikkeling van het bedrijf en haar medewerkers. Sinds medio 2015 ondervinden medewerkers van The Hospitalitist steeds vaker vertraging in o.a. werving- en planningsprocedures. Peter Voortman, Directeur Incorporate van The Hospitalitist, is bezig met het in kaart brengen van huidige procedures en het verbeteren hiervan. Dit onderzoek ondersteunt hem hier dan ook in. In hoofdstuk 1.4 staat de precieze probleemstelling hieromtrent beschreven.



Opdrachtgever

Naam Bedrijf:

The Hospitalist B.V.
Nieuwezijds Voorburgwal 61
1012RE Amsterdam
Telefoon: +31(020)8208240

Contactpersoon/Bedrijfsbegeleider:

Mirthe Ostendorf
Trainer en Projectleider Theater Amsterdam
E-mail: Mirthe@thehospitalist.nl
Telefoon: +31(06)3903267

Opdrachtnemer

Naam:

Danique Sophie Reith
Studente Bedrijfskunde (Management
Economie en Recht)
E-mail: 320165@student.saxion.nl
Telefoon: +31(06)15598981

Studentnummer:

320165

Hogeschool

Naam Bedrijf:

Saxion University of Applied Science
M.H. Tromplaan 28
7513AB Enschede
Telefoon: +31(053)4871111

Contactpersoon:

Drs. H. Slaghekke (Hans)
Docent Bedrijfskunde
E-mail: h.slaghekke@saxion.nl

1.2 Doelstelling

Hieronder staat de functie van het onderzoek beschreven, hier kan informatie gevonden worden over de meerwaarde van dit onderzoek voor The Hospitalitist en de onderzoeker. Ook wordt beschreven waarom het onderzoek precies gedaan wordt. Dit wordt onderscheiden in een praktijk doelstelling, deze geeft de relevantie aan voor de opdrachtgever en een onderzoeksdoelstelling, deze geeft de relevantie aan voor de onderzoeker. Om te voorkomen dat de doelstellingen te vrijblijvend en te vaag geformuleerd worden zijn deze SMART geformuleerd. SMART staat voor:

- Specifiek
- Meetbaar
- Acceptabel
- Realistisch
- Tijdsgebonden

1.2.1 Praktijkdoelstelling

Begin juli 2016 een advies uitbrengen aan The Hospitalitist hoe zij haar processen het best kan inrichten en welke tools zij hier eventueel bij kan inzetten, zodat voor de medewerkers van The Hospitalitist uiteindelijk meer tijd ontstaat voor ontwikkeling op organisatorisch en persoonlijk vlak. Bij bovengenoemde zal er nauw gecommuniceerd worden met Peter Voortman over zijn bevindingen en zullen de processen vastgelegd worden in Flowcharts, welke als beroepsproduct zullen gelden van deze scriptie. De bedoeling is dat de medewerkers van The Hospitalitist de bevindingen die zullen voortvloeien uit dit onderzoek daadwerkelijk kunnen toepassen en zij een positief verschil ervaren.

1.2.2 Onderzoeksdoelstelling

Eind juni 2016 door middel van het toepassen van BPM(business proces management) zelfstandig aan de slag kunnen met Bizdesigner, met als gevolg hierop, affectie krijgen met het in kaart brengen van processen(opstellen van Flowcharts) en zelfstandig verbeterpunten kunnen herkennen in deze processen.

1.3 Probleemstelling en onderzoeksvragen

Naar aanleiding van de hierboven geschetste doelstellingen is de volgende probleemstelling en zijn de volgende deel- en subvragen opgesteld. Door deze te beantwoorden kan er uiteindelijk een advies gegeven worden aan The Hospitalitist.

1.3.1 Probleemstelling

‘Op welke manier en met ondersteuning van welke tools kan The Hospitalitist haar wervingproces, urenregistratie, reisprocedure, planningsproces en de daarbij behorende communicatielijnen het meest efficiënt inrichten waarbij de kwaliteit gewaarborgd blijft? ‘



1.3.2 Deelvragen

Deelvraag A: Hoe kan het werving en selectie proces van The Hospitalist het meest efficiënt ingericht worden waarbij de kwaliteit gewaarborgd blijft?

Subvraag A.1: Hoe ziet het huidige proces er uit en waar liggen de knelpunten?

Subvraag A.2: Hoe en met welke tools kunnen deze knelpunten verbeterd worden?

Deelvraag B: Hoe kan het proces van de urenregistratie het meest efficiënt ingericht worden waarbij de kwaliteit gewaarborgd blijft?

Subvraag B.1: Hoe ziet het huidige proces er uit en waar liggen de knelpunten?

Subvraag B.2: Hoe en met welke tools kunnen deze knelpunten verbeterd worden?

Deelvraag C: Hoe kan het proces tussen inplannen en beschikbaarheid doorgeven optimaal ingericht worden?

Subvraag C.1: Hoe ziet het huidige proces er uit en waar liggen de knelpunten?

Subvraag C.2: Hoe en met welke tools kunnen deze knelpunten verbeterd worden?

Deelvraag D: Hoe kan het communicatieproces tussen de partner, het kantoor en het talent optimaal worden ingericht waarbij de kwaliteit gewaarborgd blijft?

Subvraag D.1: Hoe ziet het huidige proces er uit en waar liggen de knelpunten?

Subvraag D.2: Hoe en met welke tools kunnen deze knelpunten verbeterd worden?

Deelvraag E: Hoe kan het reisproces per vestiging optimaal ingericht worden waarbij de kwaliteit gewaarborgd blijft?

Subvraag E.1: Hoe kan er naar welke partners gereisd worden gezien de afstand tussen partners en hoofdkantoor per vestiging?

Subvraag E.2: Van welk vervoersmiddel kan het best gebruik worden gemaakt gezien de kosten?



1.4 De betrokkenen

Hieronder worden alle betrokkenen geïdentificeerd met de daarbij horende belangen die zij hebben bij het uitvoeren van deze opdracht.

Betrokkenen	Identificatie	Belang(en)
CEO	Maarten Vooijs	Ontwikkeling organisatie → Beter bedrijfsresultaat
Directeur In Service	Rutger van der Brink	Efficiënter werken → tijd voor ontwikkeling → Groei organisatie
Poule Captains	Inge Velthuijs, Thierry Möhle, Mirthe Ostendorf en Joelle van der Kamp	Verduidelijken van taken en werk proces → efficiënter kunnen werken. Tijd over voor ontwikkeling.
Business Development	Marjolijn van Nijendaal, Joost de Pee en Pieke Delsing	Het verduidelijken van het proces en efficiënter kunnen werken.
Administratie	Leon van der Pijl	Efficiënter kunnen werken
Human Capital	Leonie Bol	Efficiënter kunnen werken
Talenten	Alle talenten die actief zijn in de database van The Hospitalitist	Meer persoonlijke aandacht → ontwikkeling
Potentiële Talenten	Alle studerende mensen die in de omgeving van Amsterdam, Den Haag, Utrecht of Rotterdam wonen, met een leeftijd tussen de 18 en 25 jaar.	Een duidelijke aanmeld procedure, waardoor zij snel aan het werk kunnen voor The Hospitalitist.
Partners	Alle Partners waarvoor The Hospitalitist werkt.	Nog efficiëntere samenwerking. Meer inzicht in planning/rooster/talenten die voor hen werken.



2 Theoretisch Kader

Aan de hand van de probleemstelling en de onderzoeksvragen is het theoretisch kader beschreven.

2.1 Literatuur overzicht

De begrippen 'Kwaliteit waarborging', 'het in kaart brengen van processen', 'knelpunten in processen herkennen', 'processen optimaliseren', 'tools', 'reiskosten', 'openbaar vervoer' en 'een auto leasen of kopen' spelen een grote rol in dit onderzoek en moeten bovendien onderzocht worden. Deze staan daarom afgebakend in het literatuur overzicht.

2.1.1 Procesmanagement

Procesmanagement is een onmiskenbaar onderdeel van kwaliteitszorg. Wanneer The Hospitalitist haar processen beheerst, is de kans groot dat de gevraagde diensten tijdig en juist geleverd kunnen worden en dat zij daarbij kwaliteit levert. Tot het moment dat de output niet langer meer voldoet. Om dit te voorkomen moet The Hospitalitist haar diensten blijven verbeteren. De klantverwachtingen of werkwijzen kunnen namelijk veranderen. Deze nieuwe werkwijzen moeten vervolgens weer vastgelegd worden in aangepaste procesbeschrijvingen. (Pampus van B. , 2010)

2.1.1.1 Wat is een proces

Een proces is een reeks activiteiten die elkaar opvolgen en die leiden tot een product of dienst. Deze activiteiten hangen met elkaar samen en voer je uit in een logische volgorde. Processen stormen door de hele organisatie, over afdelingen en functies heen. Of de activiteiten binnen een afdeling worden uitgevoerd, is daarbij niet relevant. Ieder proces heeft een duidelijk begin- en eindpunt en is afgebakend. Ook heeft ieder proces om een aanleiding om te starten. Dat kan een vraag van een partner van The Hospitalitist zijn, een gebeurtenis of een signaal. Het 'waarom' van het in werking zetten van het proces noem je de input. De output is de dienst die het proces oplevert aan de interne of externe klant. Tussen de input en de output vinden allerlei activiteiten plaats. Iedere activiteit voegt waarde toe. In dit transformatieproces wordt de input omgezet naar output. Dit kan een eindproduct zijn, maar ook een deelproduct dat op zijn beurt input is voor een volgend proces. (Pampus van B. , 2010)



2.1.1.2 Activiteitengericht versus procesgericht

Wanneer een bedrijf kwaliteitszorg invoert worden de processen centraal gezet. Een kwaliteitsgerichte organisatie is daarom een procesgerichte organisatie. Het tegenovergestelde hiervan is een activiteitengerichte organisatie. Het verschil hier tussen is de manier van kijken. In elke organisatie vinden activiteiten plaats en lopen processen.

In een activiteitengerichte organisatie zet je de individuele activiteiten centraal. Je aandacht gaat uit naar de individuele activiteiten die plaatsvinden. Overzicht ontbreekt omdat de processen nooit als zodanig herkend zijn. Daarom is er ook geen inzicht in de samenhang tussen de processen. De output telt en er wordt achteraf gecontroleerd in plaats van tijdens. Het nadeel hiervan is dat de kosten dan al gemaakt zijn en de inspanningen al geleverd, dit maakt het terugdraaien complexer, zeker wanneer het om een dienst gaat in het geval van The Hospitalist.

In een procesgerichte organisatie wordt er niet naar losstaande activiteiten gekeken, maar naar de samenhang tussen deze activiteiten. De individuele activiteiten worden in een reeks van logische opvolgende handelingen bekeken. Er wordt systematisch nagegaan welke middelen en activiteiten essentieel zijn op de gewenste output te bereiken. Daarnaast wordt er gezorgd dat de processen naadloos op elkaar aansluiten. Je voert behalve een eindcontrole ook diverse tussentijdse controles uit. Doordat de activiteiten in een logische volgorde zijn gezet weet je wanneer er gecontroleerd moet worden. Er worden metingen uitgevoerd en deze worden vergeleken met de gestelde norm. Wanneer er afwijkingen worden geconstateerd wordt er verbeterd. (Pampus van B. , Activiteitengericht vs procesgericht, 2010) Deze theorie wordt gebruikt om te bepalen wat voor een soort organisatie The Hospitalist is, dit heeft betrekking op alle deelvragen.

2.1.1.3 Procesbeheersing

Natuurlijk werkt The Hospitalist al op een manier die kennelijk voldeed, anders had zij wellicht haar bestaansrecht reeds verloren. In iedere organisatie worden namelijk afspraken gemaakt om de werkzaamheden uit te voeren. Meestal voert iedereen op basis van eigen ervaring en inzicht zijn werk uit. Om te kunnen garanderen dat het eindproduct voor de klant altijd voorspelbaar is moeten de activiteiten beheerst worden. Dit wordt gedaan door de processtappen inzichtelijk te maken en vast te leggen. De opeenvolgende activiteiten en de daarbij behorende verantwoordelijkheden worden vastgelegd, bovendien wordt er gezorgd dat de samenhang duidelijk is en over welke capaciteiten de medewerkers moeten beschikken en op welke momenten de controles uitgevoerd moeten worden.

Onder procesbeheersing versta je het beheersen van de processen. Er wordt voorkomen dat er te veel fluctuaties in de werkzaamheden en dus in de processen plaatsvinden. Het gaat erom dat er aangetoond kan worden dat een proces voorspelbaar is en met een bekende maximale afwijking van de gestelde norm verloopt.

De mate van procesbeheersing wordt door een aantal factoren bepaald. In de eerste plaats is dat de complexiteit en standaardisatie van de processen. Complexe en sterk gestandaardiseerde processen vereisen een hoge mate van beheersing. In de tweede plaats de middelen die ingezet worden bij de processen. De beheersingsbehoefte neemt toe met het aantal en de geavanceerdheid van de productiemiddelen.

Processen worden vervolgens vastgelegd in beschrijvingen. Dit zorgt voor eenduidigheid, dit leidt tot uniformiteit.



In het algemeen vormen procesbeschrijvingen een (digitaal) naslagwerk waarop iedereen kan terugvallen. Dit is in het bijzonder effectief en noodzakelijk voor nieuwe medewerkers. Behalve dat de procesbeschrijvingen nuttig zijn voor het zichtbaar maken van de manier van werken, is het ook erg nuttig om de manier van werken zichtbaar te maken naar externe relaties. De afdelingen personeelszaken moet onder andere ziekteverzuim bijhouden en in elk geval van ziekte op een voorgeschreven wijze communiceren naar instanties. Zo dwingt ook de belasting dienst op interne procedures op financieel gebied. (Pampus van B. , Procesbeheersing, 2010)

2.1.1.4 Procesverbetering

Naast het beheersen van processen zal een bedrijf ernaar moeten streven de processen te verbeteren en te optimaliseren om nog hogere kwaliteit te leveren en om de werkzaamheden efficiënter te laten verlopen. Om processen te verbeteren moeten deze eerst beheerst worden. Wanneer alles inzichtelijk is gemaakt kan er gemeten worden. Als het goed is, zijn de meest logische meetmoment ook in kaart gebracht op dit moment. Het eerste moment dat aangegrepen kan worden om processen te verbeteren is het moment dat je de processen in kaart gaat brengen. Pas als werkzaamheden op papier staan merk je deze op. Op dit moment kan er gekeken worden hoe de processen efficiënter ingericht kunnen worden. (Pampus van B. , Proces verbetering, 2010)

2.1.1.5 Identificeren van processen

Op globaal niveau hebben alle organisaties dezelfde soorten processen: besturende, primaire, en ondersteunde processen. Besturende processen betreffen het plannen, controleren, evalueren en bijsturen van de organisatie. Primaire processen gaan over de activiteiten om het product te realiseren voor de klant. Ondersteunende processen omvatten de activiteiten rondom mensen en middelen. De primaire processen vinden we door van buiten naar binnen te kijken. Zo kan er gekeken worden welk proces de klant doorloopt in relatie tot het product of de dienst die dat bedrijf levert. Voor een dienstverlenende instelling zoals The Hospitalist is dit intake, behandeling en nazorg. (Nieuwenhuis M. , 2010)

Deze theorie wordt gebruikt om de deelvragen A,B,C en D te beantwoorden.

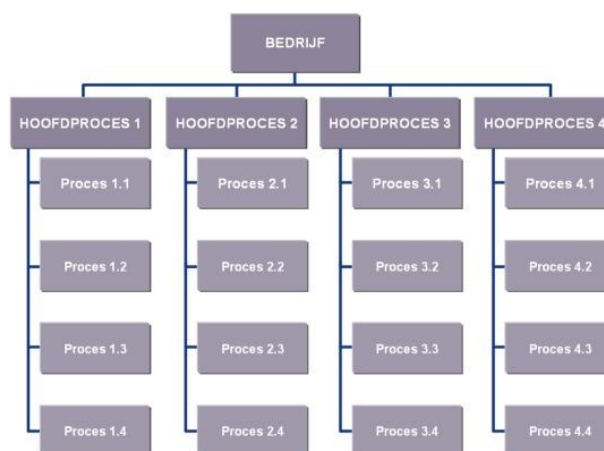


2.1.2 Processen ontwerpen

Om een gedegen advies te kunnen geven aan over het inrichten van de in de deelvraag genoemde processen, zullen de hoofdprocessen en (sub)processen in een totaaloverzicht worden uitgewerkt.

Hiervoor wordt een hiërarchisch processchema(HPS) gebruikt, zie figuur 1 voor een voorbeeld hiervan.

(Nieuwenhuis M. , 2010)



Figuur 1. Hiërarchisch processchema (HPS) (Nieuwenhuis M. ,

2010)

2.1.2.1 Doel

Door het doel te relateren aan de organisatiedoelen van The Hospitalist wordt de toegevoegde waarde van het proces geborgd. Vragen die hierbij gesteld kunnen worden zijn de volgende:

- Waarom vindt het proces plaats?
- Waarom doen we wat we doen?
- Welke bijdrage levert het proces aan het beleid? (Nieuwenhuis M. , 2010)

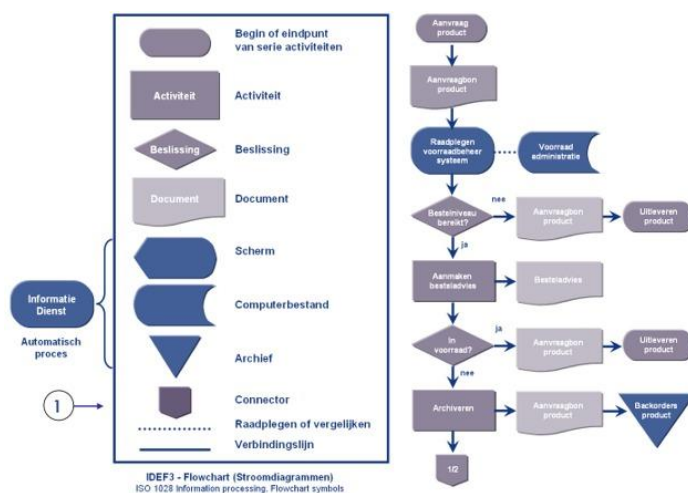
2.1.2.2 Klant en output (resultaat)

De klant van het proces is degene die direct aan het eind van het proces het resultaat(de output) afneemt. Hier wordt gekeken wat de klant geleverd wil hebben en welke eisen deze klant aan het product of dienst stelt. Door van de toveren precies vast te stellen wat de klant wil, worden de resultaten van elk proces leidend voor de inrichting van het proces. Voor elk resultaat dienen normen in termen van kwaliteitseigenschappen te worden vastgesteld, zoals functionaliteit, beschikbaarheid en kosten. Hierbij is het belangrijk dat deze normen('de hoogte van de lat') zoveel mogelijk door de klant zelf worden vastgesteld. De normen worden meetbaar gemaakt met prestatie-indicatoren. Op deze wijze worden resultaten meetbaar, vergelijkbaar en beïnvloedbaar. De klant kan zowel een externe als een interne klant zijn. (Nieuwenhuis M. , 2010)



2.1.2.3 Procesverloop

Een beschrijving van het procesverloop splitst het proces in kritische activiteiten of processtappen. Dit zijn de stappen die essentieel zijn om het proces met succes te kunnen uitvoeren. Het verloop van het proces moet te volgen zijn, het begin en het einde van het proces moet duidelijk herkenbaar zijn vastgelegd. Een goede procesbeschrijving bestaat alleen uit de kritieke activiteiten en niet veel meer dan dat. Bij het beoordelen van het proces moet er goed gelet worden op een drietal aspecten, namelijk wanneer de fout zichtbaar wordt, hoeveel tijd het kost om deze te herstellen en hoe ernstig het gevold van de fout zal zijn. Een procesverloop kan in kaart worden gebracht door het toepassen van twee internationale standaardmethodes; IDEF0 en Flowcharts(IDEF3). Zie Figuur 2 voor een voorbeeld. (Nieuwenhuis M. , 2010)



Figuur 2. Voorbeeld IDEF3 – Flowchart (Nieuwenhuis M. , IDEF3 FlowChart)

IDEF0 en Flowchart(IDEF3)

Is een functiemodel waarin globaal de volgorde van activiteiten wordt weergegeven. IDEF0 kent geen condities en herhalingsloops. In flowcharts kunnen we de exacte volgorde van activiteiten weergeven, plus condities, databestanden, schermen en documenten. De IDEF0-techniek is door zijn compactheid geschikt voor globale procesontwerpen. Flowcharts zijn uitgebreider en daardoor meer geschikt voor detail procesontwerpen. (Nieuwenhuis M. , 2010)



2.1.2.4 Mensen (actoren)

De toewijzing van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden aan mensen is een kernactiviteit in het ontwerpproces. Mensen worden beschouwd als actoren die een rol spelen in het proces of in de subprocessen. Voor de toewijzing van rollen, inclusief die van proceseigenaar, wordt gebruik gemaakt van RACI-systematiek. (Nieuwenhuis M. , 2010) Dit zal verder in het literatuur overzicht worden toegelicht.

2.1.2.5 Leverancier en input (resultaat)

Hierbij wordt er gekeken naar welke input er nodig is voor het gewenste resultaat en welke leverancier deze input levert. De leverancier kan extern zijn of afkomstig van het vorige proces. In beide gevallen kunnen we de input beschouwen als resultaat van een voorgaand proces. (Nieuwenhuis M. , 2010)

2.1.2.6 Besturing

Het aspect besturing beschrijft de kaders, voorschriften en triggers die van toepassing zijn op het proces. (Nieuwenhuis M. , 2010)

2.1.2.7 Aansturingdocumenten

Procesbeschrijvingen bevatten vaak in de toelichting een verwijzing naar van toepassing zijnde aansturingdocumenten. Dit kunnen bijvoorbeeld werkinstructies, normstellende documenten, verslagen en formulieren waarop registraties plaatsvinden als ingang voor verbetering en bewijs dat het de resultaten behaald zijn. (Nieuwenhuis M. , 2010)

Bovenstaande theorie wordt gebruikt om de deelvragen A, B, C en D te beantwoorden.

2.2.3 RACI-methode

De kern van procesmanagement is het sturen op resultaten. Een proces moet daarom exact inzicht geven in de vraag wie verantwoordelijk is voor welk resultaat en wie welke activiteiten verricht bij de totstandkoming en het gebruik van het resultaat. Zie Figuur 3 voor een overzicht van de RACI-methode.

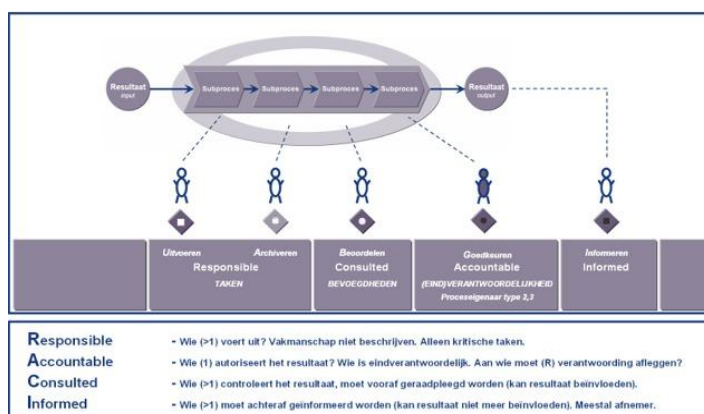
Voor de beschrijving van deze taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden vormt de RACI-methode een algemeen geaccepteerd uitgangspunt. RACI staat voor het volgende:

- **Responsible:** Wie voert uit?
- **Accountable:** Wie is eindverantwoordelijke?
- **Consulted:** Wie controleert het resultaat?
- **Informed:** Wie moet er geïnformeerd worden? Dit is meestal de afnemer. (Nieuwenhuis M. ,

Processtructuur Raci, 2010)

Figuur 3 : RACI-Methode (Nieuwenhuis M. ,
Processtructuur Raci, 2010)

Bovenstaande theorie wordt gebruikt om de deelvragen A, B, C en D te beantwoorden. Door deze theorie te gebruiken kan er in kaart gebracht worden wie er eindverantwoordelijk is voor welk resultaat.





3 Methode van Onderzoek

In de onderstaande tabel wordt de methode van onderzoek weergegeven. Dit beschrijft hoe de centrale onderzoeksvraag oftewel de probleemstelling wordt beantwoord en op welke wijze dit gebeurt.

Centrale vraag (Probleemstelling):

Op welke manier en met ondersteuning van welke tools kan The Hospitalitist haar wervingproces, urenregistratie, reisprocedure, planningsproces en de daarbij behorende communicatielijnen het meest efficiënt inrichten waarbij de kwaliteit gewaarborgd blijft?

Deelvraag	#	Subvraag	Deel onderzoek	Wijze van dataverzameling	Uitkomst
A. Hoe kan het werving en selectie proces van The Hospitalitist het meest efficiënt ingericht worden waarbij de kwaliteit gewaarborgd blijft?	A.1	Hoe ziet het huidige proces er uit?	Beschrijvend onderzoek	Observeren en het houden van een interview met Human Capital en informatie uit literatuur van Peter ten Voorde	Een Flowchart in BiZZdesigner van het werving en selectie proces.
	A.2	Waar liggen de knelpunten binnen dit proces?		Interviews houden met Human Capital (Leonie Bol) en het analyseren van de Flowchart.	De belangrijkste knelpunten binnen het werving en selectie proces.
	A.3	Hoe kunnen deze knelpunten verbeterd worden?	Praktijk onderzoek	Literatuur en Bronnen onderzoek.	Oplossingen om de gevonden knelpunten te verbeteren.
	A.4	Welke tools zijn er op de markt om dit proces te versnellen?			Tools op het proces te versnellen.
B. Hoe kan het proces van de urenregistratie het meest efficiënt ingericht worden waarbij de kwaliteit gewaarborgd blijft?	B.1	Hoe ziet het huidige proces er uit?	Beschrijvend onderzoek	Interviews houden met de Poule captains en de Administratie. Informatie gebruiken uit literatuur van Peter Voortman.	Een Flowchart in BiZZdesigner van het urenregistratie proces
	B.2	Waar liggen de knelpunten binnen dit proces?		Interviews houden met de poule captains en het analyseren van de Flowchart.	Knelpunten binnen het urenregistratie proces.



		B.3	Hoe kunnen deze knelpunten verbeterd worden?	Praktijkonderzoek	Literatuur en Bronnen onderzoek.	Oplossingen om de knelpunten te verbeteren.
		B.4	Welke tools zijn er op de markt om dit proces te versnellen?			Tools om het uren registratieproces te versnellen.
C.	Hoe kan het proces tussen inplannen en beschikbaarheid doorgeven optimaal ingericht worden?	C.1	Hoe ziet het huidige proces er uit?	Beschrijvend onderzoek	Observeren en Interviews houden met de Poule captains.	Een Flowchart van dit proces.
		C.2	Waar liggen de knelpunten binnen dit proces?		Interviews houden met de Poule captains.	Knelpunten binnen dit proces
		C.3	Hoe kunnen deze knelpunten verbeterd worden?	Praktijk onderzoek	Literatuur en Bronnen onderzoek en Interviews houden met de Poule captains.	Oplossingen om de knelpunten te verbeteren het proces te versnellen.
D.	Hoe kan het communicatieproces tussen de partner, het kantoor en het talent optimaal worden ingericht waarbij de kwaliteit gewaarborgd blijft?	D.1	Hoe ziet dit huidige proces eruit?	Beschrijvend onderzoek	Interviews houden met Business Development en de Poule captains. Informatie gebruiken uit literatuur van Peter Voortman.	Een Flowchart van dit proces.
		D.2	Welke knelpunten worden hierin herkend?	Beschrijvend en Praktijkonderzoek	Interviews houden met Business Development en de poule captains. Literatuur en Bronnen onderzoek.	Knelpunten in dit proces en een manier om dit proces te versnellen en de knelpunten op te verbeteren.
		D.3	hoe kunnen deze worden verbeterd?			
E.	Hoe kan het reisproces per vestiging optimaal ingericht worden waarbij de kwaliteit gewaarborgd blijft?	E.1	Hoe kan er naar welke partners gereisd worden gezien de afstand tussen partners en hoofdkantoor per vestiging?	Beschrijvend en Praktijk onderzoek	Observeren en interviews houden met de poule captains. Literatuur en bronnen onderzoek.	Mogelijke manieren om te reizen naar de partners per vestiging.
		E.2	Van welk vervoersmiddel kan	Praktijk	Literatuur en bronnen	De goedkoopste



het best gebruik
worden gemaakt
gezien de kosten?

onderzoek

onderzoek.

en beste
reismethode.

Tabel 3. Onderzoeksmethode

3.1.1 Toelichting methode van onderzoek

Bovenstaande tabel(3) geeft de deelvragen(onderzoeksvragen) weer, deze zijn verdeeld in clusters A t/m E. Vervolgens zijn deze deelvragen onderverdeeld in subvragen. Deze subvragen hebben een lettercijfercombinatie gekregen om deel uit te maken van het cluster. Ieder cluster is verdeeld in een deelonderzoek. Vervolgens is er een wijze van dataverzameling toegewezen die het beste past bij het beantwoorden van de vraag. Als laatste is de gewenste uitkomst weergegeven, deze dient als controle om te zien of uit het onderzoek wel uitkomt wat er onderzocht dient te worden.

3.1.2 Toelichting deelonderzoeken

Deelonderzoek A t/m D

Bij deze deelonderzoeken wordt gebruik gemaakt van zowel beschrijvend als praktijk onderzoek. Om het huidige proces en de knelpunten in kaart te brengen worden er interviews gehouden en wordt er geobserveerd, dit valt onder beschrijvend onderzoek omdat hierbij de bestaande praktijk in kaart wordt gebracht. Om te onderzoeken hoe de gevonden knelpunten verbeterd kunnen worden wordt er praktijkonderzoek gedaan. Hierbij zal er gebruik worden gemaakt van literatuur uit bibliotheken en het internet. Verder zullen er interviews worden gehouden om de benodigde informatie te verkrijgen. (Riet van 't, Strijker, & Trooster, 2011)

Deelonderzoek E

Bij deelonderzoek E wordt er wederom beschrijvend en praktijkonderzoek gedaan. Hier wordt namelijk per vestiging in kaart gebracht welke partners zij heeft en wat de afstand tussen het kantoor en deze desbetreffende partners is. Daarna wordt er gekeken welke mogelijk manieren er zijn waarop de talenten naar deze partners zouden kunnen reizen en uiteindelijk wat de beste manier is, geld en tijd technisch gezien. Eerst wordt de bestaande praktijk in kaart gebracht waarna door middel van externe bronnen de benodigde informatie voor dit deelonderzoek wordt ingewonnen. (Riet van 't, Strijker, & Trooster, 2011)

3.2 Keuze onderzoeksmethoden

Tijdens dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van interviews, hier is voor gekozen om de processen inzichtelijk te maken. De interviews worden intern gehouden met verschillende medewerkers van The Hospitalist, waaronder de poulecaptains van de verschillende vestigingen, de medewerkers van de afdelingen administratie, human capital en de eindverantwoordelijke voor werving en trainingen. Dit met als doel de benodigde informatie te verkrijgen om vervolgens een Flowchart te kunnen maken in BiZZdesigner.

Een Flowchart is schematische weergave van het verloop van de procedures, de informatievoorziening en van de weg die door de documenten wordt afgelegd. Met behulp van een flowchart is het mogelijk ingewikkelde circuits of procedures in overzichtelijke vorm weer te geven. (Woordenboek, 2016)

Een andere reden waarom er gekozen is voor interviews is omdat er op deze manier een inzicht gecreëerd wordt in de visie van de medewerkers en hetgeen zij als knelpunten ervaren.



4 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten besproken. De verschillende processen zijn in kaart gebracht op basis van de huidige situatie en de gewenste situatie. In bijlage 8.1 kunnen de flowcharts die met behulp van het programma BizzDesigner zijn gecreëerd, gevonden worden.

4.1 Deelvraag A 'Werving en Selectie proces'

'Hoe kan het werving en selectie proces van The Hospitalityist het meest efficiënt ingericht worden waarbij de kwaliteit gewaarborgd blijft?'

Subvraag A.1: 'Hoe ziet het huidige proces er uit en waar liggen de knelpunten?'

Proces

Een overzicht van de stappen binnen dit proces kan teruggevonden worden in bijlage 8.1.1.1.

Knelpunten

Op basis van het interview met de human capital stagiaire zijn hieronder de knelpunten die binnen dit proces aan de orde zijn aangegeven.

Een van de knelpunten die naar aanleiding van het interview naar voren komt, is dat human capital plusminus twee dagen moet wachten op een reactie van de poulecaptains tijdens het proces van de voorselectie. De poulecaptains krijgen namelijk op het moment van schrijven een mail van human capital met daarin de aanmeldingen in groepjes van vijf of meer. Human capital stelt de poulecaptains een deadline van twee dagen om hierop een reactie te geven. Dit is erg onhandig wanneer er bijvoorbeeld diezelfde week nog een talentendag plaatsvindt waar zij ook voor uitgenodigd zouden kunnen worden. In een dergelijke situatie is het zaak dat een potentieel talent zo snel mogelijk uitgenodigd kan worden.

Verder geeft de human capital stagiaire aan dat het aanmeldformulier op de website van The Hospitalityist nog niet volledig is, omdat het niet verplicht is om een motivatie en Curriculum Vitae toe te voegen. Dit maakt het lastig om een voorselectie te maken, omdat human capital hierdoor namelijk extra tijd kwijt is doordat zij de aanmeldingen stuk voor stuk na moeten bellen ten behoeve hun motivatie te achterhalen.

Op dit moment werkt human capital met een lopend Excel document om de talentendagen in te plannen. Hierin verwerken zij tevens alle aanmeldingen die door de voorselectie zijn gekomen en uitgenodigd worden voor een interview of talentendag. Dit document moet zeer secuur bijgehouden worden omdat er anders grote onduidelijkheid kan ontstaan. Human capital weet dan bijvoorbeeld niet meer of een potentieel talent al is uitgenodigd waardoor het twee maal wordt gedaan. Deze werkwijze komt onprofessioneel over en is inefficiënt. Andersom kan het ook voorkomen dat een potentieel talent wordt vergeten (Bijlage 8.2.1).



Subvraag A.2: Hoe en met welke tools kunnen deze knelpunten verbeterd worden?’

Voorselectie

Wanneer gekeken wordt naar bovengenoemde knelpunten in het werving en selectie proces valt als eerst de wachttijd op van human capital. Een mogelijke oplossing is het verplaatsen van de verantwoordelijkheid voor de voorselectie van human capital naar poulecaptain. Wervingsdagen worden georganiseerd om talenten te werven voor de verschillende poules binnen The Hospitalist, de poulecaptains hebben uiteindelijk dan ook de beslissende factor, human capital is er om advies te geven. Wanneer deze verantwoordelijkheid verplaatst wordt van human capital naar poulecaptain wordt dit wachtprobleem opgelost. Echter moeten de poulecaptains dan wel iedere dag zo’n 10 á 15 minuten tijd maken om te kijken of er nog nieuwe aanmeldingen zijn binnen gekomen in “HR matches”.

Systemen

HR matches werkt nog niet optimaal doordat het aanmeldformulier op de website nog niet volledig is en veel velden niet verplicht zijn om in te vullen. Hierdoor krijgt The Hospitalist niet de benodigde informatie om een aanmelding te beoordelen. Om toch aan de benodigde informatie te komen moeten de potentiële talenten stuk voor stuk opgebeld worden om zo te achterhalen wat hun motivatie is, waar ze wonen en of ze hun Curriculum Vitae kunnen opsturen. Door contact te zoeken met HR Matches en deze wijziging door te geven, kan dit probleem snel opgelost worden en wordt er veel tijd bespaard tijdens de voorselectie.

Inplannen Talentendagen

Op dit moment werkt human capital met een lopend Excel document om de talentendagen in te plannen. In dit document worden de aanmeldingen die door de voorselectie zijn gekomen verwerkt. Ook kan in een oogopslag gezien worden welke potentiële talenten voor welke talentendag uitgenodigd zijn. Dit is een handig overzicht maar moet secuur bijgehouden worden. Alles wordt met de hand ingevoerd en zo kan het gebeuren dat er iets vergeten wordt, waardoor dit onprofessioneel over kan komen, terwijl The Hospitalist juist wil professionaliseren.

Er moet een vervanging komen voor de Excel lijsten blijkt uit het interview met de human capital stagiaire (Bijlage 8.2.1). Om talenten in te plannen op diensten gebruikt The Hospitalist een planningsysteem; XPS. Hier kunnen diensten in worden aangemaakt, maar dus ook talentendagen. De potentiële talenten staan automatisch al in XPS wanneer zij zich aanmelden via het formulier op de site. Human capital maakt een talentendag aan in XPS en vervolgens zet human capital alle potentiële talenten daaronder die uitgenodigd worden. Vervolgens kan er een uitnodiging worden verstuurd via XPS, net als dat talenten een bevestiging van hun dienst kunnen ontvangen vanuit XPS. Wanneer een potentieel talent verhinderd is voor de desbetreffende talentendag waarvoor hij of zij is uitgenodigd, zet human capital het potentiële talent onder een andere talentendag en verstuurt opnieuw een uitnodiging via XPS. Er zou zelfs een optie aangemaakt kunnen worden waarmee human capital in een overzicht kan zien welke potentiële talenten bevestigd hebben en welke dat nog niet hebben gedaan. Voordelen van het werken op deze manier is dat human capital professioneler te werk kan gaan en met minder systemen hoeft te werken. Ook kunnen de vestigingen zo zien wanneer de talentendagen plaats vinden. Verder is er een week na een talentendag altijd een intro en praktijktraining, deze zou ook op deze manier ingepland kunnen worden en hetzelfde geldt voor de andere trainingen die georganiseerd worden.



4.2 Deelvraag B 'Proces van de urenregistratie'

Hoe kan het proces van de urenregistratie het meest efficiënt ingericht worden waarbij de kwaliteit gewaarborgd blijft?

Subvraag B.1: Hoe ziet het huidige proces er uit en waar liggen de knelpunten?

Proces

Een overzicht van het proces kan teruggevonden worden in bijlage 8.1.2.1.

Knelpunten

Uit de interviews die gehouden zijn om het proces van de urenregistratie in kaart te brengen kwam naar voren dat er veel verbeterd kan worden wat betreft het planningsysteem; XPS. De poulecaptains geven aan dat er veel geklikt moet worden en dat dit makkelijker moet kunnen. Daarnaast is gebleken dat XPS een traag systeem is (Bijlage 8.2.2).

Het knelpunt bij de urenregistratie zit vooral in het ontvangen van de uitschrijflijsen. De uitschrijflijsen worden ingevuld bij de partner nadat de uitgevraagde dienst is gewerkt. Een dienst duurt namelijk nog wel eens korter of langer dan van te voren uitgevraagd. De precies gewerkte tijden kunnen teruggevonden door een vergelijking te maken van de uren op de uitschrijflijs en de door de talenten ingevulde uren. Bij grote verschillen in de aangegeven tijden vanuit partner en talent zal de poulecaptain contact moeten zoeken om te checken waar het mis is gegaan en vervolgens de uren moeten aanpassen. De poulecaptains moeten vaak vanaf maandag tot woensdag bellen en mailen, omdat niet alle partners de uitschrijflijsen netjes op sturen. Het is uit ervaring van de poulecaptains dat dit niet de eerste prioriteit is van de partners. Door het vergelijken van de uitschrijflijsen van de partners met de declaraties van de talenten kan gekeken worden of deze overeenkomen. Donderdagochtend worden de uren verwerkt door de administratie. Het is daarom de verantwoordelijkheid van de poulecaptains dat de uren op woensdag avond correct in XPS staan. Wanneer de uren correct zijn, kan de administratie de uren doorsturen naar NMBRS, waarna de talenten naar waarheid uitbetaald kunnen worden (Bijlage 8.2.2).

Subvraag B.2: Hoe en met welke tools kunnen deze knelpunten verbeterd worden?

XPS

Uit bovengenoemde knelpunten blijkt dat er wederom een verbeterpunt ligt bij het planningsysteem XPS. De poulecaptains werken continue met dit programma en de traagheid van dit programma vertraagt dit proces dan ook. XPS zal sneller moeten gaan werken en het aantal keer klikken moeten verminderen om dit proces te versnellen. Als XPS hier niet aan kan voldoen moet er wellicht gekeken worden naar een soortgelijk systeem dat beter werkt.



Uitschrijflijsten

Een oplossing voor het niet opgestuurd krijgen van de uitschrijflijsten zou kunnen zijn dat de partners toegang hebben tot XPS. Wanneer zij toegang tot XPS hebben kunnen zij namelijk op dezelfde wijze als talenten de gewerkte uren invullen. Er kan een automatische herinnering e-mail worden verzonden na afloop van de gedraaide diensten, net als de dat talenten dat krijgen, zodat de partners niet vergeten de uren in te vullen. Een andere toepassing hierop is dat het talent een e-mail bevestiging krijgt van de door de partner ingevulde uren, waarna de talenten via XPS hun uren met één klik kunnen bevestigen. De door de partner foutief ingevulde uren, kunnen de talenten in XPS aanpassen naar waarde en bevestigen. Als talenten de uren niet bevestigen, worden deze niet meegenomen in de uitbetaling.

De controle op urenregistratie kan zoals hierboven wordt genoemd efficiënter worden gedaan. Het is gebleken uit het interview met de poulecaptains van de vestiging Amsterdam en vestiging Den Haag, dat hiermee zo'n vijf uur per week gemoeid gaat (Bijlage 8.2.2.) Wanneer de hierboven genoemde werkwijze toegepast wordt valt er een besparing te bereiken per week voor iedere op zichzelf staand vestiging, er van uitgaande dat de vestigingen Theater Amsterdam en A'dam een evenredig aantal uren besteden aan de controle van de urenregistratie. Deze uren hebben er van uitgaande van een bruto maandsalaris van €2000,- per maand een waarde van ruim €20.000,-. Dit is op de volgende manier berekend.

Bruto maandloon	€ 2.000,00
Vakantietoeslag	8%
Sociale lasten	22%
productieve uren per jaar	1600
Kosten werknemer per jaar	€ 31.622,40
Kosten werknemer per uur	€ 19,76
Aantal uren per week per verstiging besparen/anders in te zetten	5
Aantal weken per jaar	52
Aantal vestigingen	4
Aantal uren te besparen per jaar	1040
Totale besparing per jaar	€ 20.555

Tabel 4. Berekening besparing andere werkwijze urenregistratie.

Ook ten aanzien van deze werkwijze zal een toetsing moeten plaatsvinden met betrekking tot de toepasbaarheid in XPS.



4.3 Deelvraag C 'Proces tussen inplannen en beschikbaarheid doorgeven'

'Hoe kan het proces tussen inplannen en beschikbaarheid doorgeven optimaal ingericht worden?'

Subvraag C.1: Hoe ziet het huidige proces er uit en waar liggen de knelpunten?

Proces

Een overzicht van dit proces kan teruggevonden worden in bijlage 8.1.2.1.

Knelpunten

Om het proces tussen het inplannen en het doorgeven van de beschikbaarheid in kaart te brengen zijn interviews gehouden met de poulecaptains. Uit deze interviews is gebleken dat de vestigingen in zowel Amsterdam als Den Haag merken dat (nieuwe) talenten het lastig vinden de beschikbaarheid goed in te vullen. De poulecaptain van de vestiging Den Haag denkt dat dit komt doordat de talenten geen volwaardige uitleg krijgen tijdens de intro en praktijktraining over het invullen van de beschikbaarheid en dat zij niet zien wat de poulecaptains zien. Op dit moment vullen nieuw aangenomen talenten vaak alleen in wanneer ze wel kunnen en de andere dagen laten ze open staan. Wanneer er een dag open wordt gelaten, moeten de poulecaptains bellen en dat is iets wat je zo min mogelijk wil doen. Een groot verschil tussen de vestigingen is dat de poulecaptain van de vestiging Den Haag haar talenten in haar vestiging vaak goed kan bereiken, dit maakt het makkelijker om zaken te wijzigen in de planning, dan voor de vestiging Amsterdam die het vaak meer moeite kost haar talenten te bereiken. Verder geven beide vestigingen aan dat het letterlijke aanmaken van een dienst erg veel tijd kost, omdat men veel moet klikken in XPS om een dienst aan te kunnen maken. Wanneer er dan mensen op ingepland worden moet er wederom weer veel geklikt worden. Joelle geeft aan dat het makkelijker zou zijn als de talenten op een dienst "geslepen" zouden kunnen worden. Voordat talenten naar de dienst gaan waarop ze ingepland zijn ontvangen zij altijd eerst een bevestigingsmail. Bij deze bevestigingsmail hoort een factsheet als bijlage mee gestuurd te worden. De factsheet is ervoor bedoeld het talent te informeren over de partner waar hij of zij gaat werken. Hierin staat alle informatie die onmisbaar is om kwaliteit te leveren bij de desbetreffende partner. Het is gebleken dat deze factsheets niet meer up to date zijn. Tevens worden deze niet meer automatisch mee gezonden met de dienstenbevestiging, dit is een probleem dat bij XPS ligt. Het is belangrijk dat de talenten goed geïnformeerd naar de desbetreffende dienst gaan, dit zorgt ervoor dat talenten zich zekerder voelen. Verder geeft de poulecaptain van vestiging Den Haag aan in het interview dat het ideaal zou zijn als de partners online een uitvraag zouden kunnen doen bij The Hospitalist (Bijlage 8.2)

Subvraag C.2: Hoe en met welke tools kunnen deze knelpunten verbeterd worden?

Beschikbaarheid

Alle talenten die worden aangenomen krijgen een intro en praktijktraining waarbij de manier van werken bij The Hospitalist wordt uitgelegd aan de hand van een presentatie. Echter blijkt dat zij niet goed geïnformeerd worden over het invullen van de beschikbaarheid. De beschikbaarheid is niet volledig waardoor de talenten vaak gebeld worden, dit is onnodig wanneer de talenten de beschikbaarheid volledig in vullen.

Om dit op te lossen kan tijdens een intro en praktijktraining laten zien worden hoe het planningssysteem van de poulecaptains eruit ziet. Op een dergelijk manier wordt het duidelijk de beschikbaarheid die de talenten invullen er voor de poulecaptains uit ziet als er de beschikbaarheid voor een bepaalde dag niet ingevuld is. Door de talenten op zo'n manier bewust te laten worden van



het invullen van de beschikbaarheid gaat het in de toekomst hoogstwaarschijnlijk beter.

Bereikbaarheid

Een verschil tussen de beide vestigingen Den Haag en Amsterdam is de mate van bereikbaarheid van de talenten. De poulecaptain van de vestiging Den Haag noemt dit als knelpunt, ook geven de poulecaptains van de vestiging Amsterdam aan hier last van te hebben. Uit de interviews is gebleken dat de vestiging Amsterdam in een hogere mate last heeft van dit probleem in vergelijking tot de vestiging Den Haag (Bijlage 8.2.3). Het verschil tussen de twee vestigingen zit in de mate van continuïteit van de poulecaptain. De poulecaptain van vestiging Den Haag heeft haar talenten weten te kneden en bewust laten worden van het feit dat hun bereikbaarheid belangrijk is. The Hospitalist werkt met mensen, helemaal controleren kan The Hospitalist de bereikbaarheid van de talenten dan ook niet.

Om de bereikbaarheid van de talenten toch nog te vergroten, kan The Hospitalist de talenten het gevoel geven dat zij belangrijk zijn. Door de talenten te laten weten dat The Hospitalist en de poulecaptains erg blij met hen zijn, voelen zij zich gewaardeerd en zijn ze hoogstwaarschijnlijk bereid iets terug te doen. Dit kunnen beide vestigingen bijvoorbeeld benadrukken in de maandelijkse informatie mail. Verder is het persoonlijk contact erg belangrijk voor beide vestigingen, voor de vestiging Amsterdam extra belangrijk omdat er de afgelopen jaren veel gewisseld is van poulecaptain(s).

XPS

XPS blijkt wederom een knelpunt te zijn. Hierbij gaat het om dezelfde soort problemen als besproken bij de urenregistratie (Deelvraag B). Er moet wederom veel geklikt worden om een talent in te kunnen plannen, volgens de poulecaptain van vestiging Den Haag bestaan er systemen waarin een talent op de dienst als het ware 'gesleept' kan worden.

Factsheet

Om ervoor te zorgen dat de talenten zelfverzekerd en goed geïnformeerd naar hun dienst kunnen gaan, moeten de factsheets van de partners up to date worden gemaakt en toe worden gevoegd aan de desbetreffende partner in XPS.

Uitvragen

Een uitvraag verwerken is op dit moment een omslachtige handeling. De poulecaptains ontvangen een e-mail met daarin de uitvraag van de partners, vervolgens verwerken zij deze uitvraag in XPS met een hoop klikwerk. In de interview wordt als optie om het proces te versnellen genoemd dat het ideaal zou zijn als de partner met een XPS account de uitvraag in het systeem van The Hospitalist kan zetten, waarna The Hospitalist de uitvraag kan goedkeuren of afwijzen. Hier zitten de volgende voordelen aan: alle tijd die de poulecaptains nodig hadden om de uitvraag van de mail naar XPS te zetten kan nu gebruikt worden voor ontwikkeling en persoonlijke aandacht van de talenten. Daarnaast hebben de poulecaptains op deze manier erg snel een overzicht van wat er hen te wachten staat en kunnen zij hier makkelijker en sneller op inspelen door bijvoorbeeld aan andere vestigingen hulp te vragen.



4.4 Deelvraag D 'Communicatieproces tussen partner, kantoor en talent'

Hoe kan het communicatieproces tussen de partner, het kantoor en het talent optimaal worden ingericht waarbij de kwaliteit gewaarborgd blijft?

Subvraag D.1: Hoe ziet het huidige proces er uit en waar liggen de knelpunten?

Pieke Delsing is junior projectleider bij The Hospitalitist. Dit houdt in dat hij 32 uur op de vloer werkt en de andere 8 uur op kantoor aanwezig is. Zijn taak heeft alles te maken met de ontwikkeling van The Hospitalitist, de talenten, de partners en die van hemzelf. Door op de vloer te werken wint hij informatie in over de partners en de talenten en deze informatie speelt hij door naar de poulecaptains. Van de poulecaptains ontvangt hij weer informatie over de partners welke hij weer kan inzetten tijdens zijn werk op de vloer. Verder voert de junior projectleider groeiplan gesprekken met zijn partners. Tijdens zo'n gesprek worden de talenten besproken die voor deze partner werken en eventueel nieuwe talenten voorgesteld. Ook wordt er gekeken naar hoe deze partner zich verder kan ontwikkelen door mee te denken met de partner. Op kantoor voert de junior projectleider alle gewonnen informatie in en speelt dit door aan de poulecaptains en Rutger, Directeur In Service. De junior projectleider geeft aan dat hij een basisproces in zijn werkzaamheden kan herkennen. Dit proces kan per periode verschillen, afhankelijk van de operationele drukte (Bijlage 8.2.4).

Proces

Een overzicht van dit proces kan teruggevonden worden in bijlage 8.1.3.

Knelpunten

Het grootste knelpunt wat naar voren komt in het interview is de stroom van informatie. De junior projectleider geeft aan dat niet altijd alle informatie die van belang kan zijn duidelijk gecommuniceerd wordt. Ook is het onduidelijk bij wie of waar de benodigde informatie gevonden kan worden. De personen die deze informatie waarschijnlijk hebben zijn vaak erg druk en hebben dan ook geen tijd voor de junior projectleider, omdat er andere prioriteiten zijn die op dat moment als belangrijker gezien worden. (Bijlage 8.2.4)



Subvraag D.2: Hoe en met welke tools kunnen deze knelpunten verbeterd worden?

Informatie

Er is geen vaste structuur qua informatie stroom, terwijl informatie de kern is van de taak die de junior projectleider heeft. Er is behoefte aan informatie en dat is de reden dat de juniorproject leider zoveel ingezet wordt op de vloer, zodat The Hospitalitist met deze informatie aan de slag kan voor de ontwikkeling van zowel The Hospitalitist, de partners, de medewerkers en haar talenten. Het is zaak dat er secuur om gegaan wordt met deze informatie, zodat er niks verloren kan gaan. Daarnaast moet het duidelijk zijn op welke plek, welke informatie gevonden kan worden. Een dergelijk systeem bestaat er op dit moment al met XPS, waarin er bij elke partner en elk talent een notitie veld staat waar informatie gevonden en geplaatst kan worden. (Bijlage 8.2.4)

In een gesprek met Peter Voortman, directeur in corporate, over de organisatie en informatie lijnen kwam naar voren dat er een mappenstructuur wordt opgezet die geordend wordt op een bepaalde manier zodat informatie snel en makkelijk te vinden is voor een ieder die hier toegang tot heeft. Verder worden er overlegstructuren gemaakt waarin duidelijk wordt wie met wie wanneer en wat gaat bespreken. Daarnaast gaan er enkele functie veranderingen plaats vinden. Rutger, nu nog directeur in Service is zal aanspreekpunt worden voor Business Development en Peter Voortman zal een deel van Rutgers functie overnemen, Maarten wordt algemeen aanspreekpunt voor strategie, marketing, communicatie, financiën en trainingen. (P. Voortman, persoonlijke communicatie, 28 juni 2016) Hierdoor verandert het aanspreekpunt van de junior projectleider en zal hij weten bij wie hij de benodigde informatie kan verkrijgen.



4.5 Deelvraag E 'Reisproces'

Hoe kan het reisproces per vestiging optimaal ingericht worden waarbij de kwaliteit gewaarborgd blijft?

Op het moment van schrijven zijn er geen vaste protocollen wat betreft het reizen bij The Hospitalist. Dit betreft een grijs gebied. De talenten van de vestigingen Amsterdam, Theater Amsterdam en A'Dam reizen met het openbaar vervoer of gebruiken de fiets. De talenten van de vestiging Den Haag maken wekelijkse gebruik van de twee beschikbare lease auto's, het openbaar vervoer en de fiets (Bijlage 8.2.3, Bijlage 8.2.5).

Subvraag E.1: Hoe kan er naar welke partners gereisd worden gezien de afstand tussen partners en hoofdkantoor per vestiging?

Uit het interview met de poule captains van de vestiging Amsterdam is gebleken dat het inzetten van een auto niet relevant is, gezien de korte afstand tussen het kantoor en de partners van de vestiging Amsterdam. Deze talenten reizen met het openbaar vervoer of de fiets naar de diensten. Echter is er sprake van een grijsgebied op het gebied van vergoeden van reistijd en reiskosten. Er worden verschillende zaken gesuggereerd, soms krijgen talenten volledige kosten vergoed en de andere keer krijgen zij 60% van de kosten vergoed. Hier is dus geen eenheid in.

De vestiging Den Haag hanteert op dit moment de volgende regel; wanneer een partner buiten een straal van 15 kilometer vanaf het kantoor gevestigd is, wordt er een auto ingezet. Ook wordt er een auto ingezet late en lange diensten en bij partners die moeilijk bereikbaar zijn met het openbaar vervoer, dit is bijvoorbeeld het geval bij Huis ter Duin. De talenten hebben altijd lange diensten en zware diensten bij Huis ter Duin, vandaar dat er gekozen wordt om bij deze partner standaard een auto in te zetten. Daarnaast heeft The Hospitalist toegang tot de parkeergarage van Huis ter Duin. Partners en diensten waar altijd auto's naar toe gaan zijn: 'Huis ter Duin', late avonddiensten van het 'louwman museum', alle diensten van cateraars buiten een straal van 15km. Verder gaan er ook auto's naar late avonddiensten van het Hilton Den Haag en partners in Amsterdam buiten het centrum.

De vergoeding die partners betalen is 'het aantal kilometers van kantoor naar de desbetreffende partners' minus '30 kilometer' vermenigvuldigd met '0,19 cent'. Afhankelijk van de reisafstand wordt er een enkele reis vergoed aan de talenten. Wanneer een talent een half uur naar een partner moet reizen en een half uur terug, krijgen zij een half uur uitbetaald als vergoeding.

Wanneer de talenten met het openbaar vervoer in Den Haag gaan krijgen zij niks vergoed qua reiskosten, echter wanneer zij naar Amsterdam reizen, krijgen zij 60% van de reiskosten vergoed. Den Haag heeft verder te maken met een tekort aan auto's in de zomermaanden; mei, juni, juli en augustus (Bijlage 8.2.5).

Verder maakt de vestiging geen gebruik van diensten waarin je auto's kan delen, zoals Green Weels aanbiedt. Dit omdat de kosten van deze service te hoog zijn en uit ervaring blijkt dat het logistiek niet handig is (J. van der Kamp, Persoonlijke Communicatie, 29 juni 2016).



Proces

Er kan volgens de poulecaptain van Den Haag een bepaald proces onderscheiden worden in het inzetten van de auto's, namelijk het volgende proces:

1. Elke vrijdagochtend verstuurt de poulecaptain de bevestigingen van de diensten.
2. Maandag stelt de poulecaptain een auto plan op.
3. Het auto plan wordt gemaïld naar de talenten.
 - a. Bij aanpassing wordt er geen update verstuurd, maar wordt dit onderling geregeld.
 - b. Dit wordt geregeld in de groepsapp.
4. De sleutels worden opgehaald van kantoor.
5. De talenten gebruiken de auto.
6. De auto wordt teruggebracht aan het eind van de week

Tenslotte waarborgt The Hospitalist de kwaliteit door auto's in te zetten, zodat talenten uitgerust en op tijd op de diensten aankomen en niet afhankelijk zijn van het openbaar vervoer. Het openbaar vervoer kan voor stress zorgen als er sprake is van vertraging.

Subvraag E.2: Van welk vervoersmiddel kan het best gebruik worden gemaakt gezien de kosten?

The Hospitalist maakt op dit moment gebruik van twee lease auto's. Deze zijn beschikbaar voor de vestiging Den Haag. Om deze deelvraag te beantwoorden wordt er vanuit een blanco perspectief onderzocht welke opties er mogelijk zijn om zo efficiënt mogelijk en zo laag mogelijk in kosten de talenten naar de diensten te vervoeren.

Zoals hierboven al genoemd is het van groot belang dat er in ieder twee auto's beschikbaar zijn voor de vestiging Den Haag. Daarom worden hieronder diverse opties voor het gebruiken van een auto beschreven zoals; lease opties, huur mogelijkheden, elektrisch rijden, kopen zonder lease en taxi diensten. Deze worden beschreven op het gebied van kosten, voor en nadelen als zowel efficiëntie. Om het onderzoek bruikbaar te maken wordt er gekeken naar enkele auto's die vergelijkbaar zijn met de twee huidige auto's. Hierbij wordt vanuit gegaan dat de auto's niet privé worden gebruikt, dit in verband met bijtelling. Dit zijn twee KIA Picanto voertuigen, waaronder één met leasebedrag van €228,37 per maand en de ander met een leasebedrag van €249,59 per maand (Persoonlijke communicatie, L. van der Pijl, 5 juli 2016).

Operational Lease

Wanneer er sprake is van operational lease, is de leasemaatschappij verantwoordelijk voor de wegenbelasting, verzekering en onderhoud en reparatie van de auto. De economische eigenaar, degene die een contract voor deze manier van leasen heeft getekend, is verantwoordelijk voor de auto. (Lease, Wat is het verschil tussen operational en financial lease, 2015)

Financial Lease

Wanneer er gebruikt wordt gemaakt van Financial lease is het bedrijf of de persoon dat de auto leaset eigenaar van de auto gedurende de periode van Financial lease en ligt het economisch risico bij dit bedrijf of deze persoon. Dit in tegenstelling tot operational lease, waarbij de leasemaatschappij eigenaar van de auto is. (Lease, Wat is het verschil tussen operational en financial lease, 2015)

Een voordeel van Financial lease is dat het bedrijf welke de auto leaset van de leasemaatschappij aan het eind van de leaseperiode de auto voor een symbolisch bedrag kan kopen, dit is bij operational lease niet het geval. (Financial lease auto, 2015)



Verschillen tussen Financial Lease en Operational Lease

De verschillen tussen operational lease en Financial lease worden hieronder weergegeven in een tabel.

<u>Financial Lease</u>	<u>Operational Lease</u>
Klant wordt eigenaar	Leasemaatschappij wordt eigenaar
Leasemaatschappij financiert	Leasemaatschappij verhuurt
100 % financiering	Restwaarde
Één eindoptie (Klant eigenaar)	Verschillende eindopties
BTW wordt vooraf betaald	BTW wordt per maand betaald
Het object staat op de balans	Het object staat niet op de balans
Recht op investerings aftrek	Geen recht op investeringsaftrek
De leasetermijnen worden administratief gesplitst in rente en aflossing	De leasetermijnen worden gefactureerd inclusief B.T.W.
De rente en afschrijving wordt als kosten ten laste van de exploitatierekening gebracht	De netto leasetermijn wordt als geheel geboekt als kosten op de exploitatierekening

Tabel 5. Verschillen tussen Financial en Operational Lease (Lease, Wat is het verschil tussen operational en financial lease, 2015)

Dat het object bij Financial lease wel op de balans staat en bij operational lease niet kan invloed hebben op de solvabiliteit van The Hospitalist. Bij het berekenen van de solvabiliteit wordt er gekeken naar het eigen vermogen en het vreemd vermogen. De solvabiliteit geeft aan of een organisatie in staat is om op korte en lange termijn aan haar betaling- en aflossingsverplichtingen te voldoen. Een organisatie is solvabel als ze bij opheffing in staat is om de schulden te kunnen betalen. (Bos, 2014)

Dit kan een reden zijn voor partners of banken om wel of geen zaken te doen met The Hospitalist.

Elektrisch Rijden

Elektrisch rijden staat steeds meer in de belangstelling, het is namelijk beter voor het milieu en op de lange termijn kan elektrisch rijden kosten besparen doordat de aanschaffer van een elektrische auto geen wegenbelasting en minder brandstofkosten hoeft te betalen. (ANWB, Voor en Nadelen Elektrisch rijden , 2016)

Hieronder worden enkele voor en nadelen van elektrisch rijden beschreven;



Voor en nadelen elektrisch rijden

Voordelen:

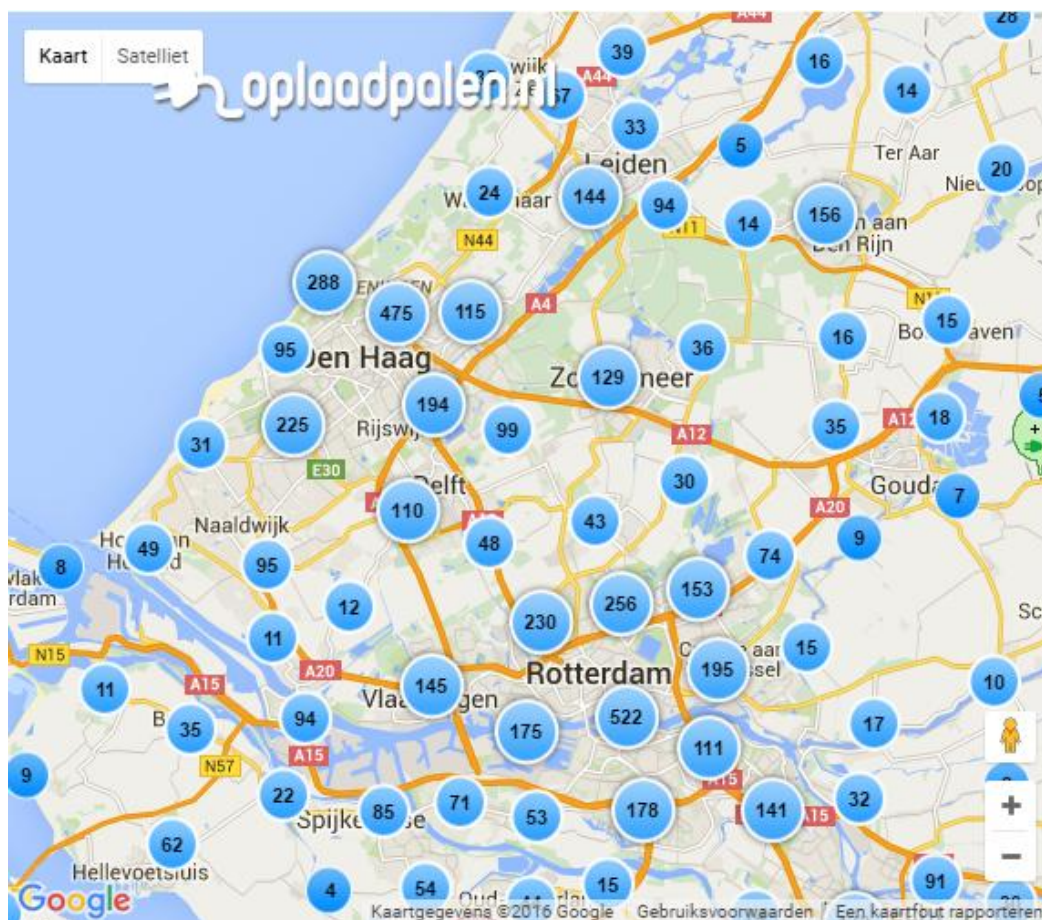
- Doordat de Nederlandse overheid duurzame mobiliteit stimuleert, zijn elektrische auto's vrijgesteld van BPM tot 2018. (Lease, Voordelen financial lease elektrische auto, 2015)
- Er geldt een vrijstelling van de fiscale bijtelling voor het privégebruik van een elektrische 'auto van de zaak'. (ANWB, Elektrisch rijden, 2016)
- Op stroom zit geen accijns. Wanneer er gas, diesel of benzine getankt wordt, dan gaat een deel van het verschuldigde bedrag naar de overheid. (ANWB, Elektrisch rijden, 2016)
- Elektrisch rijden is beter voor het klimaat, het kan bijdragen aan een oplossing voor het milieuprobleem. Elektrische voertuigen produceren geen stikstofoxiden en fijnstof. Dat is vooral op drukke verkeerstrajecten en in de binnensteden een groot voordeel. (ANWB, Elektrisch rijden, 2016)
- Elektrische auto's veroorzaken minder geluidshinder met dan aan hun geruisloze motoren. (ANWB, Elektrisch rijden, 2016)
- Stroom, de brandstof voor de elektrische voertuigen, kan men zelf opwekken. Steeds meer daken worden voorzien van zonnepanelen en deze stroom kan gebruikt worden voor het opladen van de elektrische auto. (ANWB, Elektrisch rijden, 2016)
- De nieuwe generatie elektrische auto's, denk aan de Tesla, de Ampera, Leaf of BMW i3 of i8, zien er zeer fraai uit. Ze vallen op door hun design en simpelweg omdat je ze wat minder vaak tegenkomt. (kopen, 2015)
- De milieuvriendelijkheid van de elektrische auto heeft als resultaat een positieve uitstraling. (kopen, 2015)
- Fiscaal voordeel halen door middel van het investeren in milieuvriendelijke technieken. Dit kan met de MIA (Milieu-investeringsaftrek). Hiermee kan de investeringsaftrek die kan oplopen tot 36% van het investeringsbedrag. Dat komt bovenop het gebruikelijke investeringsaftrek. De Vamil biedt de mogelijkheid om 75 % van de investeringskosten op een door de aanschaffer te bepalen tijdstip af te schrijven. (RVO, 2016)

Nadelen:

- Duur in aanschaf, het goedkoopste exemplaar kost bijna €20.000,-. Dit komt door de batterij die in de elektrische auto zit. (ANWB, Elektrisch rijden, 2016)
- De meeste elektrische auto's komen in de praktijk tussen de 130 en 175 kilometer ver. Wanneer de stroom op is, is men afhankelijk van een laadpaal. (ANWB, Elektrisch rijden, 2016)

Overzicht laadpalen omgeving Den Haag

In de hieronder weergegeven afbeelding is een overzicht weergegeven van het aantal laadpalen in de omgeving Den Haag, Rotterdam, Gouda en Katwijk.



Figuur 3. Oplaadpunten Nederland (ANWB, Elektrisch rijden, 2016)

Kopen zonder Lease

Wanneer men een auto aanschaft moet men rekening houden met de aanschafprijs. De organisatie zal moeten beschikken over voldoende liquiditeit. Hierbij zit de organisatie niet vast aan lange contracten. Wanneer blijkt dat de auto niet meer benodigd is kan men de auto gemakkelijk verkopen. Hiertegenover staat dat de organisatie zelf zorg moet dragen voor de wegenbelasting, verzekering en onderhoud. Een voordeel is dat over het algemeen het aanschaffen van een auto ten opzichte van leasen goedkoper is in verband met rente.

Maandelijkse kostenberekening

In bijlage 8.1 zit een spreadsheet opgenomen waarin de maandelijkse kosten van zowel operational lease, Financial lease en nieuwe aanschaf berekend zijn voor een KIA Picanto en een Renault Zoë. Er is voor een Renault Zoë gekozen omdat deze elektrisch rijdt en zo een vergelijking inzichtbaar te kunnen maken tussen duurzaam rijden en rijden op benzine.



Huurmogelijkheden Auto

Het langdurig huren, dat wil zeggen minimaal 30 dagen of langer, van een KIA Picanto bij Europcar kan vanaf €407,10 per maand exclusief B.T.W. (Europcar, Lang huren, 2016)

Europcar biedt nog een andere service, namelijk de 'oproep auto'. De oproep auto is een jonge, stickervrije, schone auto. Er hoeft geen borg betaald te worden en door middel van deze service kan er snel voor gezorgd worden dat de talenten mobiel zijn door middel van een auto. De auto kan opgehaald worden bij een van de EuropCar vestigingen, maar kan ook gebracht en gehaald worden door een medewerker van Europcar. Dit kan uitkomst bieden in de operationeel drukke periode die de vestiging Den Haag kent in mei, juni, juli en augustus. De kosten van een oproep auto bedragen €30, - voor de eerste dag zonder abonnement, met elke daarop volgende dag €12,50. Met abonnement bedragen de kosten voor een oproep auto €20, - voor de eerste dag en voor de rest van de dagen €10, - . De haal en breng service bedraagt €12,50 zonder een abonnement en €10,- met abonnement. De abonnement kosten bedragen €9,95 per maand en het abonnement is vrij opzegbaar. De auto kan besteld worden via de desktop, tablet en telefoon. Wanneer het tussentijds gewenst is de auto langer te gebruiken dan in de eerste instantie gepland kan dit vier uur voor het inlevermoment aangegeven worden. (Europcar, Oproep auto, 2016)

In tabel 4 wordt het overzicht van de kosten nog eens weergegeven.

Abonnement €9,95 p.m.	Dag 1	Dag 2	Dag 3	Dag 4	Dag 5	Dag 6	Dag 7
Met abonnement	€20	€10	€10	€10	€10	€10	€10
Zonder abonnement	€30	€12,50	€12,50	€12,50	€12,50	€12,50	€12,50

Tabel 5. Overzicht kosten Oproep Auto. (Europcar, Oproep auto, 2016)

Taxi Diensten

Hieronder staan enkele taxi bedrijven in de regio Den Haag omschreven met de daarbij behorende tarieven en kosten. Bij het gebruik maken van taxi diensten moet er wel aan gedacht worden dat de talenten de bonnetjes moeten kunnen declareren bij de administratie.

Taxicentrale Den Haag: beschikt over een ruim wagenpark en is 24 uur per dag zeven dagen per week tot uw dienst. (Den-Haag, 2015)

Uber: Uber werkt via een applicatie waar je op een makkelijke manier kan zien hoe ver beschikbare taxi's van de taxi behoevende vandaan zijn en tegelijkertijd meteen ziet hoeveel de rit zal gaan kosten. (Taxi, 2016)

	Start tarief	Prijs per KM	Prijs per minuut
Taxi centrale Den Haag	€2,95	€2,17	€0,36
Uberpop	€1,00	€1,10	€0,20

Tabel 6. Vergelijken taxi kosten (Den-Haag, 2015) (Taxi, 2016).



5 Conclusies en aanbevelingen

Hier wordt antwoord gegeven op de probleemstelling en de opgestelde onderzoeksvragen.

5.1 Probleemstelling

De probleemstelling die gesteld is voor dit onderzoek is:

‘Op welke manier en met ondersteuning van welke tools kan The Hospitalist haar wervingproces, urenregistratie, reisprocedure, planningsproces en de daarbij behorende communicatielijnen het meest efficiënt inrichten waarbij de kwaliteit gewaarborgd blijft?’

Uit het onderzoek is gebleken dat het XPS systeem een zeer belangrijke factor is in alle processen die in de probleemstelling worden benoemd. De data die in het systeem wordt ingevoerd werkt door in alle processen. XPS is te zien als de spin in het web. De conclusie die getrokken kan worden is dat de data in het huidige systeem niet optimaal benut wordt. Aanpassing van het huidige systeem dan wel de implementatie van een nieuw vergelijkbaar systeem wordt aanbevolen om de processen genoemd in de probleemstelling efficiënter in te kunnen richten met behoud van kwaliteit.

Hieronder worden enkele highlights voor verbetering in XPS aangegeven, voor een uitgebreider overzicht wordt verwezen naar de conclusies met betrekking tot de deelvragen.

Highlights:

- Response snelheid systeem
- Navigatiestructuur (aantal kliks om tot gewenst resultaat te komen) XPS optimaliseren
- Mogelijkheid inbouwen data-entry door partners in de vorm van uitvragen en feedback

Met betrekking tot het wervingsproces, planningsproces en reisproces kunnen naast hetgeen hierboven genoemd is de volgende aanvullende conclusies getrokken worden.

Het wervingsproces kan efficiënter ingericht worden met verbetering van kwaliteit met betrekking tot wijziging van taken en verantwoordelijkheden en de integratie van de organisatie van talentendagen in XPS.

Het planningsproces kan efficiënter ingericht worden met verbetering van kwaliteit door de communicatie en het persoonlijk contact met de talenten te verbeteren onder andere op het gebied van instructie geven ten aanzien van beschikbaarheid en bereikbaarheid.

In operationeel drukke periodes kan het reisproces efficiënter ingericht worden met behoud van kwaliteit door de inzet van een oproepauto naast de twee bestaande auto's.

Hieronder worden de verschillende processen worden stuk voor stuk besproken en vervolgens wordt er een aanbeveling gedaan over de manier waarop The Hospitalist het desbetreffende proces het best kan inrichten.



5.2 Deelvraag A 'Werving en Selectie proces'

Hoe kan het werving en selectie proces van The Hospitalitist het meest efficiënt ingericht worden waarbij de kwaliteit gewaarborgd blijft?

Hier is sprake van een proces met veel stappen, al deze stappen zijn nodig om te zorgen dat er secuur gewerkt wordt. Hieronder wordt per gevonden knelpunt besproken hoe deze eventueel opgelost kan worden om zo het proces te versnellen en de kwaliteit te waarborgen.

Uit de interviews is gebleken dat human capital afhankelijk is van het eindresultaat van een ander proces, namelijk de beoordeling van de poulecaptains op de nieuwe aanmeldingen (Bijlage 8.2.1). Dit vertraagt het proces doordat human capital niet verder kan met het uitnodigen van aanmeldingen die door de selectie zijn gekomen voor talentendagen. Ook kan het hierdoor voorkomen dat talenten vrij laat worden uitgenodigd voor een talentendag waardoor zij niet aanwezig kunnen zijn (Bijlage 8.2.1).

Aanbeveling

Een oplossing voor dit probleem is dat de poulecaptains verantwoordelijk worden voor hun eigen poule met talenten. Dit houdt dan in dat zij verantwoordelijk worden voor de voorselectie van de nieuwe aanmeldingen. De verandering die plaats vindt is dat de poulecaptains de eerste beoordeling van nieuwe aanmelding zullen doen, in plaats van human capital. Aanbevolen wordt dat de poulecaptains iedere dag 10 á 15 minuten de tijd nemen om te kijken naar nieuwe aanmeldingen in HR Matches. Human capital kan dit vervolgens zien in HR matches en hierop actie ondernemen. Een voordeel hiervan is dat er een aantal stappen weggelaten worden, namelijk het mailen van de nieuwe aanmeldingen naar de poulecaptains en het voorselecteren door human capital. Met deze verandering worden tijd en handelingen bespaard. Daarnaast wordt het proces efficiënter en de kwaliteit blijft hetzelfde of kan zelfs verhogen doordat de poulecaptain meer affiniteit krijgt met de talenten, doordat zij alle aanmeldingen als eerst zien en kunnen beoordelen.

Verder bleek uit de interviews dat human capital met Excel lijsten werkt om alle nieuwe aanmeldingen bij te houden en zo een overzicht te hebben van alle geplande talentendagen. In deze Excel lijsten is te vinden welk potentieel talent voor welke talentendag is uitgenodigd en of het desbetreffende potentieel talent zijn of haar aanwezigheid bevestigd heeft. Het is zaak dat er secuur met dit document wordt omgegaan.

Wanneer een talent bijvoorbeeld afbelt voor een talentendag en human capital verzaakt in het doorvoeren van de wijziging in het bestand, dan ontstaat er een misverstand. Verder is het werken met vier systemen erg omslachtig, human capital werkt namelijk met HR Matches, hier komen de aanmeldingen in binnen, vervolgens worden de aanmeldingen automatisch geëxporteerd naar XPS, het planningsysteem van The Hospitalitist. De aanmeldingen worden zoals hierboven genoemd doorgemailed naar de poulecaptains via OUTLOOK en vervolgens worden alle nieuwe aanmeldingen die door de voorselectie zijn gekomen in het Excel bestand gezet om uitgenodigd te worden voor een talentendag.



Aanbeveling

De Excel lijsten zijn ouderwets en om het gebruik van Excel te verwijderen uit dit proces kan XPS gebruikt worden om de taak die Excel had uit te voeren. XPS is een planningsysteem dat gebruikt wordt voor het inplannen van talenten op diensten. Net zoals dat talenten op diensten ingepland kunnen worden, kunnen potentiële talenten ook op talentendagen ingepland worden. Deze potentiële talenten staan automatisch in XPS doordat ze nadat zij zich hebben aangemeld meteen naar XPS worden geëxporteerd.

Om het praktisch te beschrijven kan er in XPS, bij het planningsscherm, bij Human Capital een talentendag worden aangemaakt op een bepaalde datum met een bepaalde tijd. Vervolgens kunnen de talenten hierop worden 'ingepland' net als talenten op diensten worden ingepland. De poulecaptains sturen altijd een bevestiging van een dienst e-mail naar de talenten, zo kan er ook een uitnodiging van een talentendag worden verstuurd naar de potentiële talenten als zij worden 'ingepland' op de desbetreffende talentendag. Om het werkbaar te kunnen maken kunnen potentiële talenten die ingepland zijn op een talentendag automatisch op ziek worden gezet in XPS. Vervolgens zal human capital een bevestiging van aanwezigheid ontvangen. Wanneer een potentieel talent bevestigd heeft kan hij of zij op 'normaal' gezet worden, zo heeft human capital overzicht wie er wel en niet heeft bevestigd. Wanneer een potentieel verhinderd is voor de desbetreffende talentendag, kan deze ingepland worden op de volgende geplande talentendag en vervolgens kan deze op dezelfde manier uitgenodigd worden.

Verder is het aanmeldformulier dat op de website van The Hospitalist ingevuld moet worden, niet volledig. Dit komt doordat het niet verplicht is om een motivatie en Curriculum Vitae toe te voegen. Dit maakt het lastig om een voorselectie te maken, omdat human capital hierdoor namelijk extra tijd kwijt is doordat zij de aanmeldingen stuk voor stuk na moeten bellen ten behoeve hun motivatie te achterhalen.

Aanbeveling

Dit kan opgelost worden door contact op te nemen met HR matches en dit te laten veranderen. Zo wordt er tijd bespaard in de voorselectie, doordat er niet achter deze aanmelding aangebeld hoeft te worden.

Een overzicht van hoe het proces eruit zal zien na het toepassen van de bovengenoemde aanbevelingen kan gevonden in bijlage 8.1.1.2. Daarnaast er ook kan een Flowchart van dit proces gevonden worden in bijlage 8.1.1.2.



5.3 Deelvraag B 'Proces van de urenregistratie'

Hoe kan het proces van de urenregistratie het meest efficiënt ingericht worden waarbij de kwaliteit gewaarborgd blijft?

Om het proces van de urenregistratie in kaart te brengen zijn er interviews gehouden met de poulecaptains. Hieronder zal per knelpunt besproken worden hoe dit eventueel opgelost kan worden.

Een knelpunt waar tegen aan wordt gelopen is het systeem waarin de urenregistratie wordt gedaan, namelijk XPS. De poulecaptains geven aan dat dit systeem traag en omslachtig is. De poulecaptains geven aan veel te moeten klikken wanneer zij in XPS werken. (Bijlage 8.2.2).

Aanbeveling

Dit moet makkelijker kunnen, daarom ligt hier een verbeterpunt bij XPS. Hierover zou contact opgenomen moeten worden met XPS om dit aan te passen. Wanneer XPS niet instaat is om dit aan te passen, kan er eventueel overwogen worden over te stappen naar een ander soortgelijk systeem. Aanbevolen wordt tevens om onderzoek te laten naar potentiële systemen die XPS zouden kunnen gaan vervangen en welke aan alle eisen van The Hospitalitist voldoen.

Het grootste knelpunt ligt bij de uitschrijffijsten. Om de uren juist te kunnen zetten, zodat de talenten naar waarheid uitbetaald kunnen krijgen en de partners juist gefactureerd kunnen worden, zijn er twee zaken nodig; de uitschrijffijsten en de declaraties van de talenten. De talenten krijgen na hun dienst een mail met daarin de vraag of zij de gewerkte uren willen invullen. Partners worden gevraagd om de uitschrijffijst voor woensdag op te sturen, zodat de administratie donderdagochtend de uren door kan sturen naar NMBRS. Echter geven de poulecaptains aan dat partners deze uitschrijffijsten niet altijd opsturen en de poulecaptains hier standaard achteraan moeten bellen en mailen, gebleken is dat dit opsturen van de uitschrijffijsten niet de hoogste prioriteit heeft voor (sommige) partners.

Aanbeveling

Aanbevolen wordt te toetsen bij XPS of de mogelijkheid bestaat dat de partners van The Hospitalitist toegang krijgen tot XPS. Wanneer zij toegang tot XPS hebben kunnen zij namelijk op dezelfde wijze als talenten de gewerkte uren invullen. Er kan een automatische herinneringsmail worden verzonden na afloop van de gedraaide diensten, net als de dat talenten dat krijgen, zodat de partners niet vergeten de uren in te vullen. Een andere toepassing hierop is dat het talent een e-mail bevestiging krijgt van de door de partner ingevulde uren, waarna de talenten via XPS hun uren met 1 klik kunnen bevestigen. De door de partner foutief ingevulde uren, kunnen de talenten in XPS aanpassen naar waarde en bevestigen. Als talenten de uren niet bevestigen, worden deze niet meegenomen in de uitbetaling.

Bovenstaande levert een waarde van ruim €20.000,- op (Tabel 4, Hoofdstuk 4.2).

Een overzicht van het proces met de doorgevoerde aanbevelingen kan gevonden worden in bijlage 8.1.2.2. Een Flowchart van dit proces kan tevens gevonden worden in bijlage 8.1.2.2. Doordat het inplannen van talenten en de registratie van de uren onderdeel uitmaken van een geheel proces zijn deze processen in één Flowchart verwerkt.



5.4 Deelvraag C 'Proces tussen inplannen en beschikbaarheid doorgeven'

Hoe kan het proces tussen inplannen en beschikbaarheid doorgeven optimaal ingericht worden?

Uit de interviews is bleken dat nieuwe talenten de beschikbaarheid vaak niet volledig invullen, waardoor de poulecaptains niet genoeg informatie hebben om de diensten te vullen. De talenten kunnen namelijk het volgende aangeven: beschikbaar, niet beschikbaar of blanco. Dat de nieuwe talenten de beschikbaarheid blanco laten is vaak het geval. De nieuwe talenten hebben namelijk geen besef hoe de door hen ingevulde beschikbaarheid wordt weergegeven in XPS. Wanneer er voor een bepaalde dag geen beschikbaarheid is ingevuld, weten de poulecaptains niet of de talenten beschikbaar zijn. De poulecaptains gaan in een dergelijk geval iedereen bellen om zo na te gaan wie er beschikbaar zijn.

Aanbeveling

Om bovenstaande op te lossen, zullen de nieuwe talenten bewust gemaakt moeten worden dat het belangrijk is de beschikbaarheid volledig in te vullen. Volgens de poulecaptain van vestiging Den Haag, moeten zij van ieder talent weten wat zij elke dag doen. Daarom is het zaak dat de talenten elke dag invullen of ze beschikbaar zijn en eventueel vanaf hoe laat ze beschikbaar zijn. Tijdens de intro en praktijktraining die de talenten krijgen voor dat zij een eerste dienst werken, wordt het doorgeven van de beschikbaarheid besproken, maar blijkbaar nog niet duidelijk genoeg. Om de talenten in te laten zien hoe de poulecaptains de beschikbaarheid zien, kan het XPS scherm van de poulecaptains aan hen getoond worden en uitgelegd worden hoe de poulecaptains de talenten inplannen. Hierdoor zullen de nieuwe talenten de beschikbaarheid vollediger gaan invullen en hoeven de poulecaptains minder te bellen. De tijd die hiermee wordt bespaard kan bijvoorbeeld gestoken worden in de ontwikkeling van de talenten.

Het volgende knelpunt is de bereikbaarheid van de talenten. Het is gebleken dat de van vestiging Den Haag haar talenten beter kan bereiken dan de poulecaptains van vestiging Amsterdam. Dit kan te maken hebben met de continuïteit van de poulecaptains, bij de vestiging Amsterdam is er in de jaren namelijk veel wisseling van poulecaptains geweest, terwijl de vestiging Den Haag al een lange tijd een vaste poulecaptain heeft. Deze poulecaptain heeft haar talenten weten te kneden in deze jaren en bewust laten worden van hoe belangrijk het is dat zij bereikbaar zijn. The Hospitalist werkt met mensen, volledig controleren kun je de bereikbaarheid daarom niet.

Aanbeveling

Om de bereikbaarheid van de talenten toch nog te vergroten is de talenten het gevoel geven dat zij belangrijk zijn en dat The Hospitalist en de poulecaptains erg blij met hen zijn. Zo voelen zij zich gewaardeerd en zijn ze bereid iets terug te doen. Dit kunnen beide vestigingen bijvoorbeeld benadrukken in de maandelijkse informatie mail. Verder is het persoonlijk contact erg belangrijk voor beide vestigingen, voor de vestiging Amsterdam extra belangrijk omdat er de afgelopen jaren veel gewisseld is van poulecaptain(s). Het persoonlijke contact en de aandacht zal hopelijk na toepassen van deze aanbevelingen verhogen, doordat er meer tijd vrij komt hiervoor.



Voordat talenten naar hun dienst gaan ontvangen zij altijd een bevestiging van hun dienst e-mail. Aan deze mail zit een factsheet toegevoegd als bijlage, op deze factsheet hoort alle noodzakelijke informatie over de desbetreffende partner te staan. Zo weet het talent voor welke partner hij werkt, wat de gang van zaken bij deze partner is, welke grooming standards er worden gehanteerd en nog alle andere informatie die onmisbaar is om goede kwaliteit te kunnen leveren naar de partner en de gasten toe vanuit The Hospitalist. Deze factsheets zijn niet meer up to date en worden al enige tijd niet meer bijgehouden. Ook worden deze factsheets niet meer automatisch meegezonden, dit is een probleem dat bij XPS ligt.

Aanbeveling

Het is belangrijk is dat de talenten goed geïnformeerd naar hun dienst gaan. Zo kunnen zij zich beter voorbereiden op de dienst, tevens neemt dit een stukje onzekerheid weg bij sommige talenten weg. Om dit te realiseren is het zaak dat de factsheets in XPS bijgewerkt worden en XPS het weer mogelijk maakt dat deze mee worden gestuurd bij de bevestigingen van diensten.

Om mee te gaan met de tijd en om het proces van inplannen te versnellen, zou het ideaal zijn als partners hun aanvraag online kunnen indienen bij The Hospitalist. Het verwerken van een aanvraag is op dit moment een omslachtige handeling. De poule captains ontvangen een aanvraag via de e-mail. Zij verwerken deze aanvraag vervolgens in XPS met een hoop klik werk. Daarnaast is het zo dat iedere partner een eigen schema hanteert waarin zij de aanvraag doen.

Aanbeveling

Aanbevolen wordt een constructie te regelen met XPS waarin de partners toegang krijgen tot XPS om zo een aanvraag in het systeem van The Hospitalist te zetten. Het gebeurt op deze manier volgens een schema dat The Hospitalist fijn vindt. The Hospitalist heeft dan een optie om de aanvraag goed te keuren of af te keuren. Ook zien de poule captains op dit moment heel gemakkelijk in één oogopslag een overzicht van hoeveel diensten er uitgevraagd zijn. Zo kan er snel geschakeld worden, wat bijvoorbeeld in kan houden, vroeg tijdig hulp inroepen van andere vestigingen die dan ook heel gemakkelijk een overzicht hebben van de operationele drukte. Deze verandering gaat veel tijdswinst opleveren voor de poule captains die weer besteed kan worden aan ontwikkeling van The Hospitalist, de poule captains en de talenten.

Een overzicht van het proces met aanpassing van de bovengenoemde aanbeveling kan gevonden worden in bijlage 8.1.1.2. Een Flowchart van dit proces kan tevens gevonden worden in bijlage 8.1.2.2.

Doordat het inplannen van talenten en de registratie van de uren onderdeel uitmaken van een geheel proces zijn deze processen in één Flowchart verwerkt (Bijlage 8.1.2.2)



5.5 Deelvraag D 'Communicatieproces tussen de partner, kantoor en talent'

Hoe kan het communicatieproces tussen de partner, het kantoor en het talent optimaal worden ingericht waarbij de kwaliteit gewaarborgd blijft?

Om dit proces in kaart te brengen is er een interview gehouden met Junior Projectleider 'Pieke Delsing' van de afdeling Business Development. Zijn functie is de sleutel voor de ontwikkeling van de partners van The Hospitalist, de talenten en The Hospitalist als organisatie. Dit omdat de junior projectleider 32 uur per week operationeel bij verschillende partners werkt. Zo kan hij zien hoe de talenten van The Hospitalist het doen en dit doorspelen naar de poulecaptains op kantoor. Verder kan hij op deze manier meedenken met de partners waar zij in kunnen verbeteren. Dit laatste bespreekt hij met de partners tijdens groeiplan gesprekken. (Bijlage 8.2.4)

Het grootste knelpunt dat naar voren komt gaat over de informatie stroom binnen The Hospitalist. Aangegeven wordt dat niet altijd alle informatie die van belang is gecommuniceerd wordt. Ook is het voor onduidelijk bij wie of waar de benodigde informatie gevonden kan worden. (Bijlage 8.2.4)

Aanbeveling

Zoals genoemd is er geen vaste structuur qua informatie stroom, terwijl informatie de kern is van de functie die de junior projectleider heeft. The Hospitalist kan namelijk met de informatie aan de slag zodat zij als organisatie kunnen ontwikkelen. Het is daarom zaak dat er secuur om gegaan wordt met deze informatie, zodat er niks verloren kan gaan. Daarnaast moet het duidelijk zijn op welke plek, welke informatie gevonden kan worden. Een dergelijk systeem bestaat op dit moment al in XPS, waarin bij elke partner en elk talent een notitie veld staat waar informatie gevonden kan worden. Uit een gesprek met Peter Voortman, Directeur In Corporate, kwam naar voren dat bovenstaande probleem opgelost gaat worden. Er wordt op het moment van schrijven een mappenstructuur opgezet die geordend wordt op een bepaalde manier zodat informatie snel en makkelijk te vinden is voor een ieder die hier toegang tot heeft. Dit gaat gebeuren door middel van een verandering van functies binnen The Hospitalist. Verder worden er overlegstructuren gemaakt waarin duidelijk wordt wie met wie wanneer en wat gaat bespreken. Daarnaast gaan er enkele functie veranderingen plaats vinden. Rutger, nu nog Directeur in Service zal aanspreekpunt worden voor Business Development en Peter Voortman zal een deel van Rutgers functie overnemen. Maarten wordt algemeen aanspreekpunt voor strategie, marketing, communicatie, financiën en trainingen. (P. Voortman, persoonlijke communicatie, 28 Juni 2016).

Wanneer bovenstaande is aangepast zal het proces van de junior project leider niet drastisch veranderen, wel zal het duidelijker worden waar de benodigde informatie te vinden is en zullen belangrijke zaken gecommuniceerd worden door de overlegstructuren die gemaakt worden.



5.6 Deelvraag E 'Reisproces'

Hoe kan het reisproces per vestiging optimaal ingericht worden waarbij de kwaliteit gewaarborgd blijft?

Wanneer de verbinding met het openbaar vervoer goed is, gaan de talenten van The Hospitalitist met het openbaar vervoer of gebruiken zij de fiets, dit is afhankelijk van de afstand. De afstand tussen de partners van de vestiging Amsterdam en A'dam is zo klein dat een auto inzetten niet relevant is. De vestiging Den Haag maakt echter wel gebruik van twee auto's, dit is nodig omdat de partners qua afstand verder verspreid liggen van het kantoor van de vestiging Den Haag.

Uit de interviews blijkt dat er sprake is van een grijs gebied op het vergoeden van reistijd en reiskosten. De poulecaptains van de vestiging Amsterdam geven aan dat talenten die met het openbaar vervoer reizen de kosten hiervan volledig vergoed krijgen, terwijl de poulecaptain van de vestiging Den Haag aangeeft dat de talenten die binnen Den Haag met het openbaar vervoer naar de diensten reizen niks vergoed krijgen, maar wanneer zij naar Amsterdam moeten reizen voor een dienst zij 60% van de reiskosten vergoed krijgen. (Bijlage 8.2.3, Bijlage 8.2.5)

Aanbeveling

The Hospitalitist heeft aangegeven graag te willen professionaliseren, aanbevolen wordt dan ook één lijn te trekken in het vergoeden van reiskosten en reistijd. Volgens de ABU CAO, welke op The Hospitalitist van toepassing is, is het vergoeden van reiskosten niet verplicht maar wel mogelijk. (Algemene Bond Uitzendondernemingen, 2016)

Door te zorgen dat talenten uitgerust en ontspannen op een dienst aankomen en daarmee de kwaliteit te waarborgen die The Hospitalitist levert is het van belang dat er auto's beschikbaar zijn voor de talenten, gezien de afstanden en de bereikbaarheid van het openbaar vervoer. Het is gebleken dat twee auto's niet voldoende zijn gedurende het zomerseizoen, namelijk in de maanden; mei, juni, juli en augustus. Voorheen werd in geval van nood de auto van de poulecaptain wel eens ingezet of de auto van een talent, dit past niet in het kader van professionalisering.

Om in de drukke zomer periode flexibel te zijn kan The Hospitalitist ervoor kiezen om gebruik te maken van een 'oproep auto'. De oproep auto is een service die EuropCar aanbiedt. De auto kan besteld worden via een applicatie en kan opgehaald worden maar EuropCar kan de auto ook komen brengen en halen. Deze service kan uitkomst bieden in drukke periodes met last minute uitvragen en veel wijzigingen. De kosten van een dergelijke oproep auto bedragen met abonnement welke €9,95 per maand kost en vrij opzegbaar is, €20,- voor de eerste dag dat de auto wordt gebruikt. Voor elke daarop volgende extra dag dat de auto wordt gebruikt wordt er €10 in rekening gebracht. De haal en breng service die EuropCar aanbiedt bedraagt €10,- wanneer de organisatie een abonnement heeft bij EuropCar. Zonder abonnement kan er ook gebruik worden gemaakt van deze service, echter is de prijs dan hoger. Zie Tabel 5 (Hoofdstuk 4.5) voor een duidelijk overzicht van de prijs. Voor meer informatie over deze service kan de website van Europcar geraadpleegd worden.



Een andere mogelijke oplossing voor de drukke zomer periode kan zijn het gebruik maken van taxi diensten. Uber is in vergelijking met andere taxi diensten een goedkope taxi service, Uber is officieel een privé chauffeur dienst omdat bij Uber altijd op rekening wordt betaald, hiermee omzeild Uber de taxi reglementen en kan zij de taxi service goedkoper aanbieden. (Taxi, 2016)

Echter weet je bij een taxi nooit zeker of deze beschikbaar is tenzij deze van te voren wordt geboekt. Dit laatste is lastig omdat de eindtijden van de diensten nogal kunnen verschillen. Verder is het bij het gebruik maken van een taxi dienst niet mogelijk vijf talenten te vervoeren, omdat er een chauffeur aanwezig is.

Zie Tabel 6 (Hoofdstuk 4.5) voor een overzicht van de taxi kosten in de regio Den Haag.

Aanbeveling

Aanbevolen wordt in de drukke zomer periode van de maanden: mei, juni, juli en augustus, voor de korte termijn gebruik te maken van soortgelijke diensten zoals de oproep auto die EuropCar aanbiedt. De taxi diensten worden afgeraden gezien de hoge kosten per rit, het aantal wat per rit vervoerd kan worden en de beschikbaarheid van een taxi op het desbetreffende moment dat er één nodig. Een voordeel van de oproep auto is het flexibel zijn doordat er geen sprake is van lange contracten en de auto op korte termijn opgeroepen kan worden.

Verder zijn de voor en nadelen en de kosten van operational lease, Financial lease en nieuwe aanschaf onderzocht voor een KIA Picanto en een Renault Zoë.

Wanneer The Hospitalist niet verantwoordelijk wil zijn voor de wegenbelasting, het onderhoud en de verzekering die afgesloten moet worden, biedt operational lease een uitkomst. Een nadeel hiervan is dat aan het einde van de leasetermijn geen optie is tot het kopen van de auto. (Lease, Wat is het verschil tussen operational en financial lease, 2015)

Wanneer The Hospitalist het belangrijker vindt uit eindelijk eigenaar te zijn van de auto waar zij maandelijks een bedrag voor betalen kan er gekozen worden voor Financial lease, men is dan wel zelf verantwoordelijk voor de wegenbelasting, onderhoud en de verzekering die afgesloten moet worden. The Hospitalist is eigenaar van de auto gedurende de lease periode en heeft als optie aan het eind van deze termijn de auto te kopen voor een symbolisch bedrag. (Financial lease auto, 2015) Verder staat het object op de balans van The Hospitalist wanneer er sprake is van Financial lease, dit is bij operational lease niet het geval. Dit kan invloed hebben op de solvabiliteit, wanneer The Hospitalist niet 'solvabel' is kunnen banken of partners er voor kiezen om geen zaken te doen met The Hospitalist. Solvabiliteit geeft namelijk aan in hoeverre een organisatie in staat is op korte en lange termijn in haar schulden te voldoen. (Bos, 2014)



Ook kan er gekozen worden voor nieuwe aanschaf. Wanneer men een auto aanschaf moet men rekening houden met de aanschaf prijs. The Hospitalist zal daarom over voldoende liquiditeit moeten beschikken om een dergelijke auto aan te schaffen. Een voordeel van het kopen zonder leasen is dat de organisatie niet vast zit aan lange contracten en daarmee onafhankelijker is. Ook kan de auto makkelijk verkocht worden wanneer deze niet meer nodig blijkt te zijn. Hier tegen over staat wederom dat de organisatie zelf zorg moet dragen voor de wegenbelasting, verzekering en het onderhoud. Een ander groot voordeel is dat het aanschaffen van een auto over het algemeen goedkoper is ten opzichte van leasen in verband met rente.

Aanbeveling

Gezien de kosten is het operational leasen de goedkoopste optie, zie hiervoor bijlage 8.3 Afhankelijk van de liquiditeit en de ruimte die The Hospitalist heeft kan er een keuze worden gemaakt voor een van de bovengenoemde opties. Aangezien het hier een complex vraagstuk betreft, wordt aanbevolen hier dieper onderzoek naar te laten doen, zodat andere aspecten zoals duurzaamheid, uitstraling en voordelen op de lange termijn met elkaar vergeleken en onderzocht kunnen worden.

Verder staat elektrisch rijden steeds meer in de belangstelling, het is namelijk beter voor het milieu en op de lange termijn kan elektrisch rijden kosten besparen doordat de aanschaffer geen wegenbelasting en minder brandstofkosten hoeft te betalen. Om deze redenen is ervoor gekozen de Renault Zoë op te nemen in de spreadsheet in bijlage 8.3. De milieuvriendelijkheid van de elektrische auto heeft als resultaat een positieve uitstraling voor de organisatie. Een groot voordeel van elektrisch rijden is dat de gebruiker vele malen minder brandstof kosten hoeft te betalen in vergelijking tot een auto die rijdt op LPG, diesel of benzine. Een overzicht van deze kosten zijn te vinden in bijlage 8.1. Daarnaast kunnen er fiscale voordelen behaald worden doordat er geïnvesteerd wordt in milieuvriendelijke technieken. Dit kan met de MIA(Milieu Investeringsaftrek). De investeringsaftrek kan hiermee oplopen tot 36% van het investeringsbedrag, dit komt nog bovenop de gebruikelijke investeringsaftrek. De VAMIL (willekeurige afschrijving milieu-investeringen) biedt de mogelijkheid om 75% van de investeringskosten op een door de aanschaffer te bepalen tijdstip af te schrijven. (RVO, 2016) Een nadeel is dat een elektrische auto duur is in de aanschaf, het goedkoopste exemplaar kost bijna €20.000,-. (ANWB, Elektrisch rijden, 2016). Ook is het een nadeel dat de actieradius, hoeveel kilometer de auto kan rijden met een volle accu, niet erg ver is. Dit ligt tussen 130 en 175 kilometer ver, verschillend per auto. Wanneer de stroom op is, is men afhankelijk van een laadpaal. (ANWB, Elektrisch rijden, 2016)



In de omgeving Den Haag zijn redelijk veel laadpalen beschikbaar waar de auto eventueel opgeladen kan worden, **zie Figuur 3** (Hoofdstuk 4.5) voor een overzicht. Goedkoper zou het echter zijn om de auto op te laden met een eigen laadpaal door middel van zelf opgewekte stroom door zonnepanelen. Echter is dit logistiek voor The Hospitalitist niet mogelijk, doordat de auto gedurende de week op verschillende plekken geparkeerd staat.

Aanbeveling

Aanbevolen wordt daarom geen gebruik te maken van een elektrische auto, gezien de actieradius en het aantal laadpunten waar men afhankelijk van is. Wanneer elektrisch rijden zich verder ontwikkelt in de toekomst en er meer laadpalen beschikbaar zijn, vooral bij de partners van The Hospitalitist, kan hier opnieuw onderzoek naar gedaan worden.



6 Verklarende woordenlijst

In dit rapport zal er veel gesproken worden over een aantal termen, die voor personen buiten de organisatie lastig te begrijpen kunnen zijn. Om dit probleem uit de weg te helpen, zijn deze termen hieronder in een verklarende woordenlijst uitgelegd en beschreven.

I

In service	Organisatie onderdeel waarin de talenten (zie 'Talenten') van The Hospitalist uitgezonden worden naar partners. Zij verrichten daar horeca en/of promotiewerkzaamheden.
------------	---

O

Operationeel werkzaam zijn	Uitgezonden worden naar een hotel, restaurant, locatie of cateraar en daar horeca en/of promotie werkzaamheden verrichten.
----------------------------	--

P

Partners	De klanten, oftewel de afnemers van de diensten van The Hospitalist. Dit zijn vooral Hotels, Restaurants, Locaties en Cateraars
Poule	Een groep van maximaal 75 talenten in een vestiging met als aanspreekpunt hun poulecaptain.
Poule Captain	Aanspreekpunt voor de talenten die in een bepaalde poule zitten (bijvoorbeeld: Poule Amsterdam, Poule Den Haag, Poule Theater Amsterdam)

T

Talenten	Medewerkers van The Hospitalist 'in service' die uitgezonden worden naar de Partners
----------	--

U

Uitvraag	Vakterm voor het doen van een aanvraag naar talenten.
----------	---



7 Literatuurlijst

Algemene Bond Uitzendondernemingen. (2016, Juli). *CAO Uitzendkrachten*. Opgeroepen op Juli 6, 2016, van ABU: https://www.abu.nl/yourpassage/CAO_Uitzendkrachten_2012-2017/index.html#12

ANWB. (2016). *Elektrisch rijden*. Opgeroepen op Juli 5, 2016, van ANWB: <http://www.anwb.nl/auto/themas/elektrisch-rijden/voor-en-nadelen>

ANWB. (2016). *Voor en Nadelen Elektrisch rijden*. Opgeroepen op Juli 5, 2016, van ANWB: <http://www.anwb.nl/auto/themas/elektrisch-rijden/voor-en-nadelen>

Aron. (2016). *Destep analyse*. Opgeroepen op Februari 22, 2016, van Zakelijk info nu: <http://zakelijk.infonu.nl/marketing/24462-uitleg-van-de-destep-analyse-externe-analyse.html>

BiZZdesign. (2016). *Tools*. Opgeroepen op Maart 3, 2016, van BiZZdesign: <http://www.bizzdesign.nl/tools/bizzdesigner/>

Bos, S. (2014). *Solvabiliteit*. Opgeroepen op Juli 6, 2016, van Finler: <https://www.finler.nl/solvabiliteit/>

Den Haag, T. C. (2015). *Diensten*. Opgeroepen op Juli 5, 2016, van Taxi Centrale Den Haag: <http://www.taxicentraledenhaag.nl/tarieven/>

Dingemanse, K. (2015, September 29). *Onderzoeksmethoden - soorten interviews*. Opgeroepen op Maart 17, 2016, van Scribbr: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/soorten-interviews/>

Dingemanse, Kirsten. (2015, September 29). Opgeroepen op Maart 3, 2016, van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/validiteit-in-interviews/#externe-validiteit>

Energievergelijk. (2015). *Wat kost elektrisch autorijden*. Opgeroepen op Juli 6, 2016, van Energievergelijk: <https://www.energievergelijk.nl/energievergelijker/wat-kost-elektrisch-autorijden>

Europcar. (2016). *Lang huren*. Opgeroepen op Juli 5, 2016, van Europcar: <http://www.europcar.nl/langhuren>

Europcar. (2016). *Oproep auto*. Opgeroepen op Juli 5, 2016, van Europcar: <http://www.europcar.nl/langhuren>

Financial lease auto. (2015). *Wat is financial lease*. Opgeroepen op Juli 6, 2016, van Financial lease auto: <http://www.financialleaseauto.com/wat-is-financial-lease/>

Grauw de, C. (2015). Opgeroepen op Maart 17, 2016, van claudiadegrauw.nl/wat-betekent-betrouwbaarheid/

Grauw de, C. (2015). *Wat is validiteit*. Opgeroepen op Maart 17, 2016, van Claudiadegrauw: <http://claudiadegrauw.nl/wat-is-validiteit/>



kopen, E. a. (2015). *Voordelen elektrische auto*. Opgeroepen op Juli 5, 2016, van Elektrische auto kopen: <http://elektrischeautokopen.nl/hospitality-bedrijven-opgelet-een-laadpaal-doet-zoveel-meer-dan-alleen-autos-opladen/>

Lease, N. A. (2015). *voordelen financial lease elektrische auto*. Opgeroepen op Juli 5, 2016, van National Auto Lease: <http://nationaleautolease.nl/voordelen-financial-lease-elektrische-auto/>

Lease, N. A. (2015). *Voordelen financial lease elektrische auto*. Opgeroepen op Juli 5, 2016, van National Auto Lease: <http://nationaleautolease.nl/voordelen-financial-lease-elektrische-auto/>

Lease, N. A. (2015). *Wat is het verschil tussen operational en financial lease*. Opgeroepen op Juli 5, 2016, van National Auto Lease: <http://nationaleautolease.nl/wat-is-het-verschil-tussen-operational-en-financial-lease/>

Lubbers, A. (2014, Augustus 12). *Je eigen uitzendbureau beginnen*. Opgeroepen op Maart 1, 2016, van Flexmarkt: <http://www.flexmarkt.nl/Ondernemen/Algemeen/2014/8/Je-eigen-uitzendbureau-beginnen-Er-zijn-vijf-financiele-valkuilen-1575388W/?intcmp=related-content>

Muilwijk, E. (2015). *Marketing modellen vijfkrachtenmodel Porter*. Opgeroepen op Februari 22, 2016, van Intemarketing: <http://www.intemarketing.nl/marketing/modellen/porter-vijfkrachtenmodel>

Nieuwenhuis, M. IDEF3 FlowChart. *Tactisch procesontwerp*. The Art of Management.

Nieuwenhuis, M. (2010). *Processtructuur Raci*. Opgeroepen op Maart 24, 2016, van 123management: http://123management.nl/0/020_structuur/a212_structuur_03_processtructuur_raci.html

Nieuwenhuis, M. (2010). *Tactisch procesontwerp*. Opgeroepen op Maart 3, 2016, van The Art of Management: http://123management.nl/0/020_structuur/a222_structuur_01_tactisch_procesontwerp.html

Oosterhout van, M. (2016). *Bedrijfskunde MER*. Opgeroepen op Maart 22, 2016, van Carrieretijger: <http://www.carrieretijger.nl/opleiding/economie-en-management/algemeen/bedrijfskunde-mer>

Pampus van, B. (2010). Activiteitengericht vs procesgericht. In B. Pampus van, *Kwaliteitsmanagement* (pp. 87-93). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Pampus van, B. (2010). Proces verbetering. In B. Pampus van, *Kwaliteitsmanagement* (pp. 97-99). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Pampus van, B. (2010). Procesbeheersing. In B. Pampus van, *Kwaliteitsmanagement* (pp. 93-96). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Pampus van, B. (2010). Procesmanagement. In B. Pampus van, *Kwaliteitsmanagement* (p. 87). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Riet van 't, P., Strijker, I., & Trooster, W. (2011). *Opzet en uitvoering van onderzoek*. Zwolle: Lectoraat ICT en Onderwijsinnovatie, Hogeschool Windesheim .

RVO. (2016). *Subsidies en regelingen / Mia en Vamil*. Opgeroepen op Juli 5, 2016, van RVO: <http://www.rvo.nl/subsidies-regelingen/mia-en-vamil>



Taxi, U. (2016). *Hoe werkt Uber*. Opgeroepen op Juli 6, 2016, van Ubertaxi: <http://ubertaxi.nl/hoe-werkt-uber/>

The Hospitalitist BV. (2016). *In Corporate*. Opgeroepen op Februari 22, 2016, van The Hospitalitist: <http://www.thehospitalitist.nl/dienst/in-corporate/>

Woordenboek. (2016). *Flow Chart*. Opgeroepen op Maart 17, 2016, van Woorden-boek: <http://www.woorden-boek.nl/woord/flowchart>



8 Bijlage(n)

8.1 Overzicht processen en Flowcharts(Deelvraag A-D)

8.1.1.1 Proces Flowchart Deelvraag A.1(Werving en selectie proces)

Overzicht proces Deelvraag A.1

1. Een potentieel talent meldt zich aan via de website van The Hospitalist.
2. De aanmelding wordt verwerkt in HR matches met daarin de volgende gegevens van het potentieel talent:
 - a. Naam
 - b. Adres
 - c. Postcode
 - d. Woonplaats
 - e. Email adres
 - f. Geslacht
 - g. Geboortedatum
 - h. Foto
 - i. Motivatie
 - j. Wensen van talent
 - k. Beschikbaarheid
 - l. Via wie bij The Hospitalist gekomen
 - m. Werkervaring, vaardigheden, niveau
 - n. Rijbewijs
 - o. Talen
 - p. Hobby's
 - q. CV
3. Aangemeld talent krijgt direct een ontvangstmil met daarin:
 - a. Danken voor aanmelding
 - b. Uitleg procedure
 - c. Doorgeven datum eerstvolgende talentendag op (dag), (locatie) en (tijd)
 - d. Eerstvolgend bericht ontvangen op (dag)
4. Data van HR matches wordt automatisch geëxporteerd naar XPS
5. Human Capital krijgt een melding uit XPS dat talent zich heeft aangemeld
6. Voorselectie door Human Capital binnen 2 dagen op basis van duidelijke criteria
7. Na een eerste voorselectie verzamelt Human Capital de nieuwe aanmeldingen en stuurt deze gemiddeld twee keer per week oor naar alle poulecaptains.
8. De poulecaptains bekijken de motivatie en CV, aan de hand hiervan wordt samen met Human Capital besloten of potentieel talent uitgenodigd dient te worden.
9. Bij positieve beoordeling aanmelding:
 - a. Duidelijke uitnodiging voor Talentendag binnen bepaalde termijnen (zodat talent op tijd uitgenodigd wordt)
 - b. Bij uitnodiging staan volgende elementen in de mail:
 - Positieve uitslag voorselectie (gefeliciteerd)
 - Uitnodiging eerstvolgende talentendag met locatie, datum en tijd
 - Korte omschrijving programma
 - Voorbereiding die door potentieel talent gedaan moet worden
 - Praktisch informatie als; geen lunch, bereikbaarheid, geen reiskosten vergoeding en contactnummers
 - c. Één dag voor de talentendag wordt er door Human Capital een herinnering gestuurd naar alle talenten die hebben bevestigd.
 - d. Vragen om bevestiging van talent of hij/zij al dan niet aanwezig zal/kan zijn
 - e. Nabellen door Human Capital bij uitblijven reactie
10. Indien potentieel talent niet wordt uitgenodigd voor talentendag, maar voor persoonlijk interview, is de procedure gelijk aan die van talentendag
11. Bij afwijzing van potentieel talent gaat het als volgt:



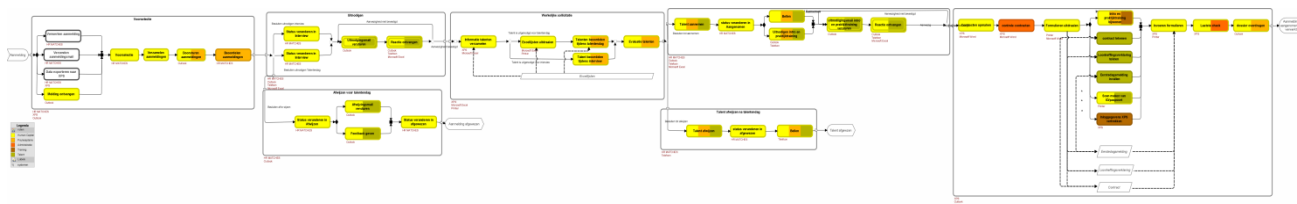
- a. Contact met talent en feedback geven (uitleg/reden afwijzing)
 - b. Reden afwijzing wordt ingevoerd in XPS
 - c. In HR matches wordt de status van het potentieel talent gewijzigd in 'afwijzen'
 - d. Telefonisch contact om eerste vragen te tackelen en persoonlijk contact te hebben
12. Voor talentendag zorgt Human Capital dat alle relevante informatie over de uitgenodigde talenten aanwezig is. Op het moment van schrijven zijn dit Excel lijsten.
13. Op talentendag vindt toetsing aan interne profilering plaats.
 - a. Testen op persoonlijkheid
 - b. Groepsdynamica
 - c. Extra's (zoals intelligentie als partner dat vereist)
14. Na afloop van de talentendag wordt er geëvalueerd en wordt er besloten tot aannemen of afwijzen potentieel talent
15. Bij afwijzing:
 - a. Bellen binnen twee werkdagen met de uitslag, reden afwijzing en feedback. In HR matches status 'interview' wijzigen in 'afgewezen'
16. Bij aannemen:
 - a. Op het moment van schrijven wordt de status in HR Matches gewijzigd naar 'afgewezen'.
 - b. Afgewezen talent wordt gebeld door poulecaptain binnen twee werkdagen met uitslag, feedback en maken vervolgspraken.
 - c. Uitnodiging intro en praktijktraining worden verstuurd per e-mail door human capital
17. Contracten talenten worden door Human Capital opgemaakt met data uit XPS
18. Administratie controleert de opgemaakte contracten op leeftijd, salaris en data die in de contracten vermeld staan
19. Na een akkoord te hebben verkregen van Administratie verwerkt Human Capital om te verwerken op de intro en praktijktraining.
20. I&P training:
 - a. Organisatie door Mirthe Ostendorf en Human Capital
 - b. Human Capital laat contracten onder tekenen door talent (noot: zonder getekend contract mag er niet gewerkt worden)
 - c. Human Capital laat loonheffingverklaring ondertekenen
 - d. Human Capital laat eerstedagsmelding ondertekenen
 - e. Human Capital maakt een scan van voor en achterkant van Identiteitsbewijs of paspoort (met BSN nummer)
 - f. ID check
 - g. Bij internationale talenten moet Human Capital checken of het door talent aangegeven internationale BSN nummer juist is (aan de hand van afschrift basisregister waarop staat welk BSN aan het talent is toegewezen)
 - h. Talent krijgt inlog XPS en uitleg XPS, APP en NMBRS.
21. Volledig talentendossier wordt overgedragen aan Poule Captain.
22. Human Capital checkt alle invoer en geeft finaal akkoord
(Bijlage 8.4)



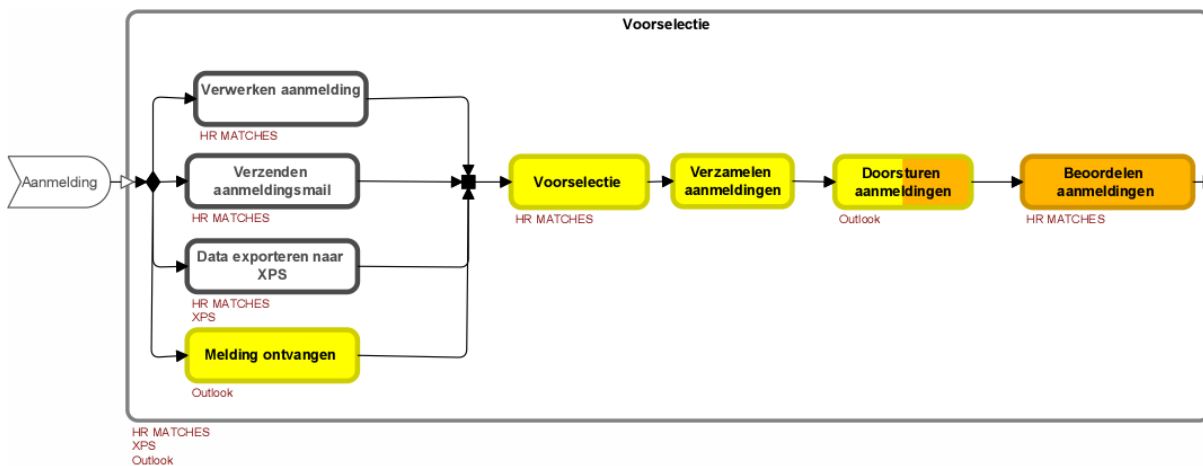
Flowchart proces Deelvraag A.1



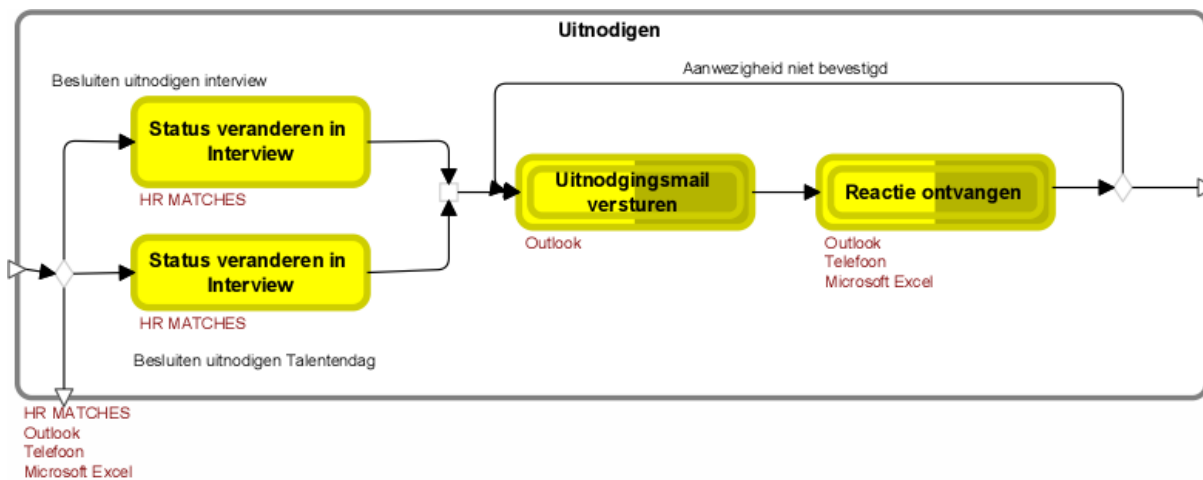
Legenda Flowchart Deelvraag A.1



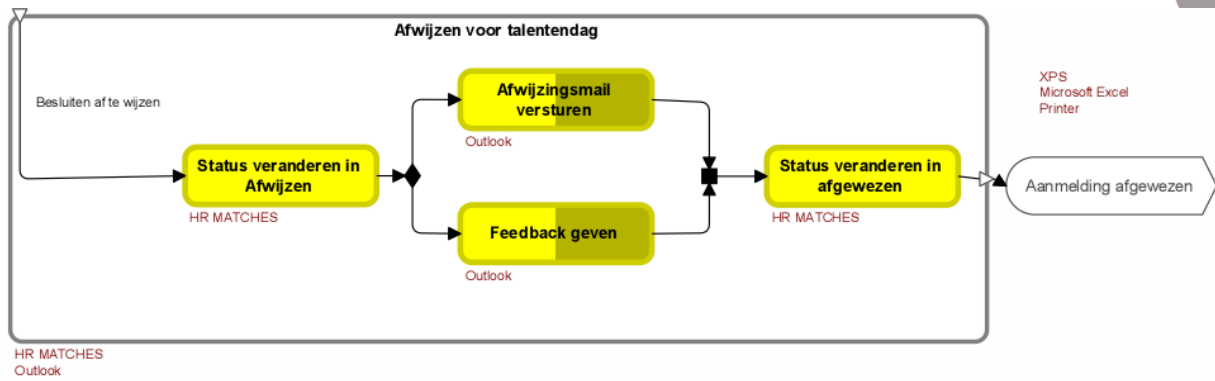
Hoofdproces deelvraag A.1



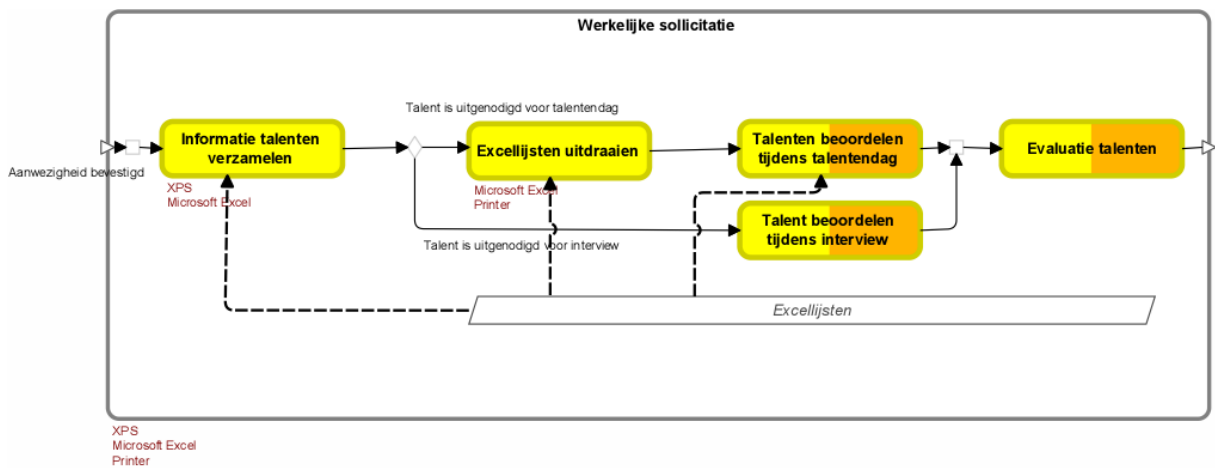
Begintrigger Deelproces deelvraag A.1



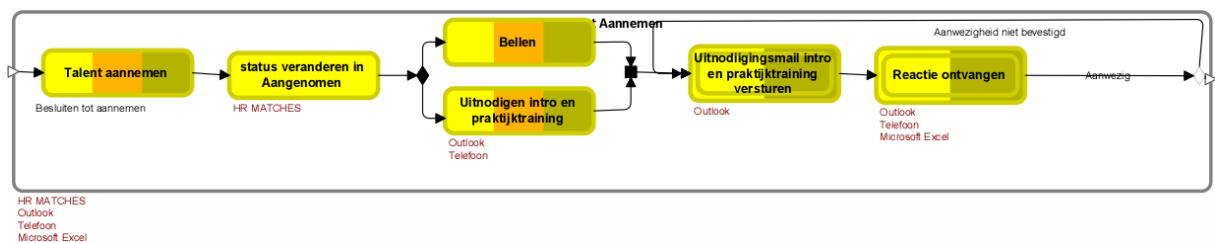
Deelproces deelvraag A.1



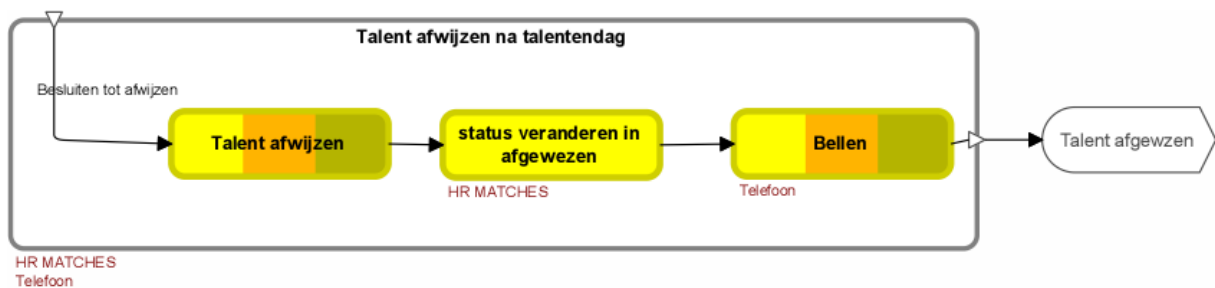
Deelproces en eindtrigger deelvraag A.1



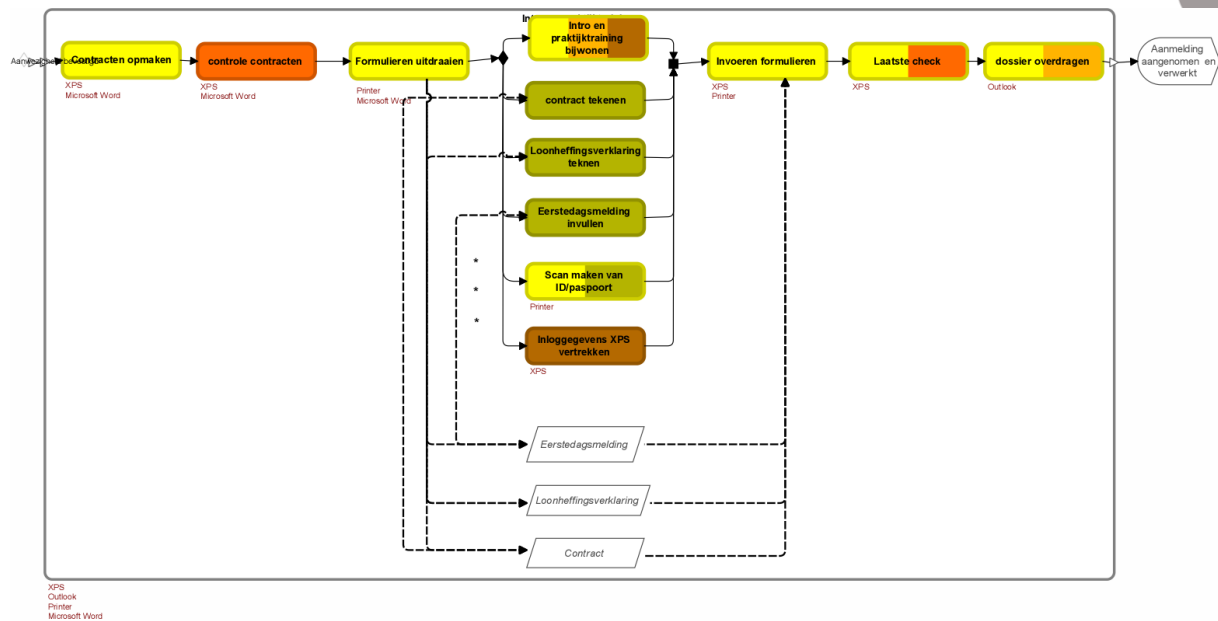
Deelproces deelvraag A.1



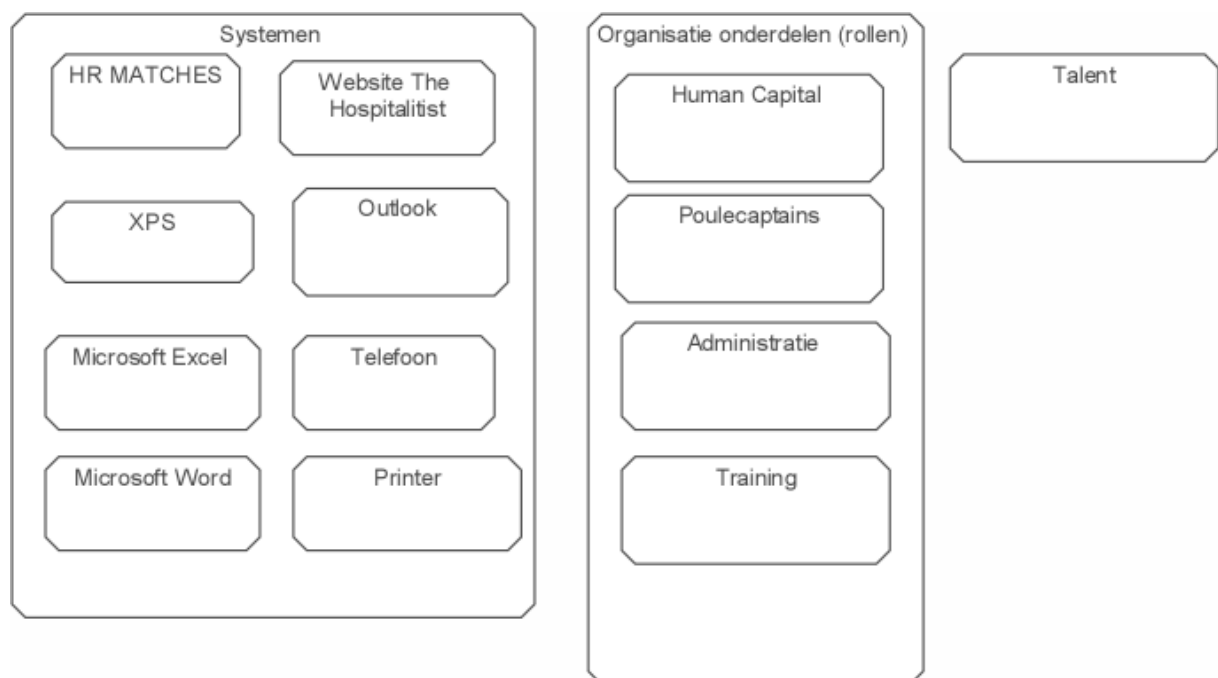
Deelproces deelvraag A.1



Deelproces en eindtrigger deelvraag A.1



Deelproces en eindtrigger deelvraag A.1



Actoren Diagram Hoofdproces Deelvraag A.1



8.1.1.2 FlowChart Deelvraag A.2 (Verbeterd werving en selectie proces)

Overzicht proces Deelvraag A.2

1. Een potentieel talent meldt zich aan via de website van The Hospitalist.
2. De aanmelding wordt verwerkt in HR matches met daarin de volgende gegevens van het potentieel talent:
 - a. Naam
 - b. Adres
 - c. Postcode
 - d. Woonplaats
 - e. Email adres
 - f. Geslacht
 - g. Geboortedatum
 - h. Foto
 - i. Motivatie
 - j. Wensen van talent
 - k. Beschikbaarheid
 - l. Via wie bij The Hospitalist gekomen
 - m. Werkervaring, vaardigheden, niveau
 - n. Rijbewijs
 - o. Talen
 - p. Hobby's
 - q. CV
3. Aangemeld talent krijgt direct een ontvangstmail met daarin:
 - e. Danken voor aanmelding
 - f. Uitleg procedure
 - g. Doorgeven datum eerstvolgende talentendag op (dag), (locatie) en (tijd)
 - h. Eerstvolgend bericht ontvangen op (dag)
 - i. Data van HR matches wordt automatisch geëxporteerd naar XPS
 - ii. Poule captain krijgt een melding uit HR Matches dat potentieel talent voor zijn of haar poule zich heeft aangemeld.
 - iii. Voorselectie door poule captains, elke dag 10 á 15 min tijd nemen om nieuwe aanmeldingen te beoordelen.
 - iv. Human Capital bekijkt elke dag aanmeldingen en beoordeelt deze na poule captains
 - v. Bij positieve beoordeling aanmelding:
4. Potentiële talenten inplannen op talentendag in XPS
5. Duidelijke uitnodiging voor Talentendag binnen bepaalde termijnen (zodat talent op tijd uitgenodigd wordt) via XPS (zelfde principe als bevestiging dienst)
6. Bij uitnodiging staan volgende elementen in de mail:
 - Positieve uitslag voorselectie (gefeliciteerd)
 - Uitnodiging eerstvolgende talentendag met locatie, datum en tijd
 - Korte omschrijving programma
 - Voorbereiding die door potentieel talent gedaan moet worden
 - Praktisch informatie als; geen lunch, bereikbaarheid, geen reiskosten vergoeding en contactnummers
7. Één dag voor de talentendag wordt er door Human Capital een reminder gestuurd naar alle talenten die hebben bevestigd via XPS.
 - i. Vragen om bevestiging van talent of hij/zij al dan niet aanwezig zal/kan zijn
8. Nabellen door Human Capital bij uitblijven reactie.
9. Indien potentieel talent niet wordt uitgenodigd voor talentendag, maar voor persoonlijk interview, is de procedure gelijk aan die van talentendag
10. Bij afwijzing van potentieel talent gaat het als volgt:
11. Contact met talent en feedback geven (uitleg/reden afwijzing)
12. Reden afwijzing wordt ingevoerd in XPS
13. In HR matches wordt de status van het potentieel talent gewijzigd in 'afwijzen'



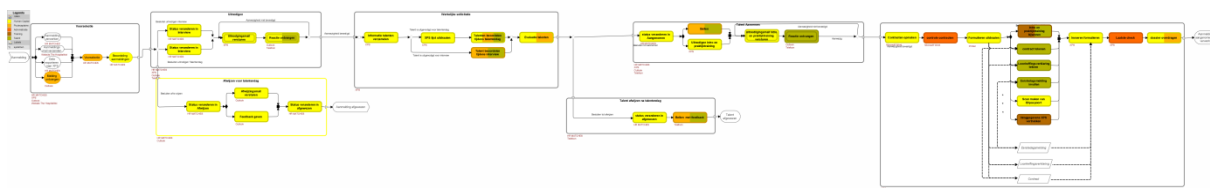
14. Telefonisch contact om eerste vragen te tackelen en persoonlijk contact te hebben
15. Voor talentendag zorgt Human Capital dat alle relevante informatie over de uitgenodigde talenten aanwezig is; uitdraai uit XPS.
16. Op talentendag vindt toetsing aan interne profilering plaats.
 - Testen op persoonlijkheid
 - a. Groepsdynamica
 - b. Extra's (zoals intelligentie als partner dat vereist)
 - c. Na afloop van de talentendag wordt er geëvalueerd en wordt er besloten tot aannemen of afwijzen potentieel talent
 - i. Bij afwijzing: Bellen binnen twee werkdagen met de uitslag, reden afwijzing en feedback. In HR matches status 'interview' wijzigen in 'afgewezen'
 - ii. Bij aannemen:
17. Uitnodiging intro en praktijktraining worden verstuurd per e-mail door human capital
18. Contracten talenten worden door Human Capital opgemaakt met data uit XPS
19. Administratie controleert de opgemaakte contracten op leeftijd, salaris en data die in de contracten vermeld staan
20. Na een akkoord te hebben verkregen van Administratie verwerkt Human Capital om te verwerken op de intro en praktijktraining.
 - i. I&P training:
21. Organisatie door Mirthe Ostendorf en Human Capital
22. Human Capital laat contracten onder tekenen door talent (noot: zonder getekend contract mag er niet gewerkt worden)
23. Human Capital laat loonheffingverklaring ondertekenen
24. Human Capital laat eerstedagsmelding ondertekenen
25. Human Capital maakt een scan van voor en achterkant van Identiteitsbewijs of paspoort (met BSN nummer)
26. ID check
27. Bij internationale talenten moet Human Capital checken of het door talent aangegeven internationale BSN nummer juist is (aan de hand van afschrift basisregister waarop staat welk BSN aan het talent is toegewezen)
 - i. Talent krijgt inlog XPS en uitleg XPS, APP en NMBRS.
 - ii. Volledig talentendossier wordt overgedragen aan Poule Captain.
 - iii. Human Capital checkt alle invoer en geeft finaal akkoord



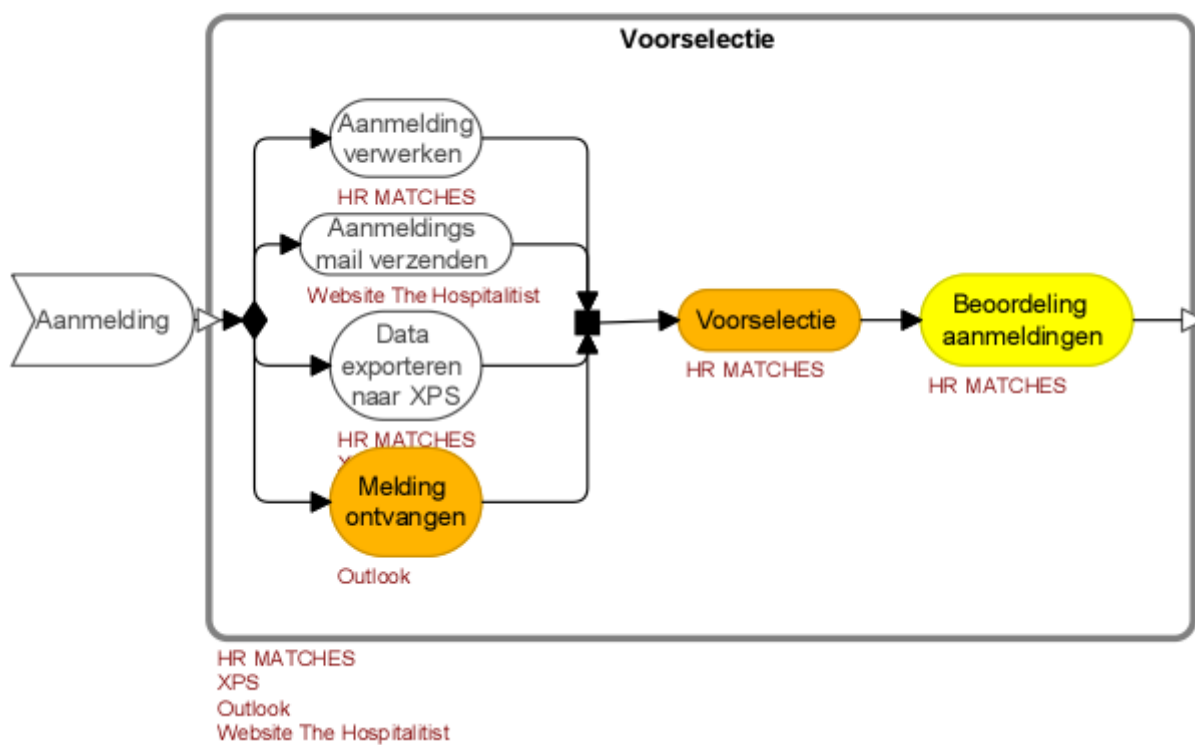
Flowchart proces Deelvraag A.2



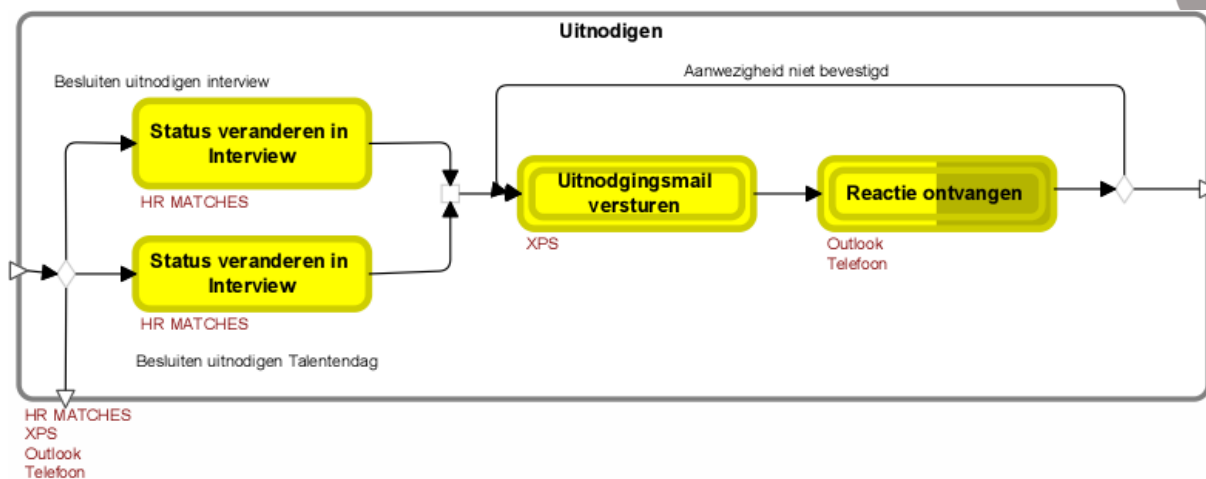
Legenda FlowChart Deelvraag A.2



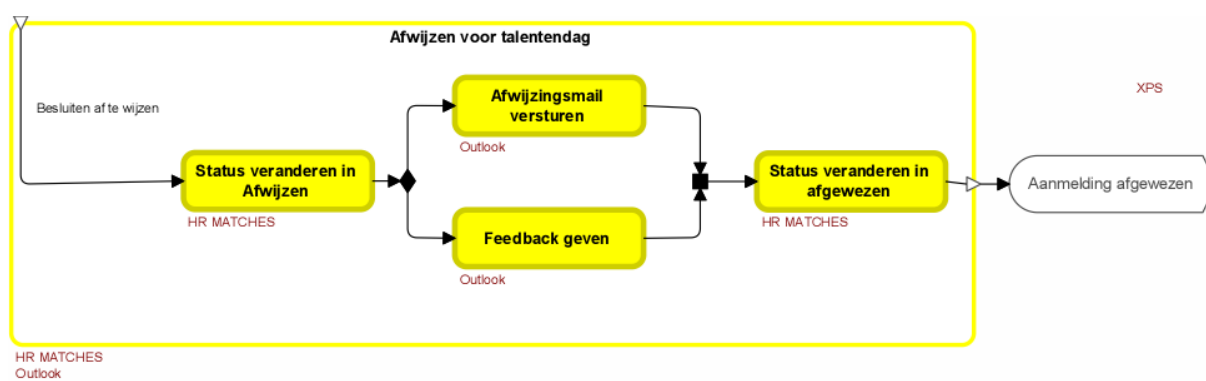
Hoofdproces Deelvraag A.2



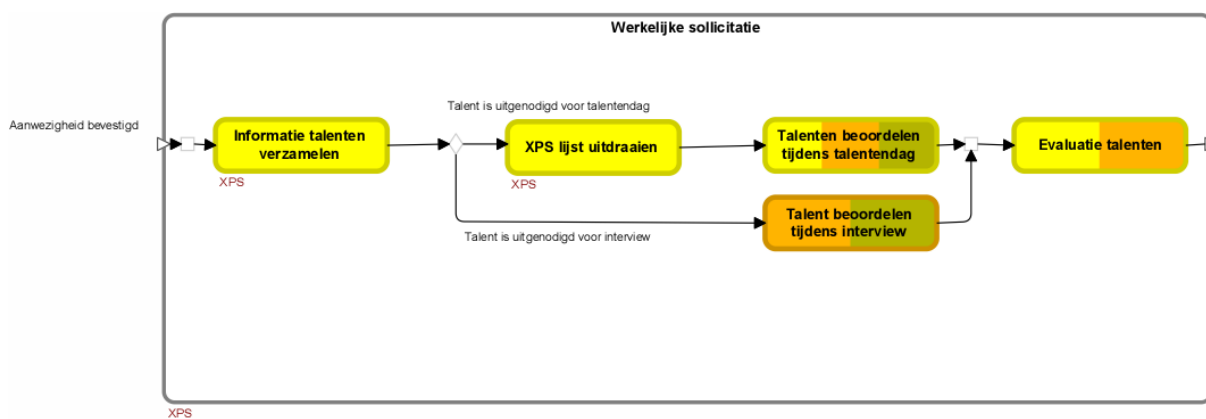
Begintrigger en Deelproces Deelvraag A.2



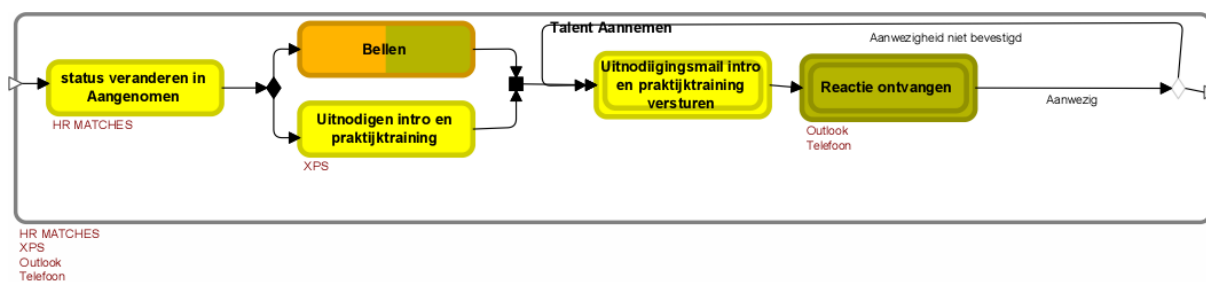
Deelproces Deelvraag A.2



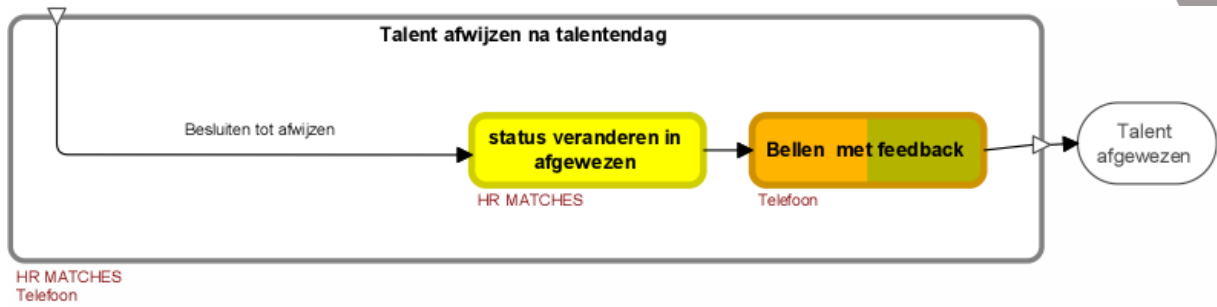
Deelproces en eindtrigger Deelvraag A.2



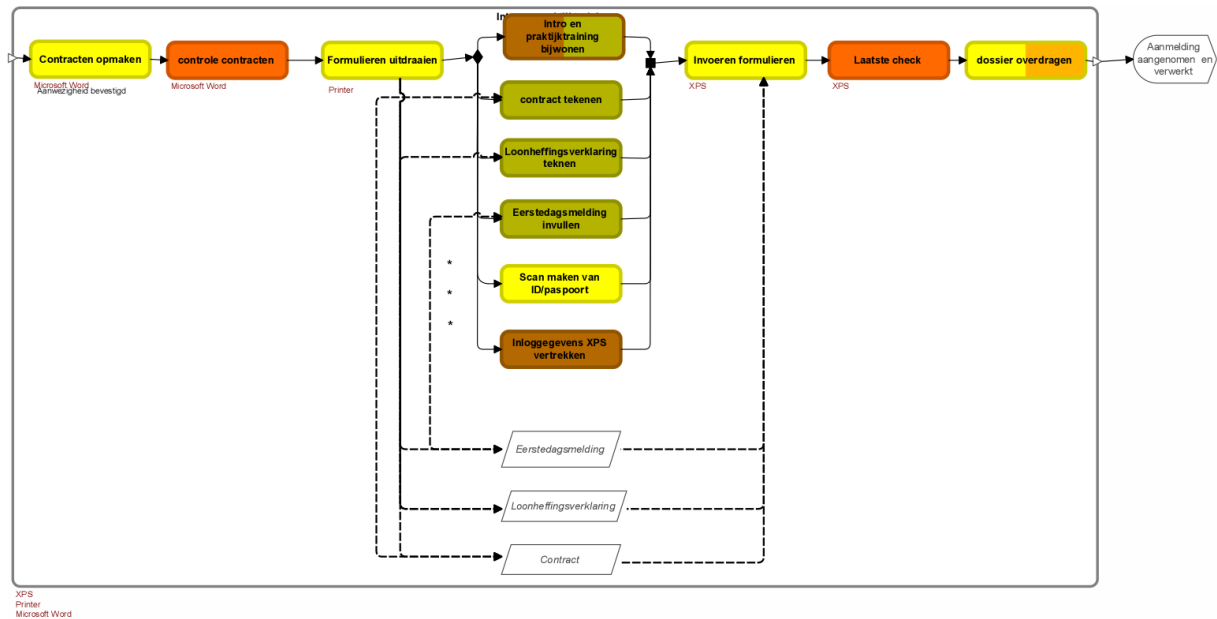
Deelproces Deelvraag A.2



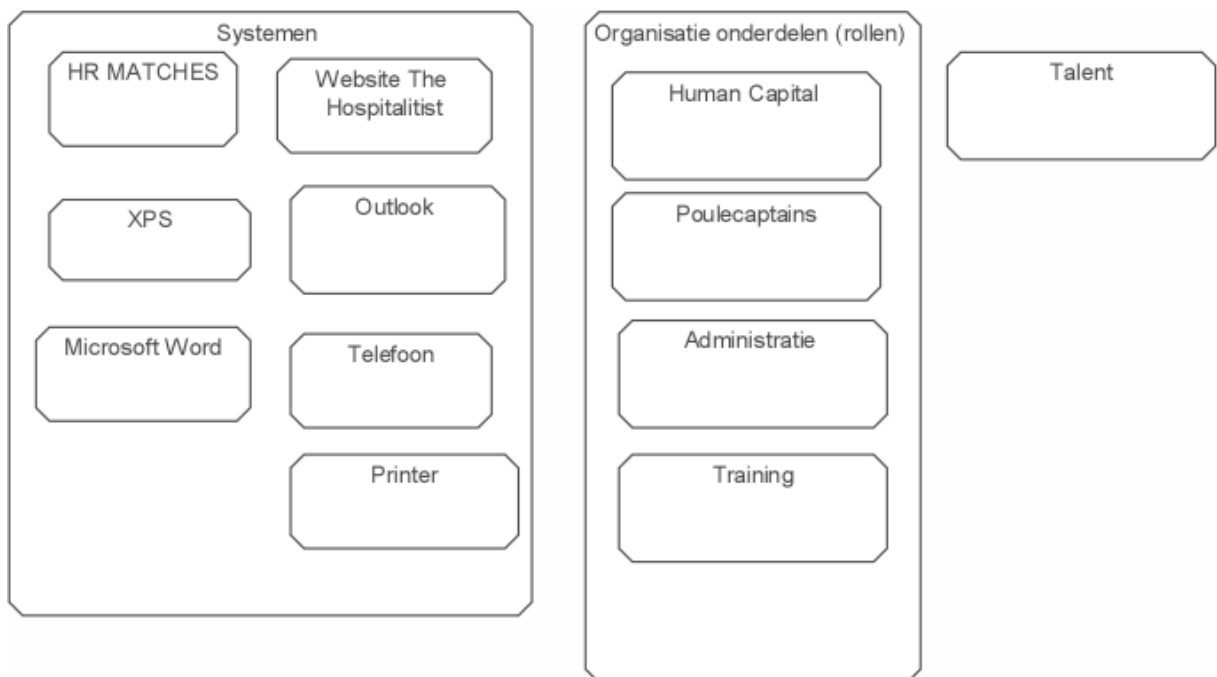
Deelproces Deelvraag A.2



Deelproces en eindtrigger Deelvraag A.2



Deelproces en eindtrigger Deelvraag A.2



Actorenmodel Deelvraag A.2



8.1.2.1 Flowchart Deelvraag B.1 C.1 (Proces van de urenregistratie / Planning en Beschikbaarheid)

Overzicht proces Deelvraag B.1

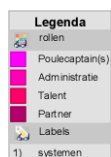
1. Poulecaptains ontvangen per mail voor of op woensdag de uitvraag van de partners
2. Poulecaptains maken een project aan in XPS
3. Poulecaptain maken een rooster aan in XPS
4. Poulecaptains koppelen diensten aan de roosters in XPS
5. Poulecaptains checken de beschikbaarheid van de talenten in XPS
6. Poulecaptains vullen de diensten door talenten in te plannen
7. Poulecaptains versturen uitschrijflijsen en bevestiging van diensten
8. Eventuele wijzigingen of last minute uitvragen worden opgepakt door de poulecaptains
9. Wijzigingen worden aangebracht in XPS door de poulecaptains
10. Talenten worden ingepland
11. Nieuwe uitschrijflijsen worden verstuurd naar de partners
12. Bevestigingen worden verstuurd naar de talenten
13. De dienst wordt gewerkt
14. Talent ontvangt een e-mail declaratie e-mail
 - a. Talent vult uren in, in XPS
 - b. Talent vult uren niet in, in XPS
15. Poulecaptains bellen en of mailen partners voor de uitschrijflijsen
16. Poulecaptains ontvangen uitschrijflijsen
17. Poulecaptains vergelijken de uren in XPS met de uitschrijflijsen
18. Bij opvallendheden belt de poulecaptain het talent voor een check.
19. Als de uren goed staan wordt het geheel overgedragen aan het eind van elke woensdag aan de administratie.
20. De administratie voert een laatste controle uit
21. De uren worden overgedragen aan NMBRS
22. NMBRS betaalt de talenten uit.
(Bijlage 8.2.2)

Overzicht proces Deelvraag C.1

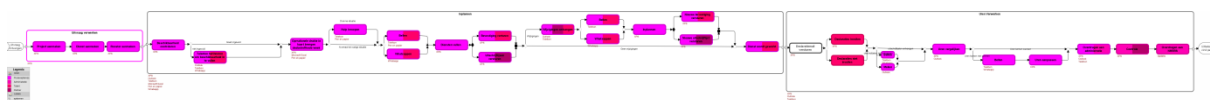
1. Poulecaptains ontvangen per mail voor of op woensdag de uitvraag van de partners
2. Poulecaptains maken een project aan in XPS
3. Poulecaptains maken een rooster aan in XPS
4. Poulecaptains koppelen dienst(en) aan de roosters in XPS
5. Poulecaptains checken de beschikbaarheid van de talenten
 - b. Indien talenten de beschikbaarheid volledig ingevuld hebben onderneemt poulecaptain geen actie.
 - c. Indien talenten de beschikbaarheid onvolledig of niet ingevuld hebben, onderneemt de poulecaptain actie door te bellen of via whatsapp.
6. De operationele drukte wordt in kaart gebracht
 - a. In geval van een drukke situatie, wordt er hulp ingeroepen van andere vestigingen.
 - b. In geval van een normale tot rustige situatie wordt er geen hulp ingeroepen van andere vestigingen.
7. De talenten worden in gepland op de diensten, poulecaptains bellen afhankelijk per vestiging tijdens het inplannen alle talenten om alles af te stemmen.
8. De poulecaptain verstuurt de uitschrijflijsen naar de partners en de bevestigingen van de diensten naar de talenten
9. Poulecaptain ontvangt eventueel wijzigingen van talenten(ziekte, overlijden o.i.d.) of van de partners(uitvraag vergroten, verkleinen, veranderen of annuleren) met betrekking tot de planning
 - a. Poulecaptain heeft per telefoon contact met de talenten en de partners hierover.
 - b. Poulecaptains plannen talenten in op de gewijzigde diensten
 - c. Poulecaptains versturen nieuwe uitschrijflijsen naar de partners en de bevestigingen van de diensten naar de talenten.
10. Talenten werken de desbetreffende diensten waar zij op ingepland zijn.



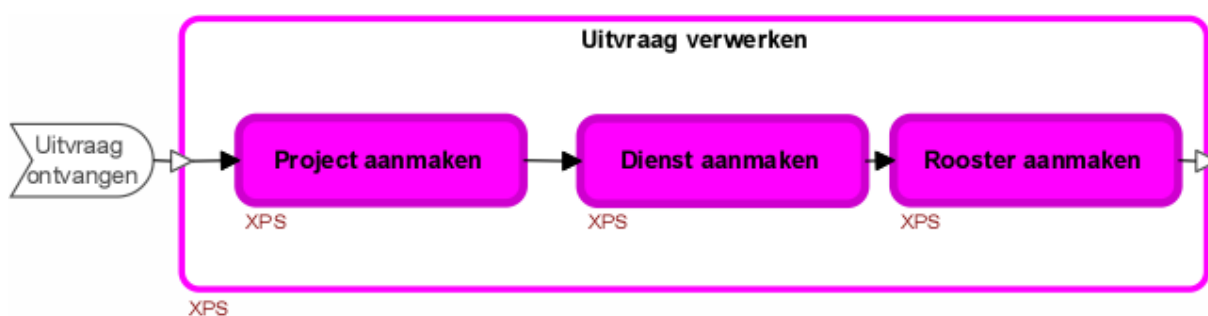
Flowchart proces Deelvraag B.1 & C.1



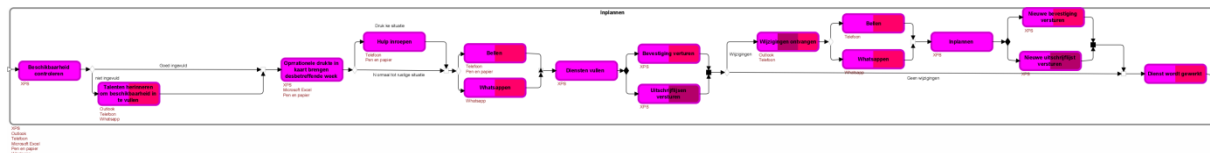
Legenda FlowChart Deelvraag B.1 C.1



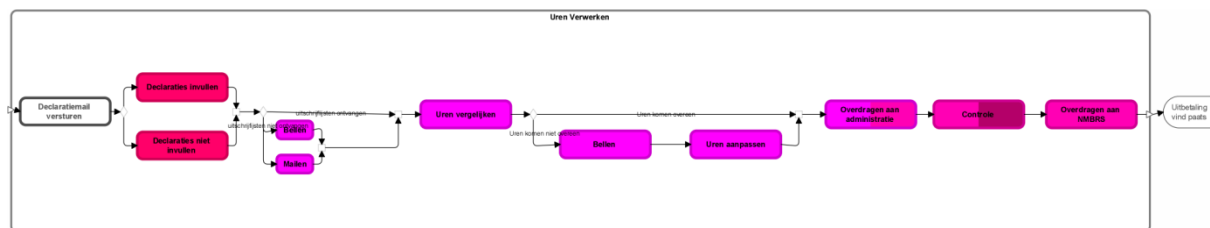
Hoofdproces Deelvraag B.1 C.1



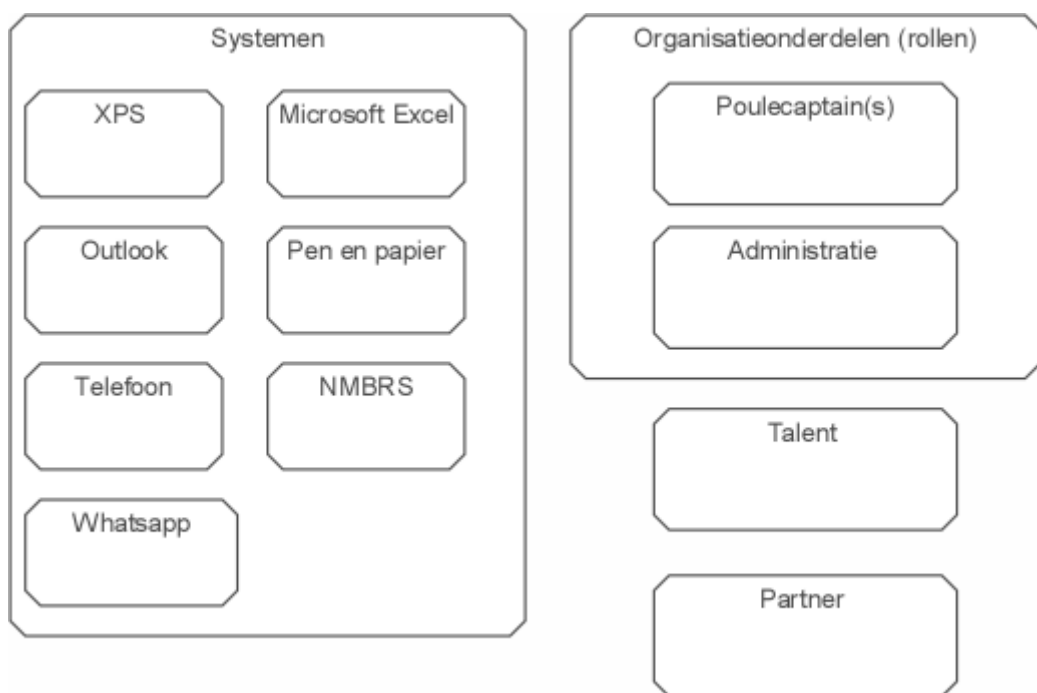
Begintrigger en Deelproces Deelvraag B.1 C.1



Deelproces Deelvraag B.1 C.1



Deelproces en eindtrigger Deelvraag B.1 C.1



Actorenmodel Deelproces B.1 C.1



8.1.2.2 FlowChart Deelvraag B.2 C.2 (Verbeterde proces van de urenregistratie / planning en beschikbaarheid)

Overzicht proces Deelvraag B.2

1. Poulecaptains ontvangen per mail voor of op woensdag de uitvraag van de partners
2. Poulecaptains maken een project aan in XPS
3. Poulecaptain maken een rooster aan in XPS
4. Poulecaptains koppelen diensten aan de roosters in XPS
5. Poulecaptains checken de beschikbaarheid van de talenten in XPS
6. Poulecaptains vullen de diensten door talenten in te plannen
7. Poulecaptains versturen bevestiging van diensten
8. Eventuele wijzigingen of last minute uitvragen worden opgepakt door de poulecaptains
9. Wijzigingen worden aangebracht in XPS door de poulecaptains
10. Talenten worden ingepland
11. Bevestigingen worden verstuurd naar de talenten
12. De dienst wordt gewerkt
13. Talent ontvangt een e-mail declaratie e-mail
 - c. Talent vult uren in, in XPS
 - d. Talent vult uren niet in, in XPS
14. Partners ontvangen een herinnerings mail om de gewerkte uren in te vullen.
15. Poulecaptains bellen en of mailen partners bij niet invullen van de uren.
16. Poulecaptains vergelijken de uren in XPS van de talenten met die van de partners.
17. Bij opvallendheden belt de poulecaptain het talent voor een check.
18. Als de uren goed staan wordt het geheel overgedragen aan het eind van elke woensdag aan de administratie.
19. De administratie voert een laatste controle uit
20. De uren worden overgedragen aan NMBRS
21. NMBRS betaalt de talenten uit.

Overzicht proces Deelvraag C.2

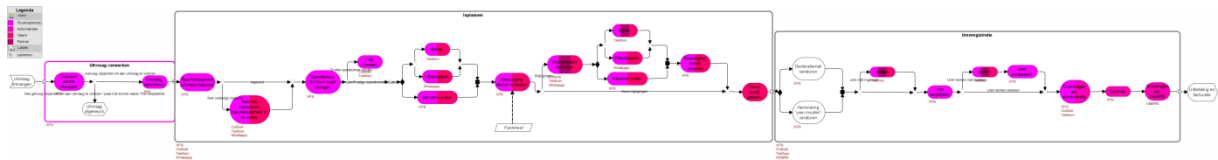
1. Poulecaptains checken XPS op uitvragen.
 - a. Uitvraag wordt geaccepteerd
 - b. Uitvraag wordt afgekeurd
2. Poulecaptains checken de beschikbaarheid van de talenten in XPS
 - a. Poulecaptain onderneemt eventueel actie als de beschikbaarheid niet volledig is.
3. De operationele drukte wordt in kaart gebracht
 - a. In geval van een drukke situatie, wordt er hulp ingeroepen van andere vestigingen.
 - b. In geval van een normale tot rustige situatie wordt er geen hulp ingeroepen van andere vestigingen.
4. De talenten worden in gepland op de diensten, poulecaptains bellen afhankelijk per vestiging tijdens het inplannen alle talenten om alles af te stemmen.
5. De poulecaptain verstuurt de uitschrijflijsen naar de partners en de bevestigingen van de diensten naar de talenten
6. Poulecaptain ontvangt eventueel wijzigingen van talenten(ziekte, overlijden o.i.d.) of van de partners(uitvraag vergroten, verkleinen, veranderen of annuleren) met betrekking tot de planning
 - a. Poulecaptain heeft per telefoon contact met de talenten en de partners hierover.
 - b. Poulecaptains plannen talenten in op de gewijzigde diensten
 - c. Poulecaptains versturen nieuwe uitschrijflijsen naar de partners en de bevestigingen van de diensten naar de talenten.
7. Talenten werken de desbetreffende diensten waar zij op ingepland zijn.



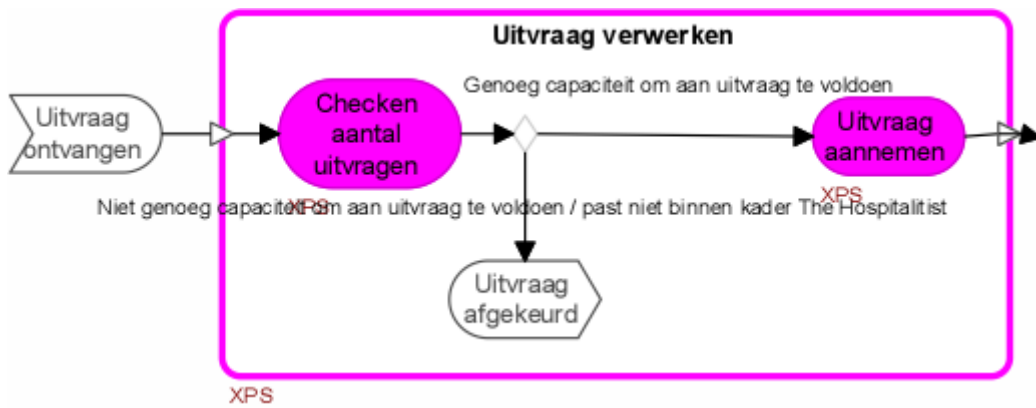
Flowchart proces Deelvraag B.2 & C.2



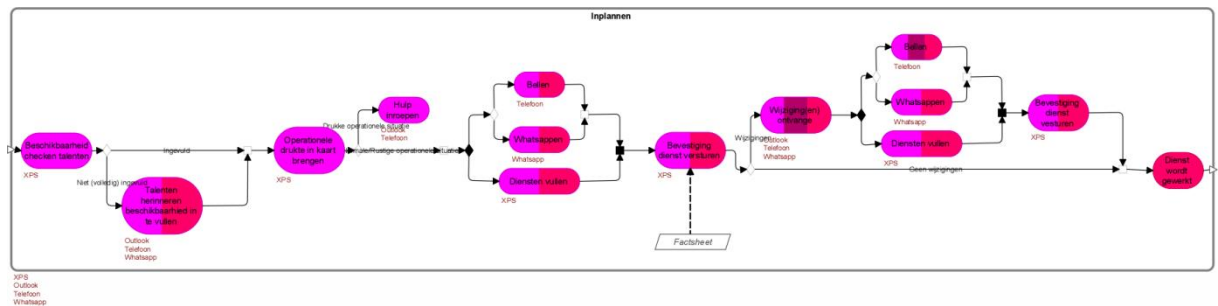
Legenda FlowChart Deelvraag B.2 C.2



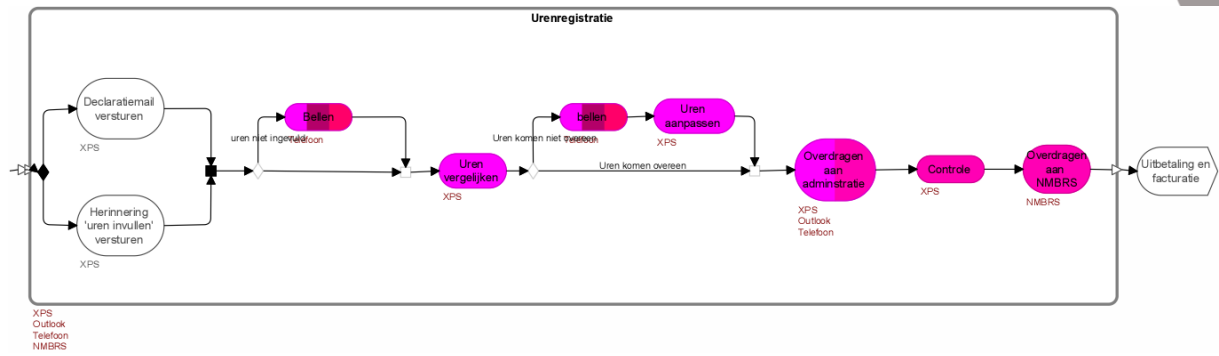
Hoofdproces Deelvraag B.2 C.2



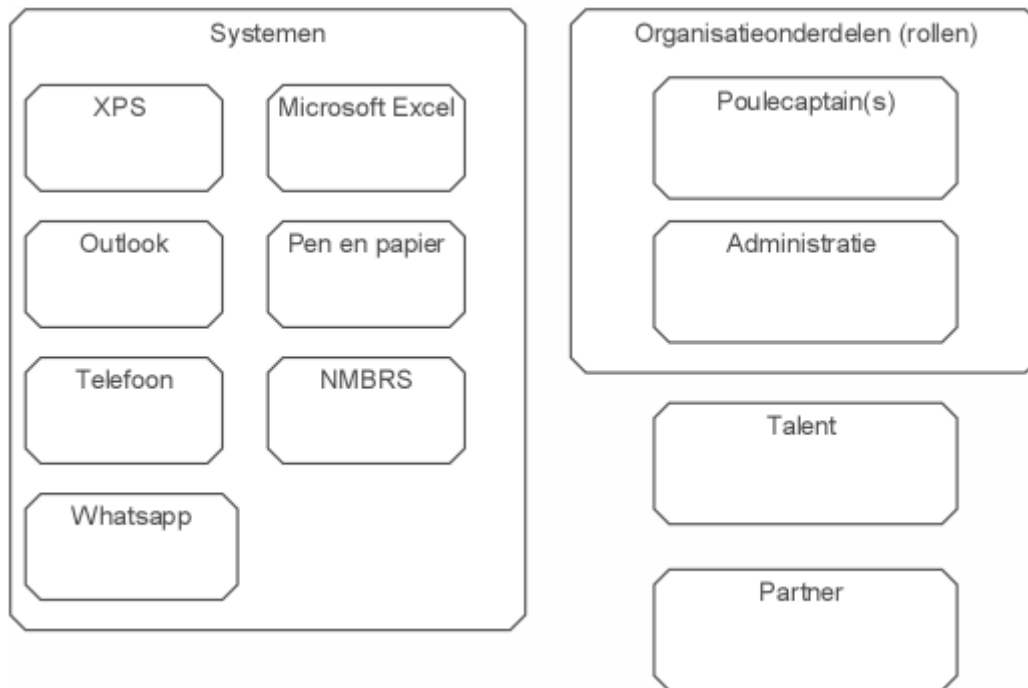
Begintrigger en Deelproces Deelvraag B.2 C.2



Deelproces Deelvraag B.2 C.2



Deelprocessen en eindtrigger Deelvraag B.2 C.2



Actorenmodel Deelvraag B.2 C.2

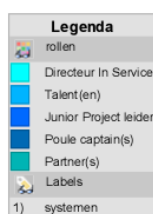


8.1.3. FlowChart Deelvraag D

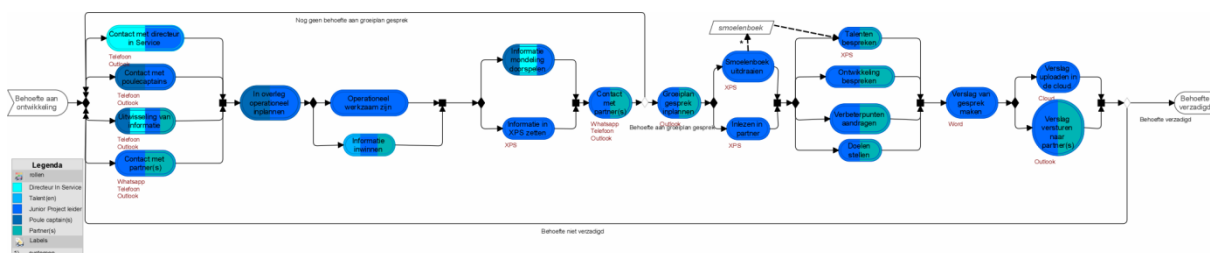
Overzicht proces Deelvraag D

1. Er is behoefte aan ontwikkeling van zowel The Hospitalist, de talenten, de fulltimers en de partners dit kan gekoppeld worden aan de behoefte naar informatie.
 2. Junior projectleider heeft contact met poule captains
 - a. In overleg met de poule captains wordt junior projectleider 32 uur per week operationeel ingepland.
 - b. Junior projectleider bespreekt talenten en partners met de poule captains.
 - c. Junior projectleider schrijft belangrijke informatie op.
 3. Junior projectleider heeft eens in het kwartaal contact met partners over het inplannen van groeiplan gesprekken.
 4. Junior project leider draait zijn operationele diensten en neemt daar informatie over talenten en partners tot zich.
 5. Junior project leider zet dit op zijn kantoordag in XPS.
 6. Junior project leider heeft contact met Directeur in Service over de partners die hij of zij onder zich heeft.
 - a. Er wordt besproken of er nog zaken zijn waar extra op gelet moet worden.
 - b. Er wordt besproken of de projectleider eventueel contact moet opnemen met een partner.
 7. Junior projectleider neemt indien nodig contact op met partners.
 8. Junior projectleider plant groeiplan gesprek in, in overleg met de partner.
 9. Junior projectleider bereidt zich voor op het gesprek.
 - a. Smoelenboek wordt uitgedraaid.
 10. Het daadwerkelijke groeiplan gesprek vindt plaats
 - a. Talenten worden besproken.
 - b. Samenwerking wordt besproken.
 - c. Verbeter punten worden aangedragen.
 - d. Doelen worden gesteld.
 11. Junior projectleider maakt een verslag van het groeiplan gesprek in Word en zet dit in de cloud.
 12. Het proces vervolgt zich weer bij stap 1.
- (Bijlage 8.2.4)

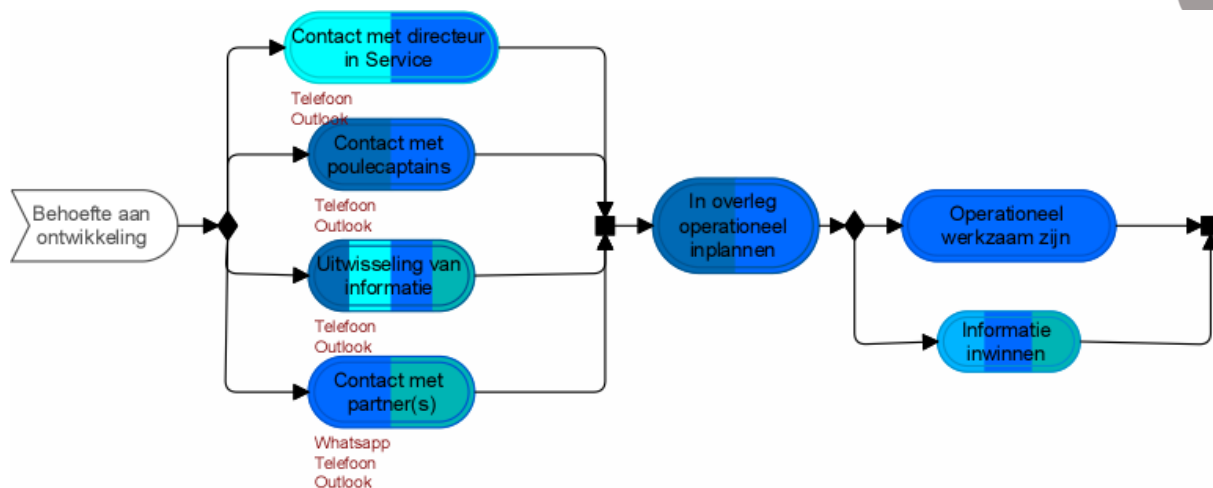
Flowchart Deelvraag D



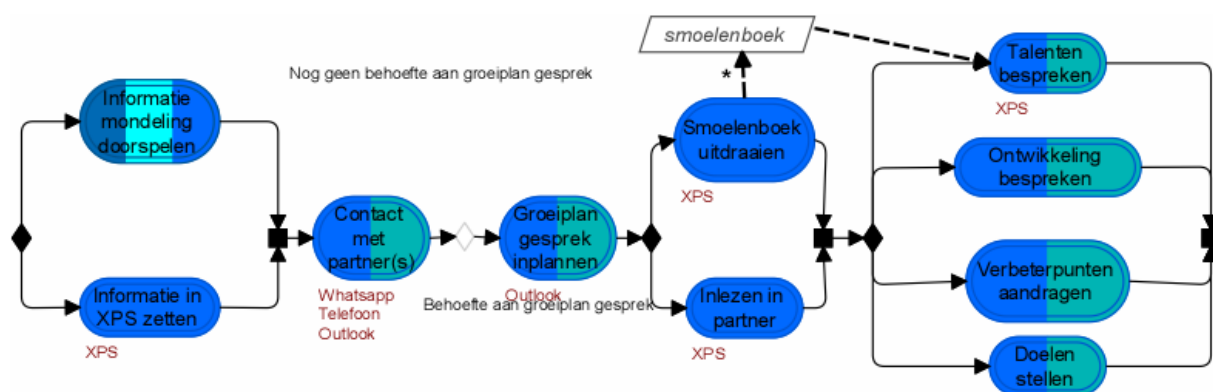
Legenda FlowChart Deelvraag D



Hoofdproces Deelvraag D

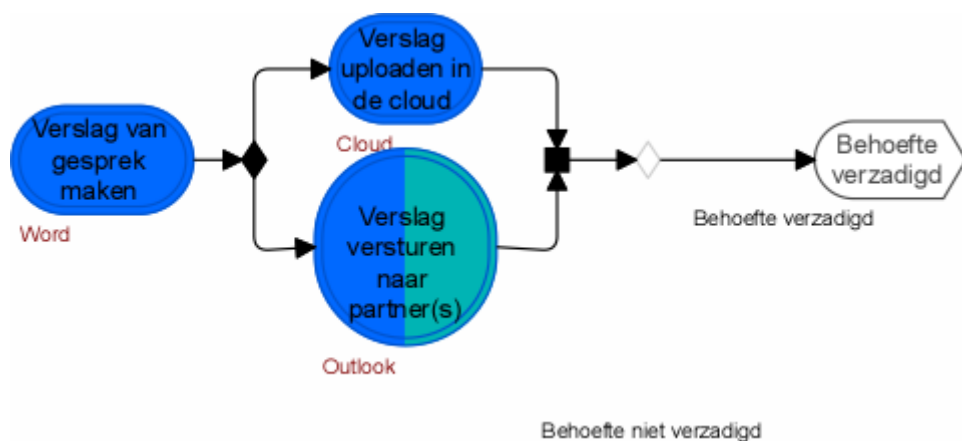


Deelproces Deelvraag D



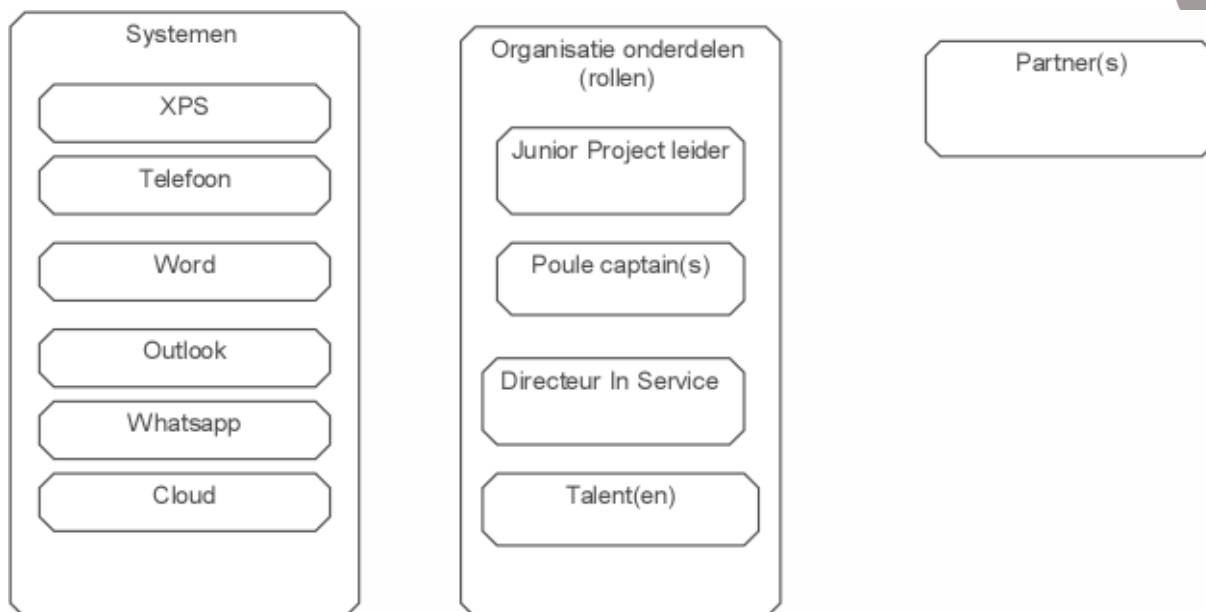
Deelproces Deelvraag D

'Nog geen behoefte aan een groeiplan gesprek' betekend in dit geval dat het proces vanaf de begintrigger opnieuw begint, zie voor een overzicht hiervan het hoofdproces.



Deelproces Deelvraag D

'Behoeftte niet verzadigd' betekend in dit gevat het proces vanaf de begintrigger opnieuw begint, zie voor een overzicht hiervan het hoofdproces.



Actorenmodel Deelproces Deelvraag D



8.2 Uitgewerkte interviews

8.2.1 Deelvraag A

Deelvraag A: 'Hoe kan het werving en selectie proces van The Hospitalist het meest efficiënt ingericht worden waarbij de kwaliteit gewaarborgd blijft?'

Geïnterviewde: Emma Verschoor

Functie: Stagiair Human Capital

Datum: 9 mei 2016

Dikgedrukt: Interviewer

Standaard: Geïnterviewde

*Peter is nu bezig alle processen in kaart te brengen, ze willen laat maar zeggen alles in één software hebben. Dus alles laat maar zeggen in één systeem, HR Matches gekoppeld wordt met XPS en nu zijn we met zoveel dubbel werk bezig eigenlijk. **Dus het is de bedoeling dat een talent gelijk in XPS komt te staan, zodat je het niet meer zelf in hoeft te voeren.** Het komt niet meer meteen in XPS te staan zoals vroeger. Als een talent zich aanmeldt komt diegene in HR matches en dan komen ze op nieuw en zetten wij ze op beoordelen. Dat op beoordelen zetten gaat handmatig. Dan gaan wij ze beoordelen. **Hoe doe je dat beoordelen?** Dat doe je door middel van een notitie, dan zet je er bij waarom je vindt dat iemand wel of niet uitgenodigd moet worden voor een talentendag. **Wie doen dat allemaal?** De HC stagiaires, Leonie en de poulecaptains. **Jullie mailen dat naar elkaar die beoordeling?** Nee, dat kun je zien in HR matches. Meestal mailen we wel de poulecaptains van er zijn weer nieuwe aanmeldingen, wil je die even beoordelen. **De beoordeling van iedereen kun je terug vinden in HR matches?** Ja, dat klopt, ook als iemand een mail heeft gestuurd naar een potentieel talent, zie je dat ook in HR matches. Soms lukt het niet om een CV up te loaden, dan stuur ik wel eens een mailtje met kan je je CV nog even opsturen. Maar dat is alleen van humancapital@thehospitalist.nl die mail. **Wie besluit er uiteindelijk of diegene wel of niet wordt aangenomen?** De poulecaptain is doorslaggevend want die weet wat hij of zij wil in zijn Poule. Dus dan kijk je meestal daarna. Dan zet je diegene onder afwijzen in HR matches. Als je ze uitnodigt zet je ze onder interview. Je kunt ze ook op persoonlijk interviews zetten. **Wanneer zet je iemand op persoonlijk interview?** Als diegene niet binnen het reguliere profiel past maar wel potentie heeft, misschien wat ouder is. **Als ze afgewezen worden hoeven ze dus niet meer verwerkt te worden in het EXCELbestand zoals vroeger?** Dan sturen we gewoon een keer per week een mailtje naar iedereen die is afgewezen, dat moet apart per persoon. Je kan niet iedereen aanvinken. Wanneer je dat hebt gedaan verplaats je ze van afwijzen naar afgewezen. Wanneer je iemand onder interview zet, betekent het dat ze uitgenodigd mogen worden op een talentendag en dat is eigenlijk geen beetje een bottleneck. **Oké vertel, waarom.** Dit is dubbelwerk. Want je moet iemand dan ook meteen in XPS zetten. Ik denk dat wel handig is dat iedereen die uitgenodigd wordt voor een talentendag in XPS komt te staan omdat je dan feedback kan geven ook als iemand niet is aangenomen, voor het geval dat ze in de toekomst opnieuw solliciteren. **Bij afgewezen hoeft je niet meer naar te kijken en hoeft dus niet meer in xps.** Klopt. We doen dat andere nu in Excel zodat we een overzicht hebben van wie op een talentendag hebben. We hadden verzonnen dat er in XPS een lijst aangemaakt moet worden met wie komt er op de talentendag. **Of gewoon in de planning, dan maak je een aparte agenda aan bijvoorbeeld 'Human capital' en plan je de potentiële talenten daar onder in.** Je kan inderdaad wel een in XPS een agenda maken en als het talent heeft bevestigd, dat je die op ja zet. Dat zou echt een goede zijn. Wat er nu gebeurt, is dat wij iemand op interview*



zetten in HR matches vervolgens zetten wij ze in Excel en nodigen we ze uit voor een talentendag . **Dit gebeurt allemaal handmatig?** Ja als diegene bevestigd heeft zet je diegene op bevestigd of verplaats je hem naar een volgende. Er is ook een kopje van losse gesprekken, voor de persoonlijke gesprekken. **Dit Excel moet dus weg?** Ja, Excel moet eigenlijk weg. **Als iemand is aangenomen moet je dat vervolgens veranderen in HR matches, Excel en xps?** Ja, daar verander je het allemaal in. In HR matches zet je ze onder aangenomen, in xps op actief en Excel heb je ook nog een kopje van die en die is aangenomen. **Dan moet je ze verplaatsen zodat je ze niet per ongeluk nog een keer uitnodigt en weet je wie je moet uitnodigen voor de intro en praktijktraining. Met de persoonlijke gesprekken?** Daarbij gaat het eigenlijk hetzelfde. **Het knelpunt ligt vooral bij het stukje beoordelen en peter is nu aan het kijken of hij een systeem kan vinden dat HR matches aan XPS kan gaan linken?** Peter is vooral aan het kijken naar wat willen we? En dan gaat hij iemand zoeken die dat kan regelen. **Peter is dus eigenlijk een beetje met hetzelfde bezig als waar ik mee bezig ben.** Ja, dat klopt. Ik heb hier nog het aanmeldproces van hoe het nu gaat liggen, want zelfs als jij je in HR matches aanmeld dan is dat ook een bottleneck. Je kan je in principe namelijk aanmelden met je naam en e-mail adres. **Je hoeft dus niet per se je adres en motivatie etc. in te voeren?** Dan kan je dus ook niet zien waar iemand vandaan komt. Dit moet dus allemaal verplicht worden. CV en motivatie moeten in ieder geval verplicht worden, want als iemand geen motivatie heeft en wel voldoet aan onze criteria weten we nog niet hoe en wat. Peter zei dat er een optie moet zijn waarbij je een video kan uploaden. **Heb je hier een overzicht van?** Ik heb een aanmeldformulier met daarop alles aangekruist wat verplicht moet worden. **Worden de talenten op tijd uitgenodigd?** We hebben laat maar zeggen een talentendag voor de vestigingen en dan voor Adam en tasty comedy hebben we aparte wervingsdagen. Misschien ook wel leuk om te kijken naar hoe gaan we het inrichten als alles weer wat rustiger is en de projecten op gestart zijn. Dan is er wellicht sprake van 2 aanmeldingen voor Adam, 3 voor Den Haag 2 voor tasty comedy en nog 1 voor Den Haag. Hoe ga je de talentendag dan indelen? Want al die informatie is anders. Het is ook nog wel een puntje dat de talentendag voor de vestiging altijd op woensdag is. Sommige kunnen nooit op woensdag, dan is het vaak van is het de moeite waard om diegene op een persoonlijk gesprek uit te nodigen? Of euhm moet je diegene dan afwijzen ofzo zeg maar. **Het is geen optie om het op een andere dag te doen?** Ja of op een andere dag inderdaad. **Bijvoorbeeld stel je voor dat je één keer in de twee weken een talentendag houdt. Dan doe je het een keer op woensdag, de volgende keer op dinsdag en die keer erna weer op woensdag, dan weer donderdag. Enzovoorts.** Wat ze nu ook willen doen is dat de poulecaptains verantwoordelijk worden voor hun talentendag in plaats van leonie. **Waarom dan?** Eeuuhm, weet ik niet meer. **Wordt het de poulecaptains dan niet te veel?** Het is laat maar zeggen, volgens mij moeten ze gewoon verantwoordelijk voor hun eigen poule dus ook voor de instroom. Zij weten het beste wie ze in hun poule willen hebben. **Stel je voor jullie plannen een talentendag die en die dag en niemand kan er bij zijn, dan is het inderdaad een beetje gek dat Jullie moeten bepalen wie er in hun poule komt.** Ja, want het komt nog best vaak voor, dan moet iemand bijv. Nog een keer op gesprek komen omdat het werving/selectie team niet het definitieve besluit mag nemen. Dus dat is het ook wel. **Heb je nog meer bottlenecks/knelpunten waar loop je tegen aan tijdens de werkzaamheden?** Vooral de communicatie met poulecaptains. Wij zetten de aanmeldingen onder beoordelen, maar soms duurt het redelijk lang voordat ze ze beoordeeld hebben. Dus dat is meer communicatie. **Ligt dat dan aan dat jullie te laat mailen, of reageren zij te laat?** Op zich is het namelijk niet veel werk, je hoeft alleen even te kijken en je mening te geven. Kan er niet bijv. Automatisch een mail worden gestuurd vanuit HR matches dat er een nieuw talentenaanmelding is voor JOUW poule. Dat zou handig zijn! Het is denk ik vooral ook, want maandag zijn er bijv. nieuwe aanmeldingen van het



weekend. Dan ga je die beoordelen en stuur je een mail naar de poulecaptains met de vraag of ze willen beoordelen voor woensdag. Dan hoor je echt pas dinsdag aan het eind van de dag. Dat duurt soms dus redelijk lang eigenlijk. Dit heeft ook te maken met de wervingsdagen die op woensdag zijn. Het is wel van belang dat we hen op tijd uit kunnen nodigen. **Eigenlijk is het dus beter dat zij zelf een mailtje ontvangen met er is een nieuwe aanmelding voor jouw poule. Dat was in het begin ook het idee wat ik van Rutger begreep. Communicatie is dus minder met de poulecaptains.** Joelle doet het vaak zelf. Ze heeft de bevoegdheid om mensen te verplaatsen. Dat is op zich wel ideaal dat ze zelf af en toe kunnen kijken en beoordelen. Dan hoeven we niet meer te mailen. De structuur van Den Haag is wel een fijne structuur. Dat de poulecaptains al hun eigen talenten beoordelen en het hc team als laatste reageert. En dat HC ze dan alleen nog uitnodigen. Je moet echt zelf in HR matches kijken wie er nieuw is. Wat ook handig is als de poulecaptains dat standaard op zouden nemen in hun dagtaak om even tien minuten naar HR matches te kijken. **Wat denk je dat het doel is van het werving en selectie proces?** Nou the hospitalitist wil heel graag kwaliteit leveren en daarom doen we ook de werving en selectie. Het is niet dat we zomaar handjes werk leveren, we willen wel echt mensen die ook in het team passen. We hadden een keer iemand en toen dacht ik die kunnen we wel uitnodigen en had Inge gereageerd nee die past niet in ons team. Als je met een goed team staat heb je ook die goede energie. **Hoe kan het nou dat er zo'n verschil tussen Den Haag en Amsterdam is qua team spirit.** Ik denk dat je wel kan kijken naar bij de gesprekken wel kan zien in welk team iemand past, qua persoonlijkheid. Dat moeten de poulecaptains zelf beoordelen. Als iemand zich aanmeldt met veel ervaring en minder ervaring, dat je elkaar een beetje aan kan vullen. Daarom is het via via zo fijn. Dat moet in HR matches ingevuld kunnen worden, via wie ze komen. **Hoelang duurt het afwijzen?** Ik doe dat een keer in de week en daar ben je zo mee klaar. **Hoe lang duurt het om 1 talent te beoordelen?** Ongeveer 5 minuutjes. **Hoeveel aanmeldingen per week gemiddeld heb je?** Ik gok ongeveer 20 aanmeldingen per week. **Wat gaat er al super?** Euhm, het voordeel van HR matches is dat je in 1 oogopslag kan zien wie je aan wilt nemen en hoeveel mensen er aangenomen zijn, wie er uitgenodigd zijn. In Excel heb je nog wel eens slecht overzicht. Soms gebeurt het nog wel eens dat je iemand vergeet. **Is er verder nog iets dat ik moet weten?** Je moet even met peter praten, dat is wel handig. Ja, verder kan er altijd wel iets beter. Maar we kijken wel heel goed naar kwaliteit dat vind ik heel goed. Je moet wel een beetje die sprankel en die uitstraling hebben. **Moeten daar richtlijnen in komen?** Ja, het gaat op gevoel. Daarvoor heb je natuurlijk wel die vragenlijst. Daar kun je heel wat aan afleiden.



8.2.2 Deelvraag B

Deelvraag B: 'Hoe kan het proces van de urenregistratie het meest efficiënt ingericht worden waarbij de kwaliteit gewaarborgd blijft?'

Interview A

Geïnterviewde: Joelle van der Kamp

Functie: Poulecaptain vestiging Den Haag

Datum: 11 mei 2016

Dikgedrukt: Interviewer

Standaard: Geïnterviewde

*Ik ben Joelle, ik ben verantwoordelijk voor vestiging den haag. Vestiging den haag heeft nu bijna veertig talenten. Euhm en jij wilt graag weten het proces van de urenregistratie? **Ja, dat is een van de processen.** Dan beginnen we daarmee, de urenregistratie door het talent of wat ik doe? **Wat jij doet.** Talenten staan ingepland – krijgen na hun dienst een mailtje met daarin er staan declaraties voor je klaar – die vullen zij dan zelf in – euhm elke dinsdag en woensdag ga ik daar door heen, ik controleer de uren op basis van wat partners naar mij toe sturen de zogenaamde uitschrijffijsten, dus ik check de uitschrijffijst met wat het talent heeft ingevuld. – euhm een uitdaging die daar in zit is dat ik niet van alle partners een uitschrijffijst krijg. Sommige partners zeggen ik geloof dat zij het goed invullen en we hebben hier bijv. in het ziekenhuis lijsten liggen en controleer ze zodra jij ze opstuurt. Dus ik ga niet energie in steken om ze op te sturen en vervolgens weer te checken. Ik check het 1 keer. – dat is iets waardoor het niet overal hetzelfde loopt – bij hele kleine cateraars – die printen het niet eens uit en die gooien het via de mail. **Maar het liefst zou je zien dat het op één manier gaat?** Als ik kijk naar een ideaal proces kunnen de partners in het systeem en keuren zij zelf de uren goed. **Ja dat hoorde ik ook al van Thierry.** Dat het via een app of een inlog kan gebeuren. **Oké hoeveel tijd ben je kwijt met dit proces?** Euhm met 40 talenten in een drukke week, ben ik daar met het verzamelen van de uren, en het uiteindelijk ook controleren en goed zetten, want als het klaar is stuur ik een mailtje naar Léon met evt. bijzonderheden. Elke woensdag. Denk ik dat ik daar twee uur aan kwijt ben. **Alles doe je op woensdag?** Ik begin meestal dinsdag met bellen of mailen dat de partners de uitschrijffijsten moeten sturen. Euhm en dan woensdag ga ik inventariseren en dan bel ik nog wat na. **Wat is hier het doel van?** Iedereen moet naar waarheid uitbetaald krijgen, mocht er nou verschillen zitten in wat een talent invult, wat een partner invult wat opvallend is. Bijv. Als een partner een pauze opschrijft en een talent niet. Dan check ik dat meestal wel bij het talent altijd. Als die zegt ik heb wel pauze gehad..bel ik de partner. **Ja precies, welke stappen kunnen we in dit proces onderscheiden euhm waar loop je tegen aan tijdens de werkzaamheden?** Dat XPS traag is, ook als je hebt twee opties in XPS optie 1 is dat je declaratie aanklikt en dat je 1 persoon tegelijkertijd invult maar je kan ook voor de optie kiezen dat je iedereen van een week in een scherm ziet en dat je dan op bewerken drukt. Dan kun je hem zo door tappen laat maar zeggen, het enige is dat dat niet volledig op je scherm past. Dus dan moet je heel erg uitzoomen en dat is onleesbaar. Dus het is niet functioneel in je scherm. **Heb je enig idee hoe dit beter zou kunnen of opgelost kan worden?** Ik denk door de rij die we zien van het talent, die kunnen we al op maat maken maar dat moet iets gecomprimeerd worden, hij moet makkelijker, eenvoudiger. Er zijn nu te veel tabs die we in moeten vullen. **Dat zouden we dus bij XPS neer moeten leggen.** Ja, het ligt aan XPS. **Dus niet met een ander systeem werken, wel met***



XPS. Ja, kijken of we dat op maat kunnen maken. Zeker. **Oké, Eu wat gaat er al goed volgens jou?** Ik moet zeggen binnen poule Den Haag vind ik dat heel veel talenten het goed invullen altijd naar waarheid. Zodra de talenten het niet goed invullen kost het altijd veel tijd. **Oké ja. Hoeveel tijd kost iedere stap? Dit in totaal duurt twee uur per week.** Een andere pain die er is, dat tarief koppeling niet automatisch is. De tarieven die worden betaald door de partners. Je vult als je een dienst aanmaakt in XPS heb je een project, maak je een rooster aan, hang je diensten in. Moet je in het rooster altijd aanvinken welk tarief. Kan natuurlijk zijn dat er bij een partner verschillende tarieven zijn, maar het zou makkelijker zijn dat je de functie alleen hoeft aan te klikken en dat het tarief er al bij staat. Makkelijk op te lossen. **Moet je veel wachten, kun je bijv. niet verder omdat je afhankelijk bent van het eindresultaat van een ander proces.** Uitschrijflijsen kan vertraging opleveren en dat is vooral bij hele grote bedrijven, zoals grote hotels, die zijn altijd heel nauw en heel erg op de centen en die zijn echt elk kwartiertje aan checken. Dus daar moet ik op uitschrijflijsen wachten, daar kan ik nooit uitgaan van wat het talent doorgeeft. **Dat kan het proces dus wel vertragen.** En dat ligt er dus aan hoe wij al hospitalist onze partners opleiden en betrekken bij ons proces. **Welke tools gebruik je op dit moment allemaal voor dit proces?** Ik gebruik XPS mail telefoon, bellen en whatsapp, ik whatsapp veel met de talenten. Wat gebruik ik nog meer. Ja en pen en papier. Voor regio den haag is het zo dat we veel te maken hebben met reis kosten en reisen. Wat er dus op de factuur mag of wat een talent krijgt ja of nee. **Dat is dus per partner verschillend?** Ja. In een ideale wereld zou het heel fijn zijn als die prijs afspraken in XPS komen te staan. Bijv. Als een talent bij huis ter duin werkt en die werkt langer dan 8 uur komt er automatisch zoveel reistijd bij en die kosten kunnen automatisch zo erbij geteld worden. **Heb je verder nog iets?** XPS is traag maar dat heb ik al gezegd, dat is mijn grootste pain. En die partners moeten online kunnen, dat scheelt heel veel werk en ik denk ook dat zij ons daarbij helpen. Bijv. De borrelfabriek die hebben een systeem waar wij op kunnen inloggen en de lijsten kunnen bekijken. Dat is voor hen heel makkelijk en voor ons ook redelijk eenvoudig. **Maar eigenlijk moeten wij zo een soort systeem hebben.** Ja precies.

Interview B

Geïnterviewde: Thierry Möhle

Functie: Poulecaptain Vestiging Amsterdam

Datum: 09-05-2016

Dikgedrukt: Interviewer

Standaard: Geïnterviewde

Welk gedeelte van de urenregistratie doe jij precies? Ik krijg van de partners de uitschrijflijsen en vervolgens pas ik de nodige declaraties van de talenten aan. Dus waar nodig zet ik de uren goed. Vervolgens geef ik Léon een seintje als dat goed staat. Vervolgens factureert hij dat. **Jij doet dat in XPS?** Ja. **Welke tools gebruik je hier allemaal verder voor?** Eu mijn email en xps, soms nabellen of via whatsapp. Niet iedereen stuurt het namelijk netjes op. **Hoe vaak doe je dat dan precies, eens in de maand of wekelijks?** Het gaat per week, het moet altijd voor donderdag goed staan want dan gaat Léon weer factureren. **Hoeveel tijd ben je daar mee kwijt?** Ik denk dat het me wel zo'n vier uur per week kost. **Welke dagen ben je hier mee bezig?** Ik verspreid het meestal over maandag dinsdag woensdag. Op maandag sturen een paar partners het netjes op, die kan ik maandag al doen. Sommige moet ik zelf achteraan bellen. Daar gaat vooral veel tijd in zitten. **Hoe zit het met de talenten, vullen die de declaraties altijd netjes in?** Niet iedereen. Het aanpassen daarvan duurt lang,



internet is sloom en xps ook dus dat duurt allemaal lang. **Wat is volgens jou het doel van het proces?** Het doel van het proces is om te zorgen dat de talenten uitbetaald krijgen naar waar ze recht op hebben. **Welke stappen worden er precies genomen om tot het doel te komen.** Het begint bij de uitvraag die we krijgen natuurlijk. Als we de uitschrijffijsten krijgen, en het staat goed zet ik het in XPS op een 'Gtje' laat maar zeggen. Dat betekent dat ze goed staan voor facturatie. Factureren gebeurt wekelijks en uitbetalen maandelijks. **Waar loop je tegen aan?** Dat het veel te omslachtig is en te lang duurt. Het proces is niet optimaal. **Hoe kan dat beter volgens jou?** Het kan beter als partners zelf in plaats van de uitschrijffijsten in te vullen, zelf in een systeem kunnen aanpassen waardoor het eigenlijk al meteen goed staat. **Wat gaat er al super volgens jou?** Super gaat dat er zijn een aantal partners die het wel netjes sturen en een aantal talenten die het netjes invullen. Als dat zo is scheelt hij mij gewoon super veel tijd. **Hoe kan het dat die partners en die talenten dat wel doen en anderen weer niet?** Dat vraag ik mij ook af Danique. **Daar heb je geen idee van.** Laten we als voorbeeld staets neem, adriaan een waanzinnige chao is, die heeft dat dan niet op zijn prioriteiten lijstje staan. Die wordt vervolgens ook weer chagrijnig als ik hem bel van waar blijven de uitschrijf lijsten. Dat soort dingen, het is gewoon niet de er zijn heel veel mensen die ook druk zijn en het is niet zijn prioriteit. Talenten zijn waarschijnlijk wat lakser. **Hoe denk je dat je talenten kunt stimuleren? Ze krijgen nu bijvoorbeeld een mailtje na hun dienst..** mm het is lastig, ik hou niet echt bij wie het wel en niet doen. Op een gegeven moment staan ze goed en kun je dat niet meer zien. Je kunt mensen erop aanspreken, dat doe ik eigenlijk nooit. Er zijn genoeg andere prioriteiten waar voor ik ze eerst achter de broek aan zit, voordat ik ze hier mee lastig val. Je kunt wel benadrukken dat het in hun voordeel is om het in te vullen, wat soms ook niet zo is. Wanneer de originele uitvraag langer duurt dan de daadwerkelijke uren. Dan hebben ze dus meer geld waar ze niet voor gewerkt hebben. Om ze nou te gaan straffen vind ik ook niet belangrijk genoeg voor. **Als de uren heel erg verschillen, ga je dan nog bellen?** Ja, dan bel ik vaak wel even. Of de talenten bellen mij en bel ik de partner weer. Voor mij zijn de uitschrijffijsten van de partner wel bepalend. **Zijn er nog dingen die je hierover kwijt wil? Die nog niet besproken zijn.** Het proces is niet moeilijk, maar de moeite die het kost maakt het lastig. Ik denk ook dat de drempel te hoog is voor sommige partners, als zij het zelf kunnen invullen is het velen malen makkelijker dan die uitschrijffijsten invullen.



8.2.3 Deelvraag C

Deelvraag C: 'Hoe kan het proces tussen inplannen en beschikbaarheid doorgeven optimaal ingericht worden?'

Interview A

Geïnterviewde: Inge Velthuijs en Thierry Möhle

Functie: PouleCaptains Amsterdam

Datum: 09-05-2016

Dikgedrukt: Interviewer

tandaard: Geïnterviewden

Wat is het doel van het proces van het inplannen en de beschikbaarheid doorgeven? Dat we de juiste mensen met de juiste kwalificaties op diensten inplannen en dat ze daadwerkelijk kunnen werken. Ook om teamsamenstellingen te maken, die goed zijn waarbij ervaren mensen met minder ervaren mensen samenwerken zodat zij de minder ervaren mensen kunnen leren hoe dingen werken en kunnen begeleiden. Aan wensen van partners voldoen, waar hebben zij behoefte aan. **Welke stappen worden er ondernomen om van het begin tot het eind om die planning goed in elkaar te zetten?** Het begint met een uitvraag die van de partners komt, voor bepaalde diensten. In principe sturen ze dat op woensdag voor de week daarna uiterlijk. Eerder is meer dan welkom. Even kijken dan ondertussen geven de talenten hun beschikbaarheid aan in xps, dat kan gelijktijdig gaan. Dat hoeft niet per se eerder dan het ander. Zij geven het in principe ook in voor die woensdag of eigenlijk donderdag ochtend voor die week erna en ook daarbij als ze het verder aangeven is het voor ons alleen maar makkelijker om inzicht te krijgen. **Wat gebeurt er als de partner zegt van morgen wil ik nog een dienst uitvragen.** Ja, dat kan later, vervolgens maken wij diensten aan in XPS en plannen wij de talenten op basis van hun beschikbaarheid in op deze diensten. Als die planning eenmaal gemaakt is dan kunnen er natuurlijk nog dingen wijzigen, zowel aan de partner kant als aan de talenten kant. De talenten kant kan ziek worden, kan toch een wijziging hebben en een partner kan toch extra diensten krijgen. Deze diensten komen meestal telefonisch binnen. Dan gaan we ter plekke zoeken naar talenten die op dat moment nog kunnen werken. **Waar loop je tegen aan tijdens de werkzaamheden?** Dat niet altijd de beschikbaarheid overeenkomt met de diensten die er zijn. Er kunnen meer diensten dan beschikbaarheid is, waardoor we niet genoeg talenten hebben om in te plannen. Het kan ook zo zijn dat de talenten niet geschikt zijn voor de diensten die uitgevraagd worden, het kan ook zijn dat er te weinig diensten zijn en te veel talenten, zodat we niet iedereen genoeg werk kunnen geven. euhm, even kijken, mensen die hun beschikbaarheid niet aangeven. Partners die niet op tijd uitvraag doen. **Wat kan er volgens jullie beter?** Wat beter kan is de snelheid van het systeem waarin we plannen, in ieder geval dat moet echt gezegd worden, dat is echt traag. Het is vrij overzichtelijk maar daar kan nog wel wat aan gedaan worden. Het gemak waarmee talenten hun beschikbaarheid kunnen aangeven en partners hun uitvraag kunnen doen. Dat kan aangepast worden, daar wordt aan gewerkt in de vorm van een app. Partners die de uitvragen niet volledig opsturen. Iedereen heeft een eigen format dus dat kan heel erg verschillen. **Zou het een mogelijkheid zijn dat de partners hun dienste volgens een hospitalist format uitvragen?** Wat wij graag zouden zien is dat zij ook toegang krijgen tot XPS en dat zij zelf de uitvraag kunnen doen zodat het direct in ons systeem staat. **Hoelang zijn jullie bezig met dit proces?** De hele week. 1 dag met



twee personen bezig met de weekplanning maken, en daarna is het echt afhankelijk van wat er gebeurt. Per week verschil het heel erg. Met alles erbij het bellen van de partners, de talenten, het in het systeem zetten neemt wel zo'n 70% van de tijd die wij op kantoor zitten in beslag. **Ik probeer een beetje te kijken hoe je dit kan vermakkelijken dat een talent zijn beschikbaarheid invult en dat je dat kan matchen met het inplannen.** Ja euhm, ik vind het, dat er. Misschien, kijk er is al een poging gedaan door XPS om het makkelijk te maken maar dat werkt niet helemaal. Daar moeten al je talenten kwalificaties geven vanuit welke partners we kunnen en mogen werken. Dan klik je op 1 rooster en dan komen daaronder automatisch alle talenten van alle diensten die daar kunnen werken en kun je ze daar hop opzetten. **Waarom werkt dat niet goed?** Ja, ik weet niet het werkt gewoon niet makkelijk. Het is niet overzichtelijk, ik mis informatie. De talenten kunnen bij hun beschikbaarheid opmerkingen zetten. Die zijn niet zichtbaar. Die informatie gaat verloren zodra je met het planbord werkt die wel noodzakelijk is om mensen te kunnen inplannen. **Maar stel je nou voor dat XPS er voor zorgt dat die informatie er wel bij komt te staan, werkt het dan wel volgens jou?** Dan zou het wellicht wel kunnen werken, het is ook vrij lastig want je moet eerst specifieke tijdsperiodes selecteren. Normaal werken we met een agenda en dan heb je een week overzicht, en met het planbord moet je wat meer handelingen verrichten voordat je kan beginnen met plannen. De beschikbaarheid wordt gewoon niet goed aangegeven in XPS. Het is ook lastig omdat het arbeidsintensief is om al die kwalificaties bij te houden van de talenten. Het is eigenlijk haast meer werk dan dat je het in je hoofd hebt zitten. Voor die 50 talenten per poule zit het wel in ons hoofd, het kost meer moeite om in XPS te zetten dan dat je het gewoon uit je hoofd weet. **Dus eigenlijk is het hele planbord niet handig?** Het zou wel handig zijn voor iemand die nieuw komt, die de talenten nog niet kent. Die daardoor veel beter kan plannen. Maar wij hebben gewoon veel informatie in ons hoofd dan dat xps heeft. **Welke tools gebruik je?** XPS, telefoon en whatsapp om onze talenten te contacten. E-mail om onze partners te contacten en telefoon ook wel. Uitvragen worden altijd bevestigd per e-mail, behalve bij een last minute. Dan kun je het controleren. **Qua reizen gaat iedereen met OV of de fiets?** Niet binnen Amsterdam. **Krijgen zij een OV vergoeding?** Dat is een grijs gebied. Alles wat ze met het ov doen krijgen ze volledig vergoed.

Interview B

Geïnterviewde: Joelle van der Kamp

Functie: Poulecaptain Den Haag

Datum: 11-05-2016

Dikgedrukt: Interviewer

Standaard: Geïnterviewde

Het volgende proces, vind ik eigenlijk wel lastig. Het proces tussen het inplannen van de talenten en de beschikbaarheid van de talenten. Hoe kunnen we dat optimaal inrichten. Euhm. Zal ik het proces van den haag uitleggen hoe dat gaat? **Ja graag.** Top. In den haag doen talenten hun beschikbaarheid invullen op woensdag. Daar hebben ze de tijd voor tot 12:00 's nachts. Donderdag om negen uur gooi ik mijn laptop open en ga ik kijken of iedereen het heeft ingevuld ja of nee. Zodra ik heb gecheckt ben er natuurlijk altijd wel mensen die het niet goed of niet hebben ingevuld. Stuur ik meteen berichtje (whatsapp) doe het zo snel mogelijk want ik ga nu beginnen met plannen.



Vervolgens ga ik kijken naar hoe ziet mijn week eruit. Kom ik ergens te kort heb ik een hele drukke dag, ga ik het redden of moet ik hulp in roepen. Dan maak ik daarmee de balans op. En voor den haag bellen we iedereen. Ik bel 40 man. Ik bel en dan is het van hee hoe is het en dan praten we altijd even kort bij en hoe ging vorige week ik zie dat je dan en dan beschikbaar bent hoeveel dagen wil je.. bij de een duurt dat gesprek wat langer, dat zijn vooral de echt studerende mensen moeten we altijd even kijken passen meten. Bij mensen die $\frac{3}{4}$ dagen werken is het gewoon ik heb dit dit dit en inplannen maar. Bam klaar. **Oké dus je belt echt iedereen voordat je ze inplant, je zet niet iemand zomaar op een dienst.** Nooit. Kan wel eens een keer gebeuren per ongeluk maar dan doe ik altijd een appje. Sommige mensen zijn op school en die laten mij dan weten ik ben vandaag slecht bereikbaar. Of zijn aan het werk. De mensen die ik niet op donderdag kan bereiken die bel ik vrijdag. Daar heb ik altijd een contact moment mee. Dit en dat heb ik in gedachten etc. vult iemand zijn beschikbaarheid niet in tot en met vrijdag, dan ga ik plannen! Of dan plan ik diegene niet in, als het niet druk is. Wat je vaak ziet in het beschikbaarheid invullen is dat het voor talenten heel erg wennen is. Ze weten de uitleg die wij geven naar mijn mening is niet volledig, omdat ze weten oké ik vul alleen in wanneer ik kan. Maar zodra talenten het bewust zijn zouden hebben van oké dit is wat wij zien. En zodra we iemand op een dag niks hebben zien invullen gaan we juist bellen. Wij moeten weten wat je elke dag doet. Hoeft niet in detail, ik hoef niet alles te weten prima. **Maar zeg gewoon of je wel of niet kan.** Precies dat is gewoon even belangrijk, dus daar moet je mensen heel erg op coachen en op trainen. Dat is hetzelfde met vanaf tijden. Stel iemand vult in kan vanaf 3 en ik heb een dienst van half 3. Dan hang ik aan de telefoon van tot hoelaat heb je les. Ja tot half 2. Dat is top want dan kan je om half 3 daar en daar zijn want ik weet waar diegenen op school zit. **Jullie hebben dan wel het voordeel dat je iedereen goed kan bereiken.** Ja dat is echt, dat hebben we er in gekneed. **Dat is iets wat den haag heel erg h heeft en Amsterdam minder.** Dan ben ik ingepland en dan elke vrijdag eind van de dag bevestig ik alle diensten. Mits het echt zo druk is dat ik weet dat het gewoon niet gaat en er nog wijzigingen komen. Euuu en dan wat misschien wel goed is voor jou onderzoek is dat op maandag stuur ik altijd een weekmail in de ochtend met daarin het autoplan. Want dat is voor den haag iets wat heel erg belangrijk is. **Waar loop je tegen aan tijdens het proces van het inplannen** euuu toch dat mensen, als mensen slecht bereikbaar zijn. Daar blijf je tegenaan lopen. Eu maar toch whatsapp schakel je heel snel. Of toch dat mensen toch vergeten in te vullen of last minute wijzingen, dus niet eerlijk zijn in XPS. Dat zijn last minute dingen waar je altijd mee te maken hebt. Het zijn mensen, het is geen fabriek. Dat zijn de uitdagingen waar je tegen aan loopt. Verder qua systeem want dat wil je denk ik ook weten. Is dat het letterlijk inplannen, dus een dienst aanmaken kost heel erg veel tijd. Ik heb gehoord van system dat je iemand kan aanklikken en naar de dienst kan slepen. Wij moeten klik scroll typ opslaan en terug je bent 5/6 handelingen verder terwijl je het eigenlijk in een swipe zou kunnen moeten doen. **Bij xps ligt gewoon een heel groot verbeterpunt.** Ja, we moeten heel veel klikken het is gewoon iets wat tijd kost. **Heb je enige idee hoe het voorgenoemde beter zou kunnen.** Het klikken verminderen, wat ook zou kunnen met het invoeren van diensten. Dit is wel een hele grote stap die ik nu zeg, is dat partners hun diensten digitaal aanvragen. Dat zij hun dienst er eigenlijk al inzetten en dat wij misschien met een contact moment kunnen zeggen oké ik heb nu dit dit en dit staan klopt dit? Oke check. Oké klaar kunnen wij gewoon plannen. **En dan gebeurt dat ook gelijk volgen een format die wij fijn vinden.** Ja en een bepaalde tijd dan moeten zij het hiervoor ingevuld hebben, anders kan het niet meer. Dan kan je daar strenger mee zijn. Dat is met planning ook, last minute veranderingen vanuit partners is net zo moeilijk als vanuit talenten. **Is daar een beleid op?** We zijn nu aan het professionaliseren en we zeggen een week van te voren willen we de uitvraag. En zodra jij daar wijzingen in hebt betaal je mee of dan komt er een prijs bij. Bij nieuwe partners, bij



oude partners vanaf het begin kun je dit niet meer doen. Dat is namelijk een dealbreaker. Als ik ff heel sec ga denken, zouden we dat moeten doen? Nee.. ligt eraan bij welke partner. Maar ik denk wel als poulecaptain bij the hospitalist kun je partners wel kneden. En je moet ze gewoon chasen, want het feit dat zij, want donderdag begin ik met de planning. Dan wil ik op woensdag zeker weten dat ik alles binnen heb. Tuurlijk flipt er wel eens een partner tussen door van jo hallo ik heb toch nog iets. Maar transparant schakelen is daar heel belangrijk in. En weten wat je aan kan. **Waarom denk je dan dat den haag op zo een andere manier functioneert dan als Amsterdam?** Heeft denk ik wel een beetje te maken met de grootte en continuïteit in poulecaptain. Kijk ik zit nu bijna 3 jaar op deze functie dus ik heb het team echt kunnen bouwen en naar een bepaalde maatstaaf kunnen laten handelen. En hier in Amsterdam is heel veel wisseling geweest. Dus ik geloof heel erg in continuïteit, 1 aanspreekpunt. Weten waar je aan toe bent. Ook weten wanneer dingen niet goed gaan. En dat ze dat dan ook van mij horen. Bijv. zo een intro en praktijktraining is heel erg goed, maar ik heb de meeste talenten daarna nog wel bij mij op kantoor. Persoonlijk contact en toch nog even zien. Dat gebeurt nu we zo hard groeien niet met iedereen. Maar dan probeer ik ze zsm op de vloer te zien. **Je wilt dus altijd zien.** Ja. Persoonlijk contact. **Je hebt nooit dat je niet meer weet wie wie is.** Nee dat heb ik niet. **Euhm hoeveel tijd kost het plannen?** Plannen an sich is ook door de hele week heen. Ik heb dat ooit een keer uitgerekend. Volgens mij zit je rond de 20 uur. Ja. **Ben je afhankelijk van het eind resultaat van een ander proces.** Om alles voor elkaar te krijgen wat een moeilijke doelgroep is zijn partners die weersafhankelijk zijn. Dat is heel lastminute schakelen. Dat is ook een kwestie van afspraken maken, veel persoonlijk contact. Verwachtingen uitspreken en echt harde afspraken maken is ook heel belangrijk. Het gaat echt om meedenken. Dat is ook het onderscheidend verogen van the hospitalist. Kijk 40 talenten wij maken altijd een Excel lijst met daarin de beschikbaarheid. Rick en ik lopen dan altijd samen door iedereen heen. Dat duurt echt tien minuutjes. Heeft Henk en piet het ingevuld. Je kunt die uit xps draaien maar die klopt niet altijd. EXCEL uit xps klopt niet altijd. Soms als mensen helemaal niks invullen vallen ze weg uit die namenlijst. Dan zetten we erachter wat we tegen de desbetreffende talenten willen zeggen dat is handig voor de contact momenten aan de telefoon. Structure. Xps Excel telefoon, pen en papier. Donderdag doe ik Excel en checken. Mail voor draaiboeken en details. Met de partners ben je constant aan het mailen. **Vaak lastminute wijzigingen? Hoe communiceer je dat?** Afhankelijk van het soort wijziging. Als het een avondshift is dan bel ik meestal. Op de dag zelf bel ik meestal. **Verder nog iets wat ik hierover moet weten?** Ja, dit is wel mijn planningsproces. Euuu wat misschien is voor xps is factsheets. Die van nu zijn niet meer up to date. Vooral van de nieuwe partners, dat ligt volgens mij stil. Eu het is altijd wel, ik weet niet of je ook wil weten over bevestigingen en inhoud daarvan. Deze informatie is heel belangrijk voor het talent. We moeten er goed naar kijken om dit misschien wat leuker te maken. En dat ze goed gebrieft worden. Ook is het handig dat we meer bestanden kunnen hangen aan de bevestigingmails, zoals een routebeschrijving ik kan nu bijv. geen afbeeldingen meesturen.



8.2.4 Deelvraag D

Deelvraag D: 'Hoe kan het communicatieproces tussen de partner, het kantoor en het talent optimaal worden ingericht waarbij de kwaliteit gewaarborgd blijft?'

Geïnterviewde: Pieke Delsing

Functie: Junior Projectleider

Datum: 9 juni 2016

Dikgedrukt: Interviewer

Standaard: Geïnterviewde

Pieke, wat doe je precies bij The Hospitalist? Nou Danique ik ben junior projectmanager bij The Hospitalist en dat houdt in dat ik Eu, euhm 32 uur in de week op de vloer werk waarbij ik informatie over de partners in win. Kijk hoe het met talenten gaat op de vloer. Euhm, en waar ik vervolgens eu vanuit daar overleg ik met de poule captains. Bij de poule captains win ik weer informatie in over de partners die ik weer kan gebruiken als ik op de vloer sta. Ik heb groeiplan gesprekken bij de partners, dat houdt in dat ik ieder kwartaal een evaluatie doe. Waarbij ik een eu even terug kijk op het afgelopen kwartaal en vooruit kijk op de rest van het kwartaal, zijn er meer of minder uitvragen, wat vonden de talenten van de diensten. Eu hoe ziet de komende tijd eruit, euhm daarnaast heb ik nog, word ik ingezet hoe het gaat bij bedrijven of nieuwe partner zoals de ADAM toren en help ik mee om het Heineken project om te zetten waarbij we op festivals werken. **Welke partners heb je allemaal onder je?** Hete peper, de borrelfabriek, staets, edel, covent garden, hendrik de keizer, stadsherstel, Heineken dus. Verder de hallen. Dat zijn er dertien in totaal. **Als je dan zo een groeiplan gesprek houdt, van wie uit komt het initiatief voor zo een gesprek? Vanuit The Hospitalist of vanuit de Partner?** Vanuit The Hospitalist. Wij sturen elk kwartaal een herinnering van het is weer tijd voor een groeiplan gesprek. **Wat denk je dat het doel is van de jouw functie?** Het doel van wat ik doe, is eu eigenlijk precies wat ik net zeg. Ik krijg informatie van talenten die ze op kantoor niet krijgen. Ik zie dingen op de vloer bij partners die je niet vanuit kantoor kan krijgen. Daar ligt eigenlijk de grote kracht. **Je helpt dus eigenlijk partners ontwikkelen en the hospitalist ontwikkelen?** Ja eigenlijk wel. **Kun je hier een proces in herkennen?** Ja, het is wel heel veranderlijk, maar de dingen die vast staan is dat ik gedeelte van de week op de vloer werk en een gedeelte van de week op kantoor. Ik bespreek ook nog met Rutger, iedere week of iedere twee weken alle partners. Oké heb jij nog updates, moet ik nog op dingen letten. Met Inge en thierry bespreek ik eens in de week van hoe het met alle partners gaat en hoe talenten gefunctioneerd hebben op de vloer. Er zit dus zeker bepaalde structuur in en ik probeer ook iedere zoveel tijd bij de partners langs te gaan. Ik heb grote en kleinere partners en ik ben vaker bij de grotere dan bij de kleinere partners. Maar ik zorg wel dat ik overal kom qua op de vloer werken. **Hoe speel je informatie door?** Nou ik bepaal samen met de poule captains welke talenten geschikt zijn om bij bepaalde partners te werken. Bij iedere evaluatie nee ik een smoelenboek mee en leg ik uit waarom nieuwe mensen bijvoorbeeld bij een partner passen. Mensen die twee tot drie maanden bij the hospitalist werken ken ik ook allemaal wel. **Wanneer jij informatie ontvangt van de partner die voor ons van belang is, hoe speel je dat dan door?** Ik zet dat in XPS daarna koppel ik dat nog terug met de poule captains en Rutger. **Als je een groeiplan gesprek heb gehad maak je daar dan een verslag van?** Ja, die komt op in de cloud en die komt eu ook terug naar de partner. **Kijken wij daar wel eens in?** Nou ik weet dat marjolijn daar altijd naar keek. **Loop je wel eens ergens tergen aan tijdens de werkzaamheden?** Ja vaak genoeg. **Waar tegen aan?** Onduidelijk informatie. **Van?** Het



kan van iedereen zijn, maar bijvoorbeeld kijk echt op de vloer heb j natuurlijk wel eens partners of mensen waar je mee werkt waar je mee verschilt van mening. Maar hier vanuit kantoor is het wel eens dat eeu leonie is een meisje dat nieuw is aangenomen. Die is binnen een halfjaar projectleider worden op de zelfde functie die Joost en ik hebben. Maar wij zijn daar helemaal niet over geïnformeerd ik moest het van haar horen. Terwijl maarten haar blijkbaar al in februari heeft aangenomen en dan denk ik van ja wat is nou de moeite om dat even te vertellen. Dat is dus iets waar ik gister tegen aan liep, dat is niet oké. **Er moet dus iets veranderen in de communicatie, en wat nog meer bijv.?** thierry en ik kan heel goed met elkaar, we zijn heel rustig. Zonder Inge en Joost. Inge praat heel veel. Ik merk gewoon dat dat niet altijd lekker loopt, met haar heb ik wel eens een aanvaring gehad. Dat ging over talenten die zich ziek hadden gemeld, en zij had gezegd je moet gewoon gaan werken en ging er gewoon vanuit dat ze komen. Toen maxima kwam eten bij de borrelfabriek stonden we dus op min een. toen zei ik tegen Inge regel het maar, en toen kreeg ik terug van ja ik zit hier met vriendinnen op het terras en ik heb ook vrijdag middag. Toen werd ze helemaal boos en dan denk ik van ja jouw taak als poulecaptain, is dat als iemand ziek is en je een back-up moet hebben en als die er niet is, ga je zelf. **Voel jij je daar op zo een moment dan verantwoordelijk voor?** Nou ik word op dat moment wel en door haar wordt ik aangevallen zo van los jij het maar op, en de borrel zegt ook jij bent van kantoor, zorg dat het gefixt wordt. **Wat kan er dan volgens jou beter als je concreet kijkt.** Niet echt dingen, maar dit zijn meer persoonlijke dingen. Dat Je werkt met mensen, maar je hebt het er gewoon met elkaar over na de tijd. **Als je dan kijkt naar hoe de informatie door het bedrijf heen gaat denk je dat het dan wel goed gaat of?** Dat kan veel anders zeker. **Hoe dan? Wat zou ideaal voor jou zijn?** Nou ideaal is dat je gewoon een vaste structuur hebt, dat je gewoon weet van ik hoor alles van bijvoorbeeld **Rutger**. Daar krijg ik alle informatie van maar die man is ook zo druk dat hij ook geen tijd heeft om alle informatie door te spelen. **Stel er bestaat een systeem waar hij alle informatie in kan zetten en jullie het uitkunnen lezen?** Ja, dat nou dat heb je eigenlijk ergens al met xps. Ik vind het moeilijk om zo te zeggen. **Ben je wel eens afhankelijk van het eindresultaat van een ander proces(wachten)?** Ja, nouja bent als je een afspraak wilt inplannen met partners en dat kan dan weer niet of hier op kantoor je stuurt een mailtje naar maarten maar dat duurt dan weer twee weken voordat je antwoord krijgt. Of naar iemand anders, ja zulke dingen gebeuren wel is. Maar daar kun je zelf ook meer achter aan zitten. Bij mij is het vooral dat ik maar acht uur in de week op kantoor heb, wat nu gewoon veel te weinig is. Heineken is gewoon een hele dag in de week werk. Aan die andere partners heb ik nu al zo'n twee drie weken geen aandacht kunnen geven omdat ik het zo druk heb. **En minder operationeel werken is dat geen optie?** Ja, het is moeilijk. Ik verdien mezelf terug door operationeel te werken. **Welke tools gebruik je allemaal op dit moment voor dit proces?** Nou mijn privé e-mail en mijn werk email voor contact met partners. Prive met hete peper omdat het al vanaf het begin zo is. Toen ik nog op de vloer werkte werd ik PM daar. Whatsapp gebruik ik ook met sommige partners, bellen. Euhm ja eigenlijk alles wel, ja XPS ook voor mezelf. Om informatie in te zetten, uiteindelijk is dat voor iedereen om te lezen. **Heb je verder nog iets toe te voegen? Je kan niet echt stappen onderscheiden in het proces? Zoals wat triggert het proces of waar ontstaat de behoefte?** De behoefte aan informatie. Voor the hospitalist ben je altijd bezig met de ontwikkeling van talenten, jezelf, de partners. Dus je bent constant bezig de juiste informatie in te winnen zodat je daarmee aan de slag kan. behoefte aan ontwikkeling, vanuit daar komt alles. Dus daarom sta je op de vloer mee te werken en daarna kan je dat terugkoppelen aan kantoor. Constant gaat het op en neer. **Hoe zorg je ervoor dat je niks vergeet?** Alle belangrijke dingen schrijf ik op in notities en iedere week zet ik dingen in XPS die me opgevallen zijn deze week.



8.2.5 Deelvraag E

Deelvraag E: 'Hoe kan het reisproces per vestiging optimaal ingericht worden waarbij de kwaliteit gewaarborgd blijft?'

Geïnterviewde: Joelle van der Kamp

Functie: Poulecaptain vestiging Den Haag

Datum: 11 mei 2016

Dikgedrukt: Interviewer

Standaard: Geïnterviewde

Het is belangrijk om te weten welke partners werkt den haag allemaal voor en dan om te kijken wat is de afstand vanaf kantoor den haag naar die partners. De meeste mensen wonen in den haag, een aantal uit Rotterdam 2 uit Gouda wat westlanders. Die buiten den haag wonen hebben altijd te maken met eindtijden. **Als de eindtijd zo is dat ze nog met het ov kunnen gaan ze dan met het OV of gaan ze altijd met de auto?** Ze zijn een klein beetje verwend. Vestiging den haag heeft twee auto's rijden op dit moment die staan allebei op kantoor. Daar kunnen ze gratis parkeren dus dat is ideaal. Wat we doen, vaak bij avond shifts, je werkt toch met jonge mensen, vind ik het zelf ook een veiliger gevoel als ze tot een uur of elf twaalf werken dat ze lekker met de auto kunnen. Klaar. Verder als de afstanden meer dan 15km zijn, regel ik standaard een auto. **Altijd auto's van the hospitalist of ook wel eens een green weels oid.** Green weels doe ik niet meer, af en toe zetten we eigen auto's in van talenten. Wat daar misschien wel goed is bij om te weten. De partners waar auto's naar toe gaan zijn: huis ter duin, late diensten van het lauwmanmuseum, alle diensten van cateraars buiten die straal van 15km. Dan hebben we nog hilton den haag voor de late s hifts. Partners voor Amsterdam die niet in het centrum zijn. Fietsen naar hilton den haag wordt ook wel eens gedaan. Huis ter duin is bereikbaar met ov, maar slecht, lang reizen en het is daar altijd heel hard werken, lange dagen. Dan is het wel fijn als je met de auto kan. We hebben daar parkeerpassen van de garage erbij. **Wat is de vergoeding die daar tegen overstaat?** Dat ligt per partner verschillend. Maar de standaard is: totaal aantal km – 30 km * 0,19 cent. Dat betalen de partners dan. Afhankelijk vd reisafstand wordt er een enkele reis ook vergoed. Stel je voor talent reist half uur heen half uur terug, dan krijgen ze een half uur. Huis ter duin heeft een all-in tarief. Korter dan 8 uur is een half uur reistijd vergoed, langer dan 8 uur is geen reistijd vergoed.

Wat ik vaak doe voor het autoplan is dat ik een groepsapp aanmaak, met wie rijdt en hoelaat vertrekken etc. er ligt altijd een tankpas in de auto, en een protocol in ivm schade en nood. Ik verwacht dat als er dingen zijn met de auto dat ze ij bellen. Altijd worden de km standen ingevuld. Ik ben zo vriendelijk om elke maand te kijken of het nog klopt. Het is een lease auto. 2 kia's. wat de kosten daarvan zijn moet je bij Léon zijn. Als ze met het ov gaan, krijgen ze niks vergoed in den haag maar naar Amsterdam krijgen ze 60%. Verder zijn er nog persoonlijke afspraken ivm reizen. **Hoe wordt de kwaliteit gewaarborgd?** In ieder geval eerste ding is dat mensen veilig thuis komen als ze ergens tot laat moeten werken. Het is relaxeder om te reizen met de auto. OV is minder ontspannend. Mensen worden er relaxed van. Het andere is dat ik heel veel check op de kilometers. Leaseplan krijgt dus ook kwaliteit voor ons. Voor de partners i het kwaliteit leveren doordat mensen geen ov tijden hebben en op tijd om hun dienst komen. Uitdaging ligt hem af en toe wel in spitstijden. **Is hierin een proces te herkennen?** Elke vrijdag stuur ik de bevestigingen dan weet ik al een beetje hoe het auto plan eruit gaat zien, dan maak ik de auto planning maandag en stuur ik dat op. Eeuhm, als er



*aanpassingen zijn dan stuur ik geen update maar regel ik dat onderling. Meestal in de groepsapp is dat heel snel geregeld. Een uitdaging is wel dat we van elke auto twee sleutels hebben als we niet weten waar de sleutels zijn. Als mensen dat in het autoplan niet nagevolgd hebben, stel ze zijn met een groepje van vijf. En iemand anders is uiteindelijk naar huis gereden. Dan weet je na het weekend niet meer wie de auto heeft. Oh fuck maar die woont heel ver weg. Hoe gaan we dat regelen? Iets zou verzonnen kunnen worden op het feit dat we misschien een vaste bestuurder of dat als iemand prettig dat iemand moe is dat iemand anders kan rijden maar de bestuurder moet verantwoordelijk zijn voor het feit dat ze contact moeten opnemen met kantoor van hoi ik heb de auto waar kan ik hem afleveren. Meestal op maandag hebben we niet heel veel diensten dus dan komen de auto's vaak terug. **Waar loop je nog meer tegen aan?** Waar ik tegen aan loop met auto's is dat mensen niet durven te rijden. Mensen vinden het eng om in een lease auto te rijden. Ik ben er eens tegen aangelopen dat we niet genoeg auto's hebben. In de zomer vooral of festivals tegelijkertijd. Heb ik een keer mijn eigen auto ingezet en contractje voor gemaakt alles netjes geregeld. En uiteindelijk werd ik op zondag avond gebeld van je auto doet het niet meer. Dat zijn wel dingen waar we over na moeten denken. Wat als we meer capaciteit aan auto's nodig hebben, hoe gaan we dat oplossen? Leaseplan is gewoon heel duur, moeten we dan misschien met andere bedrijven iets van samen een auto leasen. Dat is vooral mei juni juli augustus. **Verder nog iets wat je kwijt wil?** Wie is er verantwoordelijk als er schade wordt gereden? Als er wat gebeurt heb ik de nummers wel, ik kan wel bellen. Maar is dat de juiste weg om het op te lossen? Vraag ik me af. Ik vind dat meer iets voor een office medewerker, dit verhaal. **Kan dus ook in het weekend gebeuren, schade?** Ja, de planningstelefoon kan natuurlijk altijd gebeld worden. Maar een uitdaging is wel van, wie is verantwoordelijk voor dit protocol en dat het wordt nageleefd. Valt het onder de branches, moeten zij de auto eens per week checken?*



8.3 Spreadsheet kosten gebruik auto (Deelvraag E)

Aantal kilometers gemiddeld gereden	1600						
	OPERATIONAL LEASE		FINANCIAL LEASE		NIEUW AANSCHAF		
	Kia picanto	Renault Zoe	Kia Picanto	Renault Zoe	Kia Picanto	Renault Zoe	
Gemiddelde Lease Kosten	€ 198,00	€ 349,00	€ 83,00	€ 244,00	nvt	nvt	
Duur lease contract	36	60	36	60			
Afschrijving per maand	nvt	nvt	nvt	nvt	€ 131,19	Geen betrouwbare uitspraak mogelijk	
aanschafprijs	nvt	nvt	nvt	nvt	€ 11.245,00	€ 25.999,00	
vermoedelijk aantal maanden	nvt	nvt	nvt	nvt	60	60	
vermoedelijke restwaarde	nvt	nvt	nvt	nvt	€ 3.373,50	Geen betrouwbare uitspraak mogelijk	
MRB per maand	nvt	nvt	€ 15,67	nvt	€ 15,67	nvt	
per kwartaal	nvt	nvt	€ 47,00	nvt	€ 47,00	nvt	
Verzekering(All Risk) per maand	nvt	nvt	€ 40,06	€ 74,28	€ 40,06	€ 74,28	
Onderhoudskosten per maand	nvt	nvt	€ 66,67	€ 26,67	€ 66,67	€ 26,67	
Per jaar	nvt	nvt	€ 800,00	€ 320,00	€ 800,00	€ 320,00	
Laad kosten per maand	nvt	€ 226,67	nvt	€ 226,67	nvt	€ 226,67	
KW/H per KM	nvt	1,2	nvt	1,2	nvt	1,2	
Prijs per KW/h	nvt	€ 0,17	nvt	€ 0,17	nvt	€ 0,17	
Brandstof kosten p.m. (gebaseerd op kilowattuur)	€ 137,78	nvt	€ 137,78	nvt	€ 137,78	nvt	
Gemiddelde benzine prijs	€ 1,55	nvt	€ 1,55	nvt	€ 1,55	nvt	
Aantal kilometers per liter	18	nvt	18	nvt	18	nvt	
Totale kosten per maand	€ 335,78	€ 575,67	€ 343,17	€ 571,61	€ 391,36	Geen betrouwbare uitspraak mogelijk	
Totale kosten indien sprake is van eigen vervoer	€ 335,78	€ 349,00	€ 343,17	€ 226,67	€ 391,36	Geen betrouwbare uitspraak mogelijk	

Spreadsheet kosten gebruik auto.

