



Ministerie van Financiën

Het ideale dashboard



Auteur:	Jona de Jonge
Studentennummer:	81043
Onderwijsinstelling:	HZ University of Applied Sciences
Opleiding:	Finance & Control
Leerjaar:	2022-2023
Opdrachtgever:	Ministerie van Financiën
Plaats van uitgave:	Den Haag
Datum van uitgave:	10-04-2023
Versienummer:	1.0

Colofon

Onderwijsinstelling

Onderwijsinstelling : HZ University of Applied Sciences
Opleiding : Finance & Control
Adres : Edisonweg 4
: 4382 NW Vlissingen
Telefoon : 0118 – 489 000

1e examiner : Arco Verolme MBA EMLog MTL MFM
E-mailadres : a.c.verolme@hz.nl

2e examiner : Drs. Sylvia A.M. Schouwenaars-Hilt
E-mailadres : s.schouwenaars@hz.nl

Opdrachtgever

Afstudeerorganisatie : Ministerie van Financiën
Afdeling : Team Financiën en Control
Adres : Korte Voorhout 7
: 2511 CW Den Haag

Contactpersoon : Arthur van Elzelingen
Functie : Coördinator team Financiën
E-mailadres : a.w.j.elzelingen@minfin.nl

Student

Naam : Jona de Jonge
E-mailadres : jonamiddelburg@gmail.com / jong0307@hz.nl
Studentennummer : 81043

‘Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een automatisch gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur. “© Copyright 2023, HZ University of Applied Sciences Vlissingen’.

Samenvatting

Het Ministerie van Financiën is een aantal jaar geleden begonnen met het rapporteren van informatie naar budgethouders toe door middel van een maandelijks beeld. De behoefte ten aanzien van dit dashboard van de belanghebbende zijn door de jaren heen veranderd. De centrale onderzoeksvraag luidt dan ook als volgt: "Hoe zou de informatieverzorging van het Ministerie van Financiën (her)ingericht moeten worden zodat een periodiek dashboard gericht op het informeren van het management bijdraagt in de informatievoorziening binnen het kerndepartement?".

In deze scriptie wordt kwalitatief onderzoek gebruikt. Om de data te verzamelen zijn er negen interviews gehouden met werknemers van het Ministerie van Financiën en is er een intern onderzoek gedaan van bronnen binnen het Ministerie. De interviews zijn afgenomen door middel van semigestructureerde interviews.

Door middel van de interviews en de interne documentatie van het Ministerie zijn de deel- en hoofdvragen beantwoord. Uit het onderzoek is gebleken dat de respondenten willen dat binnen het dashboard meer op detailniveau gekeken kan worden indien daar behoefte aan is. Daarnaast is gebleken dat de respondenten de informatie die in het dashboard wordt weergegeven niet te willen wijzigen. De conclusie op de hoofdvraag is als volgt: het Ministerie moet de systemen dusdanig op elkaar aansluiten dat zij met elkaar communiceren. De aanbeveling is dan ook dat het Ministerie van Financiën een self-service tool moet implementeren die een voorgedefinieerde template bevat. Daarbij moet de informatie sterk geaggregeerd worden weergegeven en indien gewenst onderliggende detailinformatie worden weergegeven.

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie ‘het ideale dashboard’. Het onderzoek naar managementinformatievoorziening is uitgevoerd bij het Ministerie van Financiën, te Den Haag. Er is onderzoek gedaan naar de wensen en behoeften van de stakeholders van het maandelijks beeld; een van de rapportages die het management informeert over de huidige stand van zaken.

Dit onderzoek is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Finance & Control aan de HZ University of Applied Sciences, te Vlissingen. Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van het Team Financiën, in de periode februari tot en met april 2023. De hoofdvraag is tot stand gekomen in samenwerking met mijn stagebegeleider en stagedocent. Door het houden van interviews onder verschillende belanghebbende en het doen van deskresearch is een antwoord geformuleerd op de deelvragen en vervolgens op de hoofdvraag.

Ik wil mijn dank uitspreken naar mijn stagebegeleider en begeleidend docent. Zij hebben mij begeleid en ondersteund tijdens het schrijven van mijn scriptie. Daarnaast wil ik de respondenten bedanken voor het deelnemen aan het interview en het eerlijk beantwoorden van de vragen. Ook wil ik de collega's van Team Financiën bedanken voor een prettige en leerzame periode. Zij hebben mij gemotiveerd om tot een mooi eindresultaat te komen. Tot slot wil ik de mensen bedanken die mij tijdens het afronden van mijn scriptie hebben geholpen met het doorlezen en controleren.

Ik wens u veel leesplezier,

Jona de Jonge
10-04-2023

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 inleiding	7
1.1. Korte introductie organisatie	7
1.2. Aanleiding tot het onderzoek.....	7
1.3. Hoofdvraag	8
1.4. Deelvragen	8
1.5. Doelstelling onderzoek.....	8
1.6. Leeswijzer	8
Hoofdstuk 2 Theoretisch kader	9
2.1. Informatieverzorging	9
2.2. Informatiesystemen	10
2.3. Informatiebehoeften	11
2.3.1. Typologie	11
2.3.2. Tolmodel	12
2.4. Vorm uitvoer gegevens	13
2.4.1. Geboden voor een effectief dashboard.....	13
2.5. Borging en uitvoering.....	15
Hoofdstuk 3 Methode van onderzoek.....	17
3.1. Onderzoeksstrategie	17
3.2. Dataverzamelmethode	17
3.3. Populatie	18
3.4. Data-analyse	18
3.5. Operationalisatie.....	19
3.6. Validiteit en betrouwbaarheid	20
3.6.1. Validiteit.....	20
3.6.2. Betrouwbaarheid	20
Hoofdstuk 4 Resultaten.....	21
4.1. Informatieverzorging	21
4.1.1. Maandelijks beeld	21
4.1.2. 4-Maandelijkse rapportage.....	22
4.1.3. Concernrapportage	23
4.1.4. Jaarplan	23
4.2. Huidige informatiesystemen	23
4.3. Behoeften visualisatie	23

Hoofdstuk 5 Reflectie.....	25
Hoofdstuk 6 Conclusie.....	26
6.1. Beantwoording deelvragen.....	26
6.2. Beantwoording hoofdvraag.....	29
Hoofdstuk 7 Aanbevelingen	30
7.1. Aanbevelingen.....	30
7.2. Gevolgen van aanbevelingen	30
Hoofdstuk 8 Uitvoering en borging	31
Literatuurlijst.....	32
Bijlagen	33
<i>Bijlage 1 Interviewschema</i>	<i>33</i>
<i>Bijlage 2 Maandelijks beeld DGRB 2022</i>	<i>34</i>
<i>Bijlage 3: Coderingsschema interviews.....</i>	<i>35</i>
<i>Bijlage 4: Transcripten</i>	<i>36</i>
Interview 1	36
Interview 2	39
Interview 3	43
Interview 4	50
Interview 5	53
Interview 6	59
Interview 8	64
Interview 9	68
<i>Bijlage 5 Samenvatting interview 7</i>	<i>72</i>

Lijst van tabellen en figuren

Figuren:

Figuur 1: Stappen binnen de informatieverzorging (Bruins, 2020)	9
Figuur 2: Onderdelen van een informatiesysteem (Bruins, 2020).....	10
Figuur 3: Information Systems Succes Model (Delone & Mclean, 2003)	11
Figuur 4: Het tolmodel (Managementmodellensite, 2021)	12
Figuur 5: Geboden voor een effectief dashboard (Deloitte, 2016)	14
Figuur 6: 8-stappenplan (Lean Six Sigma Groep, 2023)	15

Tabellen:

Tabel 1: Deelvragen relevantie matrix.....	17
Tabel 2: Operationaliseringsschema.....	19

Hoofdstuk 1 inleiding

1.1. Korte introductie organisatie

Vandaag de dag leven er ongeveer 7 miljard mensen op de aarde. Al deze mensen zijn onderverdeeld in landen die allemaal in meer of mindere mate worden geleid. In Nederland bestaat het centrale bestuur uit de regering. Om de regels tot uitvoering te brengen die de regering opstelt wordt het beleid opgedeeld in ministeries. Een van deze ministeries betreft het Ministerie van Financiën. Zij is verantwoordelijk voor de regelgeving omtrent de financiën binnen Nederland.

“Het ministerie van Financiën gaat over meer dan cijfers en geld alleen”. Met deze zin start het ministerie van Financiën haar introductie op de website. De organisatie houdt zich bezig met de financiën van het land en de inkomsten en uitgaven van het Rijk. Bovendien houdt het ministerie zich bezig met het toezicht op financiële markten en is verantwoordelijk voor het afstemmen van het financieel-economisch beleid op Europees en mondiaal niveau (Ministerie van Financiën, 2022). Het ministerie kent drie beleidsterreinen: financieel-economisch beleid, begrotingsbeleid en het fiscaal beleid. Deze beleidsterreinen zijn nauw met elkaar verbonden. Voor deze drie terreinen zijn er zes directoraten-generaal (hierna te noemen DG's). Een DG is te omschrijven als een van de grootste zelfstandige eenheden binnen het ondersteunende apparaat. De eerdergenoemde DG's bestaan uit de volgende onderdelen: Generale Thesaurie (GT), het directoraat-generaal Rijksbegroting (DGRB), het directoraat-generaal Fiscale zaken (DGFZ), het directoraat-generaal Belastingdienst (DGBD), het directoraat-generaal Toeslagen (DGTSL) en het directoraat-generaal Douane (DGD). Daarnaast worden deze DG's ondersteund door het SG-cluster die op haar beurt bestaat uit zes ministeriebreed opererende directies, Bureau Beveiligingsambtenaar (BVA) en de rijksbrede onderdelen Auditdienst Rijk (ADR) en Domeinen Roerende Zaken (DRZ). Het hoofdkantoor van het Ministerie van Financiën is gevestigd in Den Haag.

Aan het ministerie worden twee functies toebedeeld:

- Er wordt beleid en wetgeving gemaakt en uitgevoerd. Het maken van dit beleid wordt gedaan door de directoraat-generaal Fiscale zaken en Generale Thesaurie. De uitvoering wordt gedaan door de Belastingdienst, Douane en Toeslagen.
- De tweede functie van het ministerie heeft betrekking op de minister van Financiën (Sigrid Kaag). Zij is verantwoordelijk voor de coördinatie van het begrotingsbeleid en het financieel-economisch beleid van de gehele Rijksoverheid.

Om het beleid juist uit te voeren is het belangrijk om de juiste personen van de benodigde informatie te voorzien. Binnen het ministerie van Financiën worden de budgethouders door een aantal rapportages van die informatie voorzien.

1.2. Aanleiding tot het onderzoek

Het ministerie van Financiën is een grote organisatie bestaande uit 35.000 fte en een begrotingsomvang van 11,7 miljard. Om het ministerie van Financiën zo efficiënt mogelijk in te richten is er een optimale informatievoorziening nodig. Binnen het kerndepartement van het ministerie van Financiën (alle onderdelen, behalve de Belastingdienst, Douane en Toeslagen) wordt gewerkt met een dashboard in een Business Object module (BO). Dit BO-portaal werkt enkel op een laptop of desktop. In dit systeem wordt data verwerkt tot informatie. De uitgaande informatie moet matchen met de wensen van de uiteindelijke gebruikers. De gebruikers zijn de budgethouders: plaatsvervangend secretaris-Generaal, directeur-Generaal, directeuren en afdelingshoofden. Zij hebben behoeften om de informatie in een dashboard zowel via telefoon/ tablet als computer te kunnen raadplegen. Het Ministerie vraagt zich af of de vastgelegde informatie betrouwbaar is. Bovendien is het onduidelijk of de informatie de uiteindelijke gebruiker ook voorziet in zijn behoeften.

1.3. Hoofdvraag

Om concreet aan te kunnen geven wat gedurende dit onderzoek centraal staat, is er een hoofdvraag opgesteld. De hoofdvraag die gedurende dit onderzoek beantwoord wordt, luidt als volgt:

“Hoe zou de informatieverzorging van het Ministerie van Financiën (her)ingericht moeten worden zodat een periodiek dashboard gericht op het informeren van het management bijdraagt in de informatievoorziening binnen het kerndepartement?”

1.4. Deelvragen

De hoofdvraag is opgedeeld in een theoretisch deel en een praktisch deel. Zowel de theoretische deelvragen als de praktische deelvragen worden beantwoord in hoofdstuk 4 ‘Resultaten’. Met de antwoorden op de deelvragen kan het antwoord op hoofdvraag onderbouwd worden.

Theoretische deelvragen

1. Wat zijn de eisen van een effectieve informatieverzorging?
2. Wat zijn volgens de theorie behoeften aan informatie van managers?

Praktische deelvragen

3. Hoe ziet de huidige informatieverzorging binnen het kerndepartement eruit?
4. Aan welke managementinformatie is behoefte binnen het kerndepartement?
5. Wat zijn de wensen binnen het kerndepartement ten aanzien van de vormgeving van een periodieke rapportage?

1.5. Doelstelling onderzoek

Het doel dat het Ministerie van Financiën binnen dit onderzoek voor ogen heeft, is het kunnen verbeteren van de wijze waarop het management wordt voorzien van de voor haar benodigde informatie. Het ministerie hoopt in die behoefte te kunnen voorzien door middel van een dashboard die gebruikt kan worden op zowel de tablet als op de computer.

1.6. Leeswijzer

Dit onderzoek is opgebouwd uit een theoretisch kader, onderzoeksmethode, resultaten, reflectie, conclusie en aanbevelingen. In hoofdstuk 2 wordt in het theoretisch kader kennis gemaakt met de theoretische aspecten van de onderzoeksvraag. Hier wordt met behulp van de theorie de gewenste situatie geschetst. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 de onderzoeksmethode toegelicht en ingegaan op de manier waarop het praktijkonderzoek is uitgevoerd. Het praktijkonderzoek heeft betrekking op de informatievoorziening vanuit de bronsystemen waarmee binnen het Ministerie van Financiën gewerkt wordt. Ook heeft zij betrekking op de behoefte die de gebruiker stelt aan de informatie. In hoofdstuk 4 worden de resultaten uit het onderzoek beschreven, waarbij gegevensverzameling vanuit de interviews en deskresearch plaatsvindt. Aan de hand van de resultaten die voortvloeien uit interviews en bestaande documenten wordt de huidige situatie vastgesteld. In hoofdstuk 5 wordt gereflecteerd op de uitvoering van de beschreven onderzoeksmethode in hoofdstuk 3. Hierbij wordt benoemd op welke wijze de uitvoering van de onderzoeksmethode invloed heeft gehad op de betrouwbaarheid en validiteit van het praktijkonderzoek. In hoofdstuk 6 worden de eerder geformuleerde gewenste en huidige situatie tegen elkaar afgezet. Hieruit vloeit een analyse van de uitkomsten. Vervolgens worden in hoofdstuk 7 de aanbevelingen beschreven op basis van de uitkomsten van hoofdstuk 6. Tot slot wordt in hoofdstuk 8 opgenomen hoe de veranderingen uitgevoerd en geborgd moeten worden.

Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretische kader bepaald waarbinnen een antwoord wordt gezocht op de centrale onderzoeksvraag. In paragraaf 2.1. wordt informatieverzorging toegelicht aan de hand van de stappen in het proces. Vervolgens wordt in paragraaf 2.2. het begrip informatiesysteem uiteengezet. In paragraaf 2.3. wordt ingegaan op de behoefte aan informatie aan de hand van een tweetal modellen. Verder wordt in 2.4. ingegaan op de eisen aan de uitvoer van gegevens uit het informatiesysteem. Tot slot gaat paragraaf 2.5. in de uitvoering en de borging van verandering.

2.1. Informatieverzorging

Informatieverzorging draagt zorg voor de juiste informatie, op het juiste tijdstip, voor de juiste persoon. In het boek Informatiemanagement deelt Bruins de informatieverzorging op in 6 stappen (figuur 1).



Figuur 1: Stappen binnen de informatieverzorging (Bruins, 2020)

Makkelijker uitgelegd draagt de informatieverzorging zorg voor de juiste informatie, op het juiste tijdstip voor de juiste persoon. De taak van het systeem is het voorzien in de informatiebehoefte van managers. Informatieverzorging bestaat uit een aantal stappen (figuur 1) die hieronder worden beschreven (Bruins, 2020).

Stap één betreft het verzamelen van de gegevens waarbij de gegevens op drie manieren zijn in te delen. De eerste deling is de structuur van de informatie. Hierbij is sprake van gestructureerde en ongestructureerde informatie. Een tweede manier is indeling naar frequentie, structureel of eenmalige informatie. Daarnaast is een indeling waarbij onderscheidt wordt gemaakt tussen bestaande of nieuwe informatie.

De volgende stap is het invoeren van de gegevens. Dit wordt gedaan door mensen, computers of een combinatie daarvan. Een nadeel wanneer mensen de gegevens invoeren is dat het foutgevoelig is, terwijl zij wel meer diverse gegevens kunnen verwerken dan computers. Met de technologische ontwikkelingen kunnen computers ook steeds beter deze vertaling maken.

Stap drie betreft het opslaan van gegevens. Dit kan zowel analoog als digitaal. Wanneer de gegevens analoog worden opgeslagen, wordt latere bewerking erg tijdrovend. In het digitaal opslaan van gegevens zijn ook twee smaken te onderscheiden met aan de ene kant de SSP's en aan de andere kant de SAN. SSP's zijn Storage Service Providers. Zij slaan informatie voor bedrijven en organisaties op. SAN staat voor Storage Area Network waarbij gegevens in 'de cloud' zijn opgeslagen. Hierdoor kunnen ze vanaf verschillende apparaten geraadpleegd worden.

Het bewerken van gegevens is stap 4. De gegevens moeten bewerkt worden voordat zij informatie genoemd kunnen worden. Voor het bewerken zijn verschillende toepassingen voorhanden. De bewerking van grotere hoeveelheden data noemen we ook wel datareductie of gegevensvermindering. Wanneer sprake is van digitale gegevens heeft de reductie hiervan meestal betrekking op bewerken, schalen, coderen, sorteren, vergelijken en produceren van samenvattingen in tabelvorm.

De volgende stap is het analyseren van de gegevens. De bewerkte gegevens zijn hoogstwaarschijnlijk nog niet geschikt voor de uitvoer. Eerst moet men afvragen welke informatie getoond moet worden. Door middel van tools op het gebied van business intelligence en business analytics kan uit een grote hoeveelheid data informatie worden geëxtraheerd.

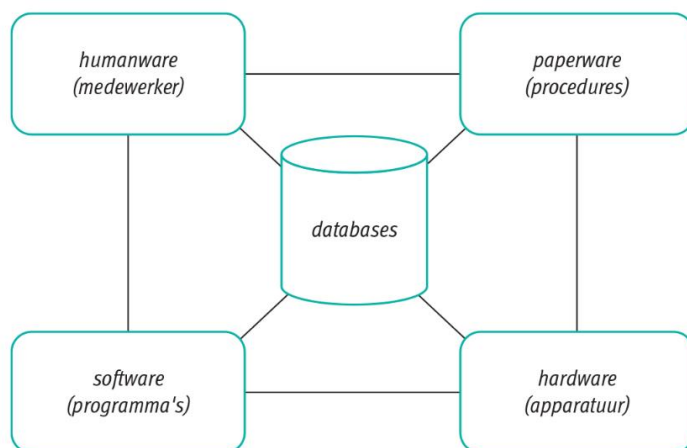
De laatste stap in het proces is het uitvoeren (tonen/presenteren) van de gegevens. Idealiter komt de uitvoer overeen met de informatiebehoefte van de gebruiker. Dit betreft zowel de vorm als inhoud. De wensen ten aanzien van de vorm van uitvoer worden theoretisch beschreven in hoofdstuk 2.3.

Ten aanzien van de informatieverzorging kunnen de volgende kwaliteitseisen worden beschreven (Bruins, 2020):

- Continuïteit: informatieverzorging bezit een zekere duurzaamheid om op langere termijn te kunnen voldoen aan de informatiebehoefte.
- Betrouwbaarheid: informatieverzorging is in staat juist, tijdig en volledig te voorzien in de informatiebehoefte van de organisatie.
- Efficiëntie: inspanningen met betrekking tot de informatieverzorging staan in zekere verhouding tot het doel waarvoor ze wordt ingezet.
- Effectiviteit: informatieverzorging draagt bij aan het behalen van de organisatiedoelen.

2.2. Informatiesystemen

De begrippen informatiesystemen en informatieverzorging hangen sterk samen. Om de informatieverzorging efficiënt en effectief te laten verlopen maken organisatie gebruik van informatiesystemen. Een informatiesysteem wordt gedefinieerd als een doelgerichte entiteit (samenstel) van mensen (humanware), middelen (hardware) en methoden (software en paperware). Het doel is verzamelen, bewerken, analyseren, integreren en presenteren van data of informatie (Bruins, 2020). Hiervoor worden databases gebruikt. In figuur 2 is te zien hoe de onderdelen met elkaar samenhangen.



Figuur 2: Onderdelen van een informatiesysteem (Bruins, 2020)

Bruins (2020) maakt in zijn boek Informatiemanagement onderscheidt in de typen informatiesystemen op basis van taak, functie, niveau en locatie. Voor dit onderzoek wordt gekeken naar het type informatiesysteem op niveau. Hieronder valt het Management Information Systems (MIS). Het Management Information Systems (MIS) is een type informatiesysteem op basis van niveau dat gericht is op het ondersteunen van het management bij het oplossen van semigestructureerde problemen. Deze systemen voorzien in informatie en modellen ter ondersteuning van besluitvorming door bedrijfsresultaten, planningen, prognoses en eenvoudige presentatiemethoden te integreren. De semigestructureerde problemen zijn problemen waarbij de fasen uit het besluitvormingsproces deels gestructureerd (vooraf vaststaand) en deels ongestructureerd (vragend om improvisatie) zijn. Dit zijn de problemen waar het management het vaakst mee te maken krijgt.

Aan de systemen worden enkele eisen gesteld (Bruins, 2020). Deze betreffen de volgende gebieden:

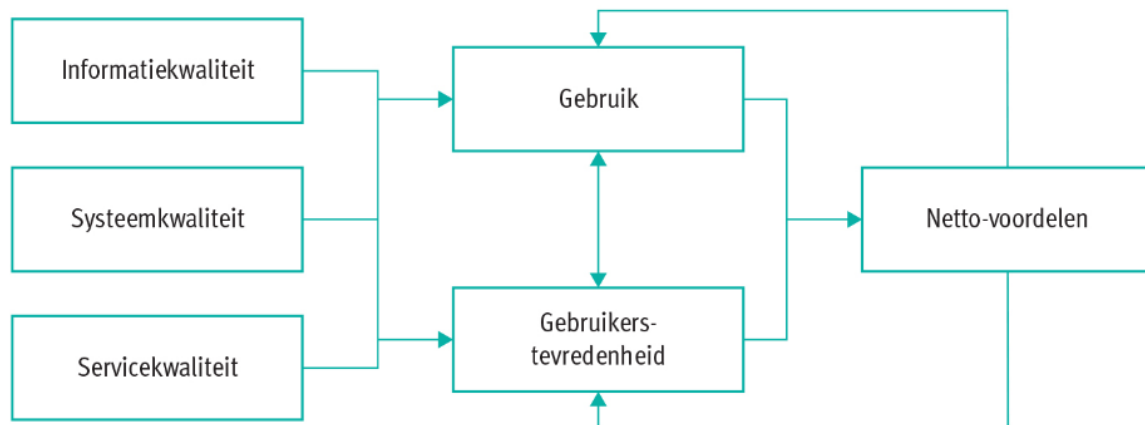
- Flexibiliteit: het systeem moet aangepast kunnen worden wanneer de behoefte van de organisatie verandert.

- Onderhoudbaarheid: het systeem (tegen acceptabele bedragen) moet onderhouden kunnen worden.
- Connectiviteit: de systemen moeten onderling kunnen communiceren om gegevens uit te wisselen.
- Testbaarheid: voordat de systemen in gebruik worden genomen moeten ze getest kunnen worden.

Daarnaast zijn er volgens Bruins (2020) nog drie aanvullende eisen:

1. Het informatiesysteem doet alles wat het behoort te doen;
2. Het informatiesysteem is volgens regels en afspraken gebouwd;
3. Het informatiesysteem voldoet aan de eisen en wensen van gebruikers.

Bovenstaande eisen zie je terug in het Information Systems Succes Model (figuur 3) van Delane en Mclean (2003). Dit model biedt een model waarmee het succes van een informatiesysteem wordt verklaard aan de hand van zes dimensies.



Figuur 3: Information Systems Succes Model (Delone & Mclean, 2003)

2.3. Informatiebehoeften

De inrichting van managementinformatieverzorging kent grofweg twee kanten. Eén van de kanten is de informatiebehoefte van het management, dit wordt ook wel de vraagkant genoemd. De tweede kant bestaat uit het voorzien in die behoefte, dit betreft de aanbodkant. In deze paragraaf zal de vraagkant behandeld worden. Voor het vaststellen van die behoefte zal in deze paragraaf het tolmodel worden vergeleken met de organisatietypologieën van Starreveld.

2.3.1. Typologie

Om te kunnen analyseren wat belangrijke informatie is voor het management is het van belang de typologie van de organisatie te bepalen. De organisatietypologieën van Starreveld maakt onderscheid in: handelsbedrijven, industriële bedrijven, agrarische bedrijven, dienstverleningsbedrijven, verzekeringsbedrijven, banken en overheidshuishoudingen.

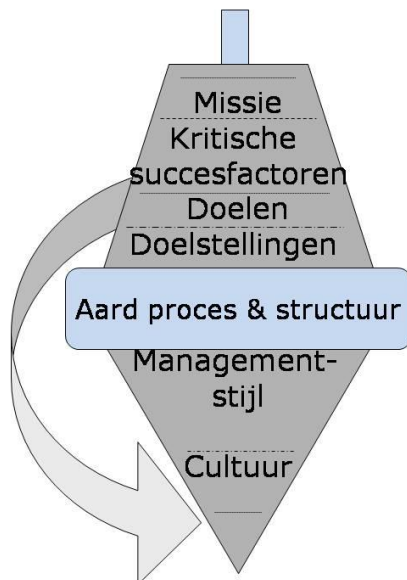
In dit onderzoek wordt gekeken naar de overheidshuishouding. Bij dit type organisaties is het ontbreken van een marktwerking belangrijk. Zij worden geacht een algemeen belang te behartigen. De informatiebehoefte bij ministeries is op hoofdlijnen als volgt (Starreveld et al, 1997):

- a. Kader van het beleid;
- b. Raming voor het begrotingsproces;
- c. Geautoriseerde begrotingsbedragen;
- d. Mee- en tegenvallers van beleidsintensivering;

- e. Verschillenanalyses van uitgaven en ontvangen;
- f. Verplichtingen, subsidies;
- g. Standen per begrotingspost, overlopende posten;
- h. Beleidsnota's;
- i. Bepalen en meten van prestaties en effecten;
- j. Inzicht in de manoeuvreerruimte voor beleidsbeslissingen;
- k. Financiële positie;
- l. Rijksrekening in het kader van het afleggen van verantwoording en uitoefenen van controle;
- m. Verantwoording van de uitgevoerde activiteiten.

2.3.2. Tolmodel

In het tolmodel is een belangrijk inzicht dat informatiebehoefte is afgeleid uit missie, kritieke succesfactoren, doelen, doelstellingen, structuur en bedrijfsprocessen. Deze factoren betreffen harde factoren. Een voorbeeld van een harde factor is de doelstellingen die een organisatie stelt. Daarnaast wordt de informatiebehoefte ook bepaald door zachte factoren. Hierbij valt de denken aan de persoonlijke stijl van de manager (van Leeuwen et al., 1995). In het tolmodel (figuur 4) worden zowel de harde als de zachte factoren die de behoefte van de managementinformatie bepalen meegenomen.



Figuur 4: Het tolmodel (Managementmodellensite, 2021)

Het tolmodel wordt in de theorie omschreven als een tol om een drietal redenen:

- Net zoals een tol is een organisatie voortdurend in beweging. Door externe factoren moeten organisatie anticiperen. Het management zorgt door middel van beheersing dat de benodigde snelheid behouden wordt.
- Net zoals een tol moet een organisatie in evenwicht zijn. In de organisatie moet dit evenwicht bereikt worden tussen de factoren.
- Een tol heeft het vermogen zichzelf weer te rechteen wanneer hij dreigt te kantelen. Bij managementinformatie zou van hetzelfde sprake moeten zijn. Ook een organisatie met een niet optimale managementinformatie moet kunnen functioneren zonder dat de organisatie dreigt om te vallen.

De tol wordt ruwweg verdeeld in een bovenkant, een midden en een onderkant. De bovenkant bestaat uit de 'harde' factoren. Deze factoren bestaan uit de missie, kritische succesfactoren, doelen en doelstellingen. Kortweg geven deze factoren aan wat de organisatie wil bereiken. De missie wordt

vertaald in kritische succesfactoren (deze vormen de meters op het dashboard). De doelen en de doelstellingen geven een concretere invulling van de missie en kunnen een concretere invulling van de kritieke succesfactoren zijn.

In het midden van de tol zijn de factoren proces en structuur opgenomen. De behoefte aan managementinformatie wordt bepaald door de organisatieprocessen. Bij processen valt veelal het onderscheid te maken tussen primaire processen en ondersteunde processen. Het midden van de tol bestaat ook uit structuren. De structuren in een organisatie betekenen het onderscheiden van taken, het clusteren van taken tot functies, afdelingen, businessunits enzovoort. Deze zijn van invloed op de managementinformatiebehoefte.

Tot slot de onderkant van de tol. Dit betreft de 'zachte' factoren (menselijke factoren). In de tol worden deze uitgedrukt als managementstijl en organisatiecultuur. Onder managementstijl wordt de stijl verstaan die wordt gehanteerd voor het beheersen van processen. Een manager kan afhankelijk van zijn of haar voorkeur behoefte hebben aan extern gerichte, informele of tactische informatie. Daarnaast bepaald cultuur binnen een organisatie mede de informatiebehoeften.

2.4. Vorm uitvoer gegevens

In de praktijk kent een dashboard verschillende verschijningsvormen, van compact, één pagina vol met tabellen en grafieken tot uitgebreide rapportages bestaande uit meerdere pagina's tekstuele toelichtingen ondersteund door grafische weergaves. Volgens de theorie zijn er verschillende visies op de samenstelling van het ideale dashboard.

Stephen Few geeft de volgende definitie aan een dashboard: "Een dashboard is een visuele weergave van de meest belangrijke informatie die nodig is om gestelde doelstellingen te bereiken. De weergave past volledig op één scherm zodat deze in een oogopslag bekeken kan worden" (Definitie van een BI Dashboard & BI Report, z.d.).

Het dashboard zou moeten bestaan uit één pagina die volledig gevuld is met visualisaties. De benodigde informatie moet in één oogopslag duidelijk worden. Het overbrengen van deze informatie wordt gedaan middels Kritische Prestatie Indicator (hierna KPI genoemd). Deze KPI's worden gebruikt om de prestaties van een organisatie weer te geven. KPI's maken voortgang van doelen meetbaar. Zonder KPI's zou een organisatie haar voortgang op operationele doelstellingen lastig kunnen monitoren (Fit Professionals of Finance, z.d.). De KPI's kunnen voorkomen op verschillende niveaus. Op algemeen niveau zijn ze bedoeld om het management te informeren. Er bestaan ook specifiekere KPI's. Deze zijn op haar beurt gericht op het sturen van operationele doelstellingen of de doelstellingen op korte termijn. Bovendien zijn de dashboards tegenwoordig steeds minder statisch. Dit wil zeggen dat wanneer de onderliggende data verandert, dat ook de visualisaties mee veranderen (Hoeffnagel, 2007). Volgens van Leeuwen (1997) leert de praktijk dat er slechts tussen de drie en acht cruciale factoren bestaan voor een organisatie die weergegeven dienen te worden op het dashboard.

2.4.1. Geboden voor een effectief dashboard

Een dashboard moet aan een aantal eisen voldoen om effectief te zijn. De volgende eisen worden aan een dashboard gesteld (*Effectieve dashboard design best practices*, 2020):

1. Een dashboard moet helder en overzichtelijk zijn, waarbij alle belangrijke informatie gemakkelijk te vinden is.
2. Het dashboard moet interactieve elementen bevatten, zodat gebruikers hun gegevens kunnen filteren en sorteren.
3. Het dashboard moet een intuïtieve, gebruiksvriendelijke interface hebben, waardoor gebruikers moeiteloos door de verschillende functies kunnen navigeren.

4. Het dashboard moet voorzien zijn van een krachtige, geavanceerde zoekfunctionaliteit, waarmee gebruikers snel de informatie kunnen vinden die ze nodig hebben.
5. Het dashboard moet voorzien zijn van dashboard-widgets, waarmee gebruikers hun eigen dashboard kunnen aanpassen.
6. Het dashboard moet eenvoudig te implementeren en te beheren zijn, waardoor het voor iedereen toegankelijk is.
7. Het dashboard moet voorzien zijn van verschillende trigger- en actiemogelijkheden, waarmee gebruikers op bepaalde gebeurtenissen kunnen reageren.
8. Het dashboard moet voorzien zijn van verschillende grafieken en visualisaties, waarmee gebruikers hun informatie kunnen analyseren.
9. Het dashboard moet voorzien zijn van een automatisch bijgewerkte database, waardoor gebruikers altijd de meest actuele gegevens hebben.
10. Het dashboard moet voorzien zijn van een omvattende beveiliging, waardoor de gegevens veilig zijn.

Bij visualisatie van een dashboard wordt een aantal keer genoemd in bovenstaande lijst. Hiervoor heeft Deloitte (2016) tien geboden op laten stellen door consultants die kunnen dienen als richtlijnen bij het opstellen van een zo efficiënt mogelijk dashboard. In figuur 5 zijn deze punten te zien.

The 10 commandments

Follow the following rules to create an effective and user friendly dashboard



Figuur 5: Geboden voor een effectief dashboard (Deloitte, 2016)

1. What is your point?
Het is belangrijk om inzichtelijk te hebben wat er duidelijk gemaakt moet worden door middel van het dashboard.
2. Chart choice can make or break the comprehension
De mate van effectiviteit van het dashboard hangt af van de keuze voor de visualisatie.
3. Location, location, location
De locatie en uitlijning van de visualisaties in het dashboard zijn belangrijk om het dashboard overzichtelijk te maken.
4. Use 1 color and... 50 shades of another color
Door slechts twee kleuren te gebruiken wordt ervoor gezorgd dat de aandacht gevestigd wordt op dat wat belangrijk is.
5. Cleanliness makes it easier to see the details

- Een dashboard hoort net te zijn. Een simpel dashboard zorgt ervoor dat belangrijk data opvalt.
6. *Do not overload your dashboard*
Zoals al eerder benoemd moet er niet te veel in het dashboard weergegeven worden. Door zo min mogelijk te gebruiken wordt de aandacht gevestigd op juist die punten.
 7. *Ease of use may be invisible, but its absence sure isn't*
Zonder al te veel nadenken moet de gebruiker de door hem benodigde informatie uit het dashboard kunnen halen. Het is dus van belang dat het dashboard gebruiksvriendelijk is.
 8. *Spend time on your tekst – not only the charts*
De tekst die is opgenomen in het dashboard is net zo belangrijk als de grafiek zelf. De tekst kan de grafieken verduidelijken waar nodig.
 9. *Moving to Mobile First*
Bij het inrichten van het dashboard is het van belang in gedachten te houden op welke apparaten het dashboard weergegeven moet worden. Tegenwoordig ontstaat de behoefte om het dashboard zowel op tablet als op de computer te kunnen raadplegen.
 10. *Good Design*
Door het gebruik van populaire ontwerpstijlen kunnen gemakkelijk strakke, consistente, nette en minimalistische dashboards worden gemaakt zonder dat het wiel opnieuw uitgevonden hoeft te worden.

2.5. Borging en uitvoering

Het uiteindelijke doel van het onderzoek naar het ideale dashboard is om te komen tot het ideale dashboard en de implementatie hiervan. De implementatie is succesvol wanneer het nieuwe dashboard blijvend in de organisatie wordt ingebed in het bedrijfsproces. Om de verandering blijvend te implementeren in de organisatie is een verandermodel ontworpen door Kotter (2012). Dit model bestaat uit acht veranderstappen die in een logische volgorde moeten worden opgevolgd (figuur 6).



Figuur 6: 8-stappenplan (Lean Six Sigma Groep, 2023)

1. Gevoel van noodzaak versterken.

Om succesvol te veranderen, is het cruciaal dat alle betrokkenen beseffen waarom verandering noodzakelijk is en welke problemen ermee worden opgelost. Het is belangrijk om emoties zoals hoop, vertrouwen, optimisme en enthousiasme te stimuleren om energie voor de verandering te genereren. Het is belangrijk om niet overhaast te handelen en tijd te besteden aan het bouwen van een stevige

basis, zodat de verandering succesvol kan plaatsvinden en verdere verliezen op korte termijn kunnen worden vermeden.

2. Leidend team vormen

Het leidende team moet worden geholpen door enthousiaste mensen uit de gehele organisatie. Zij moeten formele en informele invloed hebben en beschikken over voldoende kritisch distantievermogen.

3. Een juiste visie en strategie ontwikkelen

De visie en strategie moet concreet, realistisch en eenvoudig zijn. Daarbij moet een plan gemaakt worden dat gebaseerd is op gezamenlijke doelen en gewenst gedrag.

4. Visie communiceren en creëer veiligheid

Het is essentieel om de verandervisie duidelijk en geloofwaardig te communiceren om onzekerheid, angst en wantrouwen bij medewerkers te beperken. Het is belangrijk dat medewerkers zich "veilig" voelen, zodat ze openlijk kunnen praten over gedrag en de veranderingen. Het management heeft hierbij een belangrijke rol door zich kwetsbaar, onthullend en open op te stellen en de dialoog te starten.

5. Medewerkers in staat stellen te veranderen, zorgen voor draagvlak

Om een succesvolle verandering te bewerkstelligen is draagvlak vanuit de top essentieel, met onvoorwaardelijke en langdurige steun. Het is belangrijk om barrières weg te nemen die het veranderingsproces voor medewerkers bemoeilijken. Het succes van de verandering wordt bepaald door de kwaliteit van de oplossing te vermenigvuldigen met het draagvlak binnen de organisatie.

6. Creëer en vier korte termijn successen

Door het genereren van snelle overwinningen en deze kenbaar te maken binnen de organisatie ontstaat geloof in de verandering.

7. Niet verslappen maar doorzetten

Kotter stelt dat veel veranderingsprojecten falen doordat er te vroeg een overwinning wordt uitgeroepen. Quick wins zijn slechts het begin van verandering op lange termijn. Na de eerste successen is het belangrijk om niet overmoedig te worden en te denken dat het veranderingsproces voltooid is. In deze fase is het van belang om de veranderingen goed door te zetten, af te stemmen en te finetunen, terwijl de 'sense of urgency' hoog blijft. Het is belangrijk om te onderzoeken wat werkt, de aanpak te verfijnen en deze veranderingen over te brengen naar andere delen van de organisatie. Zoek naar een best practice.

8. Borgen

Om de verandering in de organisatie te verankeren, is het van belang om discipline en doorzettingsvermogen te tonen om daadwerkelijk anders te handelen en de veranderingen af te maken. Het meten en evalueren van de voortgang van de verandering is belangrijk om deze te kunnen bestendigen. Hierbij moeten niet alleen harde benefits zoals doorlooptijd, kwaliteit en kosten worden gemeten, maar ook zachte benefits zoals medewerkerstevredenheid. Uiteindelijk zijn het de medewerkers die de verandering tot een succes maken.

Hoofdstuk 3 Methode van onderzoek

In dit hoofdstuk wordt de gekozen methode voor dit onderzoek toegelicht. Daarbij wordt ingegaan op de onderzoeksstrategie, de dataverzamelmethode en definiëring van de gekozen populaties. Bij de dataverzamelmethode worden dataverzamelmethode gekoppeld aan de deelvragen. In paragraaf 3.4 worden de gebruikte analysemethoden toegelicht voor het verwerken van de verzamelde gegevens. In de volgende paragraaf zal het onderzoek geoperationaliseerd worden. In paragraaf 3.5 zijn de abstracte begrippen van het onderzoek uitgewerkt in een operationaliseringstabel. Daarin zijn de vragensets per populatie gecategoriseerd in verschillende concepten en dimensies. Tot slot wordt er in paragraaf 3.6 beschreven hoe zowel de validiteit als de betrouwbaarheid van het onderzoek gewaarborgd wordt.

3.1. Onderzoeksstrategie

Bij het doen van onderzoek kan gekozen worden voor een kwalitatieve onderzoeksstrategie of een kwantitatieve onderzoeksstrategie. Dit betreft de manier waarop gegevens verzameld worden. Dit onderzoek is kwalitatief van aard.

Deze verzamelmethode is typerend voor kwalitatief onderzoek. Door middel van het interviewen wordt zowel de behoefte van de eindgebruiker als de behoefte van de personen die de rapportages opstellen opgehaald. De interviews bevatten een semigestructureerd karakter. Een semigestructureerd karakter wil zeggen dat de interviews dezelfde vragen bevatten, maar waar je ook van kunt afwijken. Hiervoor is gekozen omdat de respondenten niet dezelfde functie hebben en op hetzelfde niveau gebruikmaken van de diverse rapportages, waardoor niet elke vraag even relevant is voor iedereen. Daarnaast worden interviews afgenomen met hoge functionarissen waarbij de kans bestaat dat er onvoldoende tijd is om alle vragen te stellen gezien de beperkte beschikbaarheid van de respondenten. De onderzoeksmethode moet uiteindelijk uitwijzen welke eisen worden gesteld aan de managementinformatie binnen het Ministerie van Financiën.

3.2. Dataverzamelmethode

Om duidelijkheid te scheppen is in de onderstaande tabel een 'deelvragen relevantie matrix' opgenomen. In de tabel (zie tabel 2) wordt het belang van de deelvragen aan de hand van enkele aspecten verduidelijkt.

Tabel 1: Deelvragen relevantie matrix

Deelvraag	Soort onderzoek (kwalitatief/kwantitatief)	Onderzoeks-methode	Bronnen (intern/extern)	Verwachte resultaten
Theoretische deelvragen 1 en 2				
Deelvraag 1: Wat zijn de eisen van een effectieve informatieverzorging?	Kwalitatief	Bureauonderzoek	Extern	Een overzicht met eisen aan informatieverzorging.
Deelvraag 2: Wat zijn volgens de theorie behoeften aan informatie van managers?	Kwalitatief	Bureauonderzoek	Extern	Een overzicht met criteria die gehanteerd kan worden bij het opstellen van een dashboard.

Praktijkdeelvragen 3 t/m 5				
Deelvraag 3: Hoe ziet de huidige informatieverzorging binnen het kerndepartement eruit?	Kwalitatief	Bureauonderzoek	Intern	Een overzicht met welke informatie momenteel door managers worden gebruikt.
Deelvraag 4: Aan welke managementinformatie is behoefte binnen het kerndepartement?	Kwalitatief	Kwalitatief onderzoek	Intern	Een overzicht van de informatie waaraan de managers behoeften hebben.
Deelvraag 5: Welke wensen zijn er vanuit het kerndepartement ten aanzien van de vormgeving van het dashboard?	Kwalitatief	Kwalitatief onderzoek	Intern	Een overzicht met de eisen die de organisatie zelf stelt aan een dashboard.

3.3. Populatie

De populatie bestaat voor dit onderzoek uit managers binnen het Ministerie van Financiën. Deze managers zijn werkzaam binnen het kerndepartement van het ministerie. Dit kerndepartement bestaat uit alle onderdelen, behalve de Belastingdienst, Douane en Toeslagen. Er zijn negen interviews afgenomen om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van de informatiebehoefte in de verschillende lagen. Daarbij is de keuze gemaakt voor negen interviews, omdat het een heterogene onderzoeksgroep betreft. Dit wilt zeggen dat het meerdere onderzoeksgroepen betreft. De interviews worden gehouden onder de volgende functies:

- Interview 1: respondent 1 – plaatsvervangend afdelingshoofd
- Interview 2: respondent 2 – informatiemanager
- Interview 3: respondent 3 – business analist
- Interview 4: respondent 4 – business controller
- Interview 5: respondent 5 – directeur
- Interview 6: respondent 6 – coördinerend beleidsmedewerker
- Interview 7: respondent 7 – afdelingshoofd bestuursondersteuning
- Interview 8: respondent 8 – plaatsvervangend directeur/ afdelingshoofd
- Interview 9: respondent 9 – plaatsvervangend secretaris-generaal

3.4. Data-analyse

De data die verkregen is tijdens het onderzoek is geanalyseerd. Door middel van analyse is de data bruikbaar gemaakt ter beantwoording van de hoofd- en deelvragen. Daarnaast is niet relevante data gefilterd. De data zijn verzameld door het houden van interviews. Vooraf aan de interviews is aan de respondent gevraagd of hij/zij toestemming geeft om het interview op te nemen. Met deze audio is het interview vervolgens getranscribeerd en gecodeerd. De keuze voor transcriberen (en niet voor samenvatten) zorgt ervoor dat antwoorden niet zelf geïnterpreteerd of buiten context getrokken kunnen worden. Door coderen wordt er orde aangebracht in de antwoorden van de respondenten.

3.5. Operationalisatie

Door middel van een operationaliseringsschema (zie tabel 1) zijn abstracte begrippen en concepten naar meetbare variabelen vertaald (Saunders & Lewis, 2019). Het operationaliseren van abstracte begrippen voorkomt het meten van irrelevante concepten. Daarnaast verhoogt het de betrouwbaarheid van het onderzoek. De abstracte begrippen en concepten komen voort uit de hoofd- en deelvragen.

Tabel 2: Operationaliseringsschema

Begrip	Sub-begrip	Variabelen	Concrete vragen
Managementinformatie	Begrijpelijkheid	Functie	Welke functie heeft u?
	Betrouwbaarheid	Juist en volledig	Op welke manier wordt de informatie opgeslagen?
	Doelgerichtheid	Doelgerichtheid	Welke informatie heeft u in u dagelijkse taken het meest nodig?
		Tijdigheid	Wanneer hebt u de informatie nodig voor het maken van een beslissing?
		Prestatievorm	Op welke manier wilt u het liefst de informatie gepresenteerd krijgen?
	Passend in het informatiebeleid	Toereikend	Is de informatie momenteel toereikend in uw beslissingsproces?
Dashboard	Effectief	Besluitvorming	Hoe lang hebt u gemiddeld nodig om een beslissing te nemen aan de hand van het dashboard?
	Visualisaties	Soort diagram	Welk type diagram vindt u het meest overzichtelijk?
Behoeften t.a.v. dashboard	Overzichtelijk	KPI's	Welke KPI's wilt u graag terugzien in een dashboard?
	Dynamisch	Koppeling in data en visualisatie	Wilt u dat de visualisaties meebewegen met de data zodra deze verandert?

3.6. Validiteit en betrouwbaarheid

De validiteit en betrouwbaarheid is een belangrijk onderdeel van een onderzoek. Om deze te waarborgen zijn een aantal methoden ingezet.

3.6.1. Validiteit

Bij validiteit wordt gekeken of het onderzoek vrij is van systematische fouten. In andere woorden gaat het om de echtheid, het waarheidsgehalte van het onderzoek. Om de echtheid van het onderzoek te waarborgen worden de interviews opgenomen en getranscribeerd. Vervolgens worden deze gecodeerd. Daarbij wordt voorafgaand aan het onderzoek de respondent gevraagd of hij/zij toestemming geeft voor het opnemen van het interview. Daarnaast worden de interviews anoniem verwerkt in het onderzoek.

3.6.2. Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten geeft aan in hoeverre het onderzoek vrij is van toevallige fouten. Het onderzoek is betrouwbaar als het onderzoek bij herhaling tot dezelfde resultaten leidt. De betrouwbaarheid van het onderzoek wordt gewaarborgd doordat de theorie afkomstig is uit wetenschappelijke bronnen. Deze bronnen zijn rapporten, boeken, vaktijdschriften, webpagina's en interne documenten die gepubliceerd zijn. Daarnaast wordt de deskundigheid van de auteurs van de gebruikte webpagina's hoog geacht.

De interviews zijn afgenomen in een gesloten vergaderruimte of online. Op deze manier worden de respondenten niet afgeleid. De houding van de interviewer is open. De interviews zijn, na toestemming, opgenomen en getranscribeerd. Door het interview volledig uit te schrijven kunnen de antwoorden niet anders worden geïnterpreteerd. Daarbij worden deze transcripten in de bijlage verschaft.

Hoofdstuk 4 Resultaten

In het komende hoofdstuk worden de resultaten uit het onderzoek - zoals beschreven in hoofdstuk drie - uiteengezet. De resultaten vloeien voort uit deskresearch en interviews. In eerste deel zal door middel van deskresearch beschreven worden welke managementinformatie momenteel beschikbaar is binnen het kerndepartement. Deze informatie is afkomstig uit interne documenten. In het tweede deel zal aan de hand van negen interviews, beschreven worden aan welke informatie (en in welke vorm) behoefte is bij zowel de eindgebruiker als de medewerkers die het dashboard opstellen.

4.1. Informatieverzorging

In het eerste deel van het onderzoek is gekeken naar de manier waarop de huidige informatieverzorging is ingericht aan de hand van interne documenten. De medewerkers van het team Financiën en Control dragen de eindverantwoordelijkheid voor de kwaliteit en de tijdigheid van financiële (eind)producten binnen het kerndepartement. De eindproducten hebben derhalve betrekking op de directoraat-generaals en de volgende directies: DGFZ, DGRB, GT en het SG-cluster. Onder de eindproducten valt de informatievoorziening ten aanzien van het management. Deze wordt gebruikt door de DG's, directeuren, budgethouders en overige stakeholders. Binnen het Team Financiën en Control zijn business controllers en financial controllers werkzaam. Zij stellen de dashboards op voor de eerdergenoemde eindgebruikers. Het kerndepartement werkt met een aantal rapportages om de eindgebruiker te informeren over de gewenste informatie. De volgende rapportages worden onderscheiden:

- Maandelijks beeld
- 4 Maandelijkse Rapportage
- Concernrapportage
- Jaarplan

Deze rapportages worden in de volgende paragrafen nader toegelicht. Op het maandelijks beeld wordt dieper ingegaan, omdat hier in het verdere onderzoek op wordt gefocust. De overige rapportages worden toegelicht, maar niet nader op ingegaan.

4.1.1. Maandelijks beeld

De eerste rapportage die wordt gebruikt om budgethouders te voorzien van de benodigde informatie is het maandelijks beeld. Het maandelijks beeld bestaat uit een drietal onderdelen: financieel, personeel en bedrijfsvoering. Het maandelijks beeld is onder bijlage B opgenomen in de bijlage. Dit is het maandelijks beeld van DG Rijksbegroting van maart 2022. Het financiële gedeelte wordt opgedeeld in apparaat en programma. De categorie apparaat (bijlage B, groen deel) bestaat op hoofdlijnen uit uitgaven en ontvangsten, waarbij de uitgaven worden verdeeld in uitgaven met betrekking tot personeel en uitgaven met betrekking tot materiele zaken. Per DG kan de informatie die binnen deze categorieën vallen sterk verschillen. In het dashboard wordt personeel uitgewerkt in de volgende onderdelen: eigen personeel, inhuur externe en overig personeel. Ook hierbinnen wordt weer onderscheid gemaakt tussen categorieën. Zie hiervoor bijlage B. Materieel is onderverdeeld in materieel ICT, bijdrage aan SSO's (Shared Service Organisaties) en overig materieel.

In het financiële deel worden een aantal verschillende getallen bij de hierboven genoemde categorieën genoemd. Als eerste wordt benoemd hoeveel begroot is voor de betreffende categorie. Vervolgens worden verwachte mutaties op het budget genoteerd. Deze twee rijen samen vormen de verwachte budgetstand. In de volgende kolom wordt genoteerd hoeveel aan het einde van die periode is gerealiseerd. Daarnaast bestaat het geval dat enkele verplichtingen nog niet (volledig) zijn betaald. Deze worden bij de gerealiseerde stand opgeteld. Tot slot wordt dit vertaald naar het vermoedelijke beloop. Dit geeft de verwachte stand per einde van het jaar weer. De laatste rij betreft de over- of onderschrijding van het budget. Deze waarde geeft het verschil tussen het vermoedelijk beloop en de

verwachte budgetstand weer. Een overschrijding wordt door middel van een rood getal aangegeven, terwijl bij een onderschrijding het getal groen wordt weergegeven.

De volgende categorie is personeel (bijlage B, blauwe deel). Aan de linkerkant van de tabel is het onderdeel (in het geval van bijlage B DGRB) onderverdeeld in de subonderdelen. Per onderdeel wordt het begrote aantal FTE weergegeven met het daarbij behorende bedrag. In de volgende rijen wordt het vermoedelijk beloop weergegeven met het daarbij behorende bedrag. Alhoewel het aantal FTE hetzelfde kan zijn als de begroting, kan het bedrag alsnog afwijken. Dit vindt zijn oorzaak in het feit dat de begroting uitgaat van de maximale loonschaal. Hier kan in de werkelijkheid van worden afgeweken. Vervolgens wordt ook hier de over- of onderschrijding op dezelfde manier weergegeven als bij het financiële gedeelte. Tot slot worden de in- en uitstroom in FTE's weergegeven.

Het laatste onderdeel van het maandelijks beeld is de bedrijfsvoering (bijlage B oranje deel). Hierin worden een aantal aspecten meegenomen: wet banenafpraak, ziekteverzuim, uurtarief, betaalgedrag en externe inhuur. De wet banenafpraak is weergegeven in het maandelijks beeld omdat wettelijk is geregeld dat het Ministerie een bepaald percentage arbeidsbeperkten in dienst moet hebben. Het ziekteverzuim wordt per onderdeel weergegeven. Hier wordt eerst een norm gegeven met daarnaast het maandelijks ziekteverzuim. Dit wordt vertaald naar een 'voortschrijdend jaargemiddelde'. Tevens wordt hier een meldingsfrequentie per onderdeel weergegeven. De cijfers die in het rood zijn opgenomen zijn een overschrijding van de norm. De getallen zijn in alle andere gevallen zwart.

In het dashboard is ook een kopje 'uurtarief' opgenomen. Het is wettelijk geregeld dat het niet mogelijk is om meer dan €225,- excl. BTW te rekenen voor een arbeidsuur. In het dashboard wordt derhalve opgenomen wanneer extern ingehuurd boven deze grens uitkomen, om daar op te kunnen sturen.

Het volgende aspect binnen bedrijfsvoering is het betaalgedrag. Het geldt dat het ministerie uitgeeft komt vanuit de maatschappij en door het uit te geven belandt het daar ook weer. Het betaalgedrag van het Ministerie van Financiën is van belang zodat ondernemers ook tijdig hun geld krijgen. De norm is dat 95% van de facturen binnen 30 dagen betaald moeten worden. Ook worden het aantal facturen per onderdeel weergegeven in het dashboard. Het getal wordt zwart weergegeven tenzij het een getal onder de norm betreft.

Vervolgens de externe inhuur. Het ministerie mag niet meer dan 10% van de waarde van het loonbudget aan externen inhuren (Roemer norm). Dit wordt in het dashboard weergegeven per onderdeel. Zowel de realisatie als het vermoedelijk beloop wordt weergegeven. Ook hier geldt dat cijfer boven de norm rood aangegeven worden, anders zwart.

Tot slot kent het dashboard nog de personeelsgesprekken. Ook hier geldt dat een wettelijke norm ten grondslag ligt. Een bepaald percentage van de medewerkers moet een drietal managementgesprekken hebben gevoerd. In deze categorie wordt het percentage niet afgezet tegen de norm. Ook worden de absolute aantallen buiten beschouwing gelaten.

4.1.2. 4-Maandelijkse rapportage

De vier maandelijks rapportage (hierna te noemen: 4MR) wordt aan de hand van de desbetreffende maandelijks beelden gemaakt. Feitelijk is de 4MR een samenvatting van de voorgaande vier maandrapportages. De peildatum van de eerste 4MR is 30 april. Dat betekent dat de eerste 4MR januari, februari, maart en april betreft. Deze wordt midden mei opgesteld en gerapporteerd. In deze rapportage wordt de voortgang van de eerste vier maanden beschreven. Waar nodig kunnen op basis van deze rapportage extra maatregelen worden genomen.

4.1.3. Concernrapportage

Van alle 4MR van de DG's wordt een departementaal overkoepelende infographic gemaakt. Daarnaast wordt de infographic bondig toegelicht middels een rapportage. De infographic en de rapportage samen zijn de concernrapportage. Dit proces wordt doorlopen voor zowel de eerste als tweede 4MR. Beide worden besproken in de bestuursraad.

4.1.4. Jaarplan

In het jaarplan wordt per DG beschreven welke doelstellingen zij willen bereiken voor het komende jaar. Dit betreft zowel de strategische doelstellingen als de doelstellingen op het gebied van bedrijfsvoering. De strategische doelstellingen worden weergegeven aan de hand van de strategiekaart. De doelstellingen op gebied van de bedrijfsvoering wordt weergegeven op basis van de kengetallen. Ook wordt in het jaarplan de risico's in kaart gebracht met passende beheersingsmaatregelen. Het jaarplan worden geschreven door een schrijfteam waar verschillende partijen aan deelnemen.

4.2. Huidige informatiesystemen

In het onderzoek is aandacht besteed aan de informatievoorziening. Uit interne documenten blijkt dat deze bij het Ministerie van Financiën als volgt verloopt: Het BO-portaal maakt een download van de gegevens uit SAP en P-direkt om de rapportages in het BO-portaal te vullen. Het maandelijks beeld is gecreëerd, omdat de budgethouders (eindgebruikers) niet zelf in het BO-portaal inloggen. Met dat maandelijks beeld wordt de informatie aan de budgethouder verschaft. De rapportage wordt opgesteld, omdat het BO-portaal vanwege systeemtechnische beperkingen niet bij de eindgebruiker te brengen is in de vorm van een rapportage die aan de wensen van de eindgebruiker voldoet. Om de informatie toch bij de eindgebruiker te krijgen is gekozen om het maandelijks beeld in de vorm van een Excel-bestand en PDF te verschaffen. Maandelijks wordt na de periode afsluiting (5^{de} werkdag van de nieuwe maand) een download vanuit het financiële systeem SAP ingelezen in het BO-portaal. Pas op de vijfde werkdag van de nieuwe maand zijn de gegevens beschikbaar zijn in verband met de verwerking van personeelsgegevens in P-direkt. In het BO-portaal worden deze gegevens op een geautomatiseerde wijze gegroepeerd en verwerkt tot rapportages. Deze rapportages vormen de basis voor het maandelijks beeld.

4.3. Behoeften visualisatie

Een van de eerste vragen in het interview is hoe het maandelijks beeld wordt gebruikt. Een terugkomend antwoord was als signaal om te kunnen sturen. Wanneer een besluit genomen moet worden is momenteel aanvullende informatie nodig uit andere bronnen. In onderstaande quote wordt dit bevestigd.

“Kijk, ik gebruik hem maar beperkt, omdat wat erin zit ik nog altijd niet helder heb.”

Een groot deel geeft aan dat de cijfers op zich niet veel willen zeggen en dat wanneer onderliggende informatie benodigd is, deze niet (makkelijk) beschikbaar is. Derhalve zijn de cijfers op zichzelf niet voldoende om beslissingen te maken. De desbetreffende respondent geeft aan dat het dashboard momenteel functioneert als een methode om te signaleren wanneer een onderdeel aandacht behoeft, maar wanneer inhoudelijke beslissingen genomen moeten worden de informatie ontoereikend is. Derhalve kwam ook in vrijwel elk interview één gebrek naar voren. Het dashboard betreft een statisch Pdf-bestand waar geen mogelijkheden zijn om op detailniveau te kunnen kijken. Volgens de respondenten zou het een oplossing kunnen bieden om een mogelijkheid in te bouwen waarbij je als gebruiker door kunt klikken naar onderliggende informatie. Zie de onderstaande quote.

“Dat het dashboard eigenlijk meer interactief is. Dat het niet meer een platte Excel rapportage is, maar dat je hoger presenteert en dat je meer kan inzoomen of meer kan bekijken waar je behoefte aan hebt.”

Alhoewel vrijwel iedereen aangeeft behoefte te hebben aan meer onderliggende informatie komt toch in een aantal interviews naar voren dat het standaard weergeven van de details niet wenselijks is. Het dashboard zou met die hoeveelheid informatie onoverzichtelijk worden en bovendien zou de administratie niet hierop ingericht zijn. Daarnaast is veel informatie (zowel op hoog als laag aggregatieniveau) niet interessant wanneer dat onderdeel geen aandacht behoeft. Idealiter zou de gebruiker zelf kunnen beslissen of de onderliggende details worden weergegeven en tot welk niveau. Respondenten gaven aan dat een mogelijkheid tot ‘doorklikken’ de oplossing zou kunnen bieden. Dit kan in het huidige dashboard niet, aangezien het een Pdf-bestand betreft waar cijfer handmatig in worden gevoerd.

Niet alleen het verduidelijken van de cijfers met een mogelijkheid om onderliggende details te kunnen zien, maar ook een vergelijkend cijfer opnemen is een wens van de respondenten. Een van de respondenten geeft aan dat een cijfer afzetten tegen een norm niet alles wil zeggen. Een vergelijking maken met voorgaande jaren of periodes zou een toevoeging kunnen zijn. Zoals eerder aangehaald, zou het opnemen van KPI’s uit het jaarplan bij kunnen dragen aan het verduidelijken van de cijfers.

Niet alleen de wensen bieden haken en ogen, maar ook de systemen. In gesprekken kwam naar voren dat gekeken wordt naar een applicatie dat lijkt op een bank-app voor het dashboard. Uit navraag in interviews bleek dat wanneer dat geïmplementeerd zou worden, er vier of vijf keer ingelogd moet worden door de gebruiker. Hierbij geven respondenten aan in dat geval hoogstwaarschijnlijk niet meer naar het dashboard te kijken. Daarnaast is de maandelijkse mail waarin het maandelijks beeld wordt verschaft aan de gebruiker, een trigger voor vele om een moment naar het dashboard te kijken. Wanneer een dergelijk systeem wordt geïmplementeerd is een wens van velen dat zij op een manier nog wel een trigger ontvangen met daarin een link naar het dashboard.

Ook over de frequentie van het verschaffen van het dashboard zijn de meningen redelijk gelijk. Veel geven aan dat de informatie niet vaker verschaft hoeft te worden dan maandelijks. Veel van de onderwerpen zijn slechts een gedeelte van het jaar relevant. Een respondent geeft aan dat de eerste maanden van het jaar weinig met het dashboard wordt gedaan, omdat een maand aan realisaties weinig zegt over waar je heen gaat dat jaar. Het maandelijks beeld wordt derhalve ook aan het eind van het jaar interessanter. Dan zou het dashboard een laatste indicatie kunnen geven om als manager nog te sturen, om aan het eind van het jaar goed uit te komen met het budget. De volgende uitspraak uit een interview bevestigt dat.

“Je kunt eerder overwegen of je het bepaalde maanden van het jaar misschien niet doet.”

Wel zou het dashboard korter op de desbetreffende periode mogen volgen, volgens een respondent. Momenteel zitten maximaal twee weken tussen het aflopen van de periode en het verschaffen van het maandelijks beeld. De geïnterviewde geeft aan dat de informatie op dat moment achterhaald is. Handmatig verwerken van de cijfers in het dashboard zorgt ervoor dat deze niet direct verstrekt kunnen worden. Dit blijkt zowel uit de deskresearch als de interviews.

Hoofdstuk 5 Reflectie

In dit hoofdstuk wordt kritisch gereflecteerd op het onderzoek. Er wordt beschreven hoe de uitvoering van het onderzoek anders is verlopen dan gepland, welk effect dit heeft op de betrouwbaarheid en validiteit en tot slot wordt verantwoording afgelegd over de kwaliteit van het onderzoek.

In het theoretisch kader is gezocht naar een eenduidig model voor de behoefte van managers aan informatie. Uit het onderzoek is gebleken dat de behoefte van budgethouders ten aanzien van het ideale dashboard verschilt. Niet alleen verandert de behoefte in de tijd, maar de behoefte verschilt ook tussen functies en personen. Dat maakt dat de modellen zoals beschreven in het theoretisch kader erg beperkt zijn. Bovendien betekent dit dat het ideaal dashboard voor elk individu anders is en een eenduidig antwoord niet bestaat. Door het interviewen van meerdere personen in meerdere functies is geprobeerd een constante te vinden in de antwoorden van de respondenten. Hierdoor kan de betrouwbaarheid van het onderzoek toch gewaarborgd worden. Door een gebrek aan technische kennis zal het antwoord op de hoofdvraag een middenweg zijn tussen de wensen van de verschillende stakeholders. Het is dan de vraag of het ideaal is bereikt. In een volgend onderzoek zou de technische kant belicht moeten worden om de mogelijkheden binnen de middelen (systemen, ICT, etc.) van het Ministerie van Financiën te inventariseren om een dynamisch dashboard te implementeren. Wel kan in dit onderzoek een antwoord worden gegeven op de vraag hoe het ideale dashboard eruit zou moeten zien, zonder rekening te houden met de mogelijkheden en beperkingen van systemen.

In het onderzoek is gekozen voor een semigestructureerd interview. Tijdens de gesprekken met de respondenten bleek dit de juiste keuze te zijn geweest. Gedurende de interviews met verschillende stakeholders kwam al snel naar voren dat niet iedereen zich op dezelfde manier bezighoudt met het dashboard. Terwijl de een zich bezighoudt met het opstellen van een rapportage, is de ander bezig met beslissingen nemen op basis van dezelfde rapportage. Derhalve konden respondenten die zich bezighouden met het opstellen uitsluitend vanuit hun functie meedenken aan de behoefte van de gebruikers en andersom. Een semigestructureerd interview geeft de mogelijkheid om door te vragen op de kennis die een respondent heeft en de vragen zodanig te buigen dat de respondent kan meedenken over punten die buiten zijn of haar expertise liggen. Nog een pluspunt van een semigestructureerd interview is de flexibiliteit van de vragen. Verschillende respondenten hadden weinig tijd waardoor enkel de belangrijkste set vragen uit het interview is gesteld.

Waar in een soortgelijk - mogelijk vervolgonderzoek - wel over nagedacht moet worden is de vergelijkbaarheid van een semigestructureerd interview. Verschillende indicatoren zijn niet eenduidig uit de interviews te ontsluiten. Toch doet dit weinig af aan de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek, omdat de benodigde informatie voor het beantwoorden van de deelvragen uiteindelijk wel is verkregen. Dit is gedaan door het coderen van de interviews om de antwoorden toch vergelijkbaar te maken. Twee belangrijke aspecten hierbij zijn het operationaliseren en de transcripties. Een operationaliseringsschema is belangrijk bij een semigestructureerd onderzoek, zodat in de vragen onderscheid gemaakt kan worden in onderwerpen indien zij niet één op één te vergelijken zijn. Daarnaast verhoogt de transcriptie van de interviews de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek omdat uitspraken niet anders geïnterpreteerd kunnen worden.

Hoofdstuk 6 Conclusie

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op zowel de praktische als theoretische deelvragen. Het antwoord op deze vijf vragen vormt het uiteindelijke antwoord op de hoofdvraag. Daarbij is er veel aandacht besteed aan opvallende zaken. De gegevens die zijn beschreven worden in de resultaten geordend en geïnterpreteerd per vraag, zonder daarbij nieuwe feiten te benoemen.

6.1. Beantwoording deelvragen

Deelvraag 1: Wat zijn de eisen van een effectieve informatieverzorging?

Informatievoorziening ondersteunt uiteenlopende bedrijfsprocessen op verschillende niveaus binnen uiteenlopende functies of afdelingen. Een effectieve informatieverzorging bestaat uit een aantal stappen. Opeenvolgend zijn dit de volgende: verzamelen van gegevens, invoeren van gegevens, opslaan van gegevens, bewerken van gegevens, analyseren van gegevens en het uitvoeren van informatie. In de theorie worden een aantal kwaliteitseisen gesteld aan de informatieverzorging:

- Continuïteit;
- Betrouwbaarheid;
- Efficiëntie;
- Effectiviteit.

Deelvraag 2: Wat zijn volgens de theorie behoeften aan informatie van managers?

In het theoretisch kader zijn twee modellen voor de informatiebehoeften beschreven. Het eerste model is de toltypologie. De informatiebehoefte bij ministeries is op hoofdlijnen als volgt:

- a. Kader van het beleid
- b. Raming voor het begrotingsproces
- c. Geautoriseerde begrotingsbedragen
- d. Mee- en tegenvallers van beleidsintensiveringen
- e. Verschillenanalyses van uitgaven en ontvangen
- f. Verplichtingen, subsidies
- g. Standen per begrotingspost, overlopende posten
- h. Beleidsnota's
- i. Bepalen en meten van prestaties en effecten
- j. Inzicht in de manoeuvreerruimte voor beleidsbeslissingen
- k. Financiële positie
- l. Rijksrekening in het kader van het afleggen van verantwoording en uitoefenen van controle
- m. Verantwoording van de uitgevoerde activiteiten

Het tweede model is het tolmodel. Volgens dit model hebben een aantal factoren invloed op de informatiebehoefte. Het bovenste deel van het model omschrijft de behoefte ten aanzien van de harde factoren. Deze bestaan uit de missie, kritische succesfactoren, doelen en doelstellingen. Hiermee geeft de organisatie aan wat zij wil bereiken. Het midden van de tol bestaat uit de factoren proces en structuur. Tot slot bestaat de onderkant van de tol uit zachte factoren. Dit zijn de managementstijl en organisatiestructuur.

De organisatie is voortdurend in beweging, net als een tol. Het management zorgt door middel van beheersing dat de benodigde snelheid behouden wordt.

Het ministerie verschaft deze informatie door middel van het maandelijks beeld. Het maandelijks beeld is enkel gericht op het informeren van de huidige stand van zaken. Hierbij wordt ingezoomd op financiën, personeel en bedrijfsvoering. Dit rapport verschaft informatie over de volgende gebieden in de bovenstaande lijst: c, e, f, g, i, j, k, l en m. De overige onderwerpen worden in andere rapportages meegenomen.

Deelvraag 3: Hoe ziet de huidige informatieverzorging binnen het kerndepartement eruit?

De informatieverzorging gericht op het maandelijks beeld moet volgens de theorie uit een aantal stappen bestaan. Deze stappen worden stuk voor stuk doorlopen. Het begint met verzamelen en invoeren van gegevens in SAP. Vervolgens worden deze gegevens opgeslagen, waarna ze worden uitgelezen door het BO-portaal en handmatige worden verwerkt in het dashboard. Hierbij worden de gegevens nog bewerkt en tegelijkertijd geanalyseerd. In de laatste stap wordt het dashboard uitgevoerd door het versturen van het dashboard.

Daarnaast is volgens de theorie een informatiesysteem nodig om de informatieverzorging efficiënt en effectief te laten verlopen. Het huidige informatiesysteem bestaat uit medewerkers, procedures, programma's en apparatuur. Dit systeem is bedoeld om het management te informeren. In het onderzoek is gekeken naar de flexibiliteit en connectiviteit van het systeem. Het systeem is onvoldoende flexibel. De databases zijn niet op een dusdanige manier gekoppeld dat het uiteindelijke product (het maandelijks beeld) gemakkelijk aangepast kan worden. Behoeftes die anders zijn dan het aanbod, betreft maatwerk en kost de medewerker extra tijd. Daarnaast is gekeken naar de connectiviteit van het systeem. De connectiviteit zegt iets over de mate waarin de systemen met elkaar communiceren. Dit is een groot gebrek bij het huidige systeem. De data wordt door het BO-portaal uit SAP gehaald. Vervolgens worden uit het BO-portaal handmatige downloads gemaakt die daarna handmatig worden verwerkt in het dashboard. Dit betekent dat er geen communicatie is tussen het dashboard en het BO-portaal. Tevens wordt het dashboard gecommuniceerd via de mail. De respondenten geven aan dat zij hier waarde aan hechten omdat dit werkt als een signaal dat het dashboard weer klaarstaat. Daarnaast werd in het theoretisch kader onderhoudbaarheid en testbaarheid van het systeem genoemd als kwaliteitseis. Over deze kwaliteitseisen wordt geen uitspraak gedaan, omdat zij de ICT betreffen, wat niet meegenomen is in dit onderzoek.

In het theoretisch kader worden drie eisen gesteld aan het informatiesysteem. Deze zijn als volgt:

1. Het informatiesysteem doet alles wat het behoort te doen;
2. Het informatiesysteem is volgens regels en afspraken gebouwd;
3. Het informatiesysteem voldoet aan de eisen en wensen van gebruikers.

Uit het onderzoek is gebleken dat het informatiesysteem op grote lijnen de informatie verschaft die de gebruiker eist. Toch doet het niet volledig wat het behoort te doen. Het doel van het systeem is om het management te informeren bij het maken van beslissingen. Uit interviews is gebleken dat managers het systeem momenteel gebruiken als signaalfunctie in plaats van als informatiebron. Dit komt doordat zij op sterk geaggregeerd niveau de informatie gepresenteerd krijgen, zonder mogelijkheid om onderliggende informatie te raadplegen. Het eerdergenoemde aggregatieniveau is de grootste eis van de gebruiker. Ook is gevraagd naar de inhoudelijke informatiewens van de gebruikers. Hierbij gaven de respondenten aan dat de informatie waar behoefte aan is, aanwezig is in het dashboard.

Deelvraag 4: Aan welke managementinformatie is behoefte binnen het kerndepartement?

Binnen het kerndepartement is behoefte aan informatie waarmee gestuurd kan worden. Het maandelijks beeld wordt gebruikt als middel om te informeren en te signaleren. Uit interviews blijkt dat de gewenste informatie in het dashboard aanwezig is. Van de respondenten kwam slechts één respondent met een informatiebron die hij graag in het dashboard verwerkt ziet. Bovendien is het uit de interviews duidelijk geworden dat de informatiebehoefte sterk verschilt per functie. Waar de één stuurt op budget, stuurt de ander op bezetting. Ook in de tijd verandert de informatiebehoefte. Een groot deel van de respondenten gaf aan dat enkele KPI's betreffende bedrijfsvoering in het begin van het jaar nog niet relevant zijn.

Uit bovenstaande punten kan de conclusie worden getrokken dat de informatie waar de managers behoefte aan hebben aanwezig is in het dashboard, maar dat de manier van weergeven van de gewenste informatie anders moet. Hier wordt in de volgende deelvraag aandacht aan besteed.

Deelvraag 5: Wat zijn de wensen binnen het kerndepartement ten aanzien van de vormgeving van een periodieke rapportage?

Vanuit het beleidsdepartement zijn een aantal eisen uit de interviews gekomen. De meest voorkomende eis is dat er binnen een dashboard 'doorgeklikt' kan worden indien de informatie dusdanig is samengevat dat er geen beslissing op kan worden gebaseerd. Momenteel is deze mogelijkheid niet aanwezig, omdat de rapportage een statisch pdf betreft. Daarnaast is er behoefte aan vergelijkende cijfers ten opzichte van eenzelfde periode vorige jaren. Momenteel worden de cijfers enkel doorvertaald naar een vermoedelijk beloop. De wens van de gebruiker is bijvoorbeeld het opnemen van de realisaties uit voorgaande periodes. Volgens een andere respondent zouden KPI's uit het jaarverslag opgenomen moeten worden in het dashboard.

Daarnaast is er geïnformeerd naar de behoefte ten aanzien van het verschaffen van het dashboard. Hieruit bleek dat er een signaal moet verschijnen in de mail van de gebruiker wanneer er een dashboard klaarstaat, indien het dashboard niet op het moment van behoefte door de gebruiker uit het systeem kan worden gehaald. Daarnaast zouden de respondenten het dashboard graag op een aparte webpagina of applicatie willen zien in plaats van in een pdf.

6.2. Beantwoording hoofdvraag

Hoe zou de informatieverzorging van het Ministerie van Financiën (her)ingericht moeten worden zodat een periodiek dashboard gericht op het informeren van het management bijdraagt in de informatievoorziening binnen het kerndepartement?"

De hoofdvraag kan beantwoord worden met de antwoorden die zijn geformuleerd op de deelvragen. Het kerndepartement wordt geïnformeerd door het maandelijks beeld. Hierin staan kengetallen met betrekking tot financiële, personele en bedrijfsvoering gegevens. De informatieverzorging doorloopt dezelfde stappen die in de theorie worden voorgeschreven. Het systeem voldoet echter niet aan de kwaliteitseisen die worden gesteld aan een informatiesysteem. De connectiviteit tussen de systemen onderling is nog niet optimaal ingericht. Derhalve zou het systeem zodanig moeten worden ingericht dat onderling gecommuniceerd wordt, waardoor minder handmatig werk vereist is.

Volgens de interviews en de theorie voldoet het dashboard op grote lijnen aan de inhoudelijke eisen van de respondenten. Op een enkele toevoeging na – die specifiek gericht is op één functie – is de behoefte redelijk gelijk. Veel behoeften ten aanzien van het dashboard zijn gericht op het gebruik. Momenteel wordt het dashboard gebruikt als signaalfunctie en niet zozeer als informatiebron. Dit heeft de volgende oorzaken:

- Ten eerste is het dashboard niet actueel wanneer de gebruiker hem ontvangt. De ontvangst van het dashboard volgt vaak twee of drie weken na de periode waarop de informatie betrekking heeft. De handmatige handelingen die nodig zijn voor het tot stand komen zorgen voor een niet-actueel dashboard.
- Ten tweede is de informatie sterk geaggregeerd. Daarbij is het niet mogelijk om onderliggende informatie te raadplegen wanneer dit gewenst is. Wanneer een gebruiker behoefte heeft aan extra informatie, moet hij of zij deze opvragen bij de desbetreffende persoon. Derhalve kan de vraag gesteld worden of het dashboard zijn doel dient als managementinformatiemiddel.
- Tot slot wordt veel informatie weergegeven die voor gebruikers niet relevant zijn. De informatiebehoefte kan per manager en per periode verschillen. Het weergeven van deze informatie zorgt bovendien voor een onoverzichtelijk dashboard.

Overige eisen aan een dashboard die bijdraagt in de informatievoorziening van het management zijn de volgende: het moet toegankelijk zijn; de systemen zouden zo ingericht moeten worden dat het dashboard automatisch uit de systemen gehaald kan worden. Uit de interviews blijkt dat de gebruikers geen behoefte hebben aan een dashboard dat direct uit de systemen komt. Zij geven aan dat dit weinig toegevoegde waarde heeft, omdat de kengetallen niet dagelijks veranderen. Toch is deze ontwikkeling nodig om een interactief dashboard te creëren waarbinnen 'doorgeklikt' kan worden naar onderliggende informatie. Daarbij zorgt dit voor een actueel dashboard.

Deze bovengenoemde eisen moeten volgens de respondenten samengevoegd worden in een aparte applicatie of pagina. Het pdf dat momenteel wordt gebruikt biedt niet de mogelijkheden die nodig zijn voor het verwerken van de eisen die gesteld worden door de gebruikers. Binnen dit onderzoek zijn de mogelijkheden en beperkingen van de systemen buiten beschouwing gelaten.

Hoofdstuk 7 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de resultaten en de conclusie van het onderzoek gebruikt om aanbevelingen te formuleren die bijdragen aan het oplossen van de probleemstelling zoals geformuleerd in hoofdstuk één. De aanbevelingen worden onderbouwd met (nieuwe) theorie en best-practices. Daarnaast worden de gevolgen van de aanbevelingen uiteengezet.

7.1. Aanbevelingen

De aanbevelingen zijn als volgt. Zij zijn beschreven van meest urgent naar minst urgent.

- De informatieverzorging zou dusdanig ingericht moeten worden dat de gebruikers een applicatie hebben die is aangesloten op de diverse bronnen. Deze applicatie moet een voorgedefinieerde template bevatten. Een dergelijke applicatie heet een Self-service BI tool. Dit is een softwaretoepassing waarmee gebruikers zelf data kunnen analyseren en visualiseren zonder tussenkomst van een IT-afdeling of data-analist. Het is belangrijk dat de informatie uit het huidige maandelijks beeld in het voorgedefinieerde template zit, omdat uit onderzoek is gebleken dat de respondenten weinig inhoudelijk zouden veranderen. Daarnaast moet de gebruiker informatie uit verschillende bronnen toe kunnen voegen als dit gewenst is. Derhalve moet de BI-tool aan alle bronnen gekoppeld zijn. De applicatie/ BI-tool moet voor de gebruiker toegankelijk zijn.
- Om een volledig antwoord te kunnen formuleren op de probleemstelling is een vervolgonderzoek binnen het Ministerie van Financiën gewenst. Dit vervolgonderzoek moet aan de hand van de resultaten zoals beschreven in dit onderzoek, kijken naar de mogelijkheden en beperkingen van de systemen binnen het Ministerie. Het dashboard moet dusdanig op de systemen worden aangesloten dat alle informatie die beschikbaar is binnen het departement opgenomen kan worden in het dashboard.
- De systemen moeten dusdanig ingericht worden dat alles gelinkt is met het dashboard. Er moet onderscheid worden gemaakt in functies, zodat alleen de daartoe geautoriseerde persoon bepaalde informatie kan raadplegen en/of veranderen. In dit onderzoek zijn de mogelijkheden van de systemen buiten beschouwing gelaten (zie volgende aanbeveling).
- Indien het dashboard niet dusdanig op de systemen is aangesloten dat op elk gewenst moment de meest actuele informatie uit het systeem gehaald kan worden, dient het dashboard (of een reminder) in de mail van de gebruikers verschaft te worden.

7.2. Gevolgen van aanbevelingen

Het wel of niet verwerken van de bovenstaande aanbevelingen heeft gevolgen. Wanneer dit niet gebeurt blijven de managers structureel onvoldoende informatie krijgen en moeten aanvullende activiteiten worden verricht om wél aan deze informatiebehoefte te voldoen. Het verrichten van deze extra activiteiten kost tijd voor zowel de gebruiker als degene die de rapportage aanlevert. Wanneer de organisatie beschikt over 'het ideale dashboard' hoeft er minder tijd besteed te worden aan het opstellen van deze rapportages en aanvullende vragen die terugkomen vanuit de gebruikers. De gebruiker is actueler en vollediger geïnformeerd waardoor hij of zij keuzes makkelijker en sneller kan maken.

Naast gevolgen op betrokkenen, hebben de aanbevelingen ook betrekking op de systemen. De systemen moeten op een dusdanige manier worden ingericht dat ze met elkaar kunnen communiceren. Dit betekent dat er geen handmatige 'communicatie' meer plaatsvindt tussen de systemen. Bovendien moet de administratie zodanig worden ingericht dat de informatie op een sterk samengevat niveau wordt gepresenteerd en op wens van de gebruiker steeds gedetailleerde wordt weergegeven. Om dit voor elkaar te krijgen moeten hoogstwaarschijnlijk externe bureaus worden ingehuurd. Daarnaast is voor het maken van een dashboard ook een extern-bureau nodig.

Hoofdstuk 8 Uitvoering en borging

Tot slot wordt in dit hoofdstuk beschreven hoe de veranderingen in de organisatie geïmplementeerd moeten worden. Daarnaast wordt beschreven hoe deze verandering geborgd moet worden. Dit wordt gedaan aan de hand van het verandermodel van Kotter (paragraaf 2.5.).

Gevoel van noodzaak versterken

De noodzaak om te veranderen was in de organisatie al aanwezig. Daarnaast is tijdens dit onderzoek het urgentiegevoel op meerdere manieren ontstaan en versterkt. Door middel van het voeren van gesprekken met de betrokkenen is verduidelijkt waarom het van belang is de informatieverzorging anders in te richten.

Een leidend team vormen

Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van team Financiën en Control bij het Ministerie van Financiën. Zij dragen verantwoordelijkheid voor de informatieverzorging. Tijdens het onderzoek zijn ook met deze betrokkenen gesprekken gevoerd. Zij staan ervoor open het voortouw te nemen in het aanbrengen van veranderingen betreffende het maandelijkse beeld. Hierbij is ook al gesproken over het bezoeken van andere departementen om de best-practices te inventariseren.

Een juiste visie en strategie ontwikkelen

Een visie en strategie moeten voortkomen uit gemeenschappelijke waarden en onderliggende veronderstellingen die de basis vormen van gewenst gedrag. Een voorbeeld van een visie kan zijn: het juist en volledig informeren van het management. Met de daarbij behorende strategie: “Het zodanig inrichten van de informatieverzorging dat een periodiek dashboard bijdraagt aan het voorzien van informatie aan het management”.

Visie communiceren en creëer veiligheid

Tweemaal per week wordt er binnen het team overlegd over actuele onderwerpen die spelen in de dagelijkse werkzaamheden. Hier kan voortgang over lopende projecten worden besproken. Ook kunnen collega's hun ideeën delen.

Medewerkers in staat stellen te veranderen, zorgen voor draagvlak

In de interviews is bovendien gesproken met mensen uit ‘de top’ van de organisatie. Zij zien ook in dat er verandering nodig is. Daarnaast is er gesproken met budgethouders die aangeven dat er budget beschikbaar is voor een vernieuwd dashboard.

Creëer en vier korte termijn successen

Het project moet opgedeeld worden in kleine stappen. Wanneer een leidend team is gevormd is het van belang dat zij het proces opdelen in losse stappen en deze in de wekelijkse bijeenkomsten kort toelichten. Daarnaast moeten de grotere mijlpalen onderling worden gevierd.

Niet verslappen maar doorzetten

Wanneer een nieuw dashboard is geïmplementeerd stopt de verandering nog niet. Vanaf dit moment zal een overgangperiode ingaan, waarbij betrokkenen feedback kunnen geven. Aan de hand van ervaringen kan de nieuwe informatieverzorging worden geëvalueerd en waar nodig worden aangepast.

Borgen

Volgens Kotter is de verankering compleet wanneer de vooruitgang op verandering periodiek en systematisch wordt gemeten en geëvalueerd. Dit zal een permanente taak blijven in de organisatie. Deze taak zal deels ten laste komen van team Financiën en Control, maar ook van ICT-gerelateerde takken in de organisatie.

Literatuurlijst

- Definitie van een BI Dashboard & BI Report.* (z.d.). New-BI. <http://new-bi.nl/oplossingen/bi-dashboard-reports/definitie-van-een-bi-dashboard/>
- Deloitte. (2016). *Effective Dashboard Design*. Geraadpleegd op 21 november 2022, van https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/technology/08%20-%20Ten%20commandments%20-%20Effective%20dashboarding_Deloitte%20Italy.pdf
- Bruins, R. (2020). Informatiemanagement. Pearson Benelux.
- Fit Professionals of Finance. (z.d.). *Wat is een KPI?* Geraadpleegd op 29 november 2022, van <https://www.fit-professionals.nl/finance-termen/wat-is-een-kpi-betekenis-en-uitleg>
- Hoeffnagel, R. (2007). Dynamische dashboards. *biplatform*, 6.
<http://biplatform.nl/magazines/Aveg/112785.pdf>
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Press.
- Lean Six Sigma Groep. (2023, March 13). *Kotter 8-stappen verandermodel - Lean Six Sigma Groep*.
<https://leansixsigmagroep.nl/lean-agile-en-six-sigma/kotter/>
- Managementmodellensite. (2021, 5 april). *Tolmodel*. Geraadpleegd op 1 december 2022, van <https://managementmodellensite.nl/tolmodel/>
- Ministerie van Financiën. (2022, 22 februari). *Organisatie ministerie van Financiën*. Ministerie van Financiën | Rijksoverheid.nl. <https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-financien/organisatie>
- Saunders, M. & Lewis, P. (2019). *Methoden en technieken van onderzoek* (8ste editie). Pearson Benelux B.V.
- Starreveld, R. W., De Mare, H. B., Joëls, & Van Leeuwen. (1997). *Bestuurlijke informatieverzorging.: Deel 2a. Toepassingen. Fasen van de waardekringloop*.
- van Leeuwen, O. C., van Schoubroeck, R. H. I. & van Breemen, R. (1995). De kunst van het kiezen. In *Management en informatie*. Samsom BedrijfsInformatie bv.

Bijlagen

Bijlage 1 Interviewschema

Semi gestructureerde interviews	
Introductie	In totaal worden negen medewerkers van het ministerie van Financiën geïnterviewd. Deze worden gehouden in het kader van de studie Finance & Control. De respondent is betrokken bij het maandelijks beeld als gebruiker of als opsteller. De verkregen onderzoeksgegevens zullen geheel geanonimiseerd en vertrouwelijk behandeld worden in het verslag en gedeeld worden met leidinggevend en docenten van de HZ University of Applied Sciences. Voor het transcriberen van de in de interviews is het van belang dat ze worden opgenomen. De interviews zullen niet langer dan een half uur in beslag nemen.
Onderwerp	Het interview gaat over de behoefte aan managementinformatie binnen het kerndepartement van het ministerie van Financiën.
Inleiding	Bedankt dat u wilt mee werken aan dit interview. Heb ik toestemming dit gesprek op te nemen?
Kernvragen	1. Zou u in een paar zinnen uw functie kunnen omschrijven? 2. Hoe wordt u momenteel voorzien van managementinformatie? 3. Hoe gebruikt u de informatie? 4. Zijn de rapportages frequent genoeg? 5. Zou u in het dashboard terug willen kijken naar voorgaande periodes? 6. Zou u behoefte hebben aan de mogelijkheid om in het dashboard op detailniveau te kijken? 7. Is er informatie die volgens u in het dashboard thuis hoort, welke er momenteel niet in staat? 8. Is er informatie die volgens u niet in het dashboard thuis hoort, welke er momenteel wel in staat? 9. Welk gebrek zou u kunnen noemen aan het huidige dashboard? 10. Waar bent u tevreden over bij het huidige maandelijks beeld? 11. In welke vorm zou u het dashboard willen ontvangen?
Slot	Samenvatten wat er gedurende het interview is besproken. Heb je nog iets aan mijn vragen toe te voegen of wil je nog iets kwijt over het onderwerp zelf organisatie? Bedankt dat u wilde meewerken aan dit interview. Wanneer opname is gestopt wordt de respondent de gelegenheid aangeboden om 'off the record' iets toe te voegen aan het interview of spontaan nog iets belangrijks te zeggen.

Bijlage 2 Maandelijks beeld DGRB 2022

Financieel

Apparaat

	Artikel	Begroting OW 2022	Technische en verwachte BVM mutaties	Verwachte budgetstand 1e Sep 2022	Gerealiseerd	Openstaande verplichtingen/ vorderingen	Vermoedelijk Beloop	Over-/onder- schrijding
		a	b	c	d	e	f	(c-f)
Uitgaven	Totaal	31.100	6.177	37.277	5.431	7.084	37.398	-121
	Personeel totaal	8.1	22.806	2.873	25.479	4.741	1.855	25.565
	Eigen personeel	8.1.1	22.258	1.388	23.646	4.501	495	23.732
	Loonkosten eigen personeel	8.1.1.1	20.714	1.856	22.370	4.406	483	22.276
	Grootkosten	8.1.1	303	-	103	5	-	103
	Loonkosten	8.1.1	20.432	1.856	22.068	4.353	483	21.994
	Loonkosten Trainees Oude Lichte	8.1.1	179	-	179	48	-	179
	Personale Financieringskosten	8.1.1.1	1.544	-758	1.776	95	14	1.454
	Opleiding	8.1.1	795	-42	733	34	-	798
	Overige	8.1.1	749	-208	543	61	12	658
	Inhuur externen	8.1.2	335	1.485	1.820	240	580	1.820
	Overig personeel	8.1.3	13	-	13	-	13	-
	Materieel totaal	8.2	8.494	3.304	11.798	690	6.028	11.833
	Materieel ICT	8.2.1	3.737	2.414	6.151	29	4.090	6.151
	Schotkostenbanken	8.2.1a	3.300	2.300	5.600	-	3.928	5.600
	Overig	8.2.1b	437	114	551	29	162	551
	Bijdragen aan SO's (Pond Zeestraat B6-90)	8.2.2	648	-8	645	-	645	-
	Overig Materieel	8.2.3	4.109	893	5.002	661	1.938	5.037
	Rijksacademie	8.2.3a	3.194	393	3.587	638	1.755	3.427
	IBO-onderzoeken (IIF)	8.2.3b	-	500	500	15	71	500
	Overig	8.2.3c	915	-	915	8	113	915
	Ontvangsten	8.3	7.972	1.048	9.020	641	226	9.020
	Apparaatontvangsten	8.3.0	7.972	1.048	9.020	641	226	9.020
	Apparaatontvangsten	8.3.0	7.972	1.048	9.020	641	226	9.020
	Rijksacademie	8.3.0a	7.822	1.048	8.870	631	130	8.870
	Financieel Trainees	8.3.0b	100	-	100	5	-	100
	Detachering	8.3.0c	50	-	50	2	117	50
	Overig	8.3.0d	-	-	-	3	4	-
	Saldo uitgaven - ontvangsten	8	23.128	5.129	28.257	4.790	28.378	-121

(bedragen x € 1.000; + = onderschrijding; - = overschrijding)

Programma

	Artikel	Begroting OW 2022	Technische en verwachte BVM mutaties	Verwachte budgetstand 1e Sep 2022	Gerealiseerd	Openstaande verplichtingen/ vorderingen	Vermoedelijk Beloop	Over-/onder- schrijding
		a	b	c	d	e	f	(a-c)
Uitgaven	Totaal	3.679.137	-	3.679.137	46.383	-	3.679.137	-
	BTW-Compensatiefonds	6	3.679.137	-	3.679.137	-	3.679.137	-
	BTW-compensatieregeling	6.1	3.679.137	-	3.679.137	-	3.679.137	-
	Bijl. Gem. en wv-gereg.	6.1.1	3.264.004	-	3.264.004	-	3.264.004	-
	Bijl. Aan Provincie	6.1.2	415.133	-	415.133	-	415.133	-
	Ontvangsten	Totaal	-	-	-	-	-	-
	BTW-Compensatiefonds	6	-	-	-	-	-	-
	BTW-compensatieregeling	6.1	-	-	-	-	-	-
	Uitb. Gem. en wv-gereg.	6.1.1	-	-	-	-	-	-
	Uitb. Aan Provincie	6.1.2	-	-	-	-	-	-
	Saldo uitgaven - ontvangsten	8	3.679.137	-	3.679.137	46.383	3.679.137	-

(bedragen x € 1.000; + = onderschrijding; - = overschrijding)

Totale uitgaven per directie							
	Begroting OW 2022	Technische en verwachte BVM mutaties	Verwachte budgetstand 1e Sep 2022	Gerealiseerd	Openstaande verplichtingen/ vorderingen	Vermoedelijk Beloop	Over-/onder- schrijding
DGRB	31.100	6.177	37.277	5.431	7.084	37.398	-121
ALRB	2.328	-1.538	792	133	-	688	94
BZ	10.475	4.773	15.248	1.533	4.689	15.248	-
BZTRA	179	-	179	48	-	179	-
IIF	9.959	1.892	11.851	2.069	95	11.851	-
RAFB	8.338	1.048	9.386	1.506	2.299	9.386	-215

Personeel

	Begroting OW 2022		Bezetting		Vermoedelijk Beloop		Over-/onder- schrijding		Instroom		Uitstroom	
	FTE	€	FTE	€	FTE	€			FTE	FTE	FTE	FTE
DGRB	199,78	22.287	220,67	22.173	94	17,51	15,06					
ALRB	5,10	744	5,40	650	94	-	-					
BZ	53,94	5.974	61,79	5.974	-	5,00	2,00					
BZTRA	-	179	1,00	179	-	1,00	3,00					
IIF	96,00	10.770	106,86	10.770	-	9,51	9,17					
RAFB	44,74	4.600	45,62	4.600	-	2,00	0,89					

(bedragen x € 1.000; + = onderschrijding; - = overschrijding)

Toelichting:

Financieel apparaat DGRB: In het financieel maandelijks beeld t/m maart is verwijkt in kolom b. de technische mutaties (februari besluitvorming) en de BVM mutaties, deze mutaties worden geaccordeerd bij de BVM besluitvorming (eind april).

Personeel: De komende maanden worden nog een aantal vacatures binnen DGRB vervuld, hiermee is in het vermoedelijk beloop rekening gehouden.

Materieel: In de eerste maanden van het jaar hebben nog weinig uitgaven plaatsgevonden. In het vermoedelijk beloop is rekening gehouden dat het gehele budget wordt uitgespuut.

Bedrijfsvoering:

Ziekteverzuim: Het voortschrijdend verzuimpercentage over de afgelopen 12 maanden voor DGRB blijft stijgen en komt tot en maart uit op 3,6%. Deze stijging ligt in lijn met het stijgende verzuim voor het gehele beleidsdepartement. De verzuimnorm voor DGRB is gelijk aan de Verzuimnorm en ligt op 2,2%.

Het maandslijfer over maart is voor geheel DGRB zelfs met 1,0% gestegen ten opzichte van vorige maand naar 5,5%. Vooral het stijgende aandeel kortdurend verzuim is daarvoor verantwoordelijk. Over februari was reeds een toename van kortdurend verzuim zichtbaar en deze trend heeft zich doorgezet. De tijd van het jaar, het feit dat corona nog steeds rondwaart en dat we elkaar vaker fysiek ontmoeten, kunnen verklaringen zijn van deze toename. De voortschrijdende meldingsfrequentie blijft wel gelijk met 0,7 melding per medewerker per jaar.

Bedrijfsvoering

Wet Banenafpraak (Aantal)		Ziekteverzuim (%)			
Banenafpraak arbeidsbeperkten		Norm	Maand	Voortschrijdend jaargemiddelde	Voortschrijdende meldingsfrequentie
DGRB	-	2,2%	5,5%	3,6%	0,7
ALRB	-	-	-	NVT	-
BZ	-	2,2%	3,3%	1,4%	0,6
BZTRA	-	-	-	NVT	-
IIF	-	1,9%	4,9%	3,6%	0,7
RAFB	-	6,7%	10,7%	7,4%	0,9

Uurtarief		Betaalgedrag (%)		
Norm > €225 excl. BTW	Uurtarief Externe Inhuur	Norm > 95%	Aantal facturen	% Op tijd
-	-	-	318	97%
-	-	-	4	75%
-	-	-	38	97%
-	-	-	8	NVT
-	-	-	268	98%

Externe Inhuur (%)		
Norm < 10%	O.b.v. Realisatie	O.b.v. Vermoedelijk Beloop
DGRB	5,1%	7,1%
ALRB	0,0%	0,0%
BZ	10,3%	15,4%
BZTRA	0,0%	0,0%
IIF	0,0%	0,0%
RAFB	7,5%	8,0%

Personeelsgesprekken (%)		
Medewerkers zonder gesprek		Medewerkers met een gereguleerd gesprek
DGRB	0,0%	0,0%
ALRB	-	NVT
BZ	0,0%	0,0%
BZTRA	0,0%	0,0%
IIF	0,0%	0,0%
RAFB	0,0%	0,0%

Over het percentage personeelsgesprekken wordt vanaf september gerapporteerd.

Bijlage 3: Coderingsschema interviews

Thema's	Kleur
Functie	Red
Verloop informatieverzorging	Yellow
Vorm van presenteren	Gold
Aggregatieniveau	Light Green
Frequentie	Light Blue
Gegevens wijzigen	Dark Blue
Gebreken dashboard	Purple
Verstrekking	Pink

Bijlage 4: Transcripten

Interview 1

00:00:01

Oké, nou, ik had de vragen al toegezonden en dan, mijn eerste vraag was eigenlijk even wat je functie is?

00:00:11

Ja, ik ben plaatsvervangend hoofd bij de afdeling beleidscontrol bij FEZ en ik ben daar afdelingshoofd dus ik hou me vooral bezig met het beleidsdepartement.

00:00:26

Oké.

00:00:26

Dus nou ja, ik hou me bezig met het voorwerk van het maandelijks beeld en veel andere informatie voor team financiën.

00:00:36

Oké, duidelijk, nou ja, zoals ik al had gezegd, ben ik dan bezig met een onderzoek in opdracht van team financiën, en dat gaat eigenlijk over managementinformatie. Het doel is eigenlijk om te kijken wat de behoefte is bij de gebruiker van de informatievoorziening. Ik focus me vooral op het maandelijks beeld, maar ik betrek ook de overige rapportages bij het onderzoek, want daar kan ik altijd nog aanbevelingen over geven als die uit de interviews blijken. Dus dat doe ik eigenlijk even kort.

00:01:09

Ja.

00:01:11

Hoe verloopt de huidige informatievoorziening binnen het kerndepartement? Zou je dat in het kort uit kunnen leggen?

00:01:16

Nou, ja, ik zie eigenlijk alleen het maandelijks beeld. Dus dat is hoe de informatie voorziening loopt. De vraag is eigenlijk welke informatie voorziening je precies bedoelt. Er is natuurlijk nog veel meer informatie, maar als je het hebt over de financiële informatie dan zit je vooral bij het maandelijks beeld. Daarnaast hebben we binnen het FEZ de interne planning & controle-cyclus met meerdere momenten in een jaar. Daarin komt ook het financieel beeld terug. Ook informatie over het ziekteverzuim en uhm, hoe heten de andere dingen die erin staan? Personeelsgesprekken, het aantal facturen die tijdig betaald zijn.

00:02:07

Maar dat is dezelfde informatie die dus ook al in het maandelijks beeld staat, die komt ook weer terug in de planning en control producten. En daarnaast staat daar nog wat meer informatie in, waaronder meer toelichting waar dat nodig is.

00:02:21

Oké, duidelijk. Dat zal ik er dan inderdaad even in de vraag zetten. Dat het financiële informatievoorziening betreft is misschien wel een goeie om op te nemen in de vraag. Dan is het ook duidelijk waar het over gaat. Ik heb het maandags beeld bekeken en ik wil aan jou vragen in welke vorm dat precies wordt gepresenteerd?

00:02:46

Is een pdf-bestand.

00:02:47

Ja, volgens mij ook. Zit daar ook nog een Excel-bestand achter?

00:02:52

Nou ja, die krijg ik in ieder geval niet.

00:02:57

Ik denk dat je deze vraag niet aan een ander hoeft te stellen, want iedereen krijgt hem in pdf-vorm.

00:03:03

Snap ik, ik interview ook nog een aantal financial en business controllers waarbij deze vraag wel relevant is. Zou je als gebruiker van het maandelijkse beeld behoefte hebben aan informatie op een sterk samengevat niveau of op detailniveau?

00:03:32

Nou, volgens mij is het nu wel goed eigenlijk. Dus ik vind het aggregatieniveau prima. Het zal denk ik heel erg afhangen van de gebruikers. Ik denk naarmate je meer naar medewerkers gaat, dat zij meer behoefte hebben aan detailniveau maar die hebben dan waarschijnlijk ook wel toegang tot systemen waar dit uitkomt.

00:03:55

Ja, oké.

00:03:55

Ik weet niet of je dit op moet nemen, want dat moeten zij zelf zeggen.

00:03:59

Je kan niet doorklikken op de regel binnen het maandelijks beeld. Als je behoefte hebt aan meer informatie, dan zou je echt de achterliggende documenten op moeten zoeken.

00:04:11

Ik heb zelf hier voldoende aan. Ik kan me wel voorstellen dat wanneer de mogelijkheid er is om doorklikken en nog meer 'real life' en detail informatie dat die erg nuttig zou kunnen zijn. Op dit moment mis ik het niet.

00:04:12

Zelf ben ik hier voldoende aan, maar ja, ik kan me wel voorstellen of ik hé dat dat kan doorklikken en dan meer of misschien ook meer, nog meer wil, life, informatie en nog meer detail, dat als je die mogen kijk hebt, dat je daar meer uithoudt dan die nu dat ik nu doorheb.

00:04:41

Is het voor u frequent genoeg? Is voor jou voldoende of zou je de informatie meer of minder frequent willen hebben?

00:04:45

Nou, ik zou niet meer doen. Dan zou ik hem echt doen dat je door zou kunnen klikken in plaats van dat je bij wijze van spreken om de 24 uur een nieuwe stand uit het systeem krijgt. Maar ik zou niet vaker een mail rond gaan sturen.

00:05:03

Is er informatie die jij graag zou willen hebben die momenteel niet uit het dashboard te halen valt?

00:05:08

Nou, wat volgens mij nog wel handig zou kunnen zijn, is het volgende. Dit geeft een beeld op jaarbasis weer, maar wat je soms hebt, is dat een directie aan het einde van het jaar opeens meer FTE aanneemt of juist minder. Of dat het budget het volgende jaar stijgt. Het is een doorkijkje naar latere jaren, zodat je weet van: loopt het niet alleen dit jaar goed, maar loopt het ook volgend jaar goed. Stel, er gaan in december tien mensen weg, dan heeft dat voor het maandelijks beeld niet zo heel veel impact. Want dat is maar een twaalfde jaarsalaris dus dat zie je helemaal niet. Het heeft natuurlijk wel heel veel impact op het beeld voor de jaren daarna. Dat is de uitgavenkant, maar stel dat het budget afneemt door dat mensen tijdelijk aangenomen waren, dan kun je wel denken: het ziet er allemaal heel goed uit, maar als je dan niet weet dat het jaar daarna tien FTE minder zijn, dan kan je dat een beetje onterecht in slaap sussen. Dat ligt er ook aan wat je doel is, maar ik zou dat ook graag willen weten. Ik zou willen weten: voor dit jaar ziet het er zo uit, maar is dit een structureel beeld?

00:06:34

Oké, dat een hele goeie en de andere kant op. Is er informatie die nu wel in de rapportage staat, maar die wat jou betreft er niet in hoeft.

00:06:46

Nou, niet echt. Wat volgens mij een beetje een vraag is waar je naar zou kunnen kijken is bedrijfsvoering kengetallen. Ik kijk er meestal wel echt naar, dus wat dat betreft vind ik ze best nuttig. Zeker het betaalgedrag en ziekteverzuim. Maar het is natuurlijk niet echt financiële informatie, zeker het ziekteverzuim niet en ook niet hoeveel mensen een P-gesprek gehad hebben. Dus die voelt af toe een beetje vreemd in een maandelijks beeld. Zeker bijvoorbeeld het aantal mensen met een P-gesprek is de eerste maanden gewoon nul, want die vinden allemaal in dezelfde tijd van het jaar plaats. Dus ik weet niet of je die wel elke maand op moet nemen. Dit zijn een beetje de dingen waar ik van denk dat ze anders zouden kunnen, maar ik heb er ook geen last van.

00:07:44

Welk gebrek zou je kunnen noemen aan het dashboard waar nu mee gewerkt wordt? Bijvoorbeeld dat je niet door kunt klikken als je achterliggende informatie nodig hebt.

00:07:58

Wat ik net zei: het doorkijkje naar latere jaren.

00:08:09

En qua visueel, hoe zou die er dan uit moeten zien? Zou u grafiekjes willen zien?

00:08:15

Wat mij betreft niet.

00:08:19

En ik zeg doorkijkje naar latere jaren, maar je zou ook een doorkijkje kunnen doen naar voorgaande jaren.

00:08:27

Wat misschien wel een beetje voelt, want dat zijn gewoon realisaties natuurlijk. Die kun je ook gewoon zelf wel opzoeken, maar als je gaat doorklikken dan zou ik dat interessant vinden. Dat hoeft niet allemaal in het maandelijks beeld zelf te staan. En bij die kengetallen van de bedrijfsvoering, daar zou doorklikken ook zeker wel interessant zijn, want dan kun je zien of ziekteverzuim langdurig of kortdurig is. Wat zit erachter? Hetzelfde geldt voor een aantal van die andere externe inhuur wet banenafspraken. Wat voor ontwikkeling zie je daar nou in? Wat was de norm die we moesten halen? Is het goed of is het niet goed wat hier staat? Dat is een beetje waar ik naar op zoek ben en dat zou je kunnen zien door het af te zetten tegen de norm, maar ook tegen de geschiedenis.

00:09:28

Nou, die heb ik al eerder gehoord bij de externe inhuur dat er eigenlijk beter op basis van historische cijfers gekeken kan worden in plaats van naar de norm.

00:09:38

Ja, en voor externe inhuur is niet echt een norm, maar voor bijvoorbeeld betaalgedrag is wel een norm. Voor de wet banenafpraak is er ook een norm. Dat zou je er eigenlijk bij moeten zetten. Volgens is de norm voor het betaalgedrag voor iedereen gelijk. De norm voor wet banenafpraak verschilt per directie. De strikte norm is de norm op ministerie niveau, maar die zou je door kunnen verdelen aan directies.

00:10:05

Ja, oké.

00:10:10

Er zullen vast overal haken en ogen aan zitten, maar het punt is meer van: oké. Ik zie dat er 1 FTE banenafpraak is, moet ik daar blij mee zijn of niet?

00:10:18

Nee, maar dat is is heel goed hoor, want het gaat mij echt om wat de gebruiker nodig heeft aan informatie en dit zijn zaken die ik daar zeker in mee kan nemen. De laatste vraag hangt eigenlijk samen met de vorig vraag en ik denk ook dat deze al is beantwoord.

00:10:41

Ik ben een tevreden gebruiker van het maandelijks beeld. Er zijn dingen die beter kunnen maar dan zou ik van een zeven naar een acht gaan, dan dat we nu op een vijf zitten, zeg maar.

00:11:04

Oké, dat is ook een conclusie. Dit was het interview al eigenlijk. Heel erg bedankt voor je tijd.

00:11:10

Graag gedaan en nog veel succes!

Interview 2

00:00:06

Ik denk dat je mijn introductie al had gelezen, maar ik ben Jona. Ik loop stages bij team financiën waar ik een onderzoek doe op het gebied van managementinformatie. Daarbinnen richt ik me vooral op de dashboards zoals het maandelijks beeld. Mijn eerste vraag: zou je je functie kort kunnen omschrijven?

00:00:21

Ik ben informatiemanager, maar eigenlijk doe ik alles met data wat in bedrijfsvoering zit en voornamelijk dus ook managementinformatie. Dus we hebben BO-portaal waar het maandelijks beeld op gebaseerd is, zeg maar, en we doen steeds meer in data team met ook andere dashboards dus dashboard pakken doe ik eigenlijk als sinds, pak hem beet, '92.

00:00:55

Dan zit ik aan het goede adres denk ik.

00:01:00

Ik heb ook met allerlei tools gewerkt. (opsomming van enkele tools)

00:01:16

Ik herken eigenlijk alleen power-BI.

00:01:26

Orcle discover is zeg maar de oracle versie van power-BI van jaren terug.

00:01:34

Hoe verloopt dat proces nu eigenlijk met het maandelijks beeld? Hoe wordt dat opgesteld?

00:01:42

Maar hoe de informatievoorziening is tot opgesteld? Omdat de controles zelf heel goed overweg kunnen met BO-portaal. Zij kunnen alle informatie daar vinden. Alleen het BO-portaal is niet zo geschikt om managers te informeren. Dus heeft team financiën ervoor gekozen om zeg maar een soort nieuw rapport template maken, waarin ze dan een aantal informatiebronnen bij elkaar brengen. De belangrijkste is het BO-portaal, dus gewoon echte uitgaven en ontvangsten, vorderingen, verplichtingen maar ze voegen daar informatie en toe over budgetten. Informatie die nog niet overal in het systeem zitten en over alle andere structuren, gewoon wat extra informatie die niet echt in de administratie zit. Het vermoedelijk beloop is daar een bijvoorbeeld van. Dat is een schatting die zij hebben waar ze aan het eind van het jaar op uit gaan komen. Dat wordt niet echt vastgelegd. Is dus een combinatie van administratie en extra informatie vanuit Excel.

00:02:39

Oké, dat had ik gezien. Ik heb de vraag wel eens aangepast hoor, want ik merkte dat niet anders voor iedereen geschikt was. Die maandelijks beelden worden nu één keer per maand opgesteld, maar dat moet elke keer weer (volgens mij) met de hand worden ingevuld. Vind jij dat een maandelijks beeld frequente moet worden opgesteld?

00:03:11

Het heeft eigenlijk drie oorzaken waarom het maandelijks is. A: het is heel veel werk. B: managers willen niet echt heel veel vaker, dus bedoel ja, er gebeurt natuurlijk dagelijks wel wat, maar ze gaan niet-dagelijks zitten kijken hoe de budgetten ervoor staan. Dus maandelijks is prima. En één van de belangrijkste functies van het maandelijks beeld is dat ze hem natuurlijk in de mail krijgen, dus dat ze worden getriggerd om er even naar te kijken zonder dat ze daar heel veel moeite voor doen, of dat ze dus zelf ergens moeten inloggen. We zijn wel bezig het handmatige werk meer te automatiseren. Ik was vanochtend toevallig langs team financiën gelopen, maar er was niemand.

00:03:46

Dan heb ik je gezien volgens mij. Ik zat daar.

00:04:05

Ik zocht Rick Post of Mariam. Mariam vult het maandelijks beeld en ik heb nu dus een wat andere versie voor haar zodat ze niet alles zelf hoeft te klikken, maar dat het gewoon één druk op de knop is en dan, ja, komt er in ieder geval zes overzichten tegelijk uit. Dat zou het dan iets makkelijker maken.

00:04:30

Ik hoorde dat ze nu bijna een week bezig zijn met invullen.

00:04:33

Eén van de bottlenecks is dat er heel veel gedownload moet worden. Daar zijn we al aan bezig. En een deel is dat een controller natuurlijk het vermoedelijk beloop moet bijwerken. Eigenlijk is dat een indicatieve slag. Je ziet wat de standen aan het eind van de maand zijn en dan moeten ze dat dan vergelijken met wat ze hadden gepland voor die maand en of d'r nieuwe feiten zijn waarvan ze zeggen van dat wil ik verwerken in m'n vermoedelijk beloop, dus ik denk dat gewoon ook altijd. Ik

weet niet of je het modellen moet noemen, maar gewoon prognoses worden gewoon aangepast op basis van de nieuwe informatie van die maand. En dat kost denk ik het meest in tijd. Het feit dat er dus allerlei verschillende controles dingen moeten invullen en pas als iedereen dat ingevuld heeft, dan kan dat maandelijks beeld echt gemaakt worden.

00:05:28

U bent zelf geen gebruiker van een dashboard begrijp ik, want ik heb hier ook een vraag: heeft u behoefte aan informatie op een hoog of laag aggregatieniveau?

00:05:46

Met Arthur en dan mijn team coördinator Jonas Neelemaat, zijn we wel in gesprek, met bijvoorbeeld Walter van Wijngaarden en Tanja van: oké, dat maandelijks beeld is leuk, maar eigenlijk zitten d'r twee tekortkomen aan. Dat is natuurlijk een hele grote pdf, dus op een iPad is het dus zoomen en ze zouden het misschien nog wel iets handzamer willen hebben. Een deel van de informatie is natuurlijk ook voornamelijk exception zo van: als alles gaat zoals het gaat, is het niet zo interessant. Dus hoe krijg je iets anders qua toelichting erin. Daar zijn we nu aan het kijken van wat er mogelijk is op basis van de data die we hebben, om te kijken of we een wat meer interactiever dashboard kunnen krijgen. Of wel een pdf of een soort HTML-pagina kunnen maken waardoor de functie van het maandelijks beeld, die trigger van het in de mail ontvangen wel overeind blijft.

00:06:47

Maar dat het wat meer leesbaarder is op een iPad en misschien wat meer ..., Walter gebruikte de term bank app. Iets daar op lijkend.

00:06:59

Ja, dus dat je de onderliggende details kunt zien.

00:07:04

Het probleem van onze administratie is dat het dashboard of wel op hoog detail of laag detail niveau moet worden gegeven. Je hebt eerst immaterieel en materieel en een niveau naar beneden dan zit je op 6/7 rubrieken. Ga je nog een niveau lager dan zit je al snel op 100 rubrieken. Dat is gewoon te veel. De vraag is of daartussen in nog iets mogelijk is en wat dan ook aansluit bij de belevingswereld van de manager. Want we hebben natuurlijk allerlei wettelijke eisen waar de administratie aan moet voldoen, omdat dat natuurlijk gerapporteerd moet worden, ook richting de begroting. Dus een uitsplitsing inhuur, materieel, personele kosten van je eigen personeel, centrale kosten, SSO's bijdragen. Ja, dat vindt de manager niet echt interessant. Die wil gewoon weten wat zij nog aan budget hebben die ze nog tussen die potjes kunnen schuiven. Dus ze willen meer een totaalbeeld kunnen zien, wat niet zo gedwongen wordt vanuit de eisen die aan de administratie gesteld worden. Maar dat is wel het lastig want dan vraag je eigenlijk aan de manager: wat wil je weet. Dat is niet de vraag waar ze heel makkelijk antwoord op kunnen.

00:08:28

Nee, maar dat is wel de vraag die ik ze ga proberen te stellen.

00:08:30

Ja, maar in mijn ervaring wissels dat is heel veel verschilt. Met welke manager is het? Dus je hebt aantal managers die nog wel computer technisch zijn, dus die nog wel iets zelf willen doen. Je hebt een aantal die het gewoon alleen maar tot zich willen nemen. Maar de beste manier is vragen, de antwoorden op te nemen en kijken of je heel snel met bepaalde tools bij de gebruiken daarvoor eigenlijk een soort ontwikkel methode, noem het maar even een prototype, gewoon heel snel iets maken. En dan zeggen van: 'Joh we hebben naar je geluisterd, dit zijn je vragen, dit hebben we ervan gemaakt. Sluit dit nu een beetje aan?' Vervolgens kun je dat dan iteratief verder ontwikkelen. Maar gewoon vragen van: 'Joh, kan je me even de requirements geven en dan bouwen we in 6 maanden iets en dan krijg je het' dat dat werkt gewoon niet.

00:09:30

Het is heel erg geschikt voor een agile(?) / scrum achtige methode, om gewoon te zeggen: van Joh we beginnen gewoon heel klein, bijvoorbeeld wat zou je van die bovenste rubrieken willen? En dat gewoon langzaam uit bouwen. En proberen daar een beetje flexibel in te zijn. Nu omdat het zo heel veel werk is, dat maandelijks beeld, en omdat Arthur natuurlijk ook ziet van: ja, ik moet wel ergens een beetje standaardproces maken, want anders dan ga ik voor iedereen een eigen rapport bouwen. Maar ja, dat betekent dat voor al die managers het soms net niet helemaal genoeg is. Je moet een middenweg daarin kiezen. Voor 80% van de managers is iets dergelijks genoeg, maar je hebt altijd 20 procent van de managers die ofwel meer willen of gewoon budgetten beheren die gewoon anders zijn (centraal). Walter heeft gewoon bedrijfsvoering, dat zijn centrale budgetten. Maar als je dan kijkt naar Tanja, die heeft heel veel IT-budgetten. Daar gaat gewoon heel veel geld in om. Dat is heel moeilijk om dan dus één rapport te maken, want voor alle managers precies de juiste informatie in zit.

00:11:07

Niet gek eigenlijk. Ik had dan nog de vraag: is er informatie die eigenlijk in het dashboard zou moeten, wat er momenteel niet instaat.

00:11:21

Nou wat er niet instaat: we hebben in het BO-portaal wel een prognose van personeelskosten, maar dat zijn toekomstige maanden, dus die zou je ook kunnen opnemen. Ik denk dat de controles er wel naar kijken en dat ze op een andere manier opnemen. Wat je eigenlijk wil voor die manager is natuurlijk dat hij of zij wat meer kan zien wat de gevolgen van besluiten die ze nemen zijn. Dus stel dat ik iemand aanneem, waar kom ik dan eind van het jaar uit met mijn budget?

00:12:04

Hoeveel gaat dat kosten? Hoe snel gaat dat dan? Wat we dus ook heel slecht kunnen inschatten is wat kost het dan om een vacature te hebben, om een vacature te plaatsen? Wat kost inwerken? Wanneer gaat iemand geld kosten? Wanneer heb je iemand binnen? Je kan wel plannen van: ik heb nu een vacature, dus dat is nu nog nog tien maanden, zeg maar tienmaal dat maandsalaris heb ik in ieder geval een budget. Maar ja, als die pas over vier maanden binnenkomt, heb ik nog vier maanden budgetten over. Dat soort informatie, de what-if scenario's. Dat is iets wat een manager graag wil. Wat kan ik nog? Ze houden er niet zo van om terug te kijken. Het is meer om te kijken waar ze nu staan en wat ze vanaf dat moment nog kunnen.

00:12:59

En dan de andere kant op. Welke informatie zit nu in het maandelijks beeld wat naar jou mening eruit kan worden gelaten.

00:13:18

Soms iets te gedetailleerd denk ik, maar dat komt natuurlijk omdat het één format is, wat gewoon statisch in die pdf zit. Je zou meer richting van een melding op moeten gaan dat alles verloopt zoals voorspeld. Dus eigenlijk hoeft je d'r niet naar te kijken. Of: kijk hier is een hele grote sprong, maar weet je nog dat we dit hebben besloten en dit is het effect daarvan. Dus een toelichting.

00:13:50

Ja, dat is meer een dashboard die op detailniveau gaat zitten als een aspect daadwerkelijk meer aandacht behoeft.

00:13:57

Ja, dat je hem open kan klappen als het stoplichtje op oranje sprint. Dat je er geen aandacht aan besteedt als hij op groen staat.

00:14:03

Maar dat is een beetje een ideaal beeld.

00:14:13

Snap ik.

00:14:15

Dat is natuurlijk voor zo'n manager heel makkelijk dat hij dan weet: ik hoef hier even geen aandacht aan te besteed.

00:14:29

Welk gebrek kunt u noemen aan de dashboard waar nu mee gewerkt wordt? En wat is de beste vorm om hem te kunnen verstrekken?

00:14:53

We hebben nu een best ingewikkelde structuur dat je moet inloggen op je Ipad, dan in de Blackberry omgeving moet inloggen, dan in een browser, als je iets in een browser zou willen zien. Dan moet je nog ergens vaststellen wie die manager precies is, wat die mag, dus dat is vier of vijf keer inloggen voor een manager. Bij een computer heb je meer single-singon. Als je je managed laptop opgestart hebt, dan kan je in ieder geval al naar het rijksportaal. Dingen gaan gewoon automatisch en anders is het gewoon één wachtwoord. Dus de combinatie van de leesbaarheid de moeite om uiteindelijk je dashboard of wat dan ook opgestart te krijgen. En belangrijker, wat ik nog altijd vind, is dat die trigger als iemand zelf moet inloggen dan krijgt hij die trigger niet van er is weer een maandelijks beeld bij. Dus mijn ideale dashboard is iets waarbij de trigger in de mail komt, waar je op kan klikken, dat het gelijk leesbaar is, zonder dat je daar echt voor hoeft in te loggen. Dat zijn even de requirements van oké, dit zou het ideaal zijn. Dus daar zijn we nu aan het kijken of dat met power-BI kan, maar dan zit je toch nog met een aantal keer inloggen. Of dat het kan met een soort van script dat elke maand een aantal pagina's uit hoest die dan gewoon gemaïld worden. Eigenlijk gewoon een HTML-pagina waar gewoon alles in zit.

00:16:31

Waar gewoon eigenlijk een aantal links in zitten, zodat ze die kunnen open klappen en ja kunnen verspringen.

00:16:38

Oke dat waren mijn vragen. Heel erg bedankt voor de medewerking.

Interview 3

00:00:00

Ik had mezelf al even voorgesteld, maar ik zal dat nog wel even een keer doen. Ik ben Jona ik loop nu stage, ik schrijf een scriptie komend half jaar. Ik doe dat in opdracht van team financiën. En m'n onderwerp is managementinformatie en de centrale vraag is eigenlijk: hoe ziet het ideale dashboard eruit?

00:00:19

Heel even. Wat voor studie doe je?

00:00:24

Ik doe Finance & Control in Vlissingen. Een eindje verderop. Ik mag zo nog twee uur in de trein terug.

00:00:33

En tot wanneer ben je hier?

00:00:35

Ik ben begin februari begonnen en ik verdedig mijn scriptie eind juni/ begin juli dus dat is wel een tijdje. Ik heb een aantal vragen die ik via de mail al had toegezonden, maar ik heb een paar kleine aanpassing gemaakt, maar die zijn niet heel bijzonder. Zou jij in een paar zinnen je functie kunnen omschrijven?

00:01:16

Ik zit bij FEZ dus ik ben bij controle afdeling. Ik ben de beheerder van de financiële administratie van dit departement, dit ministerie, dus ik probeer die administratie te laten functioneren zoals die zou moeten functioneren en voor te zorgen dat de informatie die d'r uitkomt uiteindelijk bij de juiste personen terecht komt. Nou, dat is een heel brede omschrijving eigenlijk, waar allerlei werkzaamheden wel of niet onder kunnen vallen.

00:01:45

Oké, hoe verloopt de huidige informatievoorziening?

00:01:57

Toegesпитst op?

00:02:06

Het maandelijks beeld.

00:02:06

Dat kadert het wel weer af, dan gaat het niet over informatie naar de Tweede Kamer toe, bijvoorbeeld.

00:02:13

Nee, ik doel echt enkel op de managementinformatie.

00:02:19

Ik heb daar zelf geen perfect beeld bij hoor, dus d'r zullen vast mensen zijn die je daar meer in detail over kunnen vertellen. Maar ik kan er wel iets over zeggen. Ik denk dat het wel aardig verloopt, maar nog niet ideaal.

00:02:44

Zou je een omschrijving kunnen geven van hoe het in zijn werking gaat?

00:02:50

Het is al jaar vier ongeveer dat we dit doen. Toen ik hier net was, zijn we hiermee gestart. Dus in die zin moet je de vergelijking trekken tussen waar het begon en waar het nu is. Ik ben dan vooral in de eerdere fase bij u bij betrokken geweest en nu wat minder. Team financiën zelf is daar de trekkende partij in. Maar ja, in de kern is het proces elke maand hetzelfde. Aan het eind van het jaar ligt er meer nadruk op dan aan het begin van het jaar. Er wordt elke maand opnieuw gekeken naar wat de realisatiecijfers tot dan toe zijn. Ik heb het trouwens nu over de financiële kant, je hebt ook nog een niet-financiële kant. Financieel gezien worden daar nog prognoses (vermoedelijk beloop) aan toegevoegd. Er wordt nog tekstueel nog wat context bij gegeven. Dat zijn dingen die opvallen als je nou die cijfers kijkt.

00:04:15

De volgende vraag had ik nog iets aangepast. Zoals ik begrijp ben je geen eindgebruiker van het dashboard. Denk je dat het dashboard voor de eindgebruiker frequent genoeg is?

00:04:34

Ja, ik denk in sommige gevallen misschien zelfs wel meer dan nodig.

00:04:39

Hoezo denk je dat?

00:04:39

Je hebt er elke maand één. Zowel in januari als in december en alles wat daar tussen zit. Mijn beeld is dat niet elke periode in de maand evenveel focus op dit onderwerp ligt. Als je bijvoorbeeld in januari zit, ben je meer bezig met hoe voorgaand jaar afgelopen is in plaats van in te schatten hoe huidig boekjaar gaat. En als je nog maar één maand aan realisaties hebt, dan zegt dat ook nog niet zoveel over waar je dat jaar heen gaat. Terwijl je in december wel bijvoorbeeld wil voorkomen dat je je budget zal overschrijven. Dan heb je nog een laatste mogelijkheid om daar iets aan te doen. Nou, dan is het wel heel erg nuttig om even te zien of je goed gaat.

00:05:24

In sommige maanden zou het maandelijks beeld frequente mogen en in andere maanden minder?

00:05:31

Nou ja, frequenter dan één keer per maand zou ik denk ik niet doen. Het proces vergt, als je het zorgvuldig wilt doen, wel wat stapjes. Ook in het beoordelen. Het is niet alleen maar even kijken van wat is er op dit moment uitgegeven, dat kun je in principe elke dag doen, kunt elke dag kijken, hoeveel heb je vandaag uitgegeven en hoeveel mensen werken dan nu bijvoorbeeld. Die cijfers zijn beschikbaar. Maar de beoordeling van: ja, hoe ziet dat plaatje er overall uit? Dat is niet iets wat je in een uurtje gedaan hebt. Dus ik zou dat niet vaker dan een maand doen. Je kunt eerder overwegen of je de bepaalde maanden van het jaar misschien niet doet. Nou ja, januari bijvoorbeeld of weekjes in de zomer. Ik zou dus eerder aan minder frequent denken dan vaker.

00:06:21

Oké, u heeft dan geen behoefte aan informatie, maar stel dat u een gebruiker van het dashboard zou zijn. Zou u behoefte hebben aan sterk samengevatte informatie of aan informatie op detailniveau.

00:06:33

Ik denk dat in de kern de relevante zaken er wel in staan.

00:06:48

Daar hebben we volgens mij ook wel een keertje over gespard met een aantal mensen. Dat was vorige jaar een keer en toen kwamen daar ook niet echt dingen uit van waar ik denk nou, ja, dat is inderdaad iets dat nog ontbreekt. Hij was aardig compleet. het beeld wat je wilt hebben is zowel financieel als niet-financieel. Detailniveau is ook wel prima. Het is meer de vraag: hoe diep in de organisatie wil je ze opstellen? Ik vind het logisch dat je ze per DG en per directie opstelt. Het gebeurt dat ze nog dieper de organisatie in gaan. Maar dat vind ik echt de keuze van het betreffende onderdeel. Voor mij als FEZ zijnde, als overkoepelende toezichthouden van de administratie, hoeft dat niet.

00:07:21

Stel dat je een norm overschrijdt. Vindt u het dan nog steeds niet nodig om niet op detailniveau te kunnen kijken?

00:08:00

Nou, niet per se dat dat dan in die ene rapportage zit, want die rapportage is nu nog eigenlijk uiteindelijk een pdf. Het heeft denk ik ook wel waarde dat die pdf relatief toegankelijk blijft en misschien wat toegankelijker wordt trouwens. Maar in ieder geval niet minder toegankelijk. Het ligt ook aan de manager die dat ziet die nou ja, sommigen hebben wel verstand van cijfers, en andere niet. Als het te veel is, dan zien ze op een gegeven moment niks meer, dus het is niet nodig dat je in zo'n rapportage altijd alle details erin haalt. De betreffende medewerkers kunnen altijd wel zelf in de

systemen gaan kijken: waar komt dat nou door? Je kunt altijd nagaan als veel beroep is, bijvoorbeeld binnen DG waar je gewoon zo'n personeelszaken kunnen kijken naar waar zit dat toevallig dan, bij één of onderdeelje of niet. Dus als dergelijke vragen uit een rapportage/ dashboard komen, dan kun je die altijd uitzoeken. Dat wil niet zeggen dat je het standaard in een reportage toe moet voegen.

00:09:05

Oké, is er dan nog informatie die nog niet in het dashboard is opgenomen, maar waarvan u vindt dat deze er wel in thuis hoort?

00:09:16

Nee, misschien op details, maar niet op grote lijnen.

00:09:20

En de andere kant op? Dingen eruit halen die er nu wel in staan?

00:09:31

Zo uit het hoofd die misschien niet, maar ik heb dit niet heel uitgebreid voorbereid.

00:09:43

Sorry ik had een dashboard voor u uit moeten printen. Ik zal dat meenemen in de volgende interviews.

00:09:47

Hoeveel mensen heb je tot nu toe geïnterviewd?

00:09:57

Je bent de derde en ik denk dat ik er tussen de tien en vijftien gaat interviewen. De volgende weken zijn directeuren en daarna DG's aan de beurt. Dus ja, t is ook een beetje voorbereiden de interviews die nog komen gaan. Ik heb nu twee interviews gehad en ik heb al dingen weggestreept en verbeteringen. Het is wel een goeie om het maandelijks beeld uitgeprint nog een keer mee te nemen. Voor iemand die er al een tijdje niet naar heeft gekeken.

00:10:24

Ja, en als je een directeur of een dg spreekt, zou het ook van hun specifiek onderdeel meenemen.

00:10:29

Ga ik zeker doen.

00:10:42

Nou ja, ik vind het eigenlijk nog altijd te veel.

00:11:01

En op welk onderdeel dan? financieel?

00:11:03

Ja, nou bevooroordeeld financieel. Ik heb hem nu even van het SG-cluster gepakt.

00:11:15

Die hebben dan bijvoorbeeld per type uitgaven post, ook vaak weer uitgesplitst met welke uitgave dat dan is.

00:11:22

Ja.

00:11:24

Ik vind dat wel vrij ver in detail gaan. Ik vind een prima dat er wat maatwerk geleverd kan worden.

Als de manager bepaalde dienstonderdelen er echt perse in wilt hebben, dan kan dat misschien wel. Ik zou het eerder niet zo getailleerd doen. Maar de kengetallen die erin zitten, zou ik er wel in laten zitten.

00:12:08

Ja.

00:12:10

Dat dat zijn ook volgens mij nagenoeg, één op één, de kengetallen die ook in de de overkoepelende rapportages zitten die elke vier maanden opgesteld worden en in een bestuursraad besproken worden. De 4MR. Ik vind het wel logisch dat het maandelijks beeld uitgebreider is dan wat je in die 4MR's te zien krijgt.

00:12:42

Ja en dingen toevoegen als meer normen of historische cijfers of prognoses doorvertaald naar komende jaren? Dat soort dingen nog toevoegen of weghalen wat er nu in zit.

00:12:59

Nee, zou zou ik niet doen, dus ik heb ook niet de indruk dat daar zo vaak vragen over zijn dat je dat standaard mee wilt geven. Als die vragen d'r wel zijn dan, kun je die informatie per geval gewoon boven water halen uit systeem en de vraag dan beantwoorden.

00:13:21

Maar goed, dat moet jouw onderzoek ook gaan uitwijzen.

00:13:27

Daarom zit ik hier dus. Ik heb er wat anders gehoord in een vorig interview. Dus die meningen verschillen ook inderdaad. En welk gebrek zou je kunnen noemen aan het dashboard?

00:13:45

Ja, meer overall. Als je hem als pdfje zou afdrukken zou je hem volgens mij op A3 moeten printen.

00:13:54

Inderdaad, op een A4'tje is hij nauwelijks te zien.

00:14:01

Eenzijds werk je vaak wel die digitaal, veel mensen doen dat wel, dus je kunt Excel prima scrollen en zo, weet ik veel wat. Maar gewoon echt een voor dashboardje zou het eigenlijk wel toch gewoon op het oog ook toegankelijk moeten zijn.

00:14:17

Ja.

00:14:21

Ik ben eigenlijk wel van mening dat je beter dan op een gegeven moment de mensen naar de systemen zelf kunt wijzen zijn dat je dan dit soort dashboards ook gewoon echt online toegankelijk maakt.

00:14:33

Ja.

00:14:35

Nu wordt het nog een beetje bij elkaar geknutseld in in excel hé, de bronnen zijn natuurlijk wel gewoon de administratie. Dus p-direct, de salarisadministratie, de financiële administratie en bij elkaar voegen. Gevens komen uit die administratie. Maar bij elkaar voegen vindt nog hier een in excel plaats. Ja, het zou eigenlijk mooi zijn als je dat gewoon netjes bij elkaar hebt in één portaal.

Waar je dan ook kunt doorklikken als je bijvoorbeeld inderdaad een historie wil zien. Digitaal biedt meer mogelijkheden en is ook toegankelijker.

00:15:33

Ja, ik snap hem. Ook dat komt vaker terug, moet ik zeggen. Ook heb ik gehoord dat het ideale dashboard die je ook kunt zien op je ipad of telefoon.

00:16:05

Ja, een telefoon is een klein schermpje, dus dat hoeft niet zo goed zichtbaar te zijn, maar op een tabler of een laptop zou dat wel gewoon eigenlijk moeten.

00:16:12

Eerder is daar al wel eens aan gewerkt, maar technisch is dat vaak lastiger dan het klinkt.

00:16:17

Dat hoorde ik ook. Als dat nu geïmplementeerd zou worden, dan zou je door vier beveiligingen heen moeten, vier keer een wachtwoord invoeren.. Dus dat dat ja niet heel handig is nu.

00:16:40

Dus daar komen wel wat technische dingetjes bij kijken die je misschien in eerste instantie niet denkt.

00:16:44

Dat de toegankelijkheid van zo'n dashoard eigenlijk verslechtert. Dat de drempel te groot wordt om even snel naar z'n dashboard te kijken. En daar vloeit mijn volgende vraag ook voort: hoe zou zo'n dashboard verstrekt moeten worden?

00:17:10

Ja, misschien gewoon wat meer met ja is en ideaal misschien gewoon met de linkjes.

00:17:14

Zo en dan, we hadden op link vier Mil verstrekken.

00:17:17

Ideaal misschien via een linkje.

00:17:24

en dat linkje wel ontvangen via de mail?

00:17:24

Ja want dat weten ze te vinden.

00:17:27

Maar als je geen melding krijgt moet je al gebruiker zelf in gaan plannen wanneer je naar dat dashboard gaat kijken.

00:17:38

Daarom vind ik dan een mail wel wel logisch. Daarmee hoeft je niet zelf na te denken over wanneer zal dit weer klaar staan? Je krijgt gewoon een mailtje binnen en met een linkje en je tikt dat aan en dan kun je t zien, krijg je een mooi begin dashboardje te zien, waar de kern op staat. Misschien idealiter, sommige van die waarden zouden dan rood of groen kunnen zijn, zodat je kunt zien of je boven of onder de norm zit. Waarbij je, als je dat zou willen, kunt door klikken naar onderliggende cijfers. Verleden of toekomst of iets dergelijks. Dat zou ideaal zijn. En dat je inderdaad met maximaal 1 inlog er wel bent.

00:18:22

Dat het systeem als het ware herkent dat je hem vanuit je eigen omgeving opent. Maar ik weet inmiddels ook dat het ideaal beeld vaak nog ver in de toekomst ligt.

00:18:32

Dat begreep ik ook al.

00:18:36

Dan is het soms zaak om te kijken van welke concrete stapjes voorwaarts zou je kunnen zetten waarbij je misschien wel langzaam toewerkt naar een ideaal beeld.

00:18:46

Ja, oke. Dat waren mijn vragen eigenlijk al.

00:18:51

Nou nou!

00:18:52

Kijk, gaat snel.

00:18:58

Even kijken. ik zag ook nog een andere vraag, maar die heb je misschien veranderd. hoe het dashboard er nu uit ziet.

00:19:06

Ja die heb ik eruit gehaald aangepast. Deze vond ik meer relevant voor de afdeling die bezig is met het opstellen van het dashboard. Maar als u er iets over kwijt wilt dan mag dat zeker!

00:19:27

Want ik denk dus dat inderdaad halverwege zijn in hoe dit proces gestroomlijnd is. Het is niet dat er iets uitgeprint moet worden en overgetikt. Het is wel iets moderner dan dat. Maar er moeten wel dingen in excel een beetje bij elkaar geknutseld worden. In het ideale beeld zou je die bestanden met elkaar kunnen laten koppelen en dan komt het dashboard met een druk op een knop eruit.

00:20:00

Volgens mij doen ze er nu een week over om het bestand in te vullen.

00:20:07

Is dat een week fulltime door iemand?

00:20:10

Ik verwacht dat dan iemand dat invult en dat die dan weer moet wachten tot dat iemand anders wat invult .

00:20:18

Er zitten dan wat schakeltje huis en het ligt soms ook even te wachten. Het werk maar het zou nog wel mooier kunnen inderdaad. Het volgende wil ik ook nog wel mee geven: de behoefte die men heeft, de managers in dit geval, dat die enerzijds schommelt. De ene keer willen ze dit, de andere keer willen ze dat. Maar bekijk je het op langere termijn, vragen ze allemaal wel relatief hetzelfde. Dat heb ik mezelf in ieder geval ingeprent. Daardoor moet je ook als facilitator afvragen of je mee moet gaan in de wensen die er op dat moment zijn. Want volgend jaar zit er een ander persoon, of is de aandacht voor een onderwerp een beetje weg geeft, dan vinden ze het opeens minder belangrijk wat ze twee jaar geleden hebben aangekaart.

00:21:30

En dan heb je dat na twee jaar misschien geregeld, hé, sommige dingen gaan niet zo snel en dan

blijkt het opeens toch niet nodig te zijn. Dus in die zin denk ik wel dat de kern niet snel zal veranderen. Al denken managers soms wel dat ze andere behoeftes hebben.

00:21:47

In dat opzicht heb ik een beetje weerstand tegen de actualiteiten.

00:21:57

Oke, bedankt voor het interview. Dit was hem!

Interview 4

00:00:00

Zou ik het mogen opnemen? Dat is makkelijk voor het verwerken voor het interview. Zou je je functie in een paar zinnen kunnen omschrijven?

00:00:13

Ja, ik ben business controller voor DGFZ, in team Financiën. Daarnaast ook voor de eenheid O&P, bedrijfsvoering. Dus ja, ik ben eigenlijk het eerste aanspreekpunt voor de DG's of managers binnen die onderdelen voor de financiën.

00:00:31

Oké, dat is duidelijk. En hoe ziet het managementinformatiesysteem er momenteel uit? Door middel van wat voor rapportages worden zij geïnformeerd?

00:00:42

Bedoel je dan echt voor de managers?

00:00:42

Ja.

00:00:49

Ja, we hebben een maandelijks beeld rapportage in Excel en we gebruiken ook power-BI en SAP-BO eigenlijk als reportage tools. Dus hoe het er nu uit ziet is dat die excel rapportage in pdf-vorm naar het management toegaat maar die vullen we dus eigenlijk met die twee systemen. Met power-BI en met SAP-BO. In die systemen heb je dus heel veel verschillende rapportages die we eigenlijk samenvoegen in die Excel rapportage, om gewoon een goed beeld te geven over hoe dat onderdeel ervoor staat.

00:01:37

Oke. Ik ga in mijn onderzoek inzoomen op het maandelijks beeld. En mijn vraag daarover is of hij frequent genoeg is? Of zou hij naar jouw mening nog frequenter mogen?

00:01:53

Ik denk dat het voor een manager wel frequent genoeg is, maar dat we zelf wel behoefte hebben om de informatie wel wat vaker te kunnen zien, dus de tussenstand.

00:02:06

Ja.

00:02:07

Nu is die informatie soms wel een beetje achterhaalt soms. Als je informatie wil zien tegen het einde van de maand dan heb je altijd een maand achterstand.

00:02:19

Maar het duurt volgens mij ook een week om op te stellen. Waar zit dat hem dan zin?

00:02:32

Ja, wat ik net zei van dat we best wel veel handmatig werk hebben om die rapportages te vullen. Dus we hebben SAP-BO en we hebben power-BI maar eigenlijk zijn we alles aan het overtypen in die Excel en dat kost gewoon heel veel tijd.

00:02:46

Dat dashbaord rolt niet meteen uit power-BI?

00:02:50

Het financiële gedeelte wel, maar voor andere kengetallen zoals formatie en bezetting niet. Dus dat voegen we eigenlijk allemaal handmatig samen.

00:03:04

Oké, dat heb ik ook gezien. Jij bent bezig met power-BI toch? Wat doe jij daar precies mee?

00:03:12

We hebben eigenlijk gedaan om om het makkelijker te maken om dat maandelijks beeld te vullen. Dus we hebben eigenlijk het financiële deel, wat in dat maandelijks beeld rapportage staat, dat staat gewoon helemaal in power-BI. Daarvan maken we dan downloads, één keer per maand voor het hele departement. Die uploaden we in power-BI, en daar komt dan de begroting, realisatie, verplichtingen en het vermoedelijk beloop komen daar dan eigenlijk overzichtelijk uit en dan kan je eigenlijk door middel van filters jouw onderdeel selecteren.

00:03:44

Wel grappig. Ik heb toevallig vorig blok nog power-BI gehad. Leuk om te zien dat dat hier dan weer terugkomt.

00:03:53

Ja, het werkt opzich wel handig, alleen waar ik nu nog mee bezig ben, is om te zorgen dat we die downloads niet meer handmatig hoeven maken. Want nu is het best wel veel verschillende rapportages uit dat BO halen en dat dan allemaal uploaden en soms moeten je zelf ook nog excel-lijsten bijhouden en dat dan uploaden. Dat is nog best wel veel handmatig werk en dat is ook wel foutgevoelig, omdat het gewoon allemaal handmatig geïmporteerd wordt. Dus waar ik nu mee bezig ben met eenheid I, is om te kijken of we dat meer gewoon rechtstreeks vanuit de administratie kunnen vullen.

00:04:34

Logisch ja. Denk je dat er meer behoefte is aan informatie op detailniveau?

00:04:43

Ja, ik vind het zelf nu best wel op een detailniveau. Dat zou voor de managers volgens mij wel op een iets hoger niveau mogen zijn. Maar het zou eigenlijk optimaal zijn als je wat meer zou kunnen inzoemen zeg maar. Als je bijvoorbeeld met zo'n tool als power-BI werkt, dat je dat hoog presenteert maar als je wil kan inzoomen en dan het liefst tot het laatste niveau door.

00:05:09

Maar dat is nu niet mogelijk met die excel documenten?

00:05:13

Nee, het is gewoon één niveau, want we presenteren, vind ik best wel op een laag niveau. Omdat je anders met zoveel details presenteert waardoor je het misschien een beetje onduidelijk maakt of dat je daardoor heel veel vragen over kleine dingen krijgt die niet zo van belangrijk zijn.

00:05:37

Oke, en dan heb ik twee inhoudelijke vragen over de informatie in het maandelijks beeld. Is er behoefte aan informatie die momenteel niet in het dashboard staat?

00:05:43

Ja, ik denk dat veel d'r wel in staat, maar gewoon nog niet helemaal optimaal zeg maar. Niet altijd op het juiste niveau, en dat het nog wel veel handmatig werk is. Dus ik denk niet zozeer dat er echt iets mist.

00:06:04

Dus inhoudelijk is ie helemaal goed of zou je nog dingen weg kunnen laten?

00:06:12

Nee, ik denk dat dat wel mee valt eigenlijk.

00:06:23

Oké, en misschien meer met normen werken of meer met historische cijfers werken?

00:06:32

Dat is wel iets inderdaad dat wel nu gedeeltelijk in power-BI zit, maar wat we nu nog niet in de Excel-rapportage presenteren. Dat je jaren terug kan en wat kan vergelijken zoals: hoe zag hij er nou vorige uit vorige maand en wat is dan het verschil naar deze maand toe? Dat zit er nog niet zo in en we presenteren informatie en bezetting. Daar komen altijd heel veel vragen over. Maar daar zitten eigenlijk de details dan niet genoeg in. Dus het is niet altijd echt helder waar het nou uit bestaat. Dat zit denk ik niet alleen in de rapportage, maar ook bij hoe we hem helemaal opbouwen. Dus daar zit denk ik nog wel wat verbetering in, omdat we er zelf ook niet echt zo veel zicht op hebben.

00:07:33

De volgende vraag vind ik zelf een beetje een dubbele vraag, maar ik stel hem toch maar. Welk gebrek zou je zelf kunnen noemen aan het dashboard? Wat zou je zelf anders willen zien?

00:07:38

Ja, dat het dashboard eigenlijk meer interactief is. Dat het niet meer een platte excel rapportage is, maar dat je hoger presenteert en dat je meer kan inzoomen of meer kan bekijken waar je behoefte aan hebt. En waar we het net ook even over hadden, dat je hem misschien iets actueleren kan hebben, dus dat de tijd verkort wordt. Dus als je hem rechtstreeks vanuit je rapportage laadt, dat je gewoon altijd de laatste stand hebt die je kan kan inzien.

00:08:12

Ja, en welke vorm zou die verstrekt moeten worden?

00:08:20

Ja, eigenlijk onze wens is om vanuit een app of in ieder geval vanuit een makkelijk te raadplegen soort app zou zijn. Dus dat de manager gewoon een melding krijgt van: de rapportage staat klaar met een toelichting en dat die gewoon zelf daar naar te gaan.

00:08:35

Dus managers moeten nog wel altijd een melding krijgen? Ik hoorde in een ander interview dat die vond dat geen melding krijgen niet wenselijk was. Dan zou een manager zelf moeten inplannen wanneer hij naar de rapportages gaat kijken. En nu kwam de melding in de mail en was volgens die respondent een trigger om even naar het maandelijks beeld te kijken.

00:09:01

Je kan natuurlijk wel voor zorgen dat er bijvoorbeeld een mailtje is waarin de rapportage te zien is, maar als hij wilt inzoomen dat je naar een app toe gaat. Maakt mij eigenlijk niet zo heel veel uit als het

maar wel een melding is van: de rapportage staat weer klaar. Wat we denk ik moeten voorkomen dat iemand weer los moet inloggen en wachtwoorden, want dan haken veel mensen al af.

00:09:24

Ja, daar zijn ze nu ook naar aan het kijken. Volgens Bart zou je vier of vijf keer in moeten loggen als je hem nu zou implementeren op een telefoon of tablet.

00:09:33

Het is allemaal heel goed beveiligd en het is allemaal niet zo goed op bij elkaar geïntegreerd. Dat maakt het lastig. Dat maakt soms ook de rapportages van ons, die we nu gebruiken, soms wat onbetrouwbaar. Je hebt SAP, dat is de financiële administratie. Dat wordt dan geupload in SAP-BO, dat is dan een rapportage tool. En vanuit daar vullen wij dan de bestanden en dan uploaden we het weer. Er zitten eigenlijk heel veel tussenstappen met best wel wat handmatige dingen en dat kan gewoon zorgen voor fouten.

00:10:11

Dat is uiteraard wel foutgevoelig. Dat was mijn interview. Bedankt voor de antwoorden!

Interview 5

00:00:00

Ja, maar ik het moet transcriberen. dus dan gooi ik het bestand gewoon in een programmatje en die typt het uit. Dat scheelt mij ontzettend veel tijd. Hoe wordt u eigenlijk momenteel voorzien van managementinformatie?

00:00:15

Op deze manier (wijst naar maandelijks beeld)

00:00:24

Krijgt u het ook nog op andere manieren?

00:00:24

Voornamelijk op deze manier (wijst naar maandelijks beeld).

00:00:24

Dit is het voornamelijk. Dat is een hele snelle. Waar gebruikt u het maandelijks beeld voor?

00:00:34

Ik kijk er vaak even naar. Ziekte verzuim is vooral een signaal. Ik denk dat het meer een signaalfunctie is.

00:01:03

En u krijgt deze één keer per maand. En wanneer in de maand krijgt je deze ongeveer?

00:01:10

Krijg ik hem op een gegeven moment meestal een halve maand na afloop, of zo. Maar goed, ik heb de eerste drie maanden nog niet gekregen.

00:01:17

Ze lopen wat achter?

00:01:20

Nou nee, ik denk dat dat bewust is, want er valt ook niet zo heel veel te zeggen. Dus volgens mij was de laatste die ik heb gehad van november.

00:01:29

Ik heb het maandelijks beeld van oktober meegenomen. Ik had ook al gehoord dat de laatste maanden het meest interessant zijn.

00:01:35

Ja, precies dus volgens mij in november de laatste maand die ik had.

00:01:38

Zou je het maandelijks beeld meer dan één keer per maand willen?

00:01:45

Nee, dat hoeft voor mij niet. Kijk, ik gebruik hem maar beperkt, omdat wat erin zit ik nog altijd niet helder heb.

00:02:03

Die bedrijfsvoering, dat zijn dingen waar ik nog wel wat mee kan. We hebben hier geprobeerd om in elk geval op teamniveau wat meer te krijgen, maar we zitten niet te sturen aan het eind van het jaar van: wat wil je gaan uitgeven? Waaraan wil je het uitgeven? Dus dat hele proces wat je normaal gesproken zou doen bij dit soort zaken, dat gebeurt hier helemaal niet.

00:02:27

Sorry, nog een keer. Wat voor proces?

00:02:36

Nou, ik bedoel, wat zou je normaal verwachten? Dit zijn financiële en personele gegevens. Daarvan zeg je ergens in oktober-november dan ga je nadenken: wat wil ik volgend jaar gaan doen? Wat voor budget past daarbij? Welke doelen wil ik gaan bereiken? Dat is iets wat we eigenlijk helemaal niet doen. We hebben gewoon een bak geld. Die bak geld wordt doorgetrokken. We weten inmiddels dat die bak geld echt genoeg is. Dus ook al komen d'r onverwachtse dingen bij, dat past meestal wel in het bak geld.

00:03:11

Ja.

00:03:12

Dus de behoefte en de noodzaak om te sturen, die hebben we niet en dus doen we dat ook niet. Ik weet dus niet waar mijn apparaatskosten naartoe gaan. Ik heb eigenlijk geen idee, ik weet enkel dat ik binnen het geheel blijf.

00:03:31

Ja, maar heeft u dan behoefte om dat wel te weten? Je! sorry Laatste keer.

00:03:41

De vraag is of je dat moet willen. Ik bedoel, laat ik zo zeggen, ik heb hier in een grijs verleden ook ooit eens gewerkt. Toen had ik vele malen beter inzicht in de uitgaven die we hadden dan dat we dat nu hebben.

00:03:57

Ja, maar volgens u is dat dus niet-wenselijk?

00:04:00

Nee, ik verbaas me daarover en als organisatie zou ik vinden dat je dat wel zou moeten doen.

00:04:09

Ja.

00:04:10

Dus dat we daar met zijn alle op zouden moeten sturen.

00:04:12

Ja.

00:04:13

Maar bedoel, ik krijg een deel van de declaraties ook helemaal niet te zien. Die worden gewoon ergens centraal afgedaan. Er vindt nog een steekproef plaats, maar ik zie ze niet. Dus de d'r is een mechanisme in de overheid gekomen waarin je als manager dus minder inzicht hebt in je uitgaven. Als dat iets is wat we met z'n allen goed vinden, dan moet je dat vooral zo houden, maar ik kan me ook voorstellen dat als het weer ingewikkelder wordt, als er kosten bespaard moeten worden, dan heb je veel meer sturing nodig dan dit.

00:04:51

Ik heb er ook een vraag in staan of er meer behoefte is aan informatie op detailniveau?

00:05:07

Dan kan je in elk geval zien: wat wordt: wat is hier nou op geboekt? Wat maakt nou dat ik ergens overheen ga, bij welke uitgaven? Misschien vind ik ook dat wat daar op geboekt staat, dat dat eigenlijk ergens anders geboekt had moet worden. Ik heb daar geen enkel inzicht in. Dit is gewoon een bak cijfers, waarvan ik niet weet wat eronder zit.

00:05:27

Ja, oké, dan is dat een heel duidelijk antwoord. Dat is ook wel iets wat ik vaak hoor, dat het maandelijks beeld eigenlijk heel beperkt is en dat het eigenlijk cijfers zijn die niet heel veel willen zeggen.

00:05:40

Nee inderdaad, omdat je niet weet wat erin zit. En het kan visueeler.

00:05:46

En met visueeler bedoel je grafiekjes?

00:05:49

Plaatjes, grafiekjes. Dit zijn allemaal cijfertjes dus dit lijkt heel compact, maar het zegt nog niet zo veel.

00:05:58

Nee inderdaad, je moet hem nu ook op A3 formaat hebben anders is hij niet leesbaar.

00:06:05

Je hebt behoefte aan iets meer duiding, aan iets meer inhoud, van: wat maakt nou dat het cijfer is zoals het is?

00:06:12

Ja.

00:06:12

Ik ben bijvoorbeeld bezig geweest om erachter te komen van: we hebben heel veel externe inhuur en ik krijg maar moeilijk helder van: hoe kan ik nou een afweging maken? Of ik gewoon zeven contracten opzeg en één of twee vaste mensen in dienst neem.

00:06:38

Ja, het is dus niet voldoende om echt beslissingen te nemen op basis van de informatie die u in dit dashboard krijgt?

00:06:45

Ja.

00:06:48

Er zijn ook geen momenten dat die beslissing aan de orde is. We kijken op moment dat ik met krapte te maken heb. Dan moet ik besluiten, maar die krapte is er niet.

00:06:56

Nee, dus u heeft momenteel niet heel veel aan het huidige dashboard?

00:07:04

Nou ja, dat biedt inzicht en ik gebruik het om te kijken van: Joh, gaat iemand mij vragen hierover stellen en wat is dan het antwoord? En die iemand is dan mijn baas.

00:07:13

Gaat hij hier vragen over stellen en heeft hij dan het antwoord?

00:07:21

Ja, oké, en zou je zou je behoefte hebben om terug te kunnen kijken naar voorgaande jaren, om een vergelijking te kunnen maken?

00:07:33

Nou, ik zou de vooral behoefte hebben aan van: wat zit hier nou in? Ik heb geen idee hoe duur mijn licenties zijn, hoe duur mijn apparatuur is. Ik heb geen idee.

00:07:47

Ja, op detailniveau kunnen kijken dus.

00:07:51

Zitten hier nog dingen in waarvan ik zeg van jongens, doen we dat nog altijd?

00:07:56

Ja, maar de vergelijking maken naar vorig jaar is niet perse nodig?

00:08:00

Dat kan. Dat is meer in de zin van kijk als ik naar prinsdagproject kijk is dat één van de grotere projecten. Hoe verhoudt dat zich na die jaren daarvoor? Dat zou kunnen. Maar dat vind ik nog niet het allerbelangrijkste.

00:08:18

Nee, en dat hoeft zeker niet op elk onderdeel te gebeuren. Oké, nee, dat op detailniveau kijken, dat hoor ik wel echt vaker terug komen. Je bent mijn zevende of achtste interview en dat hoor ik eigenlijk in allemaal wel terug, omdat dit ook een pdf'je is waar je verder niet veel mee kan.

00:08:38

Nee, het zegt gewoon niet zo heel veel. Ja, op moment dat het rood is, dan denk je: oh, nou, ik geloof dat hier wat mee aan de hand is. Kan ik dat verklaren? Joh, geloof ik wel.

00:08:46

Ja, ja, en anders moeten het toevallig nog even in de toelichting staan, maar ja, dat is ook vrij beperkt.

00:08:50

Nou maar goed, dus in een reactieve zin, niet een sturende zin. Ik gebruik dit niet om te sturen.

00:08:55

Nee, oké, dat is belangrijk om te weten. Is er informatie die in het dashboard thuis hoort, die d'r nu niet in staat?

00:09:06

Ja, dat weet ik niet.

00:09:08

U mist niks?

00:09:10

Nee.

00:09:11

En andersom: zijn er dingen die d'r uit mogen, wat u betreft, waar je echt nooit naar kijkt of waar je nooit vragen over krijgt?

00:09:20

Nee, ook niet.

00:09:27

Je hebt inhoudelijk over apparaat, maar dan wat daaronder ligt, personeel, dat is op zich prima en die bedrijfsvoering is ook prima. Dus ja, wat zou je nog meer kunnen doen? Ik heb het ook even bij ons gevraagd en daar kreeg ik ook niet zo heel veel op terug. Wat je hier nog zou kunnen toevoegen, maar dat is een volgende stap, is in archivering. Wij moeten een inhaalslag doen met archivering en digitalisering. Daar zou je in het dashboard nog wel wat mee kunnen doen.

00:10:11

Waar bent u nu tevreden over dit dashboard.

00:10:21

Dat je een beetje overzicht hebt van hoe je er nu voor staat? Moet ik ergens op gaan letten. Kijk zoals personeelsgesprekken ja, die zouden er wat mij betreft wel uit mogen.

00:10:35

Ja.

00:10:36

Want die doen we allemaal aan het eind van het jaar, dus de verslagen komen daar ergens in december januari, en dan tellen ze niet meer mee.

00:10:45

Nee-ja, ik heb ik heb dus ook gehoord bij ons, in het team dat dit bestaat uit drie gesprekken, maar dat bij één wordt die al hier geregistreerd.

00:11:04

Wij hebben ook helemaal geen drie gesprekken.

00:11:05

Oh nee dat heb ik mij ook maar laten vertellen hoor.

00:11:08

Nou.

00:11:09

Oké dan.

00:11:11

Sterker nog, wij doen een eindejaar gesprek en bij sommigen doen we startgesprek en nemen we wel een verslag op, en bij sommige niet. Dus wat mij betreft zou die er wel uit mogen.

00:11:27

Hoe lang kijkt u ongeveer naar het dashboard?

00:11:34

Ik open hem meestal eventjes en kijk er even naar of ik wat gekke dingen zie, of ik denk van god, hier moet ik eens een vraag over gaan stellen bij mij intern, maar niet zo heel veel.

00:11:46

Ja, in welke vorm zou je hem willen ontvangen hebben, want volgens mij krijg je hem nu via de mail. Zou je hem via een andere vorm willen ontvangen of is het voor u wel een trigger om even te kijken?

00:11:56

Via de mail kijk ik er naar. Als die ergens in een bestand staat, dan weet ik zeker dat ik er niet naar kijk.

00:12:02

Oké, er moet dus wel een trigger blijven. En als het dashboard bijvoorbeeld in een app staat, maar je krijgt de trigger nog steeds in de mail?

00:12:19

Ja, dat hangt ervan af hoe handig die app is.

00:12:21

Ja.

00:12:22

Maar de apps die wij hier hebben, zijn allemaal beveiligd met ik weet niet hoeveel dingen.

00:12:27

Dus als ik er wat mee moet, dan doe ik d'r wat mee en dit zit ongetwijfeld weer in allerlei beveiliging dingen. Dat zal niet stimuleren.

00:12:40

Ja, ik heb ook met iemand anders een interview gehad en die zei: als het nu wordt geïmplementeerd in een app, dan moet er 4 of 5 keer worden ingelogd.

00:12:46

En dan is het de vraag of mensen er nog naar kijken.

00:12:50

Sterker nog, ik weet zeker dat ik er dan niet naar kijk. Als ik kijk hoe wij rekeningen nu moeten afdoen denk ik: jongens, alsjeblieft hou een partij op.

00:12:59

Ja, ja, dus dat gaat wel echt om gebruiksvriendelijkheid.

00:13:04

Ja.

00:13:06

De singel sign-on werkt negen op de tien keer, tegenwoordig niet meer.

00:13:12

Ja, het is ook lastig val hoor, maar gelukkighoef ik in mijn studie niets meer ICT

00:13:19

Oke dan ben ik eigenlijk al door mijn vragen heen.

Interview 6

00:00:00

Ik heb een paar vraagjes om een beetje te kijken hoe de gebruikers er tegen aan kijkt.

00:00:05

Ja, ik ben wel benieuwd en eerst om van jou te horen wat jij daarvan vindt.

00:00:13

Ik ben geen gebruiker, dus ik kan niet heel veel zeggen over de inhoud van het dashboard. Maar waar ik me over heb verbaasd is dat het heel veel handmatig werk is.

00:00:27

Aan de achterkant.

00:00:33

Dat het een pdf'je is, dat verbaast me. Ik heb ook om me heen gehoord dat het heel veel tijd kost om het dashboard gereed te maken.

00:00:43

En wat had je verwacht? Een soort systeem?

00:00:47

Ja misschien wel. Dat het een systeem zou zijn waar je informatie uit kan krijgen wanneer je daar behoefte aan hebt en die dan dus ook relevant is.

00:00:57

Dus daar heb ik me wel over verbaasd. Ik begin ook te begrijpen waarom dat zo is, want dat komt natuurlijk ook naar boven in de interviews. Maar goed, over de inhoud kan ik niet heel veel zeggen, want ik heb daar nu weinig mee te maken en dat hoop ik ook vooral in de interviews naar voren te krijgen.

00:01:20

Het heeft natuurlijk ook een beetje drie delen, dat maandelijks beeld. Ik ben dus meer gebruiker, ik zie niets van de achterkant, maar ik zou toch verwachten dat het financiële deel vrij makkelijk uit het systeem komt.

00:01:39

Ja.

00:01:40

Oké.

00:01:40

Ja, dat is nu nog niet zo. Daar zijn ze wel mee bezig, maar het blijft het veel handmatig werk.

00:01:50

Verbaast me inderdaad.

00:01:51

Ja, bijzonder, hè.

00:01:53

Ja, ja.

00:01:54

Volgens mij zijn ze nu een week bezig om het zo te krijgen als hoe het nu is.

00:02:00

Ja, want het ding wordt elke maand in principe wel opgeleverd, dus daar zou je toch niet al te veel tijd aan kwijt willen zijn.

00:02:06

Nee, dat zou je zeggen.

00:02:10

Ik ben benieuwd of je aan het eind denkt, het is zoals het is of: dit kan beter.

00:02:17

Ik weet nu al dat er aanbeveling gaan komen, maar ik moet nog zien welke. Die moet ik nog uitwerken. Kunt je jezelf een voorstellen?

00:02:47

We hebben natuurlijk binnen Financiën zes onderdelen. Ik zit bij dgfz, dat is één van de drie beleidsonderdelen. We hebben drie DG's die het beleid maken en drie DG's die het uitvoeren. Ik zit bij één van de beleids DG's en wij maken alle fiscale wetgeving van Nederland, dus mijn collega's bedenken: hoe moet het nu met die box-drie die zoveel in het nieuws is? Hoe moet het met de winstbelasting, maar ook de wat kleinere dingen: Hoe doen we de internationale verdragen, de belasting tussen Nederland en Kenia? Ik noem maar. Al dat soort dingen doen mijn collega's en dan is het uiteindelijk de Belastingdienst, de douane en toeslagen die dat uitvoeren. Wij zijn ongeveer 200 man groot en daar zit een DG en dan drie directeuren en ik ben de secretaris van dat MT. Ik ben ook hoofd van de afdeling bestuursondersteuning. Ik heb twee functies als het waren. Maar jij interviewt mij nou als secretaris van het MT van DGFZ. Ik krijg elke maand van Rik of van Arthur het maandelijks beeld en dat beeld, en vooral de toelichting, gebruiken we om te kijken of het gaat zoals we denken dat het gaat en waar we eventueel tekorten zouden hebben, of naderende overschrijdingen. Op die manier volgen we dat en bij ons is, dat heb je misschien bij ons maandelijks beeld gezien, het grootste gedeelte personeelskosten. We hebben niet enorm veel andere kosten. Bij ons zit het vooral in personeel, dus we houden vooral onze eigen personeelsbestand goed in de gaten. Hoeveel FTE hebben we? Hoeveel mogen we nog invullen? Wie gaat er weg? Dat vertaalt zich naar de cijfers. En op die manier volgen wij dus het maandelijks beeld. We krijgen het elke maand. Ik kijk er wel elke maand even op, maar in feite kijken wij maar een paar keer per jaar echt van: lopen we nou ergens uit de pas en met name richting het eind van het jaar. Moeten we iets doen om aan het eind van het jaar bij te sturen? Wat komt eraan, wat gaan we aanvragen en wat niet, enzovoort. Dus zo gebruik ik het.

00:05:06

Hoe gebruik je de informatie? Dient het meer als signaal?

00:05:15

Ja, het is eigenlijk voor ons gewoon een groot deel een soort cijfermatige uitwerking van hoe je met je formatie staat.

00:05:26

Dus hoe zit je in je personeel? En we hebben dus een stukje materieel budget. Daar heeft het wel echt een duidelijke signaalfunctie, zoals je dat noemt. Maar bij ons is met name de koppeling met: wat betekent dit op HR-vlak. Zo gebruiken we het eigenlijk.

00:05:47

Zou je de rapportages vaker willen hebben of is 1x per periode voldoende?

00:05:53

Eén keer per maand is echt voldoende

00:05:55

Hoezo?

00:06:02

90 procent zit in de personeelskosten. Dat verandert van maand tot maand niet.

00:06:10

En dat zijn er factoren waar je niet alla minute iets in kan doen, want iemand gaat weg en die heeft op een gegeven moment een uitdiensttredingdatum en iemand komt op een bepaald moment in dienst. Maar dat kan je vaak niet op een halve of hele maand zomaar beïnvloeden om te zeggen: nou, ik wil meer kosten maken of minder kosten maken. Dus ik vraag maar iemand om eerder of later in dienst te komen. Het komt ook door de aard van de kosten dat wij geen behoefte aan hebben om het vaker te horen.

00:06:40

Oké, en minder vaak, want ik hoorde je net zeggen dat je het aan het eind van het jaar meer gebruiken dan aan het begin.

00:06:49

Ja.

00:06:49

Zou je het dan aan het begin niet maandelijks hoeven hebben en tegen het einde wel?

00:06:54

Nou ja, volgens mij krijgen we hem in januari nooit en dan in februari wel. En in mijn beleving zou dat prima zijn. En dan aan het eind van het jaar moet je dan op een gegeven moment met kasstelsel werken. Dan heb je steeds een beter beeld nodig. Dus tweede halfjaar zou het, wat mij betreft, nog wat nauwkeurig bekeken mogen worden. Maar wat ik zeg, we bekijken het wel en we stellen er wel vragen over, altijd van tijd tot tijd, maar voor ons, zeker in het begin van het jaar, hoeft het niet elke maand.

00:07:26

Oké, ja, en zou je behoefte hebben om terug te kunnen kijken of kunnen vergelijken met voorgaande jaren binnen het dashboard?

00:07:35

Nou, we hebben nu niet een dashboard in de zin van iets waar je inlogt en terug kan klikken, dus ik moet dan in oude pdf's op zoek gaan. Ik heb die vraag niet eerder zo gehad dat ik denk van nou, ik wil perse iets opzoeken.

00:07:52

Als je die vraag zou hebben en er is in een dashboard, dan klik je natuurlijk zo terug. Nu heb ik die vraag eigenlijk bijna nooit, en als ik de vraag heb dan bel of mail ik Rick en dan zoekt die iets op.

00:08:08

Dus ik heb daar geen behoefte aan. En ik hoorde je ook doorklikken zeggen. Zou je daar wel behoefte aan hebben? Dat je bijvoorbeeld detailniveaus ziet of is op grote lijn goed genoeg?

00:08:19

Ik denk dat het verstandiger is, als ik iets wil hebben, dat ik dat vraag. Omdat ik geen specialist ben in hoe het één en ander geboekt is. Dus dan kan ik beter maar gewoon degene die daar echt verstand van heeft iets vragen.

00:08:35

Maar nogmaals, wij hebben vrij simpele begrotingen. Gewoon grotendeels personeelskosten en een beetje iets anders, dus ik heb die detail behoefte ook niet zo heel erg. Dat kan voor een ander dus ook wel heel anders zijn.

00:08:51

Ik heb ook wel andere dingen gehoord, maar het valt me wel op dat wanneer ik de gebruiker interview de mening hierover anders ligt dan de gene die hem opstellen.

00:08:55

Wie dan wel?

00:09:06

Ik heb ook mensen binnen het team geïnterviewd en die noemen dat wel heel veel. Een doorklik mogelijkheid . Zij zouden een doorklik mogelijkheid voor de gebruikers handig.

00:09:27

Als ik iets wil weten, dan stel ik de vraag. Maar zelfs als ik een dashboard zou hebben waar ik in kan klikken, zou ik het denk ik toch alsnog vragen.

00:09:35

Om een mooi voorbeeld te geven. Ik wilde wel eens weten: hoeveel hebben we uitgegeven aan uitjes en aan sociale activiteiten in de afgelopen jaren om te kijken of ik daar een soort lijn in zie. Maar ik weet niet precies waar dat geboekt is en ik weet ook wel dat er in het verleden ook wel eens iets verkeerd is geboekt. Dus ik zou daar hoogstens op zo'n dashboard op klikken om een indruk te krijgen, maar ik zou het altijd allemaal aan Rik vragen van: kun je dat voor me uitzoeken?

00:10:02

Mist u informatie in het dashboard?

00:10:14

Ik kijk globaal naar de financiënkant en dan volg ik ons materiële budget met name want dat is dat P-budget. Daarbij kijk ik vooral naar de bezetting. Ik vind de middelste kolom dus heel nuttig, omdat wij dus sturen op personeel. Wij hebben afgelopen jaar best wel ook moeite gestoken in dat je met name de informatie over personeel daar goed in krijgt. Je ziet dat personeel uiteen valt in mensen die gewoon in dienst zijn bij ons en bij ons werken, maar we hebben ook nu een aparte kolom voor stagiaires en trainees en werkstudenten, want die vertroebelde dat beeld eigenlijk een beetje. Dus dat dat wil je niet als je vaste bezetting plekken. We hebben ook mensen die wel bij ons in dienst zijn, maar elders werken, die we wel betalen. We hebben mensen die wel bij ons in dienst zijn, maar gedetacheerd zijn, waar we een vergoeding voor krijgen. Ik vind het vooral belangrijk om onze personele bezetting, daar goed in te krijgen en of ze tot kosten leiden. En ik vind met name de toelichting, die daar dus altijd handmatig bij wordt gezet is voor mij het meest waardevol.

00:11:43

Als ik kijk naar betaalgedrag aan die rechterkant, de banenafspraken en met name zo'n betaalgedrag dan denk ik: ja, dan hoor ik liever een seintje als het niet goed gaat, dan dat ik elke maand weer zie van 99 procent of zoiets. Dat zegt me niet zoveel.

00:12:05

En hoeveel mensen er wel of geen gesprek hebben, dat vind ik daar ook niet zo relevant in, want ik

zie het nou elke keer. In begin van het jaar zie je het altijd komen en aan het eind van het jaar voer je die gesprekken. Het kan nooit 100 procent worden, want mensen die korter dan zes maanden in dienst zijn die krijgen geen gesprek. Dus het doet voor mij niks. Je kan nergens op sturen, want je kan, geloof ik, maar maximaal weet ik veel, 80 of 85 procent halen, omdat je altijd mensen hebt die in en uit dienst gaan. Dus het doet me niet zoveel.

00:12:35

Ja, dus het is alleen relevant voor u als het aandacht nodig heeft?

00:12:41

Ja, één keer per x-tijd, maar waar stuur je op? Ik bedoel, als je dus zegt: nou ja, je kan geen 100 procent halen, moet ik dan streven naar 80 of naar waar moet het dan naar streven? En wat doet het, want ik wordt er ook nooit op aangesproken.

00:12:58

Zou u een gebrek kunnen noemen aan een dashboard?

00:13:04

De rechterkant doe ik dus niet zo heel veel mee.

00:13:06

Oké, dat is makkelijk. Ja, welk gebrek zou je kunnen noemen aan hoe hij er nu uit ziet?

00:13:14

Ja, wat ik zeg is, met name dat er nu handmatig heel veel tijd wordt besteed aan een koppeling met de fte's en dat is iets wat je bij ons gewoon echt goed op orde moet hebben. Nu gaan wij bijna een soort schaduw boekhouding ervoor bijhouden, want uit deze FTE's kan ik niet zien wie er komende drie maanden uit dienst gaan en hoeveel mensen er in dienst komen.

00:13:50

Ja.

00:13:51

Dus dat mis ik, denk ik. Maar als je echt een dashboard zou maken, zou je misschien nog eens kijken naar volgend jaar.

00:14:06

Ja, ja, een beetje een forecasting. Heeft u nog gebreken in de gebruiksvriendelijkheid van het dashboard?

00:14:24

Ik print dus niet zo vaak, ook voor de bomen. Maar nee, die rechterkolom vind ik niet zo heel erg, die hoeft er niet zo frequent in.

00:14:39

In welke vorm zou je hem willen ontvangen, want je krijgt hem nu via de mail, dacht ik.

00:14:45

En dat is prima.

00:14:46

Ja, prima, het zou niet op een andere manier hoeven?

00:14:53

Nou ja, kijk, je krijgt op een mailtje met een link erin van: het dashboard staat voor je klaar en dan

moet ik in feite net zoveel klikken. Het feit is als ik geen herinneringsmail zou krijgen van er staat weer iets nieuws voor je klaar. Dan zou ik te weinig naar dat dashboard kijken.

00:15:19

Dat heb ik ook wel regelmatig gehoord, dat het wel een signaalfunctie heeft, dat die in de mal komt. Dat waren mijn vragen eigenlijk al. Heel erg bedankt.

00:15:36

Ja, nou graag gedaan. Ik hoop dat je er wat moois van gaat maken.

00:15:39

Dat komt wel goed, hoor. Ik ga ze uitwerken, heel erg bedankt.

Interview 8

00:00:01

Top nou ja, ik ben Jona en ik ben bezig met een onderzoek in opdracht van team Financiën naar managementinformatie. Daarbij focus ik me vooral op het maandelijks beeld. Hoe zou het ideale maandelijks beeld eruitzien. Dat onderzoek doe ik tegelijkertijd als scriptie aan de HZ in Vlissingen.

00:00:25

Reis je ook daar vandaan? Dat is ver.

00:00:28

Ja, dat stuk is in de trein. Maar goed, ik heb ervoor gekozen, dus ik mag er niet over klagen, vind ik zelf, want dat wist ik van te voren. Dus zou u een korte omschrijven kunnen geven van uw functie?

00:00:40

Ja, ik ben plaatsvervangend directeur begrotingszaken dat is één van de twee directies van het DG. Andere directies zijn de inspectie der rijksfinanciën, ook wel IRF genoemd. Wij zorgen eigenlijk bij begrotingszaken het begrotingsproces dus dat op Prinsjesdag de miljoenennota is, dat alle begrotingen er zijn. Dat verzorgen wij.

00:01:06

Daarnaast stellen we ook allerlei kaders aan hoe het budgettair beleid is en daarnaast faciliteren we ook dus dat departementen die begrotingen kunnen maken. Dus we hebben ICT-systemen waarmee departementen die begrotingen maken, verzorgen met de rijksacademie allerlei opleidingen, ook voor Financials, om te weten hoe het allemaal werkt binnen de Rijksoverheid qua financiën.

00:01:37

Oké, duidelijk, en hoe hoort u momenteel voorzien van mensen informatie?

00:01:42

Nou, ik, ik krijg elke maand deze overzichten en ik heb ook een tijdje toegang gehad tot een portal, het bedrijfsvoering portal, maar toen was dat een keertje nou ja, daar heb ik nu geen toegang meer toe. In ieder geval.

00:01:57

Was die toegang handiger?

00:01:59

Nou, dat vond ik zelf wel, want dat vind ik bij dit formulier wat lastig. Dan zit ik wel eens naar bepaalde budgetten te kijken en die kan ik hier niet vinden, want dit is op een geageerd niveau bij elkaar opgeteld en dan wil ik heel graag weten van hoe staat het nou met dat budget, wat wij gebruiken voor de status van de ..., dat kan ik hier niet uithalen.

00:02:25

Dat was ook meteen een vraag die ik had: wel gebrek aan het dashboard zou u kunnen noemen?

00:02:30

Hiervoor kon ik in ieder geval beter zien van: wat was er dan voor dit budget? En dan kon je ook klikken met verplichtingen aangegaan, betaald, etc.

00:02:40

Ik hoor dat vaker. Veel gebruikers zouden graag door willen klikken binnen het dashboard.

00:02:46

Ja, want dit is gewoon heel statisch. Dit is dan voor onze directie. Maar ja, die bestaat uit verschillende afdelingen. Ik ben budgethouder van één van die afdelingen en ik weet dus niet wie allemaal waar op zit. Dus daarom vind ik het wat onhandig.

00:03:08

Nee, dat is eentje die ik inderdaad heel veel terug hoor, maar gek genoeg ook soms niet. Ik had gisteren een interview, die gaf aan dat dat niet-wenselijk zou zijn, dat het niet uitmaakt.

00:03:22

Het is handig als je het zowel op totaal niveau kunt zien als ook op detailniveau.

00:03:28

Hoe gebruikt u het maandelijks beeld nu?

00:03:35

Wij bespreken het elke maand met Corina van de kraak. Dat is zeg maar, onze bedrijfsvoering adviseur en Wilma Ruiter. Misschien ken je die wel?

00:03:44

Ja, die ken ik.

00:03:48

Dat bespreek ik samen dan met Joost, de directeur, hoe we er nu voor staan.

00:03:56

Heeft het voor u echt een informatieve functie of is het meer een signaal?

00:04:01

Nou, je kijkt meer van hoe ga ik uitkomen en dan kijk je dus naar die ontwikkeling. Van blijf ik binnen het budget, waar zitten overschrijdingen en waar wordt er minder uitgegeven. Daarvoor gebruiken we hem. Dus zowel signaal als informatief.

00:04:24

Dat vraag ik omdat ik gisteren hoor dat iemand hem eigenlijk alleen maar gebruikt als signaal. Zij vertelde ook dat ze de onderliggende details niet hoeft te zien, want ze vraagt het toch wel aan de desbetreffende personen.

00:04:42

Ik ben meer van de school dat ik het zelf altijd even wil bekijken, dat ik niet altijd wil vragen van hoe het dan zit.

00:04:52

Is het frequent genoeg?

00:04:59

Ik denk dat het goed is dat elke maand zo'n gesprek is met de directie bewijsvoering om gewoon te kijken van hoe staat het daar? Om tijdig te signaleren. Daarnaast vind ik ook handig dat ik gewoon als ik op dat moment wil kijken hoe het ermee staat, want ik krijg een factuur binnen of er komt iemand binnen, zeg ik wel een verplichting aangaan, want we moeten een mooi project dat ik op dat moment ook wil kijken van kan dat en dan wil ik niet wachten.

00:05:32

Ja, dat is het jammere aan dit dashboard. Het wordt handmatig ingevoerd. Als het uit een systeem zou rollen, dan zou je dat met de klik op de knop kunnen doen en dan zouden ze ook heel actueel kunnen zijn.

00:05:51

Ik zou hem het liefst real-time willen hebben, zodat je hem vaker kunt raadplegen. Nu ziet het er allemaal heel helder en overzichtelijk uit. Ja, dat verlies je dan misschien wat, maar je krijgt een winst van real-time voor terug. Ja, en dan verlies je misschien op een ander gebied wat.

00:06:13

Ja, want dat was ook nog een vraag: in welke vorm zou u hem willen hebben?

00:06:23

Dit vind ik duidelijk. Hier zou ik dus liever iets meer uitsplitsing willen hebben van met name soms hier bij het schatkistbankieren of bij overig. Dan wil ik graag weten, want hier zitten dus meerdere budgetten van meerdere afdelingen bij, dus die zou ik graag uitgesplitst willen hebben.

00:06:47

Een mooie oplossing zou kunnen zijn dat je erop kunt klikken en dat je onderliggende velden te zien zou krijgen. Zou u meer grafiekjes willen zien?

00:07:13

Nee, ik ben heel cijfermatig.

00:07:20

Dat kan. Zou je de mogelijkheid willen hebben om in het dashboard terug te kijken naar voorgaande periodes? Om te kunnen vergelijken.

00:07:30

Ja, dat is handig, bijvoorbeeld bij lonen, bij die personeelsuitgaven om dat te vergelijken. Maar bij dat materieel, is dat een stuk lastiger, omdat daar incidentele en tijdelijke projecten bij. Dus dan is dat moeilijker te doen. Maar bij lonen kan dat handig zijn. Maar daar zit ik meer altijd te kijken naar het vermoedelijk beloop of de prognose overeenkomt.

00:08:06

Ja, dus het zou niet heel veel toevoegen.

00:08:16

Ja, is er informatie in het dashboard die er wat u betreft uit zou mogen. Informatie waar u niks mee doet?

00:08:31

De bedrijfsvoering. Kijk, dat betaalgedrag is eigenlijk altijd heel goed. Ik bedoel, daar hebben we het nooit over. Aan de andere kant, het is wel één van de indicatoren die is afgesproken. Ik doe er niks mee, maar het is ook niet fout of het is ook niet erg dat het erin zit.

00:08:51

Nou ja, maar als hij alleen maar weergegeven op het moment dat hij aandacht nodig heeft, dan zou dat in principe voldoende zijn?

00:08:59

Ja, dat zou ook kunnen. En hetzelfde met die personeelsgesprekken. Die personeelsgesprekken worden bijna allemaal in november en december gehouden. Als je dus nu van de maand februari erbij pakt, staat die op 0 procent.

00:09:24

Het heeft dan niet zoveel zin om hem op te nemen in het dashboard. Ik heb daarom ook expres een van de laatste van vorig jaar gepakt.

00:09:39

Maar daarvan zeg ik: ja, daar doen we de eerste negen maanden helemaal niks mee. Maar het is niet verkeerd dat het erin staat, omdat dat in die laatste maanden wel belangrijk wordt.

00:09:53

Ja, maar in het begin van het jaar hoeft het dus niet.

00:10:02

En hetzelfde is met dat uurtarief. Wij huren nooit iemand in die boven dat bedrag zit.

00:10:07

Een oplossing zou dus kunnen zijn dat het enkel wordt weergegeven als het aandacht behoeft.

00:10:17

Ja.

00:10:17

Is er nog informatie die u graag in het dashboard zou willen zien?

00:10:28

Ken je het prisma systeem over toezeggingen?

00:10:36

Zegt me niets.

00:10:36

Prisma is directie van BOA bestuur ondersteuning en die hebben het prisma systeem. En daar staan alle parlementaire toezeggingen en moties in die wij moeten uitvoeren. Daar kan je dus ook termijn aanhangen. Wanneer moet die klaar zijn? Dat heb ik ook nodig, want dit is alleen maar bedrijfsvoering kant. Dat anders is ons werk, maar dat is ook handig om periodiek op onze agenda te hebben. Daarvan zou ik het logisch vinden dat het ook in de rapportage komt.

00:11:22

Oké, dan, ik ga daar eens even kijken, want ik dat heb ik nog niet gehoord. Ik zal me nog een inlezen in dat Prismasysteem. Hoe zou u het dashboard willen ontvangen?

00:11:40

Gewoon in de mail is goed, maar ik zou ook graag gewoon toegang hebben om zelf gewoon in te loggen in het portaal. Dat zullen misschien niet alle managers hebben, maar ik vind dat wel zo handig.

00:11:58

Ja, snap ik. Als de cijfers dan actueler zijn kan dat heel handig zijn. Dat het dashboard in de mail komt heeft voor veel mensen ook een functie.

00:12:11

Ik zou ook graag die service willen blijven ontvangen. Maar soms heb ik een vraag of dan komt er iets en dan denk ik: ik wil gewoon even kijken hoe het ermee staat.

00:12:27

Ja, oké, dan ben ik eigenlijk al mijn vragen. Binnen de tijd. Heel erg bedankt voor de antwoorden.

Interview 9

00:00:02

Ja, nou, ik ben dus bezig met een onderzoek naar de sport om te kijken van wat is nou, wat zou ideaal zijn? En dan heb ik een paar vragen: hoe wordt u momenteel voorzien van mens met informatie? Deze? Ik heb hem hier voor u uitgeprint. Ik heb het SG-cluster meegenomen. Hoe gebruikt u die?

00:00:30

Praktische antwoord is: bijna niet, omdat het voor mij niet leesbaar is. Ik werk op een iPad, maar dit moet ik op papier doen. Ik moet iedere keer weer zoeken naar een printje wat ik kan lezen. Dan moet ik echt voor mezelf een vraag hebben en dan zoek ik het op, maar omdat niet waar dit voor bedoelt is: bij de openhaard, jongens wat zie ik hier nou. Dat doe ik dus niet. Ik gebruik het weinig en dat heeft te maken met de lay-out. En dan roep ik Vidya, Vidya kijk jij eens naar de financiële kant.

00:01:08

Ik begrijp best dat dat een handicap van mensen van mijn generatie, want jij zou helemaal happy zijn met dat op je iPad heen en weer flitsen, maar ik vind dat niet oké. Dus met name als ik kijk wat deze cijfers me nou zeggen. Met name wat staat hier nou precies? Dus ik gebruik hem bijzonder weinig.

00:01:26

Oké dus u zou hem nog wel op papier willen hebben.

00:01:31

Ja.

00:01:31

Nou, ik wil leesbaar hebben. Iets zoals dit vindt ik een handzame tabel, maar die krijg ik niet goed op mijn scherm. Dus in de lay-out moet het gewoon anders om mij te servicen. Ik ga een paar dingen zeggen die niet op je vragenlijst staan: mijn uitgangspunt is dat een dashboard niet op mij gericht moet zijn, want ik ben boven in de organisatie.

00:02:00

Als ik een vraag heb, krijg ik over het algemeen wel ingericht hoe ik die informatie daarvoor wil hebben, dus een algemeen dashboard daar moeten vooral de directeuren en Vidya mee overweg kunnen. Als die voor 60 man in de piramide werkt, dan past die ene zich wel aan. En als ik managementinformatie wil hebben over Woo-verzoeken of over uitzendkrachten dan zeg ik tegen die directeur: doe mij wekelijks eens een lijstje van de nieuwe ingekomen Woo-verzoeken en dan wordt dat gewoon zeg maar als maatwerk gedaan. En als ik iets over het geld wil weten, dan roep Vidya, die doet iets voor mij. Dat haalt ze misschien uit het dashboard maar als ze voor mij een Dashboard maken, kijk ik maar naar drie dingen, want ik zit natuurlijk helemaal hoog over te denken. Dus een managementinformatie moet zijn voor het niveau binnen de organisatie wat het meest direct stuurt. Directeuren sturen heel direct op budget en ik hierover bijgepraat. Ik ga zelf niet kijken

of zo'n directeur binnen zijn budget blijft. Ik heb periodieke gesprekken waar ik vraag: goh, blijf je binnen het budget? Dus ik vind zo'n dashboard op mij inrichten, vind ik echt gevaarlijk, dat is dat is één ding. Twee is op het gebied van de uitgaven en de inkomsten. Inkomsten zijn bij het rijk, als ik wil sturen, maar een paar maanden per jaar relevant. Ik kan de eerste vier maanden hoef ik helemaal geen informatie over geld. Een heleboel mensen die vaak aan het rijk leveren, factureren nu ook helemaal niet. Na september zijn mijn kansen om te sturen in realisatie super klein, want als ik geld over heb krijg ik het niet meer weggezet. Als ik iets onder een mantelcontract heb besteld, moet dat nog dit jaar gefactureerd worden. Dus je ziet dat mijn meest effectieve sturingsperiode is tussen mei en augustus. Dan moet ik goede overzicht hebben en dan moet ik heel eerlijk zeggen: voor de zomervakantie en zo scherp mogelijk. Dan kan ik nog zeggen: Kijk Walter, je loopt achter op die post, kijk eens wat je daaraan kunt doen. Hé we houden over op die en die post, kunnen we dat nog alternatief besteden? Kunnen we nog andere dingen afroepen? Als iedereen dan zegt: we hebben de overzichten niet, na de vakantie krijg je een overzicht. Nou, dan krijg ik half augustus een overzicht en dan hebben ze één september tijd om daar met mij over te praten en dan: ja, we weten niet hoe we dat gerealiseerd krijgen. **Dus ik heb eigenlijk natuurlijk de laatste maand om iedereen achter de broek te zitten, om alle rekeningen nog betaald te krijgen. Maar die facturen zijn al de deur uit. Dan is het meer monitoren en najagen. Maar eigenlijk de periode van het jaar waarin ik echt goede cijfers nodig heb, is tussen mei en augustus. Maar zo'n directeur wilt wel elke maand kijken hoe het zit mijn zijn dingen. Voor mij is dat niet relevant, dus ik eigenlijk helemaal geen maandelijks dashboard.**

00:05:57

Ja, ik had ook een vraag over de frequentie, dus dat is al beantwoord, maar dat ik hoor dat ook meer terug hoor dat van sommigen ook de eerste paar maanden ook niet heel relevant zijn.

00:06:10

Zou het wel moeten zijn. het is een soort luiheid. Als je een bedrijf bent wat echt naar geld kijkt, zou je ook willen weten: hoe hebben we het in januari gedaan?

00:06:17

Zou u in het dashboard cijfers willen hebben waarmee u kunt terugkijken naar voorgaande periodes?

00:06:47

Dat handig is voor als je in zo'n situatie zit als die ik net beschrijf, dat je niet het hele jaar je cijfers betrouwbaar hebt. Dan helpt het heel erg om te zien wat er op een bepaalde post, vorig jaar dezelfde tijd stond. Dan kan ik zeggen: hé, we denken dat het heel goed gaat ermee, maar ik geef hier 20 procent meer of minder aan uit dan vorig jaar deze tijd. Daar is iets aan de hand. Dus ik vind dat afzetten tegen dezelfde maand vorig jaar heel relevant is. En nu met corona zijn er zoveel uitgaven helemaal overhoop gegaan dat we denken dat dat nu niet-relevant is. Maar in een niet-corona periode zou ik dat heel graag willen, want dat is het eerste waar ik op let: van goh, hebben we een afwijkend patroon en dan kan ik tegen die directeur zeggen: goh waarom hebben we zo weinig reiskosten woon-werkverkeer? Omdat iedereen thuiswerkt. Oké, dat is natuurlijk een beetje een dom voorbeeld, maar zo zou ik dat wel willen zien.

00:07:58

En zou u ook de behoefte hebben om meer op detailniveau te kunnen kijken?

00:08:18

Toen ik directeur was, vond ik dat handig. Toen hadden ze ook eindeloos geprutst in SAP, aan een dashboard. Daar kon ik echt tot de individuele uitgaven inzoomen. Hé, in die maand is het anders. Wat zijn de uitgaven? Deze springt eruit tot aan wat voor facturen is dat dan? En waar gaat dat over? Dat was superlekker om als directeur ook even zonder dat je steeds mensen een vraag moet

stellen, je zelf ook even kunt kijken. Als directeur vind ik dat dus relevant. Maar vanuit mijn huidige functie vind ik het niet relevant. Ik vraag aan die directeur: wat is er aan de hand? En die moet met dat verhaal komen. Tegen de tijd dat ik moet gaan inzoomen om hem te vertellen wat de hand is, hebben we een ander probleem. Als directeur wil je het uiteindelijk ook even kunnen zien van: ja, maar we kopen iets in. Wat is daar aan de hand?

00:09:22

Het is jammer dat je niet kunt doorklikken in het dashboard zoals hij er nu ligt.

00:09:42

Dat mis ik niet, want ik vind mij prima.

00:09:45

Maar het zou wel een verbetering kunnen zijn voor een groep. Is er informatie die volgens jou mist in het dashboard?

00:09:58

Nou, ik weet niet of het op het dashboard kan, maar wat voor het SG-cluster en het hele departement, super relevant is: hebben we over realisatie aan het eind van het jaar. Wij hebben meestal onder-realisatie. Dan zegt de rijksbegroting: je raamt verkeert. Je hebt geen bal verstand van de rijksbegroting want dat zijn te veel apparaatskosten. Iedereen, ook de FEZ, snapt vaak niet hoe complex in vooral bedrijfsvoering die apparaatskosten zijn en hoe slecht beïnvloedbaar. Maar ik zou dus over de stand van de onder realisaties en waar zit dat dan in? Vorig jaar krijgen we een creditnota van dok-direct van ik geloof 1,1 of 1,2 miljoen euro en die krijg je dan in het vierde kwartaal. Dus je kunt er niks anders meer voor doen. Dus hij gaat meteen door naar de onder realisatie en je krijgt meteen daarvoor, ik zal maar zeggen, strafpunten van FEZ. En ik zie die niet aankomen.

00:11:12

Maar daar biedt geen enkel dashboard een oplossing voor. Ander voorbeeld: bij domein roerende zaken betaald JFE, ik geloof nou, tien miljoen per jaar voor het opruimen van hasj kwekerijen. JFE signaleert dat, lui worden opgepakt, gebouw wordt verzegeld, bellen DRZ en dan komt een bedrijf wat dat opruimt. DRZ regelt dat opruimen en dat bedrijf en heeft het contract daarvoor. Die tien miljoen is ooit afgesproken. Dat wilt JFE wel minder maken, maar de hele JFE begroting is ook niet zo belangrijk dat ik daar over gebeld wordt. En nou hebben ze een jaar dat ze opeens wat minder kwekerijen opruimen. Ja, daar hou ik geld over. Wat wil je nou dat ik hier op stuur dan? Ik wil niet naar een andere contractvorm, want dat is er ingewikkeld. Ik wil financieel natuurlijk tegen FEZ zeggen: ik lever dit nu in, als ik nou volgend jaar een miljoen meer hebben, omdat er meer gehandhaafd wordt daarop wil ik ook bij jullie komen. Ik wil niet WOB-juristen moeten ontslaan of opleidingen niet doen, omdat bij JFE meer geregeld wordt. Als ik min of meer gemiddeld door de jaren heen quitte speel, wil ik daar met FEZ over kunnen praten. Maar komt zo'n onder-realisatie er nu aan? Dat zie ik niet vaak. Iedereen houdt die ruimte natuurlijk heel lang voor zichzelf. Een andere, maar dat is meer een over-realisatie, er is voor heel veel vuurwerk in beslag genomen. Zolang dat onder bewaring is van de politie, betaalt de politie de opslag in Duitsland in bunkers. Op het moment dat ze het aan ons overdragen voor het opruimen, betalen wij de bunkers. Nou wil het geval dat één van de twee Europese fabrieken die gespecialiseerd is in het opruimen van vuurwerk defect is. Dat is hij al meer dan een half jaar, dus het wordt niet doorgestroomd. Nou, wat er dan gebeurt is: wij houden dan ook af dat JFE het aan ons overdraagt, want dan zouden wij moeten gaan betalen. Dan moeten we het langer vast houden dan normaal en dat kost meer geld. Maar ik haal dat niet uit mijn cijfers. Je zou maar zeggen: als je het proces netjes volgt, komt er een over- en onderschrijding en daar moet je het over hebben. Over onder-realisatie ben ik niet goed ingelicht

00:14:45

Ja, ik heb het ook wel eerder gehoord. Iemand had het over een prognose, bijvoorbeeld voor de fase dat als er nu al besloten is dat over twee maanden twee mensen weggaan dat je dat eigenlijk ook wel in het dashboard moet kunnen zien.

00:15:07

Ja, maar dat zou kunnen, maar voor de meeste is het HR-budget het meest beïnvloedbare budget. Ik heb ook gezegd: werf nou wat proactiever, want doordat iedereen voorzichtig en terughoudend budgetteert en terughoudend mensen aanneemt, houden we altijd geld over in de HR-portefeuille. En dat is natuurlijk onzin, want dat geld hebben we, daar moeten mensen voor aan het werk, je moet de productie draaien. Ik vind dat je daar wel wat meer risico moet nemen als leidinggevende. Helpt het dan om te weten dat lui weggaan? Over het algemeen weet de leidinggevende dat wel, maar je moet als leidinggevende de cultuur hebben, dat op het moment dat jij komt vertellen dat je een andere baan hebt, dat we meteen een advertentie zetten en proberen het gat zo klein mogelijk te laten worden. Dat ik eigenlijk denk: ik heb een directie van 100 man en ik raak ieder jaar wel 10 lui kwijt. Dus als ik nou voor jouw functie twee sollicitanten krijg die allebei goed zijn en ik heb voor allebei ook wel werkt, dan neem ik die gewoon allebei aan. Dus ik weet niet of ik hier nou behoefte aan zou hebben.

00:16:36

Nee, ik, ik heb het gewoon eerder gehoord en ik moest eraan denken, omdat u daar ook over had. Het klonk in mijn oren een beetje als een prognose.

00:16:44

Heeft u informatie waarvan u vindt dat het uit het dashboard mag?

00:17:09

[Ik ga daar niks van zeggen, want ik wil niet dat iedereen denkt dat ik het eruit wil hebben.](#)

00:17:19

Als het de andere mensen helpt in dit dashboard, dan het hoort het erin. Maar ik heb alleen goede realisatiecijfers nodig aan het eind van het jaar en tussendoor om te sturen. De rest moet er wel zijn, omdat het klopt, maar omdat het systeem moet kloppen en iedereen moet de goede cijfers ingevuld hebben en moeten zeker weten dat dit het bedrag is.

00:17:43

Naar deze kijk ik wel altijd (bedrijfsvoering). Dat zijn gedragsindicatoren. Ik kijk heel eerlijk gezegd nooit zo naar personeel. Ik denk, daar houden we toch altijd aan over. Alleen de inhuur component vind ik belangrijk, maar die staat hier al. Ik denk dat als ik directeur was, zou ik nog verder door willen specificeren.

Bijlage 5 Samenvatting interview 7

Dit interview diende opgenomen te worden. Na afloop bleek de opname onbruikbaar. Derhalve gekozen om deze als samenvatting op te nemen.

Interview begon met het voorstellen. Hierbij verteld waar ik bezig ben met afstuderen voor de HZ in Vlissingen en een onderzoek uitvoer voor Team Financiën.

Vraag 1: hoe wordt u momenteel voorzien van managementinformatie?

Respondent wordt voorzien van managementinformatie door het maandelijks beeld. Deze krijgt hij na afloop van de betreffende periode via de mail. De tijd tussen afloop van periode en ontvangen van maandelijks beeld is kort genoeg dat de rapportage nog relevant is.

Vraag 2: Hoe gebruikt u de informatie?

Respondent gebruikt de informatie om te kijken welk onderdeel nog aandacht behoeft en daarop bij te kunnen sturen. Ook wordt het gebruikt als aanleiding om vragen te stellen aan de desbetreffende onderdelen. Daarnaast geeft hij aan dat vooral financieel, personeel en bedrijfsvoering belangrijk zijn. Hij kijkt minder lang naar programma.

Vraag 3: Zijn de rapportages frequent genoeg?

De rapportages zijn volgens de respondent frequent genoeg. De maandelijks rapportages zijn voldoende om bij te kunnen sturen waar nodig. Meer zou overbodig zijn, want dit is feitelijk de 4MR. Daarnaast zou minder ook overbodig zijn. Kijkende naar personeel worden die kosten ook berekend over een maand. Derhalve zou een hogere frequentie ook niets veranderen in het beeld.

Vraag 4: Zou u in het dashboard terug willen kijken naar voorgaande periodes?

Respondent geeft aan dat niet op alle onderdelen nodig zou zijn. Voor programma zou dit niet hoeven. Voor de onderdelen financieel zou dit handig kunnen zijn.

Vraag 5: Zou u behoefte hebben aan de mogelijkheid om in het dashboard op detailniveau te kunnen kijken?

De behoefte is er niet heel erg. Het zou handig kunnen zijn als het erin zit, maar het is niet waarvoor de respondent het dashboard gebruikt. De respondent gebruikt het dashboard niet om informatie op te doen over de desbetreffende onderdelen, maar als signaal. Derhalve is de onderliggende informatie ook niet erg relevant. Daarnaast wordt het maandelijks beeld ook op een lager niveau opgesteld, dus wanneer hij behoefte heeft aan een minder sterk aggregatieniveau, kijkt hij naar die.

Vraag 6: Is er informatie die volgens u in het dashboard thuis hoort, welke er momenteel niet in staat?

Respondent geeft aan dat hij de cijfers (KPI's) uit het jaarverslag er nog graag in zou willen hebben om te kunnen vergelijken.

Vraag 7: Is er informatie die volgens u niet in het dashboard thuis hoort, welke er momenteel wel in staat?

Respondent geeft aan dat dat niet het geval is.

Vraag 8: Welk gebrek zou u kunnen noemen aan het huidige dashboard?

Een huidig gebrek is dat veel cijfers niet relevant zijn. Enkel de gene die niet goed zijn, zijn interessant. Derhalve zou het beter zijn om te rapporteren op dingen die niet goed zijn. Of deze duidelijker te rapporteren.

Vraag 9: In welke vorm zou u het dashboard willen ontvangen?

Respondent geeft aan dat het dashboard ideaal ingebouwd zou moeten zitten in het portaal. Dit zou dan niet meet een Excel of pdf betreffen, maar een apart programma. De melding dat het dashboard gereed staat, zou nog wel via de mail ontvangen moeten worden.

Vraag 10: Zou u grafiekjes willen zien?

Respondent geeft aan dat grafiekjes een oplossing kunnen bieden om snel duidelijk te maken wat aandacht behoeft.