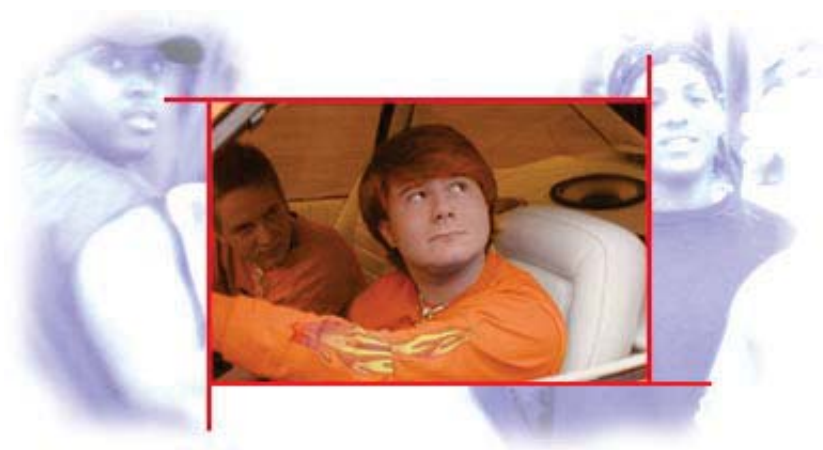




Afstudeerproject Urenregistratie
P.Jansen
11-06-2004
Informatica en Informatiekunde

delta lloyd



Student : Pieke Jansen
van Speijkstraat 85 e
2518 EW Den Haag

Opleidingsinstituut : Haagse Hogeschool
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Examinatoren : Mw G.S.D. Sewdajal
Dhr W. N. Looije

Studie : Informatiekunde Informatica
Afstudeerrichting : BOIV

Opdrachtgever : Mw. E. Bouwman (Teamleider IBIS)
Bedrijf : Delta Lloyd
Johanna Westerdijkplein 1
2521 EN Den Haag

Afdeling Systeem Ontwikkeling
Team IBIS

Voorwoord

Dit eindverslag heb ik opgesteld in het kader van het uitvoeren van een afstudeeropdracht bij Delta Lloyd voor de opleiding Informatica en Informatiekunde. Met dit verslag geef ik een beeld van de uitgevoerde werkzaamheden van het project urenregistratie. Het verslag beschrijft, naast de uitgevoerde werkzaamheden, de motivatie van beslissingen en keuzes, die ik tijdens het project heb gemaakt.

Ik wil iedereen bedanken die het uitvoeren van mijn afstuderen hebben mogelijk gemaakt. In het bijzonder Elsbeth Bouwman, mijn opdrachtgever, waarvan ik veel adviezen heb gekregen ten aanzien van mijn project en mijn persoonlijke ontwikkeling. Ook wil ik de begeleiders bedanken voor de aanwijzingen die zij mij gedurende het afstudeerproject hebben gegeven.

Ik heb de opdracht op vele verschillende manieren mogen ervaren, van te makkelijk tot juist uitdagend, en kijk er met een goed gevoel op terug.

Pieke Jansen

Inhoudsopgave

Inleiding	6
Organisatie	9
1.1 Delta Lloyd Groep	10
1.2 Divisie Delta Lloyd Verzekeringen	14
Opstart fase	19
2.1 Opdracht	20
2.2 Oriëntatie	20
2.3 Project inrichten	22
2.4 Methoden	24
2.5 Resultaat	26
Vooronderzoek fase	31
3.1 Interviews	32
3.2 Workshop	35
3.3 Het vooronderzoeksrapport	37
Longlist fase	41
4.1 Voorselectie	42
4.2 Informatieaanvraag	44
4.3 Vaststellen van de shortlist	44
Shortlist fase	47
5.1 Principekeuze	48
5.2 Aanbeveling	52
Implementatie fase	55
6.1 Project Tijdschrijven	56
6.2 Implementatievoorstel	57
6.3 Ontwerp werkproces urenregistratie	63
Evaluatie	65
7.1 Product evaluatie	66
7.2 Proces evaluatie	67
7.3 Leereffecten	69
Literatuurverwijzing	72
Figurenlijst	73
Bijlage	75

Inleiding

Het urenregistratieproces binnen de afdeling Systeem Ontwikkeling en Informatie Management verliep niet naar wens. Aan de hand van de geregistreerde uren worden bij deze afdelingen beslissingen genomen ten aanzien van planning, budgetten en aansturing van teamleden en projecten. Doordat de huidige tool die dit proces ondersteund op korte termijn vervangen moest worden was er de mogelijkheid dit proces te verbeteren en te ondersteunen met een nieuw, nog uit te zoeken, tool. Hiervoor is een project opgestart genaamd project Urenregistratie.

Dit document brengt in beeld het proces en de evaluatie van het proces dat ik heb doorlopen door het uitvoeren van het project Urenregistratie. Hiermee krijgt de lezer (Examinatoren en de gecommiteerde) een indruk op welke manier de werkzaamheden zijn uitgevoerd.

Het eerste hoofdstuk van het verslag behandelt de omgeving waarbinnen het afstudeerproject is uitgevoerd zodat de lezer een indruk krijgt van de organisatie. De volgende hoofdstukken beschrijven het gevolgde proces en de stappen die tijdens het proces zijn gemaakt zodoende de doelstelling van de opdracht te bereiken. Bij de indeling van de hoofdstukken heb ik de projectfasering aangehouden waardoor de hoofdstukken in chronologische volgorde staan. Het verslag eindigt met het hoofdstuk dat de evaluatie van het afstudeerproject beschrijft. Achterin het verslag zijn een literatuurverwijzing, een lijst met figuren en de interne bijlage opgenomen. Ter ondersteuning van dit verslag zijn de opgeleverde producten opgenomen in de meegeleverde externe bijlage.

Hoofdstuk 1

- Voorwoord
- Inleiding
- *Hoofdstuk 1 Organisatie*
 - *Delta Lloyd Groep*
 - *Divisie Delta Lloyd Verzekeringen*
- Hoofdstuk 2 Opstart fase
- Hoofdstuk 3 Vooronderzoek fase
- Hoofdstuk 4 Longlist fase
- Hoofdstuk 5 Shortlist fase
- Hoofdstuk 6 Implementatie fase
- Hoofdstuk 7 Evaluatie
- Literatuurverwijzing
- Figurenlijst
- Bijlage

Organisatie

*Met de woorden “**Breed en veelzijdig**” start de profielschets van Delta Lloyd Groep op de internetpagina. Door de diverse fusies en overnames is Delta Lloyd Groep gedurende de afgelopen decennia in omvang toegenomen en is zij als financiële dienstverlener werkzaam in Nederland, Duitsland, België, de Nederlandse Antillen en Aruba. Dit hoofdstuk beschrijft de organisatie in algemene zin en zoomt gaandeweg meer in op de organisatie, zodat er uiteindelijk een beeld gegeven wordt van de omgeving waarbinnen het afstudeerproject zich heeft afgespeeld.*

1.1 Delta Lloyd Groep

Delta Lloyd Groep levert financiële producten en diensten aan particuliere en zakelijke consumenten. Delta Lloyd Groep maakt daarbij gebruik van de merken Delta Lloyd, OHRA en ABN AMRO Verzekeringen. Deze merken zijn allen ondergebracht binnen de diverse divisies die Delta Lloyd Groep kent. Deze clustering van producten en diensten is ontstaan door de vele fusies en overnames die het bedrijf heeft gekend. De volgende paragraaf zal deze geschiedenis van fusies en overnames in vogelvlucht beschrijven. Onder de Delta Lloyd Groep vallen de volgende divisies:

- **Delta Lloyd Verzekeringen**
Verzekeringen via onafhankelijke tussenpersonen in Nederland
- **OHRA B.V.**
Verzekeringen direct aan de particuliere en zakelijke consument in Nederland
- **ABN AMRO Verzekeringen**
Verzekeringen via het kantorennetwerk van ABN AMRO Bank in Nederland
- **Delta Lloyd Asset Management**
Vermogensbeheer in Nederland
- **Delta Lloyd Vastgoed**
Vastgoedbeleggingen in Nederland
- **Delta Lloyd Bankengroep N.V.**
Retail en private banking in de Benelux, vermogensbeheer in België
- **Delta Lloyd Life België**
Levensverzekeringen in België en Luxemburg
- **Delta Lloyd Deutschland**
Levensverzekeringen in Duitsland en Luxemburg
- **Ennia Caribe**
Verzekeringen op de Nederlandse Antillen en Aruba

1.1.1 Fusies en overnames

In 1807 is de Hollandsche Sociëteit van Levensverzekeringen N.V. opgericht welke, 160 jaar later, in 1967 vanwege een fusie met Amstleven verder gaat onder de naam Delta. Twee jaar later wordt door een fusie tussen Delta en NedLloyd het bedrijf Delta Lloyd opgericht. Delta Lloyd richtte zich op dat moment op levensverzekeringen, schadeverzekeringen en heeft daarbij een aantal beleggingsfondsen in haar bezit. In dezelfde periode neemt Commercial Union (nu Aviva sinds 2002) de aandelen over van Delta Lloyd waardoor Delta Lloyd Groep een moedermaatschappij krijgt. In de jaren 90 breidt Delta Lloyd Groep uit naar Duitsland en worden daar diverse bedrijven overgenomen. De laatste fusie was in het jaar 1999 met NUTS OHRA Beheer. Hierdoor is Delta Lloyd Groep ook actief geworden in België en op de Nederlandse Antillen. In 2003 is Delta Lloyd Groep een joint venture aangegaan met de ABN AMRO Bank.

Door al deze fusies en overnames zijn er veel veranderingen geweest in bijvoorbeeld de bedrijfsvoering en de structuur van het Delta Lloyd concern. De gevolgen van deze fusies en overnamen zijn soms nog merkbaar. Zo is er een verschil in bedrijfsculturen binnen OHRA en Delta Lloyd Verzekeringen en is er op het gebied van ICT een aantal vreemde eenden in de bijt. Een voorbeeld is de concernbrede ICT afdeling terwijl binnen elke divisie ook een aantal ICT afdelingen nog zitten. Een ander overblijfsel van een fusie is het kortingspercentage dat medewerkers op de hypotheek rente krijgen. Zo krijgen bijvoorbeeld de medewerkers van OHRA 30 % korting op de hypotheekrente en medewerkers van Delta Lloyd 20%.

Statistieken

Divisies	Omzet / Resultaat in miljoenen euro		Aantal Medewerkers
Delta Lloyd Verzekeringen:	3.479,2	243,7	2.141
- Leven	2.291,8	202,0	511
- Schade	764,1	45,6	630
- Zorg	417,0	-5,7	318
OHRA B.V.	984,3	49,1	901
ABN AMRO Verzekeringen	1.012,2	26,8	528
Delta Lloyd Bankengroep N.V.	279,4	11,6	1.218
Delta Lloyd Deutschland	1.009,1	14,5	863
Delta Lloyd Life	345,8	- 22,0	294
Ennia Caribe	111,5	7,2	170

Bron : Jaarmagazine Delta Lloyd Groep 2003/2004

Figuur 1.1 "Statistieken Delta Lloyd Groep"

1.1.2 Organisatie-structuur

De eerder genoemde divisies zijn om verschillende redenen gegroepeerd. De huidige divisiestructuur is ontstaan op basis van geografische groepering, marktgroepering en productgroepering (Alblas en Wijsman, gedrag in organisaties).

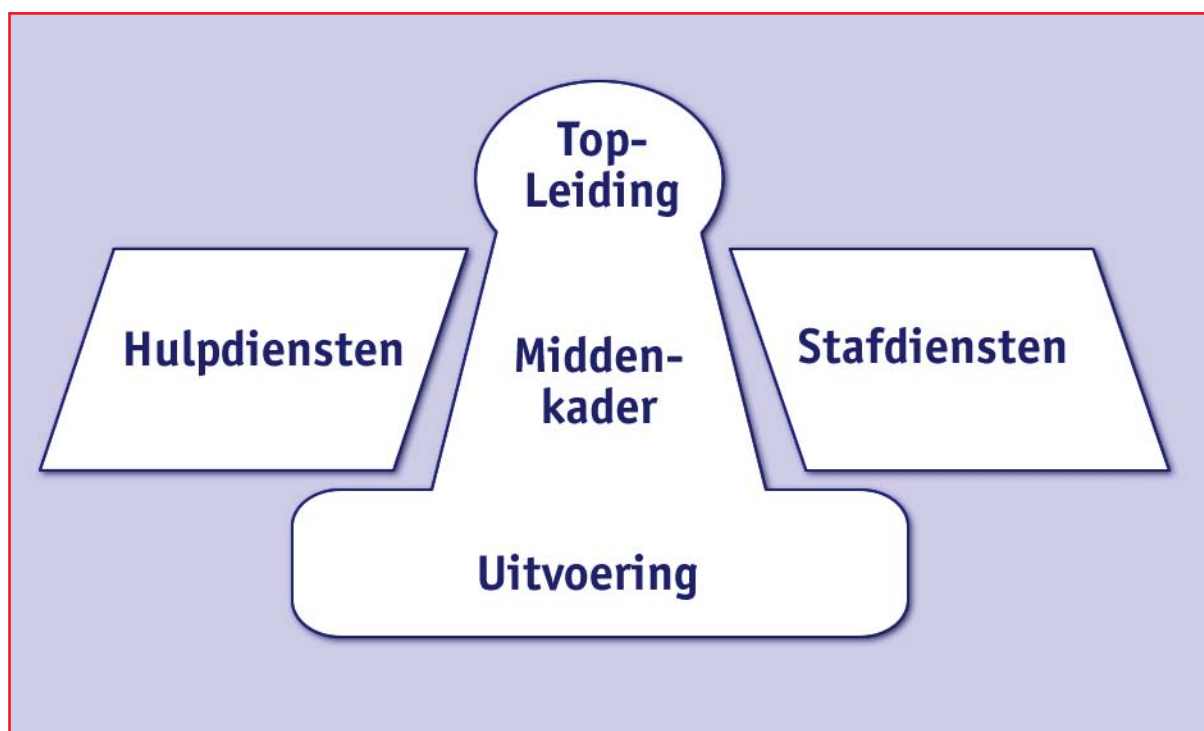
- ☐ Geografische groepering
Delta Lloyd Groep opereert in verschillende landen onder andere Duitsland en België. In beide landen zijn het op zichzelf staande divisies.

- ☐ Marktgroepering

Delta Lloyd Groep richt zich niet alleen op de verzekeringsmarkt maar ook op de vermogensmarkt en vastgoed. Hierbij kan nog een onderscheid worden gemaakt binnen de verzekeringsmarkt namelijk de zakelijke markt en de particuliere markt. Delta Lloyd richt zich met name op de zakelijke markt, terwijl OHRA zich op de particuliere markt richt.

- ☐ Productgroepering

De merknamen OHRA en Delta Lloyd zijn ondergebracht bij verschillende divisies. Van elk merk worden er diverse producten aangeboden aan de zakelijke en particulier markt.



Figuur 1.2 "Machinebureaucratie volgens Mintzberg"

Typologie van Mintzberg

Delta Lloyd Groep heeft, volgens de typologie van Mintzberg, een divisiestructuur. De structurering binnen de divisies heeft het meeste weg van een machinebureaucratie (Mintzberg). Hierbij is er een topleiding, een middenkader en de uitvoering. Deze worden ondersteund door hulp- en stafdiensten. In het geval van de divisie Delta Lloyd Verzekeringen is de afdeling Systeem Ontwikkeling & Facilitaire Diensten een hulpdienst van Delta Lloyd Zorg.

Organigram

Het organigram (figuur 1.3) dat wordt getoond is niet het volledige organigram. Alleen de in dit hoofdstuk beschreven organisatie-eenheden zijn in beeld gebracht, omdat op deze manier duidelijk een beeld gegeven kan worden van de verschillende divisies en de plaats van de betrokken afdelingen binnen het afstudeerproject. Onder de betrokken afdelingen worden verstaan de afdeling Systeem Ontwikkeling & Facilitaire Diensten en de afdeling Informatie Management. Beide afdelingen worden later in dit hoofdstuk nog toegelicht.

1.1.3 Beleid en strategie

Het is onmogelijk het gehele beleid dat Delta Lloyd Groep voert binnen haar divisies in een aantal zinnen volledig in kaart te brengen. Hieronder staat dan ook mijn beeld van de gevoerde strategie beschreven voor dat deel van het beleid dat grenst aan mijn afstudeerproject.

Delta Lloyd Groep heeft een zevental kernwaarden geformuleerd die als leidraad dienen bij het ontplooiën van alle activiteiten. “Integriteit” is wellicht de opvallendste kernwaarde, daar deze kernwaarde ook veelvuldig terugkomt in het jaarmagazine van Delta Lloyd Groep. Onder integriteit verstaat de Delta Lloyd Groep :

Integriteit:

*“Het naleven van waarden, normen en regelgeving,
die samen borg staan voor fairness in ons handelen”.*

De gegeven definitie klinkt rechtlijnig maar wordt juist ook door de Raad van Bestuur als een flexibel begrip gezien. Als het gaat om personen hangt de integriteit namelijk af van de situatie, positie, functie en organisatiecultuur. Terwijl in algemene zin integriteit consistentie en onkreukbaarheid uitstraalt.

De strategie die de Raad van Bestuur hanteert vloeit voort uit deze kernwaarden waarbij in dit geval de integriteit op nummer 1 staat. Dit resulteert in een tweetal, voor de afstudeeropdracht interessante, strategieën namelijk :

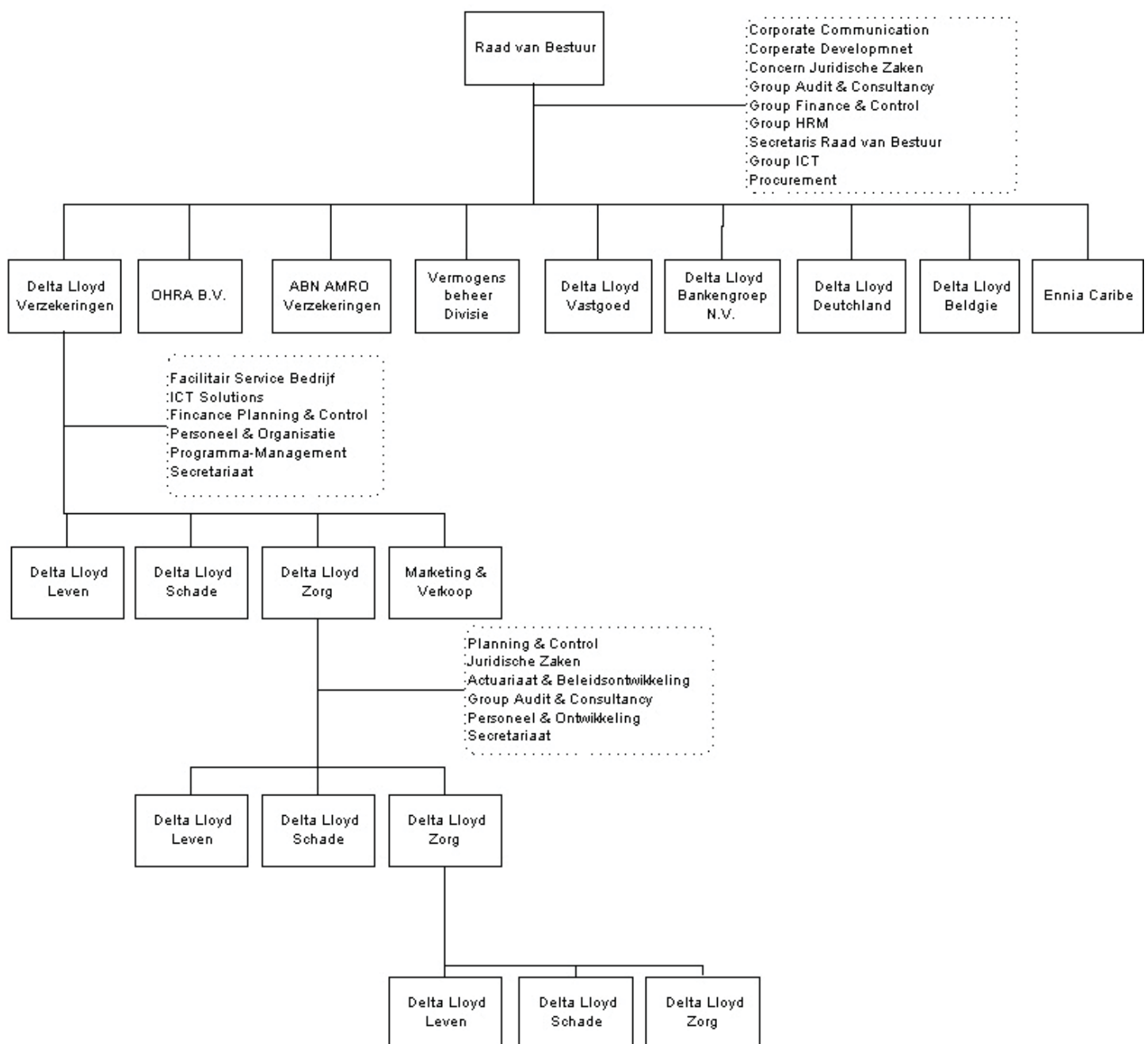
- 1. winstgevender worden**
- 2. blijven doen waar je goed in bent.**

Uit deze twee strategieën kan het beleid afgeleid worden welke de komende jaren gevoerd zal gaan worden of zal worden gevoerd. Dit zijn het uitbesteden, ofwel outsourcen, van de ondersteunende processen en daarnaast het voeren van een strakker financieel beleid om zodoende bewuster met de kosten om te gaan. Dit beleid moet echter op een integere wijze worden uitgevoerd. Enkele uitspraken die in deze context in het jaarmagazine van 2003 geplaatst zijn waren:

*“Vuile handen maken en toch een schoon geweten hebben,
en
compromissen sluiten die je wel uit kunt leggen”.*

Uitbesteden

Sinds enkele jaren is het beleid van Delta Lloyd om zich vooral te richten op de primaire processen en alle andere processen te outsourcen aan een derde partij. Op ICT gebied is zeer recentelijk de hele afdeling ict services ondergebracht bij IBM. Deze afdeling draagt zorg voor de technische infrastructuur en er zijn zo’n 200 werknemers actief. Deze mensen zijn allemaal ondergebracht bij IBM maar werken voorlopig nog wel op hun oude werkplek. Het is tot op heden niet bekend of er plannen zijn om hetzelfde te doen bij afdeling Systeem Ontwikkeling. De Afdeling Systeem Ontwikkeling behoort ook



Figuur 1.3 “Organigram Delta Lloyd Groep”

tot het uitvoeren van ondersteunende activiteiten en zit bovendien aan de leveranciers¹ kant evenals ICT Services.

Activity Based Costing

Een nieuw fenomeen binnen Delta Lloyd is het gebruik van kostenplaatsen. Deze term is gelijktijdig ingevoerd met de Activity Based Costing (ABC) methode. Bij ABC gaat men ervan uit dat de organisatie eenheid waarvoor ondersteunende activiteiten worden uitgevoerd ook betaald worden door deze organisatie eenheid. Binnen Delta Lloyd Groep heeft elke afdeling een kostenplaat evenals de onderliggende teams. Kostenplaats 6300 hoort bijvoorbeeld bij de afdeling Systeem Ontwikkeling en 6350 bij team IBIS. Indien team IBIS nu onderhoud pleegt aan een systeem met de eigenaar claimafhandeling (2200) dan worden de gemaakte kosten inclusief manuren doorbelast aan claimafhandeling.

Het gevolg van het doorbelasten is dat afdelingen nauwkeuriger gebruik maken van de diensten van ondersteunende afdelingen. Bovendien wordt er tegenwoordig ook veel met budgetten gewerkt waardoor men aanvragen voor wijzigingen en onderhoud veel kritischer in behandeling neemt.

De invloed van beide strategieën is duidelijk merkbaar geweest binnen mijn afstudeerproject. Welke invloed dit heeft gehad wordt in een later hoofdstuk behandeld.

1.2 Divisie Delta Lloyd Verzekeringen

Binnen de divisie Delta Lloyd Verzekeringen vallen de bedrijfsonderdelen “Schade”, “Leven” en “Zorg”. Deze divisie richt zich op het leveren van verzekeringen aan particulieren en aan zakelijke consumenten. De onderdelen Delta Lloyd Schade en Delta Lloyd Leven zijn gevestigd in Amsterdam. Delta Lloyd Zorg is gevestigd in Den Haag. Het primaire proces is het afsluiten van verzekeringen en het behandelen van claims. Daarnaast is een belangrijk onderdeel het beleggen van ontvangen verzekeringspremies.

Delta Lloyd Zorg is het zorgenkindje van de divisie Delta Lloyd Verzekeringen. Om te kunnen concurreren met andere zorgverzekeraars is het noodzakelijk om een zo groot mogelijk klantenbestand te hebben. Als het om zorgafspraken met de overheid en de zorgleveranciers gaat, is het volume van het aantal verzekerden van belang. Nu het met de beleggingen de laatste jaren moeilijker is gegaan is het besparen van kosten aan de orde van de dag. De inkoopfunctie bij de diverse zorgleveranciers dient dus zo goedkoop mogelijk gedaan te worden. De invloed van de overheid is erg groot doordat de zorg in Nederland aan veel wet- en regelgeving is gebonden. Bovendien staan er grote veranderingen voor de deur namelijk het basissstelsel per 1 januari 2006. Voor alle zorgverzekeraars heeft dit grote gevolgen doordat alle polissen zullen gaan veranderen en de systemen compleet aangepast dienen te worden. De kosten die dit met zich mee brengt zijn aanzienlijk waardoor ondanks een stijging van het aantal polissen in 2003 Delta Lloyd Zorg voorlopig nog wel het zorgenkindje zal blijven. Het nieuwe basissstelsel maakt marktwerking mogelijk.

Deze wijzigingen met betrekking tot het basissstelsel hebben ook mijn afstuderen beïnvloed. De projecten die zijn opgestart om uiteindelijk te kunnen voldoen aan de regels van het basissstelsel vragen veel resources met name van het team waar ik onder val. Naast de lopende zaken veroorzaakt dit een grote druk bij de teamleden en de teamleider, mijn opdrachtgever. Tijdens het project zal met de drukte dan ook rekening gehouden worden.

¹ Een leverancier is in dit geval een afdeling die diensten verricht ten behoeve van een andere afdeling waar vervolgens een doorbelasting van gewerkte uren plaats vind. De vragende partij is in dit geval de klant.

1.2.1 Organisatie-cultuur

Harrison & Handy

De cultuur binnen de afdeling Systeem Ontwikkeling valt volgens de typologie van Harrison en Handy onder de rollencultuur. De functies en teams zijn duidelijk afgebakend en de taken worden via vaste regels en procedures uitgevoerd. Met name als het gaat om de samenwerking met andere afdelingen binnen Delta Lloyd Zorg worden zeer stringente procedures nageleefd.

Deal & Kennedy

Vanuit de typologie van Deal en Kennedy is het moeilijker onderscheid te maken binnen de verschillende culturen van Delta Lloyd. Er is zeker een verschil in cultuur tussen bijvoorbeeld Delta Lloyd leven & Schade (Amsterdam) en Delta Lloyd Zorg (Den Haag). Terwijl allen behoren tot de divisie Delta Lloyd Verzekeringen. Zo heerst er in Amsterdam veel meer een management cultuur waarbij medewerkers het niet erg vinden om hun ellebogen te gebruiken. Probeer dit anders te verwoorden, is te abstract, zeg wat je bedoelt. Managers in Amsterdam verdedigen veel meer een eigen domein dan de managers binnen Delta Lloyd Zorg. Toch wordt er op beide plaatsen veel waarde gehecht aan regels en procedures.

Met de afdelingen waarmee de afdeling Systeem Ontwikkeling samenwerkt wordt veel gebruik gemaakt van procedures. Om bijvoorbeeld een programma te mogen gebruiken dient eerst door de teamleider goedkeuring gegeven te worden om een call aan te mogen maken bij de ICT afdeling. De aanvrager wordt op de hoogte gehouden van de voortgang van de call. Binnen Delta Lloyd zijn regels opgesteld met betrekking tot de duur van het open staan van een call. Het gevolg van deze methode is dat het weliswaar zeer structureel verloopt maar wel irritatie wekt indien je een programma snel nodig hebt en de call blijft 10 werkdagen open staan. Deze situatie komt overigens vaak voor.

Al met al is er binnen Delta Lloyd sprake van een procedurecultuur zoals deze gesteld is door Deal en Kennedy. Echter gaan de verschillende organisatie eenheden op een andere manier om met de gestelde regels en procedures. Over het algemeen is er sprake van een langzame feedback en worden er weinig risico's genomen.

1.2.2 Betrokken Afdelingen

Afdeling Informatie Management

De afdeling Informatiemanagement bestaat momenteel uit zo'n 45 medewerkers. Deze medewerkers zijn verdeeld over 7 teams die als missie hebben zorg te dragen voor een optimaal functionerende informatiehuishouding. De volgende hoofdtaken worden uitgevoerd:

- ☐ Vertalen van de bedrijfsstrategie naar de benodigde veranderingen in de informatiehuishouding.
- ☐ In samenwerking met directie en management concretiseren van de benodigde veranderingen in de informatiehuishouding tot enerzijds een concreet programma van projecten en anderzijds speerpunten voor de onderhoud-beheergroepen.
- ☐ Ondersteunen van het management bij het opstarten, besturen en uitvoeren van projecten. Zorgdragen voor een stabiel functionerende Informatiehuishouding door wijzigingen in de informatievoorziening gecontroleerd door te voeren.
- ☐ Ondersteunen van het management bij het doorvoeren van procesverbeteringen en verlagen van de proceskosten.
- ☐ Bewaken en beheersen van ICT uitgaven.

De afdeling voert deze taken uit voor Delta Lloyd Zorg, het Delta Lloyd en OHRA Ziekenfonds en Zorgkantoor Haaglanden.

De meest betrokken teams binnen afdeling I & M bij het afstudeerproject zijn het Projectbureau, Functioneel Beheer en ATCT geweest.

Afdeling Systeem Ontwikkeling

Binnen de afdeling Systeem Ontwikkeling (afdeling SO) zijn de teams ITCareS en IBIS werkzaam. In totaal werken er ongeveer 50 mensen. Zoals bij alle afdelingen en teams binnen de Delta Lloyd Groep heeft een afdeling een afdelingsmanager en heeft elk team een eigen teamleider. De afdelingsmanager heeft een divisie directeur als directe leidinggevende.

ITCareS

Dit team is het grootste team binnen de afdeling en is verantwoordelijk voor de applicaties die het primaire proces ondersteunen. De applicaties Openzorg en Cogen zijn de voornaamste applicaties die gebruikt worden door de business. In deze applicaties is alle informatie met betrekking tot de producten en klanten ondergebracht. Hierbij geldt dat Cogen wordt gebruikt voor de particuliere verzekeringen en Openzorg voor het publieke gedeelte. Op dit moment is er een groot project genaamd CoCon gaande waarbij beide applicaties gefuseerd worden in OpenZorg. Vanwege de omvang en de impact van deze conversie ligt de werkdruk hoog bij de afdelingen Systeem Ontwikkeling en Informatie Management. Derhalve heb ik zorgvuldig om moeten gaan met de tijd van de medewerkers van beide afdelingen.

Team IBIS

Team IBIS is verantwoordelijk voor het onderhoud en de ontwikkeling van applicaties binnen Delta Lloyd Zorg. Het betreft hier applicaties die bij de dagelijkse werkzaamheden gebruikt worden. Hier vallen Cogen en OpenZorg buiten.

De dagelijkse werkzaamheden van teamleden bestaan vooral uit het verwerken van onderhoudsaanvragen, veelal wijzigingsverzoeken genoemd, en uit het uitvoeren van projecten. Het verschil tussen een wijzigingsverzoek en het uitvoeren van projecten zit vooral in de duur. Werkzaamheden boven de 500 uur vallen onder projecten. Werkzaamheden onder de 500 uur vallen onder wijzigingsverzoeken. Hetzelfde geldt voor de ontwikkeling van nieuwe applicaties of toevoegingen op bestaande applicaties. Deze indeling van werkzaamheden wordt binnen de hele Delta Lloyd Groep toegepast. Werknemers werken niet 100% van hun tijd aan onderhoud en nieuwe functies en applicaties. De interne kwaliteit en de afstemming tussen de afdeling Informatie Management maakt ook deel uit van de dagelijkse bezigheden. Tevens wordt er naar gestreefd om maandelijks een teamoverleg te hebben. In dit teamoverleg wordt de dagelijkse gang van zaken besproken en wordt er gekeken naar toekomstige verzoeken van de business.

Als afstudeerder ben ik binnen dit team werkzaam geweest aan het project Urenregistratie.

Hoofdstuk 2

- Voorwoord
- Inleiding
- Hoofdstuk 1 Organisatie
- **Hoofdstuk 2 Opstart fase**
 - **Opdracht**
 - **Oriëntatie**
 - **Project Inrichten**
 - **Methoden**
 - **Resultaat**
- Hoofdstuk 3 Vooronderzoek fase
- Hoofdstuk 4 Longlist fase
- Hoofdstuk 5 Shortlist fase
- Hoofdstuk 6 Implementatie fase
- Hoofdstuk 7 Evaluatie
- Literatuurverwijzing
- Figurenlijst
- Bijlage

Opstart fase

Deze eerste fase van het afstudeertraject heeft een tweetal hoofdactiviteiten gekend met als doel een duidelijk beeld te krijgen van de opdracht en de omgeving waarbinnen deze opdracht is uitgevoerd. Daarnaast is het bedenken van een juiste gestructureerde werkwijze en een projectinrichting het tweede doel geweest. Om deze doelen te bereiken heb ik diverse werkzaamheden uitgevoerd om te komen tot een correcte inrichting van het project en een plan van aanpak. De voornaamste taak was het maken van een plan van aanpak en het inlezen in enkele methoden en in de organisatie.

Om de opdracht binnen de bedrijfsomgeving te plaatsen ben ik mij gaan oriënteren op het bedrijf en op de opdracht. De uitkomsten van deze oriëntatie heb ik vervolgens beschreven in het PID. Binnen Delta Lloyd wordt een plan van aanpak aangeduid als PID ofwel Project Initiation Document. Deze term komt oorspronkelijk van de projectmanagementmethode Prince II welke door Delta Lloyd Zorg voor project wordt gehanteerd.

2.1 Opdracht

2.1.1 Probleemstelling

Binnen de afdelingen Systeemontwikkeling en Informatiemanagement (IM) wordt een urenregistratie bijgehouden ten behoeve van rapportage aan andere afdelingen. Deze rapportages worden gebruikt om kosten (gewerkte uren) toe te kunnen schrijven aan de verschillende afdelingen.

Op dit moment is het urenregistratie proces inefficiënt en bevat veel handmatig werk. Verder wordt er met verschillende tools gewerkt. Een van de tools genaamd PMW (Project Management Workbench) die deze urenregistratie ondersteunt kan binnen aanzienbare tijd niet meer worden gebruikt. Naast de urenregistratie vindt er ook een tijdsregistratie plaats (een 'priklok') op medewerker niveau. Beide systemen zijn niet aan elkaar gekoppeld.

2.1.2 Doelstelling

De afdeling SO en IM hebben behoefte aan een (nieuw en) efficiënt proces van urenregistratie dat aansluit op de behoeftes van de afdelingen waaraan gerapporteerd wordt. De management informatie die dit proces genereert is van groot belang voor het maken van een goede voorspelling alsmede voor het nemen van de juiste management beslissingen. Voor het tijdsregistratie systeem moet een koppeling worden bedacht naar de urenregistratie.

2.1.3 Uitgangssituatie

Er worden voor het urenregistratie proces binnen andere afdelingen van Delta Lloyd verschillende tools al gebruikt.

De koppeling tussen de urenregistratie door de werknemers van de afdeling Systeemontwikkeling en de management informatie verloopt nu handmatig. Er staat verder nog niets op papier betreffende de ontwikkeling en of invoering van een nieuwe tool ter ondersteuning van de urenregistratie. Op het gebied van software wordt op dit moment gebruik gemaakt van Microsoft Windows producten. Ook draait PMW onder Microsoft Windows en is er documentatie beschikbaar van de applicatie zelf.

2.2 Oriëntatie

Project Inrichten

Voor mijn beeldvorming van het bedrijf heb ik gebruik gemaakt van het intranet en van het netwerk van Delta Lloyd. Met behulp van deze middelen ben ik op zoek gegaan naar documentatie over bedrijfsstandaarden, gebruikte methoden en technieken en bedrijfsdocumentatie zoals jaarverslagen en personeelshandboeken. Om een beeld te krijgen van de organisatie, zoals deze ook in hoofdstuk 1 is geschetst, heb ik tevens gesprekken gevoerd met enkele betrokken medewerkers. Ik heb onder andere middels een gesprek met Rob Geerts (accountmanager Afdeling Systeem Ontwikkeling) de ICT organisatie beter leren kennen. Daarnaast heb ik met mijn opdrachtgever Elsbeth Bouwman een gesprek gevoerd over de organisatie zelf en uiteraard ook over het opstarten van mijn afstudeerproject. Tijdens de eerste weken heb ik moeten wennen aan de grootte van de organisatie. Doordat ik alleen maar ervaring heb met werken in kleine organisaties kwam het gebruik van bijvoorbeeld een priklok wat benauwend over. Ook heb ik bijvoorbeeld twee dagen moeten wachten op de toegang tot de teamgegevens op het netwerk. Voor IT zaken heb je altijd de goedkeuring nodig van je teamleider. De teamleider maakt vervolgens een Service Call aan bij de Service Desk. Op dat moment ontdekte ik op welke manier bedrijfsregels en procedures worden toegepast.

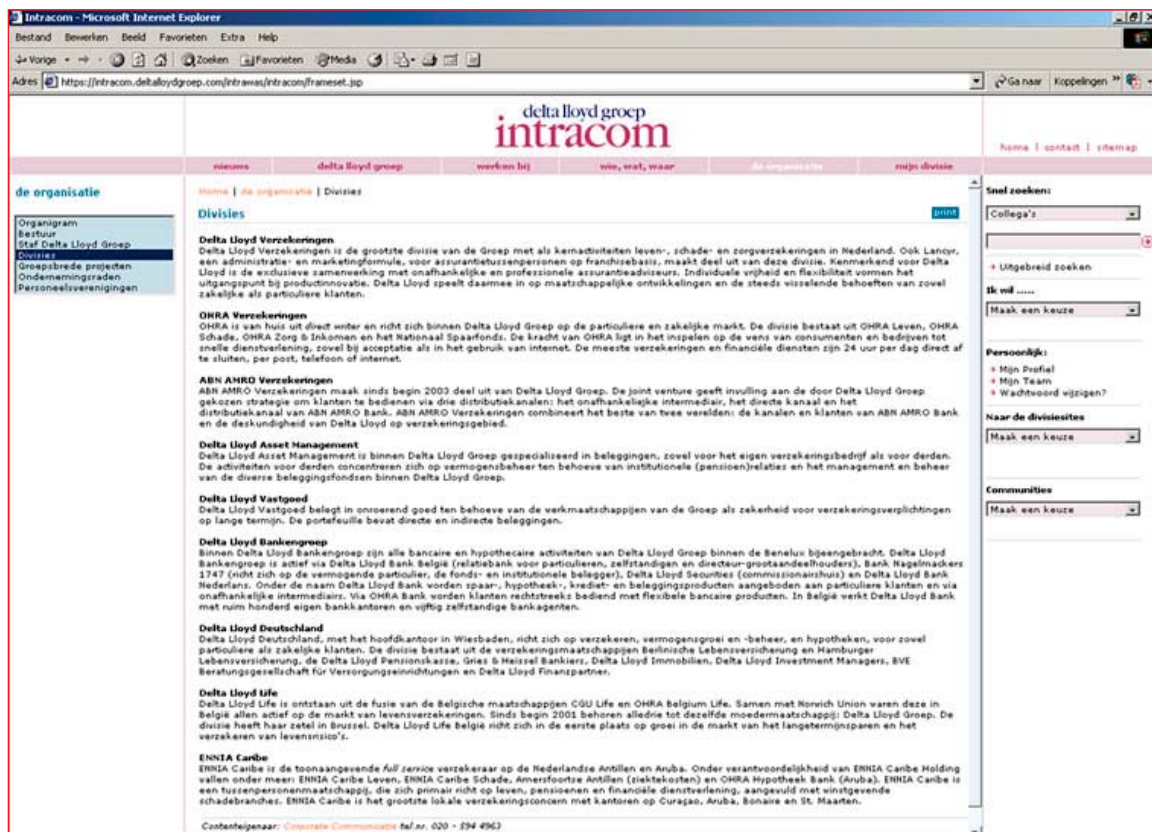
2.2.1 Netwerk

Om een beeld van de werkzaamheden van de betrokken afdelingen te krijgen ben ik op het netwerk gaan rondkijken. Om niet doelloos rond te kijken heb ik enkele onderwerpen gekozen waar ik meer over wilde weten zodat ik ook gericht op het netwerk kon zoeken. Ten eerste ben ik gaan zoeken naar bedrijfs- of teamstandaarden zoals het gebruik van methoden en technieken. Omdat ik bij het maken van mijn opdrachtomschrijving van de standaarden DSDM en Prince II uitgegaan was, had ik niet verwacht zo weinig materiaal te vinden. Bij navraag binnen het team bleken standaarden voor het ontwikkelen van systemen niet echt gebruikelijk te zijn. Meer dan alleen een standaard functioneel ontwerp, een technisch ontwerp en een korte beschrijving van DSDM ben ik niet tegen gekomen. Ik heb wel veel informatie kunnen vinden over Prince II. Op de methoden kom ik later dit hoofdstuk nog terug.

2.2.2 Intranet

Het intranet van Delta Lloyd Groep biedt veel informatie over het bedrijf zelf. Daarnaast wordt het intranet ook gebruikt als algemeen communicatie middel richting de werknemers. Werknemers hebben op deze manier de gelegenheid om zaken als de CAO, het organigram en de activiteiten van de personeelsvereniging op te zoeken. Daarnaast biedt het intranet een uitgebreid ABC waarbij diverse organisatieonderdelen en hun informatie alfabetisch aangeboden worden. Hier heb ik in de beginperiode veel gebruik van gemaakt.

Het intranet heeft mij een beeld gegeven van het functioneren van de interne organisatie, zodat ik de gebruikte afkortingen en termen beter kon plaatsen. Daarnaast heb ik uitgebreid het nieuwsarchief bekeken, zodat ik ook van de lopende zaken een beter beeld heb gekregen. Delta Lloyd gebruikt het intranet bijvoorbeeld ook om werknemers op de hoogte te houden over de invoering van het basisstelsel.



Figuur 2.1 "Machinebureaucratie volgens Mintzberg"

2.2.3 Opstart gesprekken

Met Rob Geerts (accountmanager afdeling Systeem Ontwikkeling) heb ik een introductiegesprek over de ICT van Delta Lloyd gehad. Hierbij heeft hij me de plannen omtrent de uitbesteding aan IBM van de ICT Services Group uitgelegd. Daarnaast is Delta Lloyd aan een grootschalige conversie bezig genaamd het CoCon project (zie hoofdstuk Organisatie). Door het gesprek werd mij duidelijk dat de ICT centraal en decentraal geregeld is. Omdat er veel geld aan ICT besteed wordt, zijn er diverse overlegorganen waar de budgettering en controle plaatsvindt en waar beslissing over grootschalige projecten worden genomen. Een overzicht van de ICT organisatie is te vinden in de interne bijlage. Het is dus mogelijk, dat men concernbreed de beslissing neemt een ondersteunde tool voor de urenregistratie te gebruiken. Hier heb ik tijdens het project rekening mee moeten houden

Met Elsbeth Bouwman heb ik gesproken over de inrichting van het afstudeerproject. Wij hebben onder andere de afspraak gemaakt om elke maandag een voortgangsgesprek te voeren over mijn project. Daarnaast hebben we met name veel huishoudelijke zaken besproken zoals het inrichten van mijn werkplek en mijn deelname aan het teamoverleg elke maand. Bij het teamoverleg worden lopende zaken binnen het concern bekend gemaakt en worden de werkvelden besproken per persoon. Daarnaast worden er onderwerpen op afdelingsniveau besproken. Onderwerpen zijn bijvoorbeeld de samenwerking tussen afdelingen of het jaarlijks op te stellen afdelingsplan.

2.3 *Project inrichten*

Nadat ik mij heb georiënteerd op het bedrijf, ben ik het project gaan inrichten. Het inrichten had met name betrekking op het maken van een projectformulier en het bepalen welke partijen of personen betrokken waren of op enigerlei wijze belang hadden bij het project.

2.3.1 Projectformulier

Het projectformulier is een MS Excel document waarin ik de projectadministratie heb bijgehouden. Daarnaast noteerde ik hier belangrijke details van het afstudeerproject, zodat deze allemaal in een document terecht zijn gekomen. Het projectformulier bevatte uit de volgende onderdelen:

Planning

Oorspronkelijk wilde ik een GANT chart maken met behulp van het programma VISIO. Doordat ik de toegang tot het gebruik van dat programma nog niet had in de beginfase, heb ik er voor gekozen om dit in mijn projectformulier te plaatsen. Vanaf het moment dat ik VISIO kon gebruiken, heb ik wel een GANT chart kunnen maken.

Activiteiten

De activiteiten die ik ben gaan uitvoeren heb ik op dit werkblad bijgehouden. Hierbij heb ik het onderscheid gemaakt tussen uitgevoerde activiteiten en nog uit te voeren activiteiten.

Urenverantwoording

Het bijhouden van een urenverantwoording kwam van pas bij het controleren van mijn planning. Halverwege het afstudeertraject heb ik dit echter laten varen. Ik was teveel aan het registreren, waardoor ik het overzicht begon te verliezen. Ik heb mij derhalve meer gericht op het bijhouden van het logboek en de lijst met activiteiten.

Logboek

Verreweg het belangrijkste onderdeel van mijn projectregistratie is het logboek geweest. Vanaf het

begin af aan noteerde ik dagelijks mijn bevindingen en noteerde ik de vragen, die ik beantwoord moest krijgen. Het logboek is de voornaamste input geweest voor het verslag.

Interview planning

Naast de eerder genoemde planning was een planning van alle gesprekken noodzakelijk om de onderlinge aansluiting tussen de gesprekken te waarborgen. Een grote variëteit aan onderwerpen gaat ten koste van de diepgang per onderwerp. Een andere reden voor het bijhouden van een interviewplanning is geweest, dat ik de gesprekken over een langere periode wilde uitspreiden, zodat er een afwisseling ontstond in de werkzaamheden. Teveel gesprekken achter elkaar komt de diepgang en uiteindelijk de kwaliteit niet ten goede. Aan de andere kant ontstaat er een tekort aan informatie wanneer er te weinig gesprekken gevoerd worden.

Literatuurverwijzingen

Daar ik altijd de intentie heb gehad om een goede combinatie te vinden tussen de theorie en de praktijk tijdens mijn afstuderen, heb ik vooraf ook een lijst met literatuur gemaakt. Gedurende het afstudeerproject heb ik deze lijst aangevuld.

2.3.2 Stakeholders en betrokken personen

Binnen een grote organisatie als Delta Lloyd zijn procedures en regels continu aan veranderingen onderhevig. Vaak worden (samenwerkings-) problemen tussen afdelingen, zoals elke organisatie die kent, ondervangen door het aanpassen of invoeren van procedures. Hierdoor ontstaan er eilandjes van teams waardoor de weerstand tegen vernieuwing soms groter wordt. Ik diende niet alleen rekening te houden met de regelgeving en de procedures, maar juist ook met de belangen van de betrokken partijen. De constatering dat er meerdere wegen naar Rome leiden is mij in deze fase dan ook duidelijk geworden. Zo kreeg ik in de eerste weken al het vermoeden dat teamleden binnen de teams van de afdeling Informatie Management helemaal niet zaten te wachten op een nieuwe tool. Ook werd mij duidelijk dat de noodzaak van een nieuwe urenregistratietool werd gevoed door een nieuwe methode voor de financiële afhandeling van intern geleverde diensten. Hierbij doel ik op de Activity Based Costing (ABC) methode welke begin dit jaar in gebruik is genomen. Kort gezegd wordt er middels bovengenoemde ABC methode de interne doorbelasting geregeld voor het leveren van diensten tussen teams of afdelingen.

Na verloop van tijd werd mij duidelijk dat ik een antwoord op de volgende vragen wilde hebben:

- ☐ Wie heeft welke belangen bij het urenregistratieproject.
- ☐ Wie gaat of welke teams gaan uiteindelijk met de tool werken en wie zitten daar niet op te wachten?
- ☐ Wie zijn de beslissers?
- ☐ Met welke afgevaardigden van de gebruikersgroepen is het "handig" om contact te hebben?

Met name de afdeling Systeem Ontwikkeling heeft belang bij het urenregistratieproject. Tenslotte is het deze afdeling waarvan de tool PMW met zekerheid vervangen moet worden. Daarnaast zijn de afdelingen Informatie Management, Systeem Ontwikkeling en Planning & Control afhankelijk van elkaar als het gaat om het doorgeven van uren. Hoe nauwkeuriger de uren bijgehouden kunnen worden hoe beter de betrokken afdelingen een juiste sturend kunnen optreden.

Uiteindelijk zijn de afdelingsmanager van afdeling Systeem Ontwikkeling en afdeling Informatie Management verantwoordelijk voor het nemen van een beslissing over de juiste oplossingsrichting.

In een gesprek met mijn opdrachtgever is duidelijk geworden dat het om alle teams gaat binnen de afdeling Systeem Ontwikkeling. Binnen afdeling Informatie Management is dit nog niet bekend. In het gesprek heeft mijn opdrachtgever eveneens enkele namengenoemd van mensen die zeer serieus worden genomen binnen de teams en graag mee denken om het interne kwaliteit te verbeteren.

2.4 Methoden

Zoals in de initiële opdrachtschrijving staat beschreven heb ik gekozen om Prince II en DSDM te gaan gebruiken. Van beide methoden maakt men bij Delta Lloyd Zorg gebruik.

2.4.1 Prince II

Prince II heb ik in eerste instantie uitgekozen omdat dit de gehanteerde projectmanagement methode van Delta Lloyd Zorg is bij het uitvoeren van projecten. Het projectbureau (een team van afdeling Informatie Management) heeft deze methode binnen Delta Lloyd Zorg geïntroduceerd. De Prince II methode was mij nog niet bekend voordat ik er bij Delta Lloyd mee in aanraking kwam. Om toch een beeld te krijgen van de methode ben ik op internet meer informatie gaan zoeken. Tevens kwam ik enkele standaarddocumenten tegen op het netwerk van Delta Lloyd. Met name de denk- en werkwijze van deze methode heb ik uit enkele readers en van het internet gehaald.

Principes

Prince II gaat uit van de volgende principes:

Management omgeving: Er is een scheiding tussen de sturing en de uitvoering van een project.

Producten: Prince II gaat uit van resultaten. Elke resultaat wordt beschouwd als een product.

Kenmerken

- ☐ **Rechtvaardiging**
Voor elk project moet er een rechtvaardiging zijn. Middels het rechtvaardigen van een project wordt de vraag beantwoord; Waarom wil je dit project gaan doen, wat wil je bereiken?
- ☐ **Stuurgroep**
De stuurgroep coördineert het project en bestaat uit drie geledingen.
Business voor het nemen van budget beslissingen; Users: die met het resultaat moeten gaan werken; Supplier: de leverancier van het product.
- ☐ **Productgericht**
Vooraf wordt bepaald welke producten opgeleverd dienen te worden, door wie en wanneer. Dit geldt voor het eindresultaat maar ook voor de tussenproducten.
- ☐ **Fasering**
Er wordt een fasering aangebracht met tussenstops waarbij nogmaals naar de rechtvaardiging gekeken wordt.
- ☐ **Integratie andere methoden**
Andere methode zoals de systeemontwikkelmethode als RAD of SDM moeten ingepast kunnen worden. Prince II is daarom flexibel en stelt het product boven de

procedure.

- ☐ Kwaliteitsnormen
Prince II is gekoppeld aan kwaliteitsnormen als ITIL en ISO0XXX.
- ☐ Public domain
Iedereen is vrij om Prince II te gebruiken.

2.4.2 DSDM

DSDM (Dynamic System Development Method) is een methode voor RAD traject. Het is een methode met de achterliggende gedachte dat projecten een werkbaar product moeten opleveren binnen de gestelde tijd en budget. DSDM gaat uit van de tijd in plaats van formaliteit en is goed toepasbaar bij projecten waarbij tijd (lees geld) een beperkende factor is.

Volgens Stapleton [literatuurlijst] kun je DSDM gebruiken indien de volgende punten van toepassing zijn:

- ☐ Geschikt voor interactieve systemen.
- ☐ Prioriteitsstelling van gewenste functionaliteit is mogelijk.
- ☐ Functionaliteit is nog onduidelijk of onderwerp van verandering.

Alle bovengenoemde punten zijn ook van toepassing op het urenregistratieproject.

2.4.3 Methoden toegepast

Prince II wordt vooral toegepast als projectmanagement methode van grote ICT gerelateerde ontwikkeltrajecten. Er wordt veel over deze methode geschreven waardoor een beeld gauw te vormen is. Ook zijn er veel standaarden voor de op te leveren producten. Met name door de vele lovende uitingen op gerenommeerde internetpagina's als www.automatiseringsgids.nl ben ik enthousiast geworden en heb ik mij verdiept in het gebruik van Prince II bij mijn afstudeerproject. Ik heb een lijst met op te leveren producten (zie bijlage x) opgesteld omdat ik niet alle producten van belang achtte. Ondanks deze aanpassing heb ik toch mijn keuze een aantal weken na de start van mijn project herzien en heb ik het gebruik van Prince II verder beperkt tot het schrijven van een Project Initiation Document. Ik heb geprobeerd een invulling te geven aan de projectstructuur op het gebied van de organisatie en ook de op te leveren producten.

De mogelijkheden bij het oplossen van de probleemstelling zijn altijd of het kopen van een tool, al dan niet binnen of buiten de organisatie, of het ontwikkelen van de tool door team IBIS. –In verband met de laatst genoemde oplossing heb ik bij het schrijven van mijn opdrachtomschrijving gekozen voor de DSDM methode. Ook voor deze methode geldt een hoge mate van flexibiliteit, waardoor de methode bij verschillende projecten makkelijk inzetbaar is gebleken. Omdat niet met de details van deze methode bekend was, heb ik zoveel mogelijk informatie over de inhoud maar ook over de denken werkwijze van de methode verzameld. Ook hiervoor was internet en het Delta Lloyd netwerk een belangrijke bron.

Bij het opzetten van de projectfasering ben ik uitgegaan van alle bovenstaande methoden. Dit leverde de volgende fasering en producten op zoals getoond in figuur X

Zelf kreeg ik de indruk dat het gebruik van de drie verschillende methoden verwarrend was en niet ten goede zou komen aan de productiviteit en overzichtelijkheid. Ik heb bovenstaande overzicht voorgelegd aan mijn opdrachtgever, waarbij ik tot de conclusie kwam, dat de nadruk van de voorgestelde werkwijze teveel lag op de methoden en te weinig op de inhoud van het project. Dit inzicht heeft ertoe geleid dat ik wederom mijn keuze heb herzien. Ik was qua projectstructuur weer terug bij af.

2.4.4 Pakket selectie

Uiteindelijk ben ik erachter gekomen dat ik me blind aan het staren was op de eerder genoemde methoden Prince II en DSDM. In een gesprek met mijn opdrachtgever werd duidelijk dat het niet handig is methoden te gebruiken om maar methoden te kunnen gebruiken. In plaats van een methode gebruiken ter ondersteuning van het uitvoeren van een project. Derhalve heb ik geprobeerd afstand te nemen van de methoden Prince II en DSDM en mij in de eerste plaats te concentreren op het project. Ik kwam erachter dat het project eigenlijk nog geen systeemontwikkeltraject was, maar een onderzoek met als uitkomst een bepaalde oplossing voor een tool. Vervolgens werd de gekozen oplossing toegepast of anderszins in gebruik genomen. Anders gezegd, zolang er niet is gekozen voor het zelf ontwikkelen van een tool, is het ook geen systeemontwikkeltraject, eerder een onderzoek naar een tool. Ten tijde van deze verandering in standpunt kwam het Tijdschrijven project uit Amsterdam steeds meer in de picture. Na het lezen van het vooronderzoek van dat project bleek een aantal zaken overeen te komen met mijn project.

Uiteindelijk ben ik op het internet en het Delta Lloyd netwerk gaan zoeken naar informatie over methoden voor het aanschaffen van tools. Ik ben toen de pakketselectie van Compact en KPMG tegengekomen op het netwerk. Na bestudering van de theorie heb ik deze methode gekozen als startpunt.

Na een gesprek met zowel mijn opdrachtgever als de teamleider van het ProjectBureau heb ik geconcludeerd dat het aanschaffen van een tool een prima uitvalbasis is bij het bepalen van de projectstructuur. Mede door de drukte bij team IBIS en het team ICT beleid binnen Delta Lloyd Zorg is duidelijk geworden dat pas aan het zelf ontwikkelen van een tool gedacht moet worden indien de aanschaf van de tool niet mogelijk is. Vanuit deze gedachtegang heb ik de pakketselectie methode gehandhaafd evenals het PID.

2.5 Resultaat

2.5.1 Project fasering

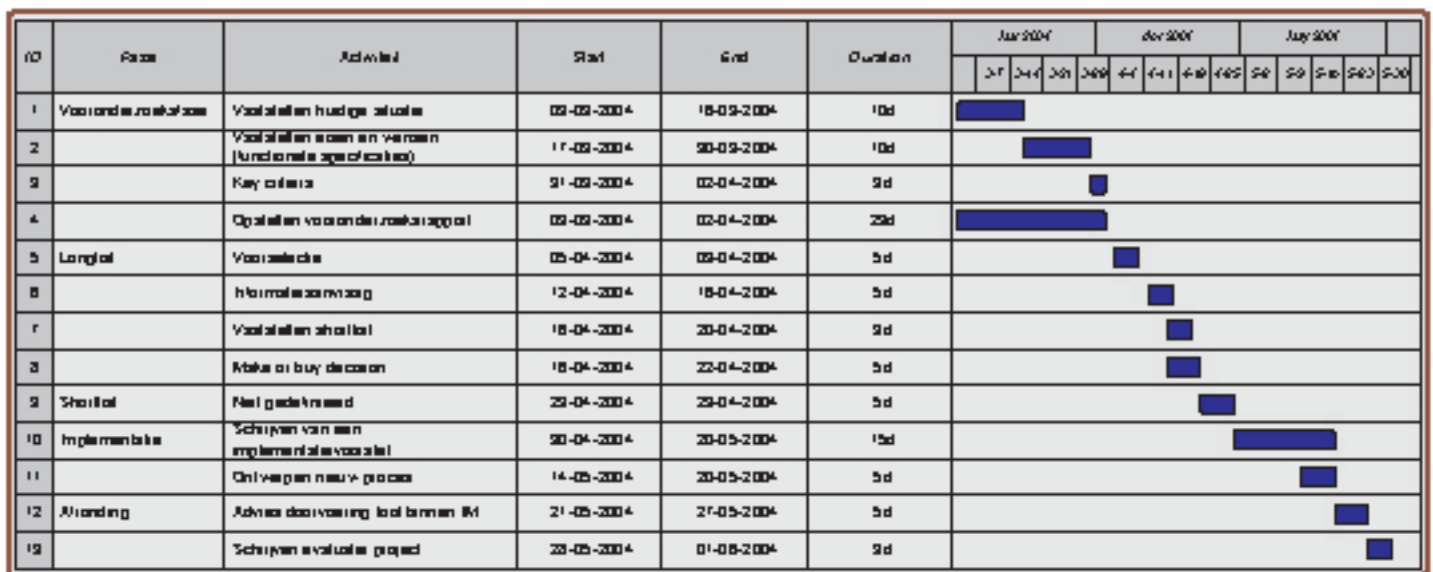
Uiteindelijk heb ik de volgende fasering aangehouden. Indien er besloten wordt een tool zelf te ontwikkelen komen de shortlist- en de implementatiefase te vervallen. Het project verloopt dan verder middels een DSDM fasering.

2.5.2 Planning

De planning heb ik een aantal malen aangepast. Dit werd met name veroorzaakt door de langdurige opstart van het project en door het telkens veranderen van methode. In onderstaand overzicht staat de planning weergegeven zoals deze ook in de laatste versie van het PID is opgenomen. Ik heb een afrondingsfase toegevoegd aan de project structuur en heb hier 8 werkdagen voor uitgetrokken. Indien er uitloop ontstaat, zijn deze dagen daarvoor te gebruiken.

Fasering	(deel) Producten	Methode
Feasibility	Report feasibility / PID	DSDM / PN2
	Voortgangrapportage	PN2
	Activiteitenplanning (PID)	PN2
	Productbeschrijving (PID)	PN2
Business Study	Report Business Study	DSDM
	Communication Plan	PN2
	Kwaliteitsplan	PN2
	Voortgangrapportage	PN2
Functional Model Iteration	Functioneel ontwerp Proces en product	DSDM
	Voortgangrapportage	PN2
Design & Build Iteration	Longlist (opt.)	Pakket sel.
	Short list (opt.)	Pakket sel.
	Contract (opt.)	Pakket sel.
	Implementatie voorstel / advies	DSDM
	Testplan	DSDM
	Voortgangrapportage	PN2
	Testrapport	DSDM
Implementation	Review	DSDM
	Voortgangrapportage	PN2
	Inde project report	PN2

Figuur 2.2 "Fasering Gecombineerde methoden"



Figuur 2.3 "Planning"

2.5.3 Project Initiation Document (PID)

Het PID lijkt veel op een plan van aanpak, dat vereist is bij het afstuderen voor de opleiding Informatica en Informatiekunde. Naar aanleiding van de opdrachtomschrijving en het inlezen in de organisatie en opdracht is het PID gemaakt, echter niet zonder problemen. Het PID dient als basis voor de rest van het project. Voordat het eigenlijke project mag beginnen wordt normaliter binnen Delta Lloyd het PID door de stuurgroep van een project goedgekeurd. Het PID is in mijn geval goedgekeurd door mijn opdrachtgever.

Een belangrijke beslissing die gedurende het schrijven van het PID naar voren kwam, was het aanpassen van de standaard PID, geleverd door SO, aan de feitelijke situatie van het project. Normaliter wordt een PID geschreven bij het opstarten van een project waarbij de kosten en baten een belangrijk onderdeel vormen van de business case. In onderstaande tabel is inzichtelijk gemaakt welke onderwerpen weggelaten zijn bij het PID van het afstudeerproject.

Onderwerpen	Standaard PID	Aangepast PID
Inleiding	X	X
Project Definitie	X	X
Verkorte Business Case	X	-
Projectaanpak	X	X
Initiële planning	X	X
Randvoorwaarden	X	-
Beheersmechanisme	X	-
Project risico's	X	X

Figuur 2.3 "Inhoud Project Initiation Document"

Een aantal onderdelen van de business case is onder het hoofdstuk projectdefinitie opgenomen. De business case van het standaard PID beschrijft de aanleiding van het project. De business case beschrijft of het project ook aansluit bij de organisatiedoelstellingen van Delta Lloyd en of het project ook levensvatbaar is.

Bij het bepalen van de inhoud van het PID zijn de kenmerken van het project meegenomen. Zo betreft de organisatie van het project eigenlijk maar 1 opdrachtgever en 1 projectlid. Daarnaast is door Delta Lloyd zeer helder gedefinieerd wat een project precies is. Inhoudelijk is ook een aantal punten naar voren gekomen, dat ervoor heeft gezorgd dat er gedurende de eerste weken van het afstudeerproject meerdere aanpassingen nodig waren.

Het opgeleverde en goedgekeurde PID is opgenomen in de externe bijlage.

Vooronderzoek		
	Huidige situatie	Gedurende deze fase zal de huidige situatie en toekomstige situatie in kaart worden gebracht.
	Business & ICT strategie	
	Procesanalyse	
	Eisen en wensen (functionele specificatie)	
	Key criteria	
	Opstellen vooronderzoeksrapport	
Longlist		
	Voorselectie	Er wordt gekeken naar bestaande tools binnen en buiten DL die passen bij de gewenste situatie.
	Informatieaanvraag	
	Vaststellen shortlist	
	Make or buy decision	
Shortlist		
	Opstellen Business Case	Van de shortlist wordt bekeken welke pakketten voldoen aan de business case. Tevens worden de offerteaanvragen gedaan en beoordeeld aan de hand van de business case. Uiteindelijk wordt er een pakket voorgesteld.
	Offerte aanvraag	
	Workshops	
	Referentieonderzoek	
	Principe keuze	
	Voorstel gekozen oplossingsrichting	
Implementatie		
	Implementatievoorstel gekozen oplossing	
	Ontwerpen nieuw proces urenregistratie	
Afrondingfase		
	Advies doorvoering tool	
	Evaluatie project	

Figuur 2.5 "Definitieve fasering Pakketselectie"

Hoofdstuk 3

- Voorwoord
- Inleiding
- Hoofdstuk 1 Organisatie
- Hoofdstuk 2 Opstart fase
- **Hoofdstuk 3 Vooronderzoek fase**
 - *Interviews*
 - *Workshop*
 - *Het Vooronderzoeksrapport*
- Hoofdstuk 4 Longlist fase
- Hoofdstuk 5 Shortlist fase
- Hoofdstuk 6 Implementatie fase
- Hoofdstuk 7 Evaluatie
- Literatuurverwijzing
- Figurenlijst
- Bijlage

Vooronderzoek fase

Met de vooronderzoeksfase ben ik inhoudelijk begonnen en heb ik geprobeerd zaken zo concreet mogelijk aan te pakken en van onzekerheden zekerheden te maken.

Om erachter te komen welke zaken aan bod dienden te komen in het vooronderzoeksrapport heb ik de doelstelling gedefinieerd. Hierbij kwam ik er achter dat binnen het Delta Lloyd concern een vooronderzoek gezien wordt als de basis waarop men besluit om een project wel of niet op te starten. Binnen de pakketselectie methode heeft een vooronderzoek echter een ander doel namelijk:

- 1. Het beschrijven van het huidige proces en de omgeving waarbinnen het urenregistratieproces zich afspeelt.*
- 2. Het vaststellen van de eisen en wensen van de betrokken teams aan zowel het proces als een ondersteunende tool.*

Deze twee doelstellingen heb ik getracht te bereiken door het houden van interviews, hetgeen op zichzelf heeft geleid tot het organiseren van een workshop. Door het inwinnen van zoveel mogelijk informatie van de betrokken partijen heb ik geprobeerd een beeld te krijgen van het huidige proces en de omgeving. Naast deze werkzaamheden was het schrijven van het vooronderzoek de voornaamste taak binnen deze fase.

3.1 Interviews

Om duidelijk voor ogen te krijgen hoe de betrokken partijen denken over het huidige proces en hoe in de toekomst dit proces eruit zal gaan zien inclusief de ondersteuning van een tool, heb ik diverse interviews gehouden. Doordat de werkdruk bij de medewerkers bij iedere afdeling vrij hoog is, wilde ik zoveel mogelijk input krijgen zonder (te) veel tijd van iedereen te gebruiken. Bij het bepalen van de te interviewen mensen heb ik mijn opdrachtgever om hulp gevraagd. Ik kende tenslotte nog niet alle medewerkers. Ik heb per team de personen bepaald met wie ik wilde spreken en heb deze vervolgens ingepland. Een lijst van geïnterviewde medewerkers is te vinden in de interne bijlage.

Bij elk interview heb ik dezelfde werkwijze gevolgd namelijk:

1. Het uitnodigen van de persoon. In de meeste gevallen heb ik de persoon benaderd via email of via de telefoon, waarbij ik het kader van mijn afstuderen aangegeven heb.
2. Het vastleggen van de afspraak. Hierbij ben ik uitgegaan van de middag zodat ik het werk achter een computer kon afwisselen met een gesprek. Ook heb ik bij het inplannen geprobeerd nog tijd over te houden van de werkdag om direct na afloop een samenvatting te kunnen maken.
3. Het voorbereiden van het interview. Per gesprek heb ik de belangrijkste vragen op papier gezet. Naarmate de gesprekken vorderden, liet ik bij de voorbereiding meer ruimte voor vervolgvragen open.
4. Het houden van het interview. Elk interview begon altijd met vragen over het huidige proces en het gebruik van hulpmiddelen.
5. Het samenvatten van het interview. Van elk gesprek heb ik een samenvatting gemaakt en opgestuurd naar de geïnterviewde medewerker. Deze samenvatting kon ik vervolgens goed gebruiken bij de voorbereiding van een volgend interview. Ook heb ik de samenvatting in een latere fase nog eens gelezen om te kijken of ik niets over het hoofd had gezien.

Van de gesprekken heb ik de meest opvallende resultaten teruggekoppeld naar mijn opdrachtgever tijdens het wekelijkse voortgangsgesprek. Van een aantal interviews zijn de voorbereiding en samenvatting opgenomen in de bijlage. Per team heb staan mijn bevindingen hieronder uitgewerkt.

3.1.1 Het Projectbureau

Het Projectbureau hanteert voor het registreren van uren diverse MS Excel sheets. Omdat een project team- én afdelingsoverstijgend is (er werken meerdere mensen van verschillende teams en afdelingen aan een project), moeten de uren vanuit de verschillende teams worden doorgegeven aan het projectbureau. In een gesprek met de teamleider van het projectbureau kwam dan ook al gauw de eis naar boven over de schaalbaarheid van de tool.

Met schaalbaarheid wordt het uitrollen van de tool binnen andere teams bedoeld na de ingebruikname van de tool. Ook kwam het kostenaspect van een mogelijk nieuwe tool vrij snel naar boven. In het kader van het financiële beleid, dat binnen het concern wordt gevoerd, is het van belang een goedkope oplossing aan te dragen. De kans om de applicatie concernbreed toe te passen neemt hiermee toe evenals het draagvlak om een andere tool in gebruik te nemen. Een ander opvallend punt is de eis dat de complexiteit van de tool zo laag mogelijk gehouden moet worden. De reden hiervoor is, dat hoe lager de complexiteit is, hoe lager de beheerskosten zijn en des te minder tijd er nodig is om de tool in gebruik te nemen. Na het gesprek werd mij echter duidelijk dat schaalbaarheid en een lage complexiteit elkaar tegenwerken. De centrale beheerstaken (bijvoorbeeld het aanmaken van een nieuwe activiteit waarop meerdere teams kunnen boeken) nemen toe naarmate de tool over meerdere

teams wordt uitgerold. Om aan deze eis te kunnen voldoen zal er veel flexibiliteit ingebouwd moeten worden waardoor de complexiteit van de inrichting en het gebruik toeneemt.

Omdat ik naar aanleiding van het gesprek met de teamleider van het Projectbureau nog enkele vragen had, heb ik een tweede gesprek georganiseerd. In het eerste gesprek was er te weinig tijd om dieper op de situatie bij het Projectbureau zelf in te gaan ten aanzien van het urenregistratieproces. In het tweede gesprek heb ik meer op de beschikbare tijd gelet. Te meer daar de betreffende teamleider zeer uitgebreid kan vertellen heb ik af en toe het gesprek onderbroken om alle onderwerpen te kunnen behandelen.

In het tweede gesprek kwam naar voren dat het registratieproces aanzienlijke vertraging oploopt door het vele handmatige werk. Doordat van meerdere teams gegevens nodig zijn, ontstaat er vertraging in de rapportage richting andere teams vanuit het Projectbureau. Een ander belangrijke constatering was, dat de uren van projecten vaak niet volledig te achterhalen zijn. Projectleden van de business kant maken geen onderscheid tussen projecten bij het boeken van hun uren. De projectleiders laten derhalve de uren van de projectleden ook invullen op urenbriefjes. De uren worden dus niet alleen handmatig ingevuld, maar ze worden ook dubbel ingevoerd. Het laatste, niet onbelangrijke punt, dat nadien een belangrijke rol heeft gespeeld, is het aantal niveau's waarop medewerkers uren kunnen boeken. Het laagste niveau kan een activiteit zijn en het hoogste niveau een kostenplaats. Indien de tool door meerdere teams gebruikt wordt, is dit van belang bij de teamoverstijgende managementinformatie. Aan de andere kant is het aan een teamleider zelf om te bepalen op welke manier deze niveau's worden ingericht. Ik heb besloten dit punt mee te nemen in de andere gesprekken.

Behalve over de inhoud hebben we ook gesproken over het vervolgtraject van het afstudeerproject. Hierbij is duidelijk geworden, dat een workshop wellicht het beste is om de eisen en wensen vast te leggen ten aanzien van de ondersteunende tool. Tijdens de workshop zullen bovendien mogelijke verschillen in visie bij de betrokkenen boven tafel komen.

3.1.2 Functioneel Beheer

Ik heb met twee medewerkers van Functioneel Beheer een gesprek gevoerd. Met Jandavid Waasdrop (teamleider Functioneel Beheer) heb ik met name over de informatiebehoefte gesproken en over het huidige proces. Met Willem Dijkhuizen (teamlid Functioneel Beheer) heb ik naast het huidige proces ook het RedBox systeem besproken. De hoogtepunten uit deze gesprekken staan hieronder toegelicht.

Huidige proces

De gewerkte uren van Functioneel Beheer worden op dit moment bijgehouden in een MS Excel sheet. Elk teamlid gebruikt een eigen sheet waar de uren volgens een vast stramien worden ingevuld. Het individuele sheet is gekoppeld aan een master-sheet dat gecontroleerd wordt door de teamleider. Alle activiteiten die teamleden van Functioneel Beheer uitvoeren staan in het sheet per proces gegroepeerd. Doordat de grote hoeveelheid activiteiten telt het sheet 1600 rijen. Dit gaat ten kosten van het gebruikersgemak waardoor teamleden moeite hebben om het sheet correct in te vullen. De uren die gerapporteerd worden vanuit andere teams aan Functioneel Beheer worden in andere sheets bijgehouden. Tevens draait de teamleider maandelijks een overzicht uit van de gewerkte uren per kostenplaats. Dit overzicht wordt vervolgens doorgegeven aan afdeling Planning & Control.

De Redbox applicatie

De Redbox applicatie wordt gebruikt door Functioneel Beheer om de wijzigingsverzoeken te beheren. Van oorsprong is Redbox een helpdesk applicatie waarmee de status en doorlooptijd van een call (het wijzigingsverzoek) gevolgd kan worden. Elk wijzigingsverzoek dat bij Functioneel Beheer binnenkomt

krijgt een Redboxnummer toegewezen. Een medewerker neemt vervolgens de aanvraag in behandeling en voert de benodigde activiteiten uit.

Omdat activiteiten gekoppeld zijn aan een Redbox nummer was het voor mij interessant om te weten of aan de gewerkte uren ook een Redboxnummer gekoppeld kon worden. Hiervoor zou mogelijkserwijs een koppeling nodig zijn tussen de urenregistratietool en de Redbox applicatie.

Historische waarde

Uit de gevoerde gesprekken kwam naar voren dat de historische waarde van de gewerkte uren van belang zijn om de doorlooptijd van een wijzigingsverzoek te meten. Ook is deze historische waarde nodig om de ontvangen facturen van externe medewerkers te controleren.

Naar aanleiding van de beide gesprekken heb ik aan de teamleider verzocht een kopie van de mastsheet te sturen. Deze kopie heb ik later in het afstudeerproject goed kunnen gebruiken.

3.1.3 ATCT

Met de teamleider van ATCT heb ik gesproken over het urenregistratieproces van ATCT. Uit het gesprek bleek dat ATCT op dezelfde manier het proces doorloopt. Ook zij gebruiken een individueel MS Excel sheet dat gekoppeld is aan een mastsheet.

Het het gesprek kwam met name naar voren dat de teamleider erg tevreden was op de manier waarop het huidige proces wordt doorlopen. Hij melde geen klachten te hebben en ook zijn teamleden hadden tot op heden niet geklaagd. Aan het einde van het gesprek heeft de teamleider te kennen gegeven niet geïnteresseerd te zijn in mijn oplossing. We hebben afgesproken dat ik hem gedurende de rest van mijn afstuderen op de hoogte zou houden.

3.1.4 IBIS

Ik heb met verschillende teamleden van IBIS gesproken over de huidige gang van zaken ten aanzien van de urenregistratie. Uit de gesprekken merkte ik op dat het huidige proces niet erg efficiënt is evenals het gebruikt van de Project Management Workbench (PMW). PMW is de tool die vervangen moet worden. Op dit moment wordt in PMW door de teamleider alle uren bijgehouden. De teamleider print maandelijks een overzicht van de activiteiten van een teamlid uit en laat vervolgens het teamlid de gewerkte uren hierop invullen. De teamleden houden naar eigen inzicht een eigen administratie bij omdat het niet mogelijk is de gewerkte tijd van alle activiteiten te onthouden. Naast het vele handmatige werk dat tijdens het urenregistratieproces wordt verzet, worden de uren dus dubbel ingevoerd.

Een ander belangrijk punt dat uit de gesprekken naar voren kwam was de rapportage aan andere teams. Deze rapportage verloopt niet helemaal naar wens daar het veel moeite kost de benodigde overzichten samen te stellen. Bovendien is het voor de teamleider volstrekt onduidelijk wat er vervolgens met de rapporten wordt gedaan.

De laatste belangrijke uitkomst van de gevoerde gesprekken was het gebrek aan inzicht bij de teamleden in de eigen uren.

3.1.5 ITCareS

Uit de gevoerde gesprekken met medewerkers van ITCares bleek dat de teamleider de taken met betrekking tot het urenregistratieproces had uitbesteed aan een teamlid. Het proces verliep echter bijna op dezelfde manier als het proces van team IBIS. Ook hier bleken de teamleden en teamleider dezelfde klachten te hebben en dezelfde problemen tegen te komen.

3.1.6 Planning & Control

Om een beter beeld te krijgen van de verschillende urenrapportages die de afdeling Planning & Control van de verschillende teams ontvangt, heb ik met een medewerker van deze afdeling een afspraak gehad. Door het inzicht in de Activity Based Costing methode (ABC) begreep ik waarom de uren doorgegeven dienden te worden en op welke manier dit werd gedaan. Kort gezegd wil afdeling Planning & Control de gewerkte uren ten opzichte van de kostenplaatsen weten. De medewerker die ik geïnterviewd heb heeft, op mijn aanvraag, zijn overzichten gestuurd zodat ik deze in een later fase in kon zien.

3.1.7 Conclusie interviews

Na afloop van alle gesprekken ben ik de inhoud van het vooronderzoeksrapport gaan indelen. Daarnaast heb ik in overleg met mijn opdrachtgever de organisatie van de workshop besproken. De gesprekken hebben niet alleen veel informatie opgeleverd. Hierbij doel ik op de verandering van mijn beeld ten aanzien van mijn afstudeerproject, het houden van interviews en de verandering in het kader waarbinnen het urenregistratieproces zich afspeelt.

Ik heb mij in het begin vaak zorgen gemaakt over de diepgang en omvang van het afstudeerproject. Ik heb dit in een vrij vroeg stadium kenbaar gemaakt aan mijn opdrachtgever. Mijn opdrachtgever heeft mij telkens duidelijk gemaakt, dat deze zorgen ongegrond waren. Na de interviews ben ik tot de conclusie gekomen, dat de omvang juist een variabele factor is. Welke teams doen mee en welke niet? Wat is de invloed van het project Tijdschrijven in Amsterdam? Waaraan dient het systeem gekoppeld te worden? Kortom, er bleken nog genoeg mogelijkheden aanwezig te zijn die kleur konden geven aan het project. Ook met betrekking tot het selecteren van oplossingsmogelijkheden voor een tool bleek het traject complexer te zijn dan ik dacht.

Van het houden van interviews heb ik geleerd dat doorvragen de beste tactiek is. Wanneer je bij de voorbereiding twintig verschillende vragen afvuurt, bereik je weinig diepgang.

De belangrijkste conclusie is de verandering van scope. Hiermee doel ik op de schaalbaarheid en op het project Tijdschrijven te Amsterdam. Eerst ging ik ervan uit dat de tool ingezet zou gaan worden bij Systeem Ontwikkeling en bij Informatie Management. Door de mogelijkheid om de tool ook op andere plekken binnen de organisatie te gebruiken open te houden, veranderde de Ausgangssituation. In het kader van de samenwerking tussen bedrijfsonderdelen vond ik dat ik het project in Amsterdam niet links kon laten liggen. Het gevolg van het eventueel meegaan in het Amsterdamse project, zou zijn dat er weinig meer van mijn afstudeerproject zou overblijven. Immers was het project in Amsterdam al een stuk verder. Deze twee zaken hebben ertoe geleid, dat ik in een gesprek met mijn opdrachtgever duidelijkheid wilde over de scope van het project. We hebben afgesproken dat ik moest blijven uitgaan van de twee afdelingen Systeem Ontwikkeling en Informatie Management bij het selecteren van een oplossing. Maar dat de oplossing wel zou moeten voldoen aan de schaalbaarheid zonder verder naar inrichting bij andere teams te kijken.

3.2 Workshop

Naar aanleiding van de gevoerde gesprekken heb ik de doelstelling en aanpak van de workshop vastgesteld.

3.2.1 Doelstelling

- Het vaststellen van de functionele eisen en wensen.
Voor elk team verschillen de eisen en wensen aan de tool maar ook aan het proces. Om uiteindelijk dezelfde tool voor elk team te gaan gebruiken was het noodzakelijk de eisen en wensen eenduidig vast te stellen.
- Draagvlak creëren voor mijn project.
Omdat ik niet met alle gebruikers persoonlijk zou spreken, was het van belang dat in er in ieder geval onder de teamleiders draagvlak ontstond voor mijn afstudeerproject. Uiteindelijk zijn de teamleiders de medewerkers bij wie de teamleden eventueel klagen. Bovendien zijn de teamleiders de medewerkers, die de tool het meest gebruiken en die teamleden moeten aansporen om de tool te gebruiken.

3.2.2 Aanpak

Door middel van het houden van een brainstorm tijdens de workshop beoogde ik bovenstaande doelstelling te realiseren. Binnen Delta Lloyd Zorg wordt een brainstorm ook wel een brownpaper sessie genoemd. Hierbij worden een aantal grote bruine vellen op de muren gehangen waar vervolgens gele post-its tijdens de brainstorm op gegroepeerd worden. Op de gele post-its schrijven de deelnemers alle mogelijke eisen en wensen ten aanzien van de tool.

De volgende stappen heb ik in de voorbereiding doorlopen:

1. Vaststellen deelnemers

Ik heb de teamleiders van de betrokken teams uitgenodigd, omdat zij de meeste invloed hebben op het gebruik van de tool. Daarnaast heb ik Ger van Kranenburg uitgenodigd, omdat hij op dit moment voor ITCares verantwoordelijk is voor de urenregistratie binnen dat team. Ook heb ik Willem Dijkhuizen (teamlid Functioneel Beheer) uitgenodigd, omdat hij veel ervaring heeft in het vaststellen van eisen en wensen. In totaal heb ik 8 personen uitgenodigd. Hierbij heeft de teamleider van ATCT laten weten geen interesse te hebben in een deelname aan de workshop.

2. Uitnodigen deelnemers

Rekeninghoudend met de agenda's van de 7 deelnemers heb ik de workshop drie weken van tevoren gepland. Vervolgens had ik ruim de tijd om de workshop voor te bereiden.

3. Vaststellen agenda

De agenda voor de brainstorm heb ik in overleg met mijn opdrachtgever bepaald. Zij had meer ervaring op dat gebied dan ik. De brainstorm kende twee ronden waar de deelnemers de post-it's invulden en onder de juiste categorie plaatsten. Na elke brainstormronde was er de gelegenheid de uitkomsten te bespreken. Voor de beeldvorming van de deelnemers zouden mijn opdrachtgever en ik de brainstorm samen inleiden en zou ik de brainstorm afsluiten. Dit leverde de volgende agenda op:

- Inleiding
- Brainstorm ronde 1
- Bespreken ronde 1
- Brainstorm ronde 2
- Bespreken ronde 2
- Afsluiting

4. Bepalen categorieën

Om de reacties op de post-it's te kunnen groeperen heb ik de volgende categorieën bepaald:

- Input
- Output
- Beheer / controle
- Wensen
- Uitgangspunten

5. Het geven van feedback en verslaglegging

Van de workshop heb ik een verslag gemaakt waarin alle functionele eisen en wensen terugkwamen. Dit verslag heb ik aan de deelnemers rondgestuurd. Tot op heden heeft hierop niemand gereageerd.

De voorbereiding en verslaglegging van de workshop zijn te vinden in de externe bijlage.

3.2.3 Conclusie workshop

Een aantal issues stonden na afloop van de workshop nog open. De discussie over de definitie van de directe en indirecte uren is bijvoorbeeld niet afgerond. Ook de verschillende gebruikersgroepen zijn niet geconcretiseerd en vastgelegd. Als laatste zijn de niveau's, waarop uren geboekt kunnen worden, niet vastgelegd. Deze issues heb ik toegevoegd aan het verslag. Hier heb ik echter geen reactie op gehad. Derhalve heb ik met de opdrachtgever bepaald dat ik betreffende deze issues aannames kon doen en deze vervolgens in het vooronderzoeksrapport voor te stellen.

3.3 Het vooronderzoeksrapport

Nadat ik genoeg informatie verzameld had, ben ik begonnen aan het rapport. Hierbij heb ik de feedback van het schrijven van het PID meegenomen en ben ik met de indeling van het rapport begonnen. De feedback die ik heb gekregen over het PID van mijn opdrachtgever, had met name te maken met de manier van schrijven en de indeling van het PID.

3.3.1 Indeling

Om bij het schrijven van rapporten de kern niet uit het oog te verliezen, was het van belang om na te denken over een goede indeling. De indeling heb ik in eerste instantie gemaakt op basis van de IST situatie en de Soll situatie. Omdat ik de feedback kreeg, die inhield dat beide termen niets toevoegden aan de situatie, heb ik hier later "huidige" en "toekomstige" situatie van gemaakt.

Huidige situatie

Bij de huidige situatie heb ik naast een uiteenzetting van het urenregistratieproces per team ook de omgeving waarbinnen het proces zich afspeelt nader toegelicht.

Per team heb ik een beschrijving van het urenregistratieproces gemaakt. Omdat het proces binnen de teams van afdeling Systeem Ontwikkeling nagenoeg hetzelfde verloopt, heb ik bij de beschrijving

een Workflow Diagram toegevoegd. Vervolgens heb ik de huidige applicatie PMW en de gebruikte MS Excel sheets ten behoeve van de urenregistratie beschreven. Hierbij heb ik een lijst van rapportages gemaakt die op dit moment met behulp van PMW en de MS Excel sheets worden gemaakt.

Voor het maken van de problemenlijst heb ik gebruik gemaakt van een Ishikawa diagram ook wel visgraatdiagram genoemd. Het Ishikawa diagram is opgenomen in de interne bijlage. Het Ishikawa diagram heb ik gebruikt om overzicht te krijgen in de problemen. Ik heb dit diagram niet toegevoegd aan het vooronderzoeksrapport omdat het nog niet nodig was de problemen te categoriseren. Voor mijzelf had het meer toegevoegde waarde namelijk het bepalen van het hoofdprobleem.

Bij de omgeving heb ik de lopende zaken beschreven die gerelateerd waren aan dit project. Daarnaast heb ik uit de afdelingsplannen van Systeem Ontwikkeling en Informatie Management het ICT beleid beschreven om de noodzaak van een correct urenregistratieproces en een goede ondersteunende tool aan te geven. Het urenregistratieproces draagt namelijk bij aan de doelstellingen van de afdelingsplannen. Bovendien hoopte ik op deze manier meer draagvlak te krijgen voor het project, omdat de afdelingsplannen tenslotte door de teamleiders en afdelingsmanagers zelf worden opgesteld.

Toekomstige situatie

Bij de toekomstige situatie heb ik gebruik gemaakt van het standaard functioneel ontwerp van afdeling Systeem Ontwikkeling. Hierin staan achtereenvolgens de functionele specificaties, het omgevingsmodel en het gegevensmodel beschreven. Deze indeling heb ik aangehouden en waar nodig aangepast aan mijn situatie.

De functionele specificaties heb ik op basis van de samenvatting van de workshop in kaart gebracht. Hierbij heb ik onderstaande indeling uit deze samenvatting aangehouden.

- Input
- Output
- Beheer en Controle
- Wensen

In het omgevingsmodel staat de doelstelling van het systeem beschreven. Om een indruk te krijgen op welke manier de omgeving met het systeem communiceert heb ik een context diagram toegevoegd aan het omgevingsmodel. Ik heb geen data dictionary aan het context diagram toegevoegd omdat met het context diagram zelf al duidelijk wordt wie en wat met het systeem communiceert. De inhoud van deze communicatie doet in deze fase niet ter zaken. Het laatste deel van het omgevingsmodel betreft de koppelingen met andere applicaties. De uiteindelijke tool zal, indien mogelijk, met andere applicaties communiceren zodat de gegevens automatisch in de database terecht komen. Hierdoor is een dubbele invoer van gegevens in meerdere applicaties overbodig. Bovendien komt dit ten goede aan de consistentie van de gebruikte gegevens.

Uit de gespreken is gebleken dat de gewerkte tijd geboekt moet worden op activiteiten. De activiteiten moeten vervolgens te herleiden zijn naar een kostenplaats. Uiteen workshop is naar voren gekomen dat er een indeling met een hiërarchie is waaraan de activiteiten gekoppeld worden. Bijvoorbeeld valt een project uiteen in producten. Een product bestaat vervolgens uit meerdere activiteiten. Deze niveau's moeten in de toekomstige tool terug komen.

Om de relatie tussen de gegevens van de toekomstige situatie in beeld te brengen heb ik een ERD gemaakt. Voor het gemak heb ik alleen de entiteiten gemodelleerd. Ik wilde tenslotte alleen maar de relatie in beeld brengen.

Ik heb het ERD vaak aan moeten passen omdat ik zoveel mogelijk de reële situatie wilde modelleren. Hierbij is het verschil tussen manier van boeken tussen de teams duidelijk naar voren gekomen. Zo gaat Functioneel Beheer uit van processen en gaat het projectbureau uit van producten. Alle teams hebben aangegeven deze benaderingen vast te houden. Hierdoor is er een nogal complex ERD ontstaan. Het ERD heb ik een aantal malen laten controleren door een ervaring analist van team IBIS. Het ERD heb ik later verplaatst van het gegevensmodel naar de bijlage omdat het publiek van het vooronderzoeksrapport niet allemaal bekend was met dit model.

Aanbevelingen

In het laatste hoofdstuk heb ik de basis gelegd voor de make or buy decision die aanvankelijk in de longlist fase zou gaan plaatsvinden. Daarnaast heb ik het vervolgtraject beschreven. Met het toevoegen van het vervolgtraject wilde ik de verschillende betrokken medewerkers een beeld geef van mijn project.

Het vooronderzoeksrapport is te vinden in de externe bijlage.

Hoofdstuk 4

- Voorwoord
- Inleiding
- Hoofdstuk 1 Organisatie
- Hoofdstuk 2 Opstart fase
- Hoofdstuk 3 Vooronderzoek fase
- **Hoofdstuk 4 Longlist fase**
 - *Voorselectie*
 - *Informatieaanvraag*
 - *Vaststellen van de Shortlist*
- Hoofdstuk 5 Shortlist fase
- Hoofdstuk 6 Implementatie fase
- Hoofdstuk 7 Evaluatie
- Literatuurverwijzing
- Figurenlijst
- Bijlage

Longlist fase

Na het bepalen van de functionele specificaties en het toekomstige proces tijdens de vooronderzoek fase, waren de randvoorwaarden bekend waaraan de oplossingsrichting moest voldoen. Tijdens de longlist fase heb ik de volgende stappen doorlopen:

- *Voorselectie.*
- *Informatieaanvraag.*
- *Vaststellen van de shortlist.*

Bij aanvang van de longlist fase heb ik in een van de wekelijkse gesprekken met de opdrachtgever de oplossingsrichting om zelf een tool te ontwikkelen besproken. Ik kwam tot de conclusie dat de make or buy decision te vroeg was ingepland in de projectstructuur. Er was namelijk nog geen goede vergelijking mogelijk op basis van de beschikbare informatie van de tools. De beslissing kon beter genomen worden op basis van de shortlist, waarbij meer vergelijkingsmateriaal van andere tools beschikbaar zou zijn. Opnieuw moest ik de keuze maken om de fasering van het afstudeerproject te veranderen. De implicaties van deze keuze waren echter deze keer minder ingrijpend. Ik heb de make or buy decision verschoven naar het einde van de shortlist fase. Om te voorkomen dat ik (te) veel tijd zou verliezen, heb ik ervoor gekozen de longlist en de shortlist samen te voegen in het rapport onder de naam "Voorstel Toolkeuze urenregistratie". Dit rapport stond op dat moment ingepland als eindproduct van de shortlist fase.

Ik heb er voor gekozen beide fasen als een apart hoofdstuk op te nemen in dit document. De beschrijving van bovengenoemd rapport komt derhalve terug in het volgende hoofdstuk.

4.1 Voorselectie

4.1.1 Tools binnen de organisatie

Binnen de Delta Lloyd Groep opereren de verschillende teams van de supplykant allen op autonome wijze. De beslissing, om tot aanschaf van een tool over te gaan, wordt door de teams zelf gemaakt. Alleen op concern niveau kan men besluiten om bedrijfsbreed een tool aan te schaffen. Door deze bedrijfsvoering was het zoeken naar de juiste tool een speld in een hooiberg. Binnen Delta Lloyd wordt namelijk nergens geadmistreerd welke ondersteunende applicaties door welke teams worden gebruikt. Vanuit het proces beredeneerd, was het ondoenlijk om bij elk team te informeren op welke wijze men de urenregistratie vastlegde. Ik heb daarom gekozen alleen bij de ICT afdelingen (van de supplykant) navraag te doen. Om erachter te komen welke medewerkers ik van deze afdelingen kon benaderen heb ik met Rob Geerts, accountmanager van afdeling Systeem Ontwikkeling, een gesprek gevoerd. In het gesprek werd duidelijk dat binnen de ICT organisatie de urenregistratie veelal met behulp van MS Excell wordt vastgelegd.

Systeem Ontwikkel afdeling van OHRA

Om in contact te komen met de juiste medewerker van de afdeling Systeem Ontwikkeling van OHRA, heb ik diverse telefoontjes gevoerd. Uit de telefoongesprekken heb ik kunnen opmaken dat men bij de afdeling Systeem Ontwikkeling van OHRA gebruikt maakt van een tool genaamd NIKU. Uiteindelijk heb ik iemand aan de telefoon gekregen die mij meerdere emailadressen heeft gegeven van medewerkers die bij de invoering van NIKU betrokken zijn geweest.

Na een kort gesprek met één van de medewerkers, bleek NIKU de opvolger te zijn van PMW, waar ik nu juist een vervanging voor moest zoeken. NIKU is de NT versie van PMW en wordt geleverd door dezelfde leverancier. De betreffende medewerker vertelde me ook dat men tevreden was over het gebruik en dat men vooral de tool gebruikte voor het maken van de planning. Naar aanleiding van dit gesprek heb ik besloten de tool niet toe te voegen aan de longlist. De tool zou namelijk niet de door mijn opdrachtgever gewenste verbetering laten zien. Bovendien zou de leverancier de tool binnen korte tijd niet meer ondersteunen. De laatste reden voor het niet opnemen van de tool in de longlist was, dat niet duidelijk werd of de tool ook Windows XP ondersteunde. Dit was noodzakelijk in verband met de toekomstplannen van IBM waarbij Windows NT vervangen zou gaan worden door Windows XP op het kantoor in Den Haag.

Systeem Ontwikkel afdeling van Delta Lloyd Leven en Schade

Om meer te weten te komen over het project Tijdschrijven te Amsterdam (zie hoofdstuk X), heb ik samen met Rob Geerts (accountmanager afdeling Systeem Ontwikkeling) een afspraak gemaakt met de projectleider en opdrachtgever van dat project. Het gesprek bleek meer een introductiegesprek te zijn, waarbij ik de status en opdracht mijn afstudeerproject heb toegelicht en de opdrachtgever en projectleiders de achtergrond en status van het project Tijdschrijven hebben aangegeven. Uit het gesprek kwamen een aantal interessante ontwikkelingen naar voren, die ik hieronder nader zal verklaren.

Een aantal weken voor mijn gesprek had de opdrachtgever besloten niet meer door te gaan met de in eerste instantie uitgekozen leverancier Oracle. Tijdens de onderhandelingen over de prijs bleek deze vele malen hoger uit te komen dan beoogd was door het benodigde maatwerk. De opdrachtgever heeft op dat moment besloten in zee te gaan met een andere leverancier, die ook had gereageerd op de RFP informatieaanvraag en op de shortlist de tweede voorkeur had. Deze andere leverancier genaamd Aenova bleek graag mee te willen denken en bood de tool Tim Enterprise voor een aantrekkelijke prijs aan.

Het project Tijdschrijven was op het moment van mijn gesprek met de betreffende medewerker in een afsluitfase bij de onderhandelingen over het contract. Er was voor mij dus veel informatie beschikbaar. Tijdens het gesprek hebben we afgesproken, dat ik op de hoogte zou worden gehouden van de vorderingen. Ook bleek er interesse te zijn voor de tool van de zijde van ABN AMRO Verzekeringen, een andere divisie van Delta Lloyd, en project ALPHA. De opdrachtgever van het project Tijdschrijven had bij de contractonderhandelingen een marge op het aantal gebruikerslicenties bedongen, zodat de ruimte er was voor de geïnteresseerde om mee te doen aan het project.

Enkele dagen na het gesprek heb ik alle documentatie ontvangen en heb ik mij kunnen inlezen in het project Tijdschrijven. Door de vele overeenkomsten van Tim Enterprise met de gestelde eisen en wensen (Vooronderzoek rapport), heb ik derhalve besloten de tool toe te voegen aan de longlist.

Group ICT

Alle activiteiten van Group ICT is zoals eerder vermeld uitbesteed aan IBM. Voor deze uitbesteding gebruikte zij de tool Artimis. Deze tool werd echter niet meer ondersteund door de leverancier. Ik heb deze tool niet op de longlist gezet, omdat de tool volgens de gebruikers niet erg gebruiksvriendelijk is.

4.1.2 Tools van leveranciers

Het internet heb ik gebruikt om tools te selecteren voor de longlist. Daarnaast heb ik binnen mijn netwerk navraag gedaan naar een tool voor de urenregistratie. Ik heb ontdekt dat SoftBrick, de leverancier die de software voor de tijdsregistratie (prikkllok) levert, ook een module heeft voor de urenregistratie.

Op basis van de volgende punten heb ik de shortlist vastgesteld.

Key criteria

- ☐ Gebruikersgemak
- ☐ Rapportagemogelijkheden
- ☐ Flexibiliteit en schaalbaarheid
- ☐ Beheer en onderhoud

Ondanks dat het kostenaspect belangrijk was voor het bepalen van de juiste oplossing heb ik bij het vaststellen van de longlist hier geen rekening mee gehouden. Dit kwam omdat ik niet van elke tool binnen de gestelde termijn een prijs kon achterhalen.

VeldMark B.V.

Binnen mijn netwerk heb ik een aantal aanknopingspunten gevonden. Zo bleek mijn oude werkgever VeldMark B.V. een tool op de markt te willen brengen. VeldMark B.V. verzorgt voor de producten van haar klanten de marketing, sales en promotie en heeft voor haar oproepkrachten, zo'n 400 studenten, een online urenregistratie laten bouwen door een software bedrijf. VeldMark B.V. is gevestigd in Zoetermeer en Zeist en doet de promotie van onder andere Nutricia, Grolsch, Unilever en Belcompany. Tijdens een telefoongesprek vernam ik dat VeldMark B.V. de nieuwe versie van de tool op de markt wilde brengen. Ik heb mijn functionele specificaties aan hen doorgemaild en kreeg de reactie dat ze graag verder met me wilde praten. Ik heb, zonder dat ik veel over de tool van VeldMark zelf wist, hun oplossing op mijn longlist gezet en een afspraak met de directeur gemaakt.

Ik heb meer reacties gekregen vanuit mijn netwerk. Deze waren echter niet bruikbaar en heb ik dan ook niet op de longlist gezet.

SoftBrick

SoftBrick levert Time Resource Management (TRM) aan Delta Lloyd Zorg. TRM is software waarmee de aanwezigheid van het personeel wordt geregistreerd en beheerd en is aangesloten op de prikklokken. Door middel van de software wordt bijgehouden of de werknemer aanwezig is in het gebouw. Naar aanleiding van een gesprek met een medewerker van team IBIS ben ik op zoek gegaan naar iemand, die bij de invoering van TRM betrokken was geweest. Na een aantal telefoontjes heb ik met SoftBrick via email contact gezocht en gevraagd of SoftBrick ook een module ten behoeve van de urenregistratie aanbood. SoftBrick bleek inderdaad een module genaamd PCM aan te kunnen bieden, waarbij de aanwezige tijd aan activiteiten gekoppeld kan worden. De PCM module heb ik toegevoegd aan de longlist.

Internet

Ik heb een aantal dagen op internet gezocht waarbij ik vanuit www.google.com en www.startpagina.nl leveranciers ben gaan zoeken. Op mijn zoekopdracht kwamen vele resultaten waaronder www.softwarepakketten.nl. Deze zoekpagina voor tools en pakketten kwam ik veel tools tegen die ook in het resultaat van mijn eerdere zoekopdrachten voorkwamen. Op www.softwarepakketten.nl is het goed mogelijk tools te vinden op basis van een zoekopdracht of door op categorie te zoeken. Van de gevonden tools kan vervolgens de internetpagina direct worden bezocht.

Op basis van de beschikbare informatie op de internetpagina's van de leveranciers heb ik de een longlist opgesteld.

Naam tool	Leverancier
TIM	e-dynamics
TIM Enterprise	Aenova
Watch urenregistratie	MUSTHAVE
Clockwise	Clockwise
VeldMark tijdregistratie	VeldMark B.V.
PCM	SoftBrick
Urenwijzer	Importalis
Time Connect	IBS
Zelf Ontwikkelen	Team IBIS

Figuur 4.1 "Longlist"

De motivatie van deze selectie is terug te vinden in het rapport Voorstel Toolkeuze urenregistratie, dat opgenomen is in de externe bijlage.

4.2 Informatieaanvraag

De volgende stap is het aanvragen van informatie geweest om basis van de beschikbare informatie van de longlist een shortlist te kunnen maken. Om aan zoveel mogelijk informatie te komen heb ik van alle leveranciers op internet en via mail informatie opgevraagd. De meeste leveranciers hanteren een standaard beschrijving van hun product. Omdat deze standaard beschrijving niet altijd genoeg informatie bevatte, heb ik contact gezocht met enkele leveranciers via telefoon en email om meer gedetailleerde informatie te krijgen.

4.3 Vaststellen van de shortlist

Bij het bepalen van de shortlist ben ik uitgegaan van de verzamelde informatie. Ik heb hierbij de aangeboden functionaliteit met de gewenste functionaliteit vergeleken. Daarnaast heb ik gelet op de referenties, de technische specificaties en nu ook op de prijs.

Veel geselecteerde tools van de longlist zijn afgefallen, omdat ze niet voldeden aan een belangrijke eis, namelijk het hebben van een flexibel aantal niveau's waarop geboekt kan worden. Ook was bij veel tools als het uitvoeren van een project als uitgangspunt genomen en de betrokken teams doen meer dan alleen projecten. De laatste reden waarom veel tools zijn afgefallen, is dat het bij het boeken van de gewerkte tijd geen rekening werd gehouden met de kostenplaats.

4.3.1 VeldMark B.V.

Met de directeur van VeldMark heb ik in Zeist een gesprek gevoerd over hun tool. Al snel bleek tijdens het gesprek, dat nog met ontwikkeling van de tool begonnen moest worden. Bovendien was VeldMark niet echt enthousiast over de partner, die de software moest gaan ontwikkelen. Een groot gedeelte van het gesprek ging over mijn afstuderen en over mijn ideeën ten aanzien van een tool ten behoeve van de urenregistratie. De oplossing die VeldMark op de markt wilde brengen, sloot niet goed aan op mijn eisen en wensen. De oplossing tool was eigenlijk niet meer dan een digitaal urenbriefje. Door middel van het digitale urenbriefje konden de gegevens door de gebruikers worden ingevuld en werden de gegevens vervolgens opgeslagen in een database. De tool bood geen functionaliteit om de ingevoerde gegevens op te vragen. Door deze beperkte functionaliteit en de onzekere toekomstplannen van VeldMark ten aanzien van de tool, heb ik besloten de tool niet in de shortlist op te nemen.

4.3.2 SoftBrick

Ook van SoftBrick heb ik een productbeschrijving ontvangen. Echter bood deze beschrijving niet de benodigde informatie. Uit de beschrijving viel niet op te maken hoe flexibel de tool was in te richten. Omdat ik het idee heb, dat PCM uitgaat van projecten in plaats van een flexibele structuur heb ik via de mail een aantal vragen gesteld. Ik kreeg het antwoord, dat deze vragen doorgestuurd waren naar het bedrijf, dat de software ontwikkelde. Hier heb ik, ondanks het sturen van een herinnering geen antwoord meer op gekregen en was de deadline inmiddels verstreken. Ik heb de module niet in de shortlist opgenomen omdat ik niet met zekerheid kon vaststellen dat de tool aan de belangrijkste eisen voldeed. Ook liet de gebruiksvriendelijkheid van de tool te wensen over.

4.3.3 Aenova

Aan de hand van de toegezonden RFP heb ik al mijn functionele eisen en wensen kunnen vergelijken. Al snel bleek Tim Enterprise te voldoen aan bijna al deze eisen en wensen. Ik heb met de projectleider van het project Tijdschrijven afgesproken om bij de kick-off van de pilot in Amsterdam aanwezig te zijn. Bij deze kick-off zouden alle betrokken partijen aanwezig zijn en was er veel gelegenheid tot het stellen van vragen. De kick-off werd echter pas rond de implementatiefase van mijn project gehouden. Omdat Tim Enterprise als enige op een paar kleine details na kon voldoen aan de gestelde eisen, heb ik besloten deze tool toe te voegen aan de shortlist.

Op basis van de verzamelde informatie heb ik van de longlist de volgende shortlist opgesteld:

- ☐ **Tim van de leverancier Aenova**
- ☐ **Zelf ontwikkelen**

Hoofdstuk 5

- Voorwoord
- Inleiding
- Hoofdstuk 1 Organisatie
- Hoofdstuk 2 Opstart fase
- Hoofdstuk 3 Vooronderzoek fase
- Hoofdstuk 4 Longlist fase
- **Hoofdstuk 5 Shortlist fase**
 - **Principekeuze**
 - **Aanbeveling**
- Hoofdstuk 6 Implementatie fase
- Hoofdstuk 7 Evaluatie
- Literatuurverwijzing
- Figurenlijst
- Bijlage

Shortlist fase

De pakketselectiemethode van compact benadrukt met name het veranderingstraject naast het uitkiezen van een tool. Met het implementeren van standaard software wordt namelijk getracht een verbetering te bereiken ten opzichte van de huidige situatie. Het verbeteringstraject leidt niet alleen tot het implementeren van standaard software maar vaak ook tot een aanpassing in het proces. Derhalve komt het de keuze van de tool ten goede indien in een eerdere fase de procesverbetering al in kaart is gebracht. Dit principe heb ik ook gehanteerd tijdens de shortlistfase. Om een juiste keuze te kunnen maken tussen Tim Enterprise of zelf een tool te ontwikkelen was niet alleen de longlist van belang maar juist ook het vooronderzoeksrapport. De voornaamste activiteit tijdens de shortlist fase was het schrijven van een voorstel om de juiste oplossingsrichting te kiezen ten behoeve van het urenregistratieproces.

5.1 Principekeuze

5.1.1 Matrix

In overleg met mijn opdrachtgever heb ik ervoor gekozen om een matrix te gebruiken om de oplossingsrichtingen op de drie onderstaande aspecten met elkaar te kunnen vergelijken.

- Leverancier
- Applicatie
- Technische specificatie

Het belangrijkste aspect is het applicatieaspect waarin de functionele eisen uit de vooronderzoeksfase verwerkt zijn. Per tool is vervolgens in de matrix aangegeven in hoeverre de tool aan de onderdelen van die aspecten voldoet. Ik heb voor een matrix gekozen omdat dit een overzichtelijke en makkelijke manier is de oplossingsrichtingen met elkaar te vergelijken. Omdat veel tools van de longlist op elkaar leken heb ik besloten deze ter verduidelijking op te nemen in de matrix in de kolom "overige tools". Figuur 5.1 geeft de gehele matrix weer zoals deze ook in het voorstel voor mijn opdrachtgever is opgenomen. Uit de matrix blijkt dat er weinig verschil zit tussen Tim Enterprise en het zelf ontwikkelen van de tool.

5.1.2 Kosten

Een ander belangrijk aspect bij de principekeuze zijn de kosten en baten van de voorgestelde oplossingen. Per oplossing heb ik de kosten in kaart gebracht. De kosten die voor de hardware in rekening gebracht worden door IBM, heb ik weggelaten. Vanwege de uitbesteden per 1 mei 2004 waren deze kosten nog niet bekend. Hetzelfde gold ook voor de hardware kosten van Tim Enterprise. Omdat de kosten voor de hardware voor beide tools ongeveer gelijk zullen liggen heb ik deze kosten niet meegenomen.

Zelf bouw

De kosten voor het zelf ontwikkelen van de tool heb ik in twee categorieën gedeeld te weten: de kosten die eenmalig worden gemaakt en de jaarlijkse kosten. Tevens heb ik per kostenpost de out-of-pocket kosten vermeld. Onder de out-of-pocket kosten worden verstaan de kosten gemaakt door derden en waar een factuur van ontvangen zal worden. De overige kosten zijn gebaseerd op het benodigde aantal uren door teamleden van Afdeling Systeem Ontwikkeling en Informatie Management. Binnen beide afdelingen wordt gerekend met een standaard uurtarief van € 25,-. Voor het inschatten van het benodigde aantal uren is uitgegaan van een DSDM fasering. Ik heb een medewerker van team IBIS gevraagd om op basis van een DSDM fasering en het vooronderzoeksrapport een inschatting te maken van het benodigde aantal uren. Daar het slechts om een grove schatting ging heb ik 20% extra uren ingecalculeerd. De specificatie van de kosten zijn terug te vinden in de externe bijlage in het rapport Voorstel Toolkeuze.

Rekenvoorbeeld:

De kostenpost implementatie bestaat uit 200 uren testen en 80 uren invoering. Dit levert een kosten post op van: $(200+80) * € 25 = € 7.000,-$.

Voor een specificatie van de kosten verwijs ik naar het Voorstel Toolkeuze urenregistratie.

Onderaan de tabel heb ik een overzicht gegeven van de eerste drie jaar. Bij het eerste jaar zijn de eenmalige kosten opgeteld.

Specificatie		TIM		
Leverancier				
Referenties		+	n.v.t.	n.v.t.
Service & Support		+	n.v.t.	n.v.t.
Aantal gebruikers		+	n.v.t.	n.v.t.
Applicatie				
Flexibele dimensies en niveaus		+	-	+
Interface urenverantwoorden		+	-/+	+
Verschillende views op gegevens		+	+	+
Rapportagemogelijkheden		+	-/+	+
Export mogelijkheden		+	+	+
Koppelingsmogelijkheden TRM		+	-	+
Koppelingsmogelijkheden PWP		+	-	+
Schaalbaarheid		+	+	+
Goedkeuring & Verificatie geboekte uren		+	-	+
Functioneel beheer		+	+	+
Technisch beheer		+	+	+
Applicatie beheer		+	+	+
Incidenteel boeken		+	+	+
Corrigeren gefiatteerde uren		-	-	+
Planning c.q. budgettering		+	+	+
Tarieven koppelen aan medewerkers		+	-	+
Historische gegevens bewaren		+	-	+
Beveliging		+	+	+
Authenticatie		+	-	+
Technische Specificaties				
Server: windows nt, windows 2003 server, Unix		+	+	+
Clients: windows nt, windows xp		+	+	+
Online beschikbaar		+	+	+
Implementatie		+	+	+

Figuur 5.1 "Matrix functionele specificatie Shortlist"

Type kosten Zelfbouw	Bedrag	out of pocket
Functioneel Ontwerp	€ 2.850	€ 0
Technisch Ontwerp	€ 3.800	€ 0
Pilot 1 Beheer	€ 8.750	€ 0
Pilot 2 Client	€ 5.000	€ 0
Pilot 3 Rapportages	€ 5.000	€ 0
Implementatie	€ 7.000	€ 800
Hardware		
Opleiding	€ 2.475	€ 0
Totaal eenmalig	€ 34.875	€ 800
Gebruikerslicenties	€ 0	€ 0
Onderhoud licenties	€ 0	€ 0
Applicatiebeheer	€ 456	€ 0
Technisch beheer	€ 1.824	€ 1.824
Oracle	€ 456	€ 456
Totaal jaarlijks	€ 2.736	€ 2.280
1ste jaar	€ 37.611	€ 3.080
2de jaar	€ 2.736	€ 2.280
3de jaar	€ 2.736	€ 2.280

Figuur 5.2 "Kosten optie Zelfbouw"

Tim Enterprise

Ook bij het bepalen van de kosten van Tim Enterprise ben ik uitgegaan van eenmalige en jaarlijkse kosten. Ik heb gebruik gemaakt van de offerte die Aenova opgesteld heeft voor de implementatie van Tim Enterprise ten behoeve van het project Tijdschrijven.

Bij de licentiekosten die door Aenova in rekening worden gebracht aan ICT Solutions ben ik uitgegaan van een verdeelsleutel. De verdeelsleutel heb ik berekend op basis van 70 gebruikerslicenties voor de Haagse gebruikers tegen 430 gebruikers bij ICT Solutions.

Type	Bedrag	Out of pocket
Implementatie Leverancier Aenova	€ 1.490	€ 1.490
Implementatie Delta Lloyd Zorg	€ 9.600	€ 0
Implementatie Delta Lloyd ICT solutions	€ 0	€ 0
Opleiding	€ 3.105	€ 1.030
Hardware		
Testen	€ 1.800	€ 0
Totaal Eenmalig	€ 15.995	€ 2.520
Gebruikers licenties	€ 824	€ 824
Onderhoudslicenties	€ 0	€ 0
Applicatie beheer	€ 456	€ 0
technisch beheer	€ 1.277	€ 1.277
Oracle DBA	€ 456	€ 456
Totaal jaarlijks	€ 3.013	€ 2.557
1ste jaar	€ 19.008	€ 5.077
2de jaar	€ 3.013	€ 2.557
3de jaar	€ 3.013	€ 2.557

Figuur 5.3 "Kosten optie Tim Enterprise van Aenova"

5.1.3 Baten

Door de baten te kwantificeren heb ik geprobeerd de baten (figuur 5.4) vergelijkbaar te maken met de kosten. Bij het berekenen van de baten heb ik geen onderscheid gemaakt tussen de implementatie van Tim Enterprise of een zelf ontwikkelde tool. Door het vervangen van PMW komen de licentiekosten van deze tool te vervallen. Dit levert jaarlijks € 9.790,- op. Ik heb aan de teamleiders gevraagd een inschatting te maken van hoeveelheid tijd die ze kwijt zijn aan het urenregistratieproces. Vervolgens heb ik een inschatting gemaakt van de hoeveelheid tijd die ze voor Aenova nodig hebben. Hier heb ik de product beschrijving van Aenova voor gebruikt. De tijds winst heb ik vervolgens uit kunnen rekenen en als baten opgevoerd.

In totaal levert het vervangen van PMW door één van de twee tools jaarlijks € 20.165 op.

Tool PMW, licentiekosten	9.790
Gereduceerde tijd teamleden SO	5.875
Gereduceerde tijd teamleider	4.500
Totaal jaarlijks	

Figuur 5.4 "Baten"

5.2 Aanbeveling

Kijkend naar de matrix ontlopen de oplossingen elkaar nauwelijks. Wel is er een verschil in kosten af te lezen tussen de beide kostenberekeningen. Tim Enterprise blijkt meer dan 50% goedkoper te zijn in het eerste jaar. De jaren erna is Tim Enterprise weer duurder. Vanwege het grote verschil in eenmalige kosten zal Tim Enterprise de eerste 10 jaar goedkoper blijven. Tegen die tijd zijn er wellicht andere oplossingen of kan alsnog gekozen worden de tool zelf te maken.

Na bestudering van de verzamelde informatie en bovenstaande conclusie heb ik Tim Enterprise als oplossing aangedragen. Het zelf ontwikkelen van een tool is namelijk een vorm van kapitaalvernietiging wanneer men ook een ander keuze heeft. De uren die aan de ontwikkeling van de tool worden besteed kunnen vervolgens niet aan andere wellicht belangrijkere taken worden besteed. Ook heeft de drukte omtrent de uitbesteding van de infrastructuur aan IBM en het project CoCon (hoofdstuk X) ertoe geleid dat het opstarten van een nieuw project niet meer in de planning paste. De laatste reden om niet zelf de tool te ontwikkelen is dat Aenova op het gebied van urenregistratie de expertise in huis heeft.

Naast het voorstel van de toolkeuze heb ik in het rapport ook een actievoorstel gedaan. Ik heb voorgesteld om mee te lopen met de pilot van het project Tijdschrijven. Bij het actievoorstel heb ik tevens een eerste aanzet gegeven van het implementatietraject.

Hoofdstuk 6

- Voorwoord
- Inleiding
- Hoofdstuk 1 Organisatie
- Hoofdstuk 2 Opstart fase
- Hoofdstuk 3 Vooronderzoek fase
- Hoofdstuk 4 Longlist fase
- Hoofdstuk 5 Shortlist fase
- **Hoofdstuk 6 Implementatie fase**
 - *Project Tijdschrijven*
 - *Implementatie voorstel*
 - *Ontwerp werkproces - urenregistratie*
- Hoofdstuk 7 Evaluatie
- Literatuurverwijzing
- Figurenlijst
- Bijlage

Implementatie fase

Tegelijkertijd met de start van de pilot van het project Tijdschrijven, ben ik aan de implementatie fase begonnen van mijn afstudeerproject. Omdat beide zaken om mijn aandacht vroegen, heb ik de pilot gebruikt om zoveel mogelijk vragen ten behoeve van mijn implementatievoorstel te beantwoorden. Het doel van de pilot in Amsterdam was het gebruiksklaar maken van Tim Enterprise voor de gebruikersgroepen ICT Solutions en project Alpha. Het doel van de implementatiefase van mijn project was het aanleveren van een voorstel om Tim Enterprise te implementeren voor de medewerkers van de afdeling Systeem Ontwikkeling en de afdeling Informatie Management. Daarnaast heb ik het ontwerp van een nieuw werkproces ten behoeve van de urenregistratie toegevoegd aan het implementatievoorstel.

6.1 Project Tijdschrijven

Het Project tijdschrijven is tijdens eerdere fasen al vaak aan bod gekomen. Gedurende de implementatie fase heeft het project Tijdschrijven echter meer betekenis gekregen. Met de keuze Tim Enterprise te implementeren als uitkomst van de shortlist fase, was de weg vrij om concretere afspraken met de projectleider en opdrachtgever van het project Tijdschrijven te maken. Al in de shortlist fase heb ik, vooruitlopende op de implementatie fase, de afspraak gemaakt om bij de kick-off van het project Tijdschrijven aanwezig te zijn.

6.1.1 Kick-off Pilot

De kick-off van het project Tijdschrijven had ten doel alle betrokken partijen te informeren over de aanpak van de pilot en daarnaast de partijen te informeren over de mogelijkheden van Tim Enterprise. Op deze manier heeft de projectleiding iedereen gemotiveerd om voldoende support te geven aan de pilot en er voor gewaakt dat alle neuzen dezelfde kant op wezen. Twee medewerkers van Aenova waren aanwezig om de technische- en functionele kant van Tim Enterprise toe te lichten. In figuur 6.1 heb ik de deelnemerslijst opgenomen om een beeld te geven van de betrokken partijen bij een pilot als deze. Hieruit blijkt de complexiteit van de organisatie bij het uitvoeren van een implementatietraject als het project Tijdschrijven.

Na afloop van de kick-off konden de genodigden nog met elkaar napraten. Deze tijd heb ik gebruikt om met de afgevaardigden van ABN AMRO Verzekeringen en project Alpha te spreken over hun deelname aan het project. Medewerkers van project Alpha en ABN AMRO Verzekeringen hebben te kennen gegeven geïnteresseerd te zijn in Tim Enterprise en waren daarom bij de kick-off aanwezig.

Met de geïnteresseerden, de opdrachtgever en de test coördinator van het project Tijdschrijven hebben we aan het einde van de kick-off besloten mee te doen aan de beheerderopleiding om op deze manier Tim Enterprise beter te leren kennen. Voor mij was dit een goede kans om tijdens de implementatie fase van mijn project de functionaliteiten en de werking van de tool te leren kennen.

6.1.2 Opleiding Beheerder

Voor de beheerderopleiding heb ik toestemming gevraagd aan mijn opdrachtgever. Vanwege het huidige beperkte budget van team IBIS wilde mijn opdrachtgever echter niet de kosten voor de opleiding op zich nemen. Ik heb derhalve als wederdienst voor de beheerderopleiding aangeboden, de testcoördinator te helpen met het uitvoeren van de functionele test. Alle betrokken partijen zijn hiermee akkoord gegaan waardoor de kosten van de beheerderopleiding niet doorbelast zouden worden aan team IBIS. Omdat de opleiding drie dagdelen van vier uur zou gaan duren heb ik met de testcoördinator afgesproken de resterende tijd van de dag op te vullen met het testen. De voorbereidingen van het testen heeft de testcoördinator op zicht genomen. De week voor de aanvang van de opleiding en de testen heeft de testcoördinator de testscripts en testgevallen aan mij toegezonden zodat ik mij goed kon voorbereiden.

De opleiding werd verzorgd door een medewerker van Aenova en vond plaats in de algemene testruimte te Amsterdam. Tijdens de opleiding hebben we de structuur van Tim Enterprise behandeld en was er elke dag de gelegenheid de gevolgde theorie in praktijk te brengen. De opleiding is door de projectleiding van project Tijdschrijven tevens gebruikt om te kijken of Tim Enterprise aan alle eisen en wensen voldoet. Gedurende de dag werd de opleiding stil gelegd wanneer er een onderdeel van Tim Enterprise niet voldeed aan de eisen of wensen van de opdrachtgever. Alle discussiepunten werden vervolgens genoteerd en aan het einde van de dag nog eens besproken. Van alle discussiepunten is een besluitenlijst gemaakt die we op de laatste dag nogmaals besproken hebben. Hier zijn vervolgens actiepunten aan gekoppeld.

Aan het einde van de opleiding heb ik gevraagd om alle informatie naar mij toe te zenden. Doordat

Naam	Organisatie / functie
Eric-Jan Mylius	Aenova / Technisch support
Gwen Schilte	Aenova / functioneel support
Marco Lemmers	PAC / opdrachtgever en deels beheerder
Arie Jan Cornelissen	PAC / administratief medewerker tevens beheerder/key-user
Frank Mark	ICT Solutions contractmanager tevens beheerder/key user
Frank Bertram	Artimis Beheer - conversie
Jordi Peet	AIX-UNIX team
Berry Koelewijn	IBM werkplek test en installatie
Koos Meijer	Database Administrator Oracle
Eric Boog	IBM Service Level Management/Helpdesk
Marco Barneveld	Functionele Testcoordinator
Henk Mulder	ABN AMRO Verzekeringen
Marcel van den Berg	Project Alpha
Peter Duijs	Plaatsvervangend projectleider
Paul Vogelaar	Projectleider

Figuur 6.1 "Deelnemerslijst Kick-Off project Tijdschrijven"

ik een goed beeld van de mogelijkheden in Tim Enterprise had heb ik hier goed gebruik van kunnen maken tijdens het schrijven van het implementatie voorstel.

6.1.3 Testen

Ter voorbereiding van het testen heb ik me voorbereidt door middel van het boek van Mos zodat ik de theorie kon plaatsen in de praktijk situatie. Ook heb ik binnen Delta Lloyd navraag gedaan hoe men binnen de organisatie omgaat met het testen van applicaties. Dit was met name voor het schrijven van mijn implementatievoorstel interessant.

Na een dagdeel opleiding volgde direct een dagdeel met testen. De database bleek echter te beperkt gevuld waardoor niet alle testscripts doorlopen konden worden. Hetgeen van de tests die we wel hebben kunnen doen voldeed aan de verwachte uitkomsten.

6.2 Implementatievoorstel

Aan de basis van het implementatievoorstel staat de keuze om Tim Enterprise te gaan gebruiken. Omdat ik de feedback op mijn toolkeuze van de afdelingsmanagers van Systeem Ontwikkeling en Informatie Management nog niet had gekregen om Tim Enterprise te gaan implementeren, heb ik op basis van voortschrijdend inzicht het implementatievoorstel gemaakt. Daar de beslissing over de toolkeuze pas na de afloop van mijn afstuderen gemaakt zou worden kon ik weinig anders dan Tim Enterprise als uitgangspunt bij het schrijven van het implementatievoorstel te nemen. In overleg met mijn opdrachtgever is zij hier ook mee akkoord gegaan.

Om een goed voorstel te kunnen produceren heb ik mij afgevraagd wat er bij het implementeren van een tool komt kijken. Het antwoord hierop heb ik gebruikt als basis voor het indelen en schrijven van het implementatievoorstel.

6.2.1 Indeling

Mijn opdrachtgever heeft mij alle vrijheid gegeven om zelf de indeling en inhoud van het implementatievoorstel te bepalen.

Omdat mijn ervaring op dit gebied tekort schoot, heb ik, door de theorie van mijn opleiding te gebruiken, de stappen van het implementatietraject bepaald. Uiteindelijk heb ik 9 stappen geformuleerd voor het implementeren van de tool. Deze stappen heb ik ter verificatie aan een ervaren teamlid van team IBIS voorgelegd.

Voor het ontwerpen van het werkproces heb ik binnen de afdeling Systeem Ontwikkeling navraag gedaan over de aanpak. Dorien van den Burg (teamlid van ITCareS) heeft mij voor het modelleren van het proces de Werk Proces Analyse (WPA) techniek uitgelegd.

De volgende 9 stappen vormen implementatie traject:

1. Kick-off meeting
2. Contract externe partijen
3. Installatie
4. Conversie
5. Inrichten tool
6. Testen
7. Opleiden
8. Acceptatie test
9. Invoering

6.2.2 Kick-off meeting

De kick-off meeting is het startpunt van het implementatietraject. De kick-off meeting is opgenomen onder het hoofdstuk communicatie in het implementatievoorstel. Bij de kick-off meeting zullen de volgende partijen worden uitgenodigd:

❑ Aenova

Aenova wordt door 2 personen vertegenwoordigd op technisch en functioneel vlak. Zij zullen een algemene introductie geven van de tool en tevens vragen op technisch- of functioneel vlak kunnen beantwoorden.

❑ DBA

Omdat er voor Tim Enterprise een Oracle database ingericht zal worden, zal een Database Administrator worden uitgenodigd. Dit hangt wel af van eerder gemaakte keuzen. Indien eht mogelijke is om de Amsterdamse database te gebruiken

❑ IBM

Er zullen afspraken gemaakt moeten worden voor het technisch beheer en technisch onderhoud van de Tim Enterprise applicatie. Ook zal IBM verantwoordelijk zijn voor het inrichten van de test en productieomgeving

❑ Beheerders Tim Enterprise

Het is verstandig om als beheerder al vroeg bij het implementatietraject betrokken te worden. De beheerders van Tim Enterprise zullen uiteindelijk samenwerken met de andere genodigden.

❑ Opdrachtgever

❑ Projectleider

- Afdelingsmanagers Systeem Ontwikkeling & Informatie Management
- Een medewerker van team IBIS en een medewerker van Functioneel Beheer als vertegenwoordiging van de gebruikersorganisatie.

6.2.3 Contract externe partijen

Zoals zoveel afspraken binnen Delta Lloyd in zwart wit worden vastgelegd zullen de afspraken met de diverse betrokken partijen ook vastgelegd worden.

6.2.4 Installatie

Client

Bij de client kan gebruik worden gemaakt van een applicatie server in Amsterdam. Door een applicatie server te gebruiken kunnen gebruikers in één keer worden voorzien van een nieuwe versie. Aenova komt gemiddeld 2 keer per jaar met een nieuwe versie uit. Het is dan ondoenlijk om voor 70 gebruikers een client opnieuw te installeren. Door gebruik te maken van de applicatie server in Amsterdam kunnen de kosten van IBM voor het gebruiken van de server gedeeld worden.

Server

Tim Enterprise bestaat uit een 3-tier structuur. Dit houdt in dat de client applicatie, de server applicatie en de database gescheiden onderdelen zijn. In het implementatievoorstel heb ik deze dan ook apart behandeld.

Op basis van de gesprekken met de technisch medewerker van Aenova en een medewerker van IBM tijdens de Kick-off meeting in Amsterdam, heb ik twee scenario's voorgesteld om de server applicatie van Tim Enterprise te installeren. In verband met de uitbesteding van de infrastructuur aan IBM worden alle servers tussen 01-05-2004 en 01-05-2005 verplaatst naar de serverruimte in Amsterdam. Bij scenario 1 wordt gebruik gemaakt van dezelfde server applicatie als de medewerkers in Amsterdam. De server wordt dan geïnstalleerd op een IBM AIX server met MS Windows 2003. Het voordeel van deze configuratie is dat de kosten voor het gebruik van de server met Amsterdam gedeeld kunnen worden. Bij het tweede voorgestelde scenario wordt de server applicatie geïnstalleerd op een server in Den Haag. Aenova rekent voor het gebruiken van een tweede server applicatie geen extra kosten. Het nadeel van dit scenario is dat de server binnen 1 jaar verhuist moeten worden van Den Haag naar Amsterdam. Bovendien kunnen de kosten voor het installeren van een nieuwe release of van een update van de server applicatie niet worden gedeeld.

In het implementatievoorstel heb ik aangeraden voor het eerste scenario te kiezen. Deze optie is namelijk goedkoper en bij het installeren van een nieuwe release veel minder tijd vergen.

Database

Voor het gebruiken van de Oracle database worden kosten door Oracle en door IBM in rekening gebracht. Ook hier heb ik in het implementatievoorstel een tweetal scenario's voorgelegd. Bij scenario 1 wordt voor de Haagse gebruikers gebruik gemaakt van een aparte database. Hierdoor zijn de gegevens compleet gescheiden. Na navraag gedaan te hebben bij IBM en medewerkers van team IBIS bleek dat binnen een database meerdere schema's gebruikt kunnen worden. Deze optie heb ik als scenario 2 voorgesteld. Hierbij wordt gebruik gemaakt van dezelfde database als de installatie van Amsterdam. In deze database worden vervolgens middels een apart schema de gegevens van de Haagse gebruikers gescheiden van de gegevens van de Amsterdamse gebruikers. De kosten vallen dan een stuk lager uit doordat de kosten gedeeld kunnen worden met Amsterdam. In het implementatievoorstel heb ik

aangeraden voor scenario 2 te kiezen.

Koppelingen

Tim Enterprise maakt gebruik van de netwerklogin van de medewerkers. Wanneer de gebruiker op een werkstation ingelogd is de gebruik ook direct ingelogd in Tim Enterprise. Het bijhouden van aparte gebruikersnamen en passwords voor Tim Enterprise is dan niet meer nodig.

In een gesprek met de technisch medewerker van Aenova bleek dat een koppeling met de Time Resource Management applicatie vanuit Tim Enterprise mogelijk is. Deze koppeling maakt het mogelijk dat de tijdsregistratie van een medewerker uit TRM (de prikklok) geïmporteerd kan worden. Vervolgens worden deze gegeven aan de gebruiker getoond bij het invullen van het urenbriefje. Indien een medewerker 5 uur aanwezig geweest is weet de gebruiker nu hoeveel tijd deze moet registreren. De koppeling kan elke avond automatisch deze gegevens ophalen. Om dit te kunnen doen kan Aenova een System Development Kit (SDK) leveren waarmee de leverancier van TRM de koppeling kan maken. Bij het gebruik van deze koppeling is het niet mogelijk de tijdsregistratie van de huidige dag op te vragen. Ik heb aan de leverancier van TRM gevraagd of deze koppeling mogelijk was. Via email heb ik hier een positieve reactie op gekregen.

6.2.5 Conversie

Op basis van de technische handleiding van Tim Enterprise en navraag bij de technisch medewerker van Aenova heb ik geconcludeerd dat het mogelijk is een conversie uit te voeren van de oud urenregistratie naar Tim Enterprise. Uit ervaring heeft de technische medewerker mij duidelijk gemaakt dat een conversie wel veel tijd kost. Bij een conversie is het mogelijk om de oude gegevens via MS Excel te importeren in Tim Enterprise. Het voordeel van een conversie is dat de historische gegevens bewaard blijven. Daarnaast kunnen de totaal tijden van bijvoorbeeld de lopende projecten bepaald worden. Indien er geen conversie plaatsvindt zal met een lege database begonnen worden. Hierdoor verliest men het inzicht in de lopende zaken. Ik heb derhalve in het implementatievoorstel de gegevens bepaald die minimaal nodig zijn om toch de historische gegevens te kunnen raadplegen. Bij een conversie zullen de gegevens uit PMW naar MS Excel geëxporteerd moeten worden. Vervolgens kunnen deze gegevens in Tim Enterprise worden geïmporteerd. Hetzelfde geldt voor de urenregistratie van afdeling Systeem Ontwikkeling. Deze staan al in MS Excel.

6.2.6 Inrichten tool

Het inrichten van de tool zal gedaan worden door de beheerders van de tool. Na de installatie en de conversie zal bepaald moeten worden hoe de inrichting er het beste uit moet komen te zien. In het implementatievoorstel heb ik de volgende zaken beschreven:

1. De modelgebruikers

In Tim Enterprise kan een modelgebruiker worden gedefinieerd. Per gebruiker kan aan de hand van een modelgebruiker de tool worden ingericht. Het voordeel van een modelgebruiker is dat niet voor elke gebruiker alles opnieuw hoeft worden ingericht. Door de flexibiliteit van Tim Enterprise zijn er vele instellingen mogelijk. Het veranderen van instelling neemt veel tijd in beslag indien er geen modelgebruiker wordt gebruikt. De volgende modelgebruikers zullen worden aangemaakt:

1. Medewerker intern
2. Medewerker extern
3. Teamleider

4. Projectleider
5. Beheerder

2. Productstructuur

3. Het Beheer van Tim Enterprise

In figuur 6.2 worden de beheerderstaken getoond.

Taken	CB	TL	PL
Opvoeren, muteren of verwijderen van een hoofdproduct	X	-	-
Opvoeren, muteren of verwijderen van een subproduct	X	X	X
Opvoeren, muteren of verwijderen van een organisatie eenheid	X	-	-
Opvoeren, muteren of verwijderen van een persoon	X	-	-
Het opvoeren, muteren of verwijderen van een standaard rapportage	X	-	-
Het opvoeren, muteren of verwijderen van rapportages op teamniveau	X	X	-
Het opvoeren, muteren of verwijderen van rapportages op projectniveau	X	X	X
Het opvoeren, muteren of verwijderen van een standaard budgetmatrix	X	-	-
Het opvoeren, muteren of verwijderen van budgetmatrices op teamniveau	X	X	-
Het opvoeren, muteren of verwijderen van budgetmatrices op projectniveau	X	-	X
Het geven van rechten aan gebruikers op teamniveau	X	X	-
Het geven van rechten aan gebruikers op product niveau	X	X	X
Het geven van rechten op globaal niveau	X	-	-
Het geven van rechten op het importeren en exporteren van gegevens op teamniveau	X	X	-
Het geven van rechten op het importeren en exporteren van gegevens op globaal niveau of afdelingsniveau	X	-	-
Het geven van rechten op het importeren en exporteren van gegevens op teamniveau	X	-	X

Legenda :

CB = Centraal Beheer
 TL = Teamleider
 PL = Projectleider

Figuur 6.2 "Taken per soort Beheerder"

4. De Rapportages

Het is mogelijk om enkele standaard rapportages te maken. In Tim kan op verschillende wijze een rapportage worden gemaakt. Het volgende overzicht toont de benodigde rapportages

Naam	Bedoeld voor	Maker	Tool	
Kwartaal rapportage IBIS	Afdelingsmanager Systeem Ontwikkeling	Teamleider IBIS	PMW	Ieder Kwartaal
Kwartaal rapportage ITCares	Afdelingsmanager Systeem Ontwikkeling	Teamleider ITCareS (gedelegeerd aan teamlid)	PMW	Ieder Kwartaal
Maandrapportage bestede uren IBIS voor Functioneel Beheer en het Projectbureau.	Teamleider Functioneel Beheer, Teamleider Projectbureau	Teamleider IBIS	PMW	Maandelijks
Maandrapportage bestede uren ITCareS voor Functioneel Beheer en het Projectbureau.	Teamleider Functioneel Beheer, Teamleider Projectbureau	Teamleider ITCareS (gedelegeerd aan teamlid)	PMW	Maandelijks
Maandrapportage bestede uren ATCT voor Functioneel Beheer.	Teamleider Functioneel Beheer	Teamleider ATCT	MS Excel	Maandelijks
Urenoverzicht totalen teamleden IBIS	Teamleider IBIS	Teamleider IBIS	PMW	Jaarlijks
Urenoverzicht teamlid IBIS	Alle Teamleden van IBIS	Teamleider IBIS	PMW	Maandelijks
Urenoverzicht totalen teamleden ITCareS	Teamleider ITCareS	Teamleider ITCareS	PMW	Jaarlijks
Urenoverzicht teamlid ITCareS	Alle Teamleden van ITCares	Teamleider ITCareS (gedelegeerd aan teamlid)	PMW	Wekelijks
Maandrapportage bestede uren per kostenplaats (ABC formulier)	Afdeling Planning & Control	Alle betrokken teams	MS Excel	Maandelijks
Rapportage wijzigingsbeheer	Stuurgroep	Teamleider FB	MS Excel	Op aanvraag

5. De gebruikersrechten

Figuur 6.3 "Rapportages"

Per modelgebruiker staan de rechten toegewezen op basis van de hoofdfunctionaliteit.

Gebruiker/ Rechten	Extern	Intern	TL	PL	B
Hoofdproduct	-	-	-	-	O,M,V
Subproducten	B	B	O,M,V	O,M,V	O,M,V
Personen	-	-	M	M	O,M,V
Afdeling structuur	-	-	B	B	O,M,V
Rapportages	B	B	O,M,V	O,M,V	O,M,V
Budgetmatrices	B	B	O,M,V	O,M,V	O,M,V

Figuur 6.4 "Gebruikersrechten"

6.2.7 Testen

Binnen Delta Lloyd wordt het testen van software zeer serieus genomen. Over het algemeen wordt voor de ontwikkeling van Software evenveel tijd genomen voor het testen als voor de ontwikkeling. Binnen Delta Lloyd wordt onderscheid gemaakt tussen een drietal tests. Tijdens de functionele tests wordt alle functionaliteit middels een testscript en testgevallen getest. Tijdens de technische test wordt door IBM gekeken of de server, applicatie en database goed werken op de huidige infrastructuur. Eikpunten zijn hierbij de netwerkbelasting en de servercapaciteit die beide onder een bepaalde grens moeten blijven. De laatste test is de acceptatietest. Bij een acceptatietest wordt de applicatie getest om vast te stellen of de applicatie voldoet aan de eisen en wensen. Deze acceptatietest wordt gedaan door een afvaardiging van de gebruikers. Uiteraard is de opdrachtgever hierbij aanwezig. Indien de applicatie niet aan alle eisen en wensen voldoet wordt er na afloop van de test bepaald op welke manier deze non-fits moeten worden opgelost.

6.2.8 Opleiden

Om van de voordelen van Tim Enterprise optimaal gebruik te maken dienen de hoofdgebruikers een opleiding te volgen. De hoofdgebruikers zijn voornamelijk de projectleiders, teamleiders en beheerders. Aenova brengt voor het geven van de opleiding kosten in rekening. In het implementatievoorstel heb

ik een voorstel gedaan over het aantal dagdelen en de soort gebruikers die een opleiding moeten volgen. Het is onbetaalbaar om iedereen de opleiding te laten volgen. Omdat de tool voor teamleden vrij logische in elkaar zit zal het voor teamleden niet nodig zijn een volledige opleiding te genieten. Ik heb dan ook voorgesteld om teamleden de gelegenheid te geven te oefenen met Tim Enterprise.

6.2.9 Invoering

Indien aan de volgende criteria voldaan is zal Tim Enterprise overgezet worden naar de productomgeving.

- Alle gebruikers hebben voldoende de tijd gehad alle mogelijkheden van Tim Enterprise te testen.
- De procedure van het registreren van uren is bij alle betrokken medewerkers bekend.
- De procedure van het rapporteren van uren binnen en tussen alle teams is bekend.
- De procedure van het onderhouden van de tool is met alle betrokkenen overeengekomen.
- De acceptatietest is positief bevonden.

De invoering zal plaatsvinden op 1 oktober 2004. Dit is het begin van het laatste kwartaal.

6.3 *Ontwerp werkproces urenregistratie*

Het werkproces urenregistreren bestaat uit de processtappen beheren, tijdschrijven, fiatteren en rapporteren. Per proces stap heb ik een beschrijving opgenomen in het implementatievoorstel. Tevens heb ik van het werkproces een schema gemaakt.

Hoofdstuk 7

- Voorwoord
- Inleiding
- Hoofdstuk 1 Organisatie
- Hoofdstuk 2 Opstart fase
- Hoofdstuk 3 Vooronderzoek fase
- Hoofdstuk 4 Longlist fase
- Hoofdstuk 5 Shortlist fase
- Hoofdstuk 6 Implementatie fase
- **Hoofdstuk 7 Evaluatie**
 - **Product Evaluatie**
 - **Proces Evaluatie**
- Literatuurverwijzing
- Figurenlijst
- Bijlage

Evaluatie

Dit hoofdstuk beschrijft de productevaluatie en de procesevaluatie van mijn afstudeeropdracht bij Delta Lloyd Zorg. Ik heb per opgeleverd product de productevaluatie beschreven. Voor de procesevaluatie heb ik de fasering van mijn project aangehouden. De laatste paragraaf beschrijft de leereffecten waarbij ik mijn persoonlijke ontwikkeling en de theorie versus de praktijk behandel.



7.1 Product evaluatie

7.1.1 Opdrachtomschrijving

Het heeft even geduurd voordat de opdrachtomschrijving bij aanvang in orde was. Daarnaast heb ik de opdrachtomschrijving tijdens het afstudeerproject ook moeten aanpassen. Dit kwam doordat ik de voorgestelde fasering een aantal malen heb aangepast. De voorgestelde producten wijken af van de uiteindelijk opgeleverde producten doordat de verandering in methode ook andere producten met zich mee bracht. In de shortlistfase heb ik een product opgeleverd genaamd Rapport Voorstel Toolkeuze. In de implementatiefase heb ik een rapport gemaakt genaamd Rapport Implementatievoorstel. Bij deze laatste heb ik het ontwerp urenregistratie toegevoegd.

De aanpassing van de methode en de gewijzigde lijst producten zijn het resultaat van een beter inzicht in de organisatie en de pragmatische houding van mijn opdrachtgever. Achteraf denk ik dat ik in het begin van het afstudeerproject met mijn opdrachtgever meer had moeten praten over de opdracht. Aan de andere kant ben ik in het diepe gegooid waardoor ik vanaf het begin zelfstandig heb gewerkt.

7.1.2 Project Initiation Document

Het PID heb ik vele malen aangepast na feedback gekregen te hebben van mijn opdrachtgever Elsbeth Bouwman. Bij het schrijven van de eerste versie heb ik de indeling van het standaard PID van Delta Lloyd aangehouden. Dit bleek geen succes doordat er nog te weinig informatie beschikbaar was en het standaard PID uitgaat van een groot project.

Doordat ik veel inschattingen nog niet kon maken heb ik bij het herschrijven kritisch naar elk hoofdstuk uit het standaard PID gekeken. Omdat ik nog weinig van de organisatie wist kon ik het standaard PID ook niet helemaal plaatsen binnen mijn project. Zo was het voor mij nog niet mogelijk op dat moment een kosten baten analyse te maken omdat er nog te weinig informatie beschikbaar was.

Naast de aanpassingen aan de indeling heb ik ook hard moeten werken aan mijn schrijfstijl. Mijn opdrachtgever heeft hier veel feedback over gegeven. Ik heb moeite om de kern van het verhaal niet uit het oog te verliezen. Daarnaast gebruikte ik vaak spreektaal in plaats van schrijftaal. Dit laatste is voor mij een bekende kwaal. In de laatste versie heb ik eerste de kernzinnen en kernwoorden opgeschreven en vervolgens geprobeerd hier een logisch en duidelijk verhaal van te maken.

Ondanks dat versie 4 nog steeds fouten bevatte heb ik met mijn opdrachtgever afgesproken door te gaan met het volgende product. In algemene in zijn de meeste onderdelen niet duidelijk en punctueel genoeg beschreven. Het resultaat is dan ook matig te noemen maar geeft wel een beeld van het project.

7.1.3 Rapport Vooronderzoek

Bij het schrijven van het vooronderzoeksrapport heb ik de feedback van Elsbeth Bouwman over het PID meegenomen. Omdat ik eerst ben gaan nadenken over de inhoud en indeling was ik veel eerder op de juiste weg dan bij het schrijven van het PID. Wel had mijn opdrachtgever veel commentaar maar betrof dit meer de inhoud dan de indeling van het rapport. Om een beeld te krijgen van de manier waarop vooronderzoeken geschreven worden heb ik enkele vooronderzoeken van het netwerk gehaald en bestudeerd.

Uit mijn vooronderzoek valt op te maken dat ik in deze fase sommige onderdelen van de organisatie nog niet kon doorgronden. Bijvoorbeeld het deel over de ABC methode is vrij vaag. Ik heb hier geen onderscheid gemaakt tussen kostenplaatsen en kostendragers, terwijl dit twee belangrijke onderdelen zijn. Een ander punt dat beter had gekund was de terugkoppeling van de probleemanalyse in de toekomstige situatie. Ik heb een aantal problemen in kaart gebracht maar ik verzaak in de toekomstige situatie per probleem een oplossing aan te dragen.

Over het schrijven van het vooronderzoeksrapport heb ik langer gedaan dan verwacht. Dit kwam met name door de grote hoeveelheid informatie die ik moest verwerken in een kort en bondig rapport. Achteraf kan ik zeggen dat ik nog steeds moeite heb gehad de rode draad van het rapport aan te houden. Ondanks de bovenstaande punten ben ik tevreden over het resultaat omdat ik een verbetering in manier van schrijven heb doorgemaakt.

7.1.4 Rapport Voorstel Toolkeuze

Omdat ik tijdens het schrijven van dit rapport steeds meer grip op de situatie kreeg is het schrijven ervan mij veel gemakkelijker af gegaan. Ik heb bijna geen kritiek gekregen van mijn opdrachtgever. Ook de afdelingsmanager die de beslissing over de toolkeuze neemt had weinig kritiek. Het resultaat is dat op basis van dit rapport een goede beslissing genomen kan worden. Ik heb veel meer tijd binnen de planning uitgetrokken om na te denken over de indeling. Ook heb ik het kostenaspect bij de toolkeuze duidelijk naar voren gehaald zodat hier geen vragen onbeantwoord zouden blijven.

7.1.5 Rapport Implementatie voorstel

Het implementatievoorstel is vrij oppervlakkig. Niet alle details zijn helemaal uitgewerkt. Dit is te wijten aan de complexiteit van een implementatietraject van een complexe tool in een complexe omgeving. Er is veel meer overleg nodig met de diverse betrokken partijen om alle stappen concreter te kunnen maken. Doordat ik de opleiding van Aenova in een laat stadium van mijn afstuderen heb gevolgd was er te weinig tijd om met de betrokken partijen af te spreken. Aan de andere kant was het implementatievoorstel nog oppervlakkiger geweest als ik de opleiding niet had kunnen volgen. Doordat ik veel wist van de tool zelf heb ik de mogelijkheden en aandachtspunten van de implementatie wel uitgewerkt. Het implementatievoorstel laat nogal wat discussiepunten open. Mijn opdrachtgever en ik zien het beide als een discussiestuk. Voor de korte tijd die ik heb gehad om het te schrijven vind ik het resultaat naar behoren.

7.2 *Proces evaluatie*

7.2.1 Opstart fase

Gedurende de eerste weken heb ik het gevoel gehad dat mijn productiviteit te laag was. Ik heb dit ook aangegeven bij mijn opdrachtgever. Samen zijn wij tot de conclusie gekomen dat het opstarten in een grote organisatie meer tijd kost dan aanvankelijk was gepland. Ik heb met name moeten wennen aan de cultuur van het bedrijf. Het gebruik van een prikklok kwam mij in eerste instantie wat te controlerend over. Daarnaast gaven de vele procedures en regels mij een onbehagelijk gevoel. Hier heb ik de eerste weken echt doorheen moeten bijten.

Tijdens de opstartfase heb ik grote moeite gehad de structurering van mijn project op orde te krijgen. Doordat ik in het kader van de opleiding gestructureerd te werk wilde gaan door het project goed af te bakenen en door het gebruiken van de juiste methode, heb ik het project teveel vanuit de theorie benaderd en te weinig vanuit de praktijk. Het heeft enkele weken geduurd voordat ik meer vanuit de praktijk naar mijn project ben gaan kijken. Het resultaat hiervan is geweest dat ik de opzet vaak heb veranderd. Dit heeft me aan de ene kant veel tijd gekost maar heb ik anderzijds veel geleerd over de verschillende methode en op welke manier je naar een project kijkt.

Ik heb mij vanaf het begin onzeker gevoeld over de omvang en diepgang van het project. Ik heb het idee gehad een te makkelijke opdracht te hebben gekozen. Mijn opdrachtgever heeft me op dit gebied moeten stimuleren om van dit beeld af te stappen. Dit is ook uiteindelijk gelukt en ben ik de opdracht meer als een uitdaging gaan ervaren.

7.2.2 Vooronderzoekfase

Gedurende de gesprekken viel de betrokkenheid van afdeling Informatie Management mij tegen, met uitzondering van de teamleider van het Project Bureau. Tijdens een van de eerste gesprekken met een teamleider van afdeling Informatie Management bleek dat er eigenlijk geen interesse was om het huidige proces te veranderen laat staan het invoeren van een tool. Dit viel tegen maar bleek achteraf juist een uitdaging. Op het moment dat ik het project Tijdschrijven in Amsterdam tegenkwam kreeg ik het idee dat ik voor spek en bonen daar zat. Het idee dat de uitkomst van het Project Tijdschrijven mogelijk concernbreed ingevoerd zou gaan worden gaf mij het idee dat mijn afstudeeropdracht eigenlijk overbodig was. Ik heb dit bij mijn opdrachtgever aangegeven en heb afgesproken op de hoogte te blijven van de vorderingen van het project Tijdschrijven maar verder het project Tijdschrijven links te laten liggen.

Ondanks de vele gesprekken die ik gevoerd heb vielen de dagen achter de computer mij het zwaarst. Ik heb geprobeerd de gesprekken afwisselend met het werken achter de computer in te plannen. Uit de gesprekken met de teamleider van het projectbureau kwam, dat de situatie veel complexer was dan ik aanvankelijk had gedacht. Dit motiveerde mijn enorm waardoor ik de rest van de tijd in deze fase gebruik hebt zoveel mogelijk te weten te komen over de huidige situatie en toekomstige situatie. Ik heb over het algemeen weinig denkfouten gemaakt ten aanzien van de inhoud. Ondanks dat het maken van het ERD mij vreselijk veel tijd heeft gekost en voor Delta Lloyd niet veel heeft opgeleverd, heeft het mij wel inzicht gegeven in de situatie. Het ERD heeft onder andere dan ook de discussie opgestart over het hanteren van meerdere niveau's bij het boeken van uren.

Al met al heeft deze fase langer geduurd dan verwacht en was had het resultaat beter kunnen zijn. Ondanks dat was het juist een leerzame fase waarbij ik de omgeving meer ben gaan zien als een uitdagend iets in plaats van een blok aan mijn been.

7.2.3 Longlist fase

Om te komen tot een longlist heb ik goed gebruik gemaakt van de middelen die ik had. Door mijn beperkte ervaring heb ik vrij snel inzicht gekregen van de markt op het gebied van de urenregistratie. Ook door contact op te nemen met mensen binnen mijn eigen netwerk heb ik vanuit een breed perspectief een longlist kunnen opstellen. Ook de beslissing om de longlist en shortlist in één product op te nemen is mij goed bevallen. Achteraf vind ik wel dat ik langer over de fasering na had moeten denken. Want ook in deze fase ben ik bezig geweest met mijn projectstructuur door de make or buy decision te verschuiven.

7.2.4 Shortlist fase

Tijdens deze fase is het project Tijdschrijven steeds dichterbij gekomen. Waar ik in eerdere fasen dacht nooit een tool te kunnen vinden die voldoet aan de gestelde eisen en wensen, bleek de oplossing toch Tim Enterprise te zijn. Ik heb moeite gehad om de afweging tussen het zelf ontwikkelen van een tool en Tim Enterprise te maken. Ondanks dat deze tool voldoet aan de eisen en wensen gold dit ook voor het zelf ontwikkelen. Vanwege dit beperkte verschil heb ik de kosten en baten geanalyseerd. Daarnaast heb ik geprobeerd aan te geven dat het kopen van een tool die qua functionaliteit gelijk is aan het zelf ontwikkelen van een tool, altijd de betere oplossing is. De manier waarop ik deze fase heb doorlopen kan ik goed noemen. Ik heb zoveel mogelijk geprobeerd een goede oplossing voor Delta Lloyd te kiezen waarbij ik rekening heb gehouden met de drukte en de mogelijkheid de tool per team in te voeren. Deze optie heb ik echter niet duidelijk aangegeven omdat mijn opdrachtgever heeft aangegeven dat de beslissing om de tool te gebruiken niet bij de teams ligt maar bij de afdelingsmanagers. Het was dus

tactisch verstandiger uit te gaan van een gelijktijdige invoering bij alle betrokken teams.

7.2.5 Implementatie fase

Door de beheerderopleiding in Amsterdam te volgen heb ik een goed beeld gekregen wat er bij een implementatietraject komt kijken. Waar ik eerst dacht dat een implementatie in vrij korte tijd te realiseren is besef ik nu pas dat dit binnen Delta Lloyd makkelijk een doorlooptijd van 2 a 3 maanden kan hebben. Doordat ik mijn aandacht tussen het project Tijdschrijven en mijn afstudeerproject heb moeten verdelen heb ik wel te weinig tijd gehad het implementatievoorstel goed af te ronden.

In deze fase heeft de afdelingsmanager van Afdeling Systeem Ontwikkeling aangegeven akkoord te gaan met de toolkeuze uit de vorige fase. Deze goedkeuring kwam pas in de laatste week van deze fase omdat er eerder nog geen gelegenheid voor was.

7.2.6 Afronding fase

Deze periode kan niet echt gezien worden als een fase ondanks dat ik dit heb aangegeven bij de opdrachtschrijving. Het product van deze fase had een evaluatierapport voor mijn opdrachtgever moeten zijn. Het project heb ik wel geëvalueerd. Haar conclusie is terug te vinden in de interne bijlage. Een ander product dat niet is opgeleverd is het adviesrapport over de doorvoering van de tool bij andere teams binnen Delta Lloyd. Samen met mijn opdrachtgever heb ik besloten deze niet te maken omdat de kans groot is dat de tool concernbreed ingevoerd gaat worden indien de invoering bij de afdeling ICT Solutions in Amsterdam en bij de afdeling Systeem Ontwikkeling en Informatie Management bevalt.

7.2.7 Conclusie

De voorgestelde planning in het Project Initiation Document is er door de verandering van methoden vaak anders uit komen te zien. Doordat ik in de opstartfase twee weken langer nodig heb gehad de organisatie te doorgronden en in de implementatie fase veel tijd heb moeten besteden aan het project Tijdschrijven te Amsterdam, kwam ik eigenlijk aan het einde 1 a 2 weken te kort. Hierdoor heb ik de werkprocessen niet kunnen modelleren. Aan de andere kant ben ik blij dat ik een aanbod heb gekregen van Delta Lloyd om gedurende drie maanden te komen werken om de tool te implementeren.

Het implementeren van de tool is, zoals in de opdrachtschrijving staat, altijd optioneel geweest. Achteraf gezien had ik de implementatie ook nooit kunnen uitvoeren. Het implementeren van Tim Enterprise neemt namelijk 3 maanden in beslag.

In de producten die ik heb opgeleverd zit naar mijn mening een stijgende lijn in ten aanzien van de kwaliteit. Als ik terugkijk op de procesgang van mijn afstudeerproject dan ben ik van mening dat ook hier een stijgende lijn in zit. Waar ik in het begin moeite had zaken te doorgronden zoals de organisatie en de formele cultuur, wist ik aan het einde dat ik van alle zaken goed op de hoogte ben.

7.3 Leereffecten

7.3.1 Persoonlijke ontwikkeling

De stage die ik in het kader van de opleiding Informatica en Informatiekunde in het derde jaar heb gevolgd, heb ik bij een klein bedrijf gedaan. De keuze om bij een groot bedrijf te gaan afstuderen kwam dan ook niet geheel uit de lucht vallen. Van deze keuze heb ik veel geleerd omdat ik meer inzicht heb met welke zaken grote en kleine organisaties te maken hebben. Zelf denk ik dat ik eerder in een middelgroot bedrijf wil werken. Een informele sfeer spreekt mij meer aan dan de formele sfeer binnen een groot bedrijf. Aan de nadere kant zijn de doorgroeimogelijkheden in een klein bedrijf beperkt. Een middelgroot bedrijf zal een compromis hier in kunnen zijn.

Ik heb tijdens mijn afstudeerproject zeer zelfstandig gewerkt doordat mijn opdrachtgever de tijd niet had en het niet nodig vond om mij alles voor te kauwen. Wanneer ik iets niet wist heb ik het eerst zelf uitgezocht voordat ik naar mijn opdrachtgever ben gegaan. Geheel zelfstandig heb ik niet gewerkt. De veranderingen in de gebruikte methoden en fasering had ik zonder haar hulp nooit doorgevoerd.

Ook heb ik geleerd dat ik liever contact met mensen heb dan dat ik de hele dag achter een computer zit. Ik kan mij maar voor beperkte duur concentreren. Door met mensen contact te hebben leer je ook over het algemeen meer.

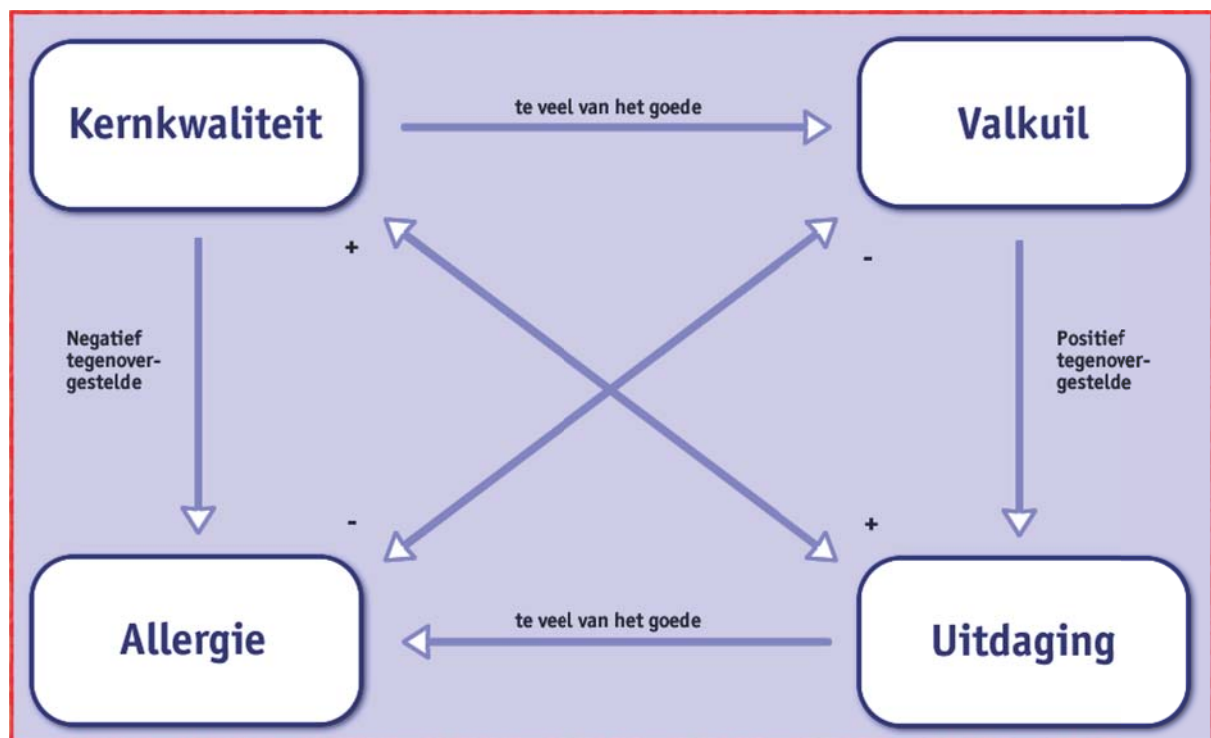
Ik heb in het begin van mijn afstuderen veel te hoge verwachtingen gehad. Ik had me meer moeten verdiepen in de stof en minder hard van stapel moeten gaan.

Dankzij een gesprek met mijn opdrachtgever ben ik ook kritisch ten opzicht van mezelf geweest en ben ik veel bewuster geworden van mijn eigenschappen. Zo heeft mijn opdrachtgever samen met mij een kernkwadranten diagram opgesteld. Dit diagram laat zien wat er gebeurt wanneer een goede eigenschap doorslaat en een slechte eigenschap kan worden. Als voorbeeld hebben we ik mijn eigenwijsheid genomen. Ik ben iemand die duidelijk zijn standpunt heeft en vasthoud soms drijf ik dit echter te ver door. In figuur 7.1 staat deze eigenschap verder uitgewerkt.

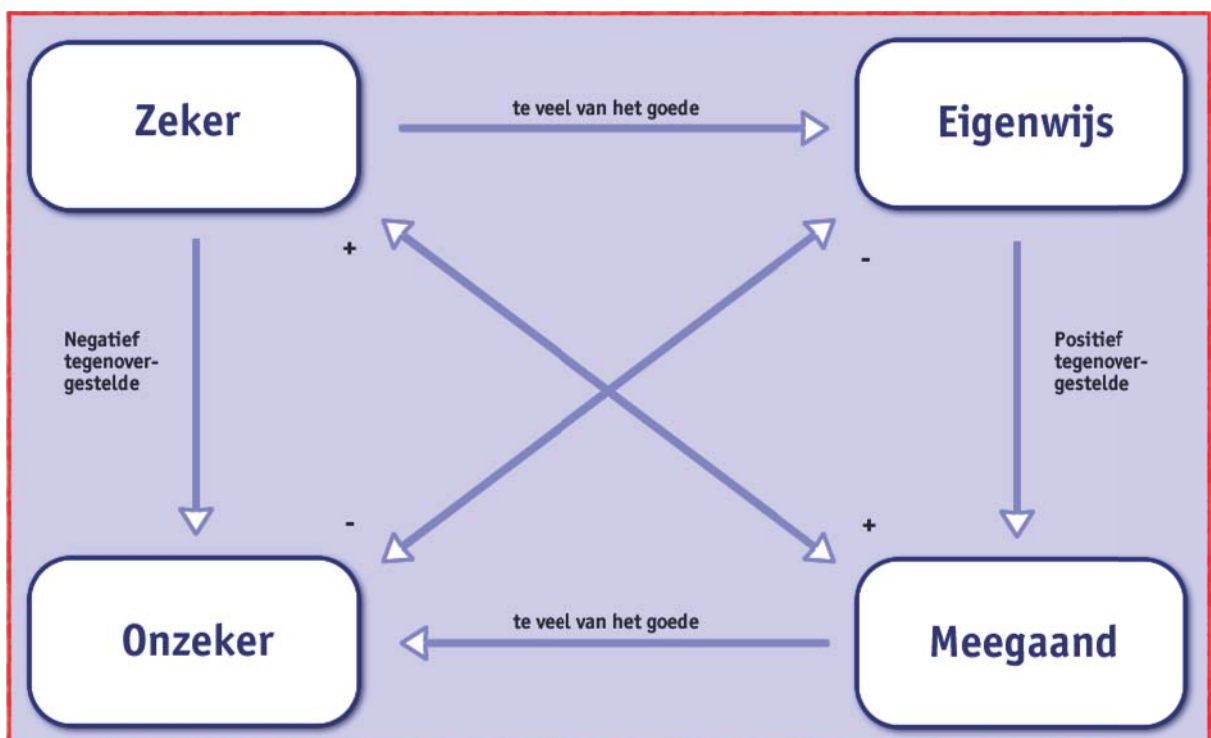
Voor mij was de belangrijkste conclusie om andere mensen meer te respecteren en om heb proberen te doorgronden wanneer ze met alle winden mee waaien.

7.3.2 Theorie en praktijk

Ik vind het jammer dat ik weinig systeem ontwikkel technieken echt goed heb kunnen toepassen. De leermomenten die ik heb meegemaakt zitten meer in de hoek van de organisatie en van het omgang met mensen dan in het analytische vlak. Ik heb wel geprobeerd veel aandacht te geven aan theorie en die vervolgens toe te passen in de praktijk. Zo is mijn gespreksvaardigheid toegenomen. Ik heb veelvuldig de LSD (Luisteren, Samenvatten en Doorvragen) techniek toegepast. Door het veranderen van methode heb ik veel nagedacht over het gebruik van methoden. Ik heb naast de theorie over de methoden zelf (DSDM, Pakketselectie en Prince II) ook juist veel tijd gehad om de toepassingen ervan te ontdekken.



Figuur 7.1 "Kernkwadrant van Ofman"



Figuur 7.2 "Ingevuld Kernkwadrant van Ofman"

Literatuurlijst

Adviseren als tweede beroep, Nathans

Gedrag in organisaties, Alblas / Wijsman

Pakketselectiemethode, den Heijer / Dronkert

DSDM, Stapleton

Reader OI-08 Informatie Infrastructuurplanning

Reader OI-10 ICT-assessment en innovatie

Reader SO-07 Methoden & Technieken van systeemontwikkeling

Reader SO-10 Systeemontwikkeling bij ongestructureerde gegevens

Figurenlijst

<i>Figuur 1.1 "Statistieken Delta Lloyd Groep"</i>	11
<i>Figuur 1.2 "Machinebureaucratie volgens Mintzberg"</i>	11
<i>Figuur 1.3 "Organigram Delta Lloyd Groep"</i>	13
<i>Figuur 2.1 "Machinebureaucratie volgens Mintzberg"</i>	21
<i>Figuur 2.3 "Planning"</i>	27
<i>Figuur 2.2 "Fasering Gecombineerde methoden"</i>	27
<i>Figuur 2.3 "Inhoud Project Initiation Document"</i>	28
<i>Figuur 2.5 "Definitieve fasering Pakketselectie"</i>	29
<i>Figuur 4.1 "Longlist"</i>	44
<i>Figuur 5.1 "Matrix functionele specificatie Shortlist"</i>	49
<i>Figuur 5.2 "Kosten optie Zelfbouw"</i>	50
<i>Figuur 5.3 "Kosten optie Tim Enterprise van Aenova"</i>	51
<i>Figuur 5.4 "Baten"</i>	52
<i>Figuur 6.1 "Deelnemerslijst Kick-Off project Tijdschrijven"</i>	57
<i>Figuur 6.2 "Taken per soort Beheerder"</i>	61
<i>Figuur 6.4 "Gebruikersrechten"</i>	62
<i>Figuur 6.3 "Rapportages"</i>	62
<i>Figuur 7.1 "Kernkwadrant van Ofman"</i>	71
<i>Figuur 7.2 "Ingevuld Kernkwadrant van Ofman"</i>	71

- Voorwoord
- Inleiding
- Hoofdstuk 1 Organisatie
- Hoofdstuk 2 Opstart fase
- Hoofdstuk 3 Vooronderzoek fase
- Hoofdstuk 4 Longlist fase
- Hoofdstuk 5 Shortlist fase
- Hoofdstuk 6 Implementatie fase
- Hoofdstuk 7 Evaluatie
- Literatuurverwijzing
- Figurenlijst
- *Bijlage*

Bijlage

Interviewlijst

Vorbereiding Interview

Samenvatting Interview

Vorbereiding Workshop

Verslag Workshop

MS Excel Functioneel Beheer

Ishikawa Diagram

Evaluatie opdrachtgever Elsbeth Bouwman



Interview lijst

	Onderwerp	Doel
Rob Geerts	ICT binnen Delta Lloyd	Inzicht krijgen in de omgeving. Wat komt er bij een automatiseringstraject kijken. Waar worden in algemene zin beslissingen genomen en waarover.
Jaap	Huidige urenregistratieproces + globale eisen en wensen	Inzicht verkrijgen in het huidige urenregistratie proces. Waar zitten knelpunten tussen IM en SO en P & C
Elsbeth	Huidige urenregistratieproces + globale eisen en wensen	Inzicht verkrijgen in het huidige urenregistratie proces. Waar zitten knelpunten tussen IM en SO en P & C
Wai Cheung	Huidige urenregistratieproces	Op welke manier houdt Wai zijn uren bij?
Peter Spaans	Huidige urenregistratieproces	Op welke manier houdt Peter zijn uren bij?
Henk	Huidige proces en eisen t.a.v. het toekomstige proces	Op welke manier houdt Henk zijn uren bij? Op welke manier zou Henk dit in de toekomst willen doen?
Carlo Laken	Huidige proces en eisen t.a.v. het toekomstige proces	Op welke manier houdt Carlo zijn uren bij? Op welke manier zou Carlo dit in de toekomst willen doen?
Ad den Boer	Toekomstvisie urenregistratieproces	Inzicht krijgen op welke manier ITCares in de toekomst wil omgaan met de urenregistratie
Ger van	Huidig gebruik PMW	Inzicht krijgen op welke manier ITCares nu met het urenregistratieproces omgaat.
Jaap van Hal	Huidige urenregistratieproces	Wat doet Jaap momenteel met de geleverde uren door SO en IM.
Willem	Huidige urenregistratieproces	Wat doet Willem momenteel met de geleverde uren door SO en IM

Vorbereitung Interview**Urenregistratie proces Peter
26-02-2004****Huidige situatie**

Op dit moment komen de uren op verschillende manier binnen. Functioneel beheer bepaalt of een aanvraag vanuit delta lloyd een project wordt of een wijzigingsaanvraag. Het budget wordt in overleg met de medewerker van IBIS bepaald dat in de PID terecht komt. Er vindt gedurende het proces geen terugkoppeling plaats over het budget.

1. Op welke manier houd jij jouw uren momenteel bij?
De uren worden per maand ingevuld in een urenstaatje. Vanwege de lage frequentie is het nodig om voor je zelf ook nog uren bij te houden. Een maand is immers te lang om te onthouden. De urenstaat is niet ingedeeld op basis van activiteiten.
 - Eigen bestand? Ja
 - Frequentie? Per maand
 - Op welke zaken boek je uren? Hoe gaat dat in zijn werk? Niet op activiteiten
2. Heb jij inzicht in de huidige stand van zaken ten aanzien van je lopende werk? Nee, de terugkoppeling geschiedt achteraf en niet gedurende projecten of wijzigingsaanvragen.
3. Kun je direct zien hoeveel uren je aan projecten hebt gezeten? Nee
4. Kun je zien of je declarabel genoeg bent? Nee

Toekomstige situatie

5. Op welke manier zou jij je uren bij willen houden? Frequentie?
De uren per week verplicht bijhouden, per dag moet ook mogelijk zijn. Dan hoeft je namelijk niet meer apart een administratie bij te houden. Verder wil je de budgettering ook kunnen zien. Medewerkers zijn namelijk zelf verantwoordelijk voor de voortgang.
6. Wil je jouw geboekte uren later nog kunnen aanpassen? ja
7. Welke overzichten zou jij bij het invullen van je uren willen gebruiken? Welke activiteiten zijn ingepland, declarabiliteit, gemaakte uren afgelopen week / weken
8. Wat staat er op die overzichten? Zie hierboven
9. Op welke posten wil je uren boeken? Op basis van activiteiten
10. Wil jij een mailtje ontvangen indien je jouw uren nog niet hebt ingevuld? Mailtje niet nodig.
Inoverzichten weken die niet ingevuld zijn rood.
11. Wil je de uren van een project in kunnen zien, status van het project? Ja, werknemer is verantwoordelijk voor de voortgang.

Samenvatting Interview

Samenvatting verslag peter spaans 26-02-2004

Huidige situatie

1. Op welke manier houd jij jouw uren momenteel bij?

Op dit moment krijgt het team ITCares elke week een urenstaatje van Ger waarop de uren ingevuld kunnen worden. Op het staatje staan:

- Algemene uren
- Projecten
- Primaire taken van het team
- Wijzigingsaanvragen vanuit functioneel beheer. (o.a. redbox)

Alle posten zijn ingedeeld op basis van activiteiten. Tevens staat achter elke post het totaal aantal uren (cumulatief) wat de betreffende werknemer tot nu toe aan die activiteit heeft besteed. Het is bij de wekelijkse aanpak niet nodig een dubbele urenadministratie bij te houden. Dit is wel nodig indien je het per maand zou moeten invullen.

Ger van Kraanenburg levert de wekelijkse invullijsten bij elke werknemer aan, meestal op dinsdag. Vervolgens worden de uren in een maandrapportage verwerkt. Indien een post niet erop staat schrijft de werknemer deze onderaan erbij inclusief het aantal bestede uren. In overleg met Ger van Kraanenburg wordt de post vervolgens toegevoegd aan de lijst. Eenmaal opgenomen activiteiten worden niet van de lijst verwijderd. Door functioneel beheer worden de wijzigingsaanvragen gedaan. De redbox nummer staan achter de naam van de post op het urenstaatje.

2. Heb jij inzicht in de huidige stand van zaken ten aanzien van je lopende werk? Nee, Momenteel worden de ingevulde uren niet teruggekoppeld indien zaken niet kloppen. Bijvoorbeeld bij het overschrijden van het budget.
3. Kun je direct zien hoeveel uren je aan projecten hebt gezeten? Nee, alleen cumulatief per activiteit.
4. Kun je zien of je declarabel genoeg bent? Nee, toch wordt dit meegenomen in de beoordeling

Toekomstige situatie

5. Op welke manier zou jij je uren bij willen houden? Frequentie?

In de toekomst wil je elke dag je uren in kunnen vullen. Vervolgens kun je die ook nog wijzigen. Aan het einde van de maand kunnen de uren worden doorgegeven. Het moet mogelijk zijn een waarschuwing mail in te stellen die een mailtje stuurt indien uren niet zijn ingevuld. De uren worden wekelijks doorgevoerd zodat terugkoppeling ook nodig is.

6. Wil je jouw geboekte uren later nog kunnen aanpassen?

Ja, mogelijkwerijs worden activiteiten nog verder gedetailleerd en moet je dus de geboekte uren over die activiteiten verdelen.

7. Welke overzichten zou jij bij het invullen van je uren willen gebruiken?

Overzicht waarin de geboekte uren per activiteit staan. Tevens is een overzicht met de gebudgetteerde uren ook interessant. De gebruikerseisen veranderende in de loop van het traject. Indien het budget op is moet er opnieuw een aanvraag gedaan worden. Daarnaast wil je weten of je declarabel bent. Verder geen overzichten behalve de geboekte uren per week terug laten zien.

8. Wat staat er op die overzichten? Zie boven
9. Op welke posten wil je uren boeken?
Je wilt op[p activiteiten je uren boeken. Deze activiteiten hangen aan een project of een wijzigingsaanvraag.
10. Wil jij een mailtje ontvangen indien je jouw uren nog niet hebt ingevuld?
Ja, een reminder is handig
11. Wil je de uren van een project in kunnen zien, status van het project? ja

Voorbereiding Workshop

Vorbereiden Workshop

Inleiding (Elsbeth)

Introductie

Doel : Aan het eind van de workshop is er een set functionele eisen en wensen.

Werkwijze : Uitleggen hoe we daar komen:

- ☐ Uitleggen agenda
- ☐ Uitleggen nieuwe briefjes aan de hand van discussie worden in ronde 2 besproken.
- ☐ Vragenstellen bij onduidelijkheden
- ☐ Bladen uitleggen.

Blad 1 : Input

Blad 2 : Output

Blad 3 : Beheer / Controle

Blad 4 : Wensen

Blad 5 : Uitgangspunten

Agenda

1. Ronde 1

Opdracht: Schrijf op de post its de functionele eisen en wensen ten aanzien van de 3 genoemde aspecten. Denk bij het invullen aan wat belangrijk is als teamlid, als teamleider en als afnemer.

2. 5 minuten pauze (Groeperen briefjes)

3. Bespreken / discussie Ronde 1.

Behandelen duidelijke eisen, daarna de moeilijkere. Indien je een nieuw idee hebt > opschrijven op een briefje. Zet er een "2" bij. Bespreken nieuwe ideeën in tweede ronde.

4. Onbeantwoorde vragen behandelen.

5. Ronde 2 Nieuwe briefjes

6. 5 minuten pauze (afhankelijk van de hoeveelheid nieuwe briefjes)

7. Bespreken / discussie

8. Afsluiting

- ☐ Uitleggen vervolgtraject
- ☐ Iedereen ontvangt een concept uitwerking en kan daar feedback op leveren
- ☐ Iedereen ontvangt definitieve uitwerking
- ☐ Vervolgens wordt gekozen uit drie verschillende oplossingen te weten:

Kopen

Bouwen

Binnen DD een bestaande tool in gebruik nemen.

- ☐ Bedanken / afsluiten

Verslag Workshop**Concept Verslag Workshop d.d. 29 maart 2004**

Aanwezig: Jaap Cornelese, Elsbeth Bouwman, Willem Dijkhuizen, Jandavid Waasdorp, Ad den Boer, Ger van Kranenburg.

Indien er vragen of aanvullende op- en aanmerkingen zijn hoor ik dat natuurlijk graag!!!

Dit is niet het uiteindelijke functioneel ontwerp maar een concept verslag van de workshop. Het verslag is ingedeeld op dezelfde wijze waarop de brownpapers bij de workshop waren ingedeeld. Tevens geeft onderdeel 7 het vervolg traject weer.

1. Uitgangspunten

- ☐ Eisen ABC duidelijk.
- ☐ Aanpasbaar en uitbreidbaar.
- ☐ Indien een organisatie / afdeling ook werkt met urenregistratie dan een koppeling naar score.

2. Input**Boeken van uren**

Medewerkers boeken zelf de bestede werktijd door middel van de tool. Medewerkers kunnen dit dagelijks of wekelijks doen. Elke medewerker dient de bestede uren van de afgelopen maand op de maandag van de volgende maand bijgewerkt te hebben zodat de maandrapportages door de teamleiders verwerkt kunnen worden. Het moet mogelijk zijn tijdens het invullen van bestede werktijd af te ronden op minuten. Dit in verband met een mogelijke koppeling met TRM waarin ook op minuten wordt afgerond. De dagtotalen geregistreerd in TRM moet getoond kunnen worden op het invulscherf indien er een koppeling gemaakt kan worden. Indien een koppeling niet mogelijk is, moet het mogelijk zijn de tijden uit TRM in te vullen door de medewerker zodat een vergelijk tussen het maandtotaal van de bestede werktijd en de TRM tijd mogelijk is.

Boekingsposten

- ☐ Een boekingspost is de entiteit waarop door een medewerker geboekt wordt. In het functioneel ontwerp zal een voorstel gedaan worden ten aanzien van de niveau's die bij een boekingspost hoort.

De medewerker kan de boekingspost zelf niet aanmaken maar alleen aanvragen indien de post niet op het invulscherf voorkomt. De kleinste entiteit waarop geboekt kan worden zijn activiteiten. Daar de teams verschillende eisen stellen aan het niveau van de boekingspost (bijvoorbeeld een kostenplaats of een activiteit) moet het mogelijk zijn op verschillende niveau's te boeken. Er moet nog duidelijkheid komen over de verschillende niveau's waarop geboekt kan worden. Een eis die gesteld is aan de indeling is dat het flexibel moet zijn.

Tijdens de workshop is bepaald dat de betrokken afdelingen verschillende opvattingen hebben ten aanzien van de definitie van declarabele en directe uren. Hier dient een afspraak over gemaakt te worden zodat iedereen op hetzelfde doelt. De definitie is binnenkort terug te vinden in het functioneel ontwerp.

Voorcalculatie

- ❑ Voorcalculatie invullen zodat het mogelijk is inzicht te krijgen in de afwijking tussen geboekte uren en voorgerecalculeerde uren.

Tarief

- ❑ Per soort medewerker kan een tarief vastgelegd worden. Zo is het tarief voor een ingehuurd werknemer (externe) anders dan een gewone werknemer.

Input Business

Voor het testen van projecten en wijzigingsaanvragen worden werknemers van de business gevraagd. De bestede tijd wordt middels urenbriefje bijgehouden zodat er zicht is op de totaal tijd van het project / wijziging.

3. Output

Voor alle overzichten geldt dat deze over verschillende perioden opgesteld kan worden.

Overzichten op medewerkerniveau

- ❑ Elke medewerker moet de bestede werktijd van zichzelf op kunnen vragen. Deze overzichten moeten van verschillende periodes opgesteld kunnen worden. Daarnaast moet het mogelijk zijn de informatie op de overzichten op verschillende wijzen te sorteren. Een overzicht op medewerker niveau moet minimaal inzicht kunnen geven in de verhouding tussen directe en indirecte uren, de verhouding tussen projecten en onderhoud en overige diensten, de uren besteed per kostenplaats of wijzigingsbeheer en inzicht geven in spoed of geen spoed.

Overzichten op teamleidersniveau

- ❑ Een teamleider kan per teamlid de bestede werktijd opvragen. Dit overzicht is gelijk aan het overzicht beschreven bij medewerkerniveau.
- ❑ Een teamleider kan een overzicht opvragen van de bestede werktijd van alle teamleden.
- ❑ De maandrapportages van het team bestemd voor de teams van IM en voor Planning & Control.
- ❑ De kwartaalrapportage aan de afdelingsmanager.

Overzichten op afdelingsmanagerniveau

- ❑ De afdelingsmanager moet de kwartaalrapportage kunnen inzien. Op dit moment wordt er van uitgegaan dat de afdelingsmanager deze in MS Word krijgt aangeleverd. De informatie behoeft van de afdelingsmanagers zal nog worden uitgezocht.

Overzichten op Projectleider niveau

- ❑ Uren per project per medewerker.
- ❑ Bestede uren aan alle projecten.

Overzichten Planning & Control

- ❑ Een overzicht per maand per team van de bestede werktijd per kostenplaats.

Wijzigingsbeheer

- ❑ Inzicht in doorlooptijd en gewerkte tijd per RedBox / HPSPD

Calculatie

- ❑ Overzicht met geboekte uren versus toegewezen uren per boekingspost.
- ❑ Budget bewaking.

Algemeen

Voor alle overzichten bestemd voor teamleiders van andere teams geldt dat deze moeten voldoen aan de eisen van het ontvangende team of aansluiten op de eisen van Planning & Control.

Aan de hand van een overzicht dienen facturen van externe gecontroleerd te kunnen worden. Het gaat hierbij om het vergelijk tussen het aantal opgegeven / geschreven uren en de factuur waar de betreffende gehuurde werknemer werkt.

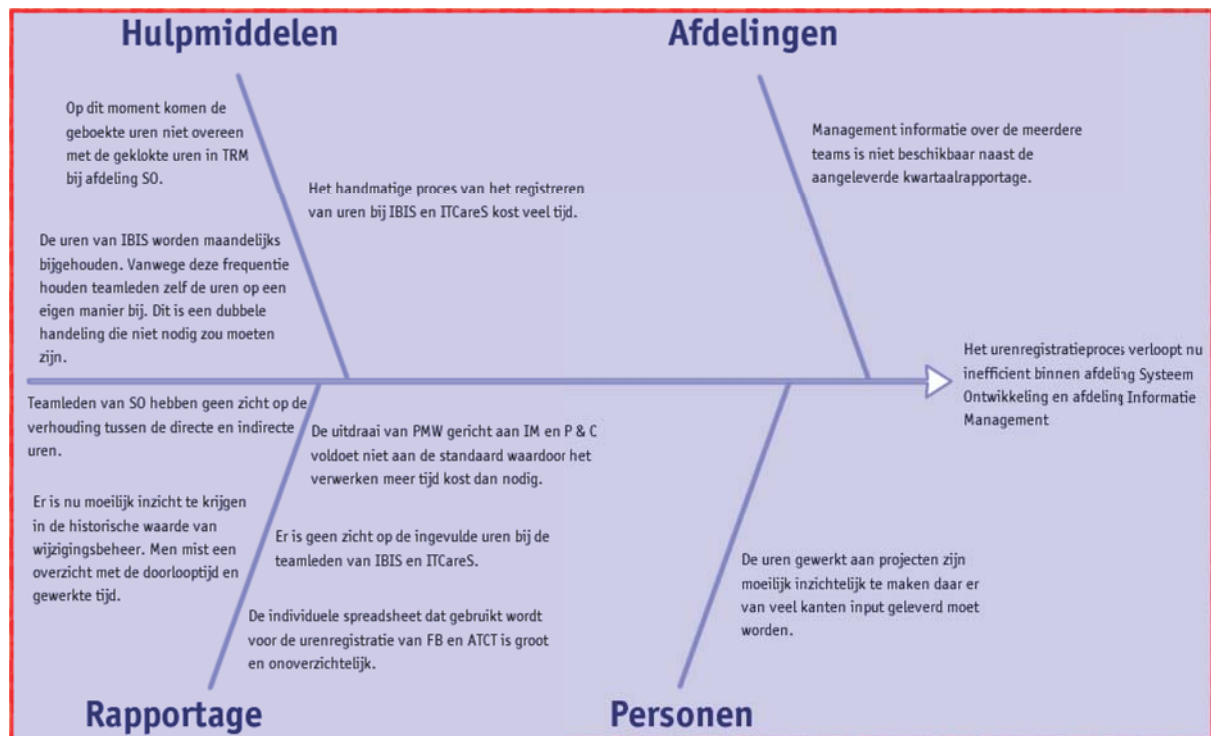
MS Excel Functioneel Beheer

Microsoft Excel - FBMap1

Bestand Bewerken Beeld Invoegen Opmaak Extra Data Venster Help Adobe PDF

A69 = PMA

	A	B	C	D	E	F
1				2004		Februari
2	Klanttype	B coo	Platform	Proces	Opera/Be	Omschrijving
53	PMA	4900	OpenZorg	ProdB	O	Operationele activiteiten
54	PMA	4900	OpenZorg	ProdB	O	Coördinerende / afstemmende activiteit
55	PMA	4900	OpenZorg	ProdB	B	Beheersmatige activiteiten
56	PMA	4900	OpenZorg	ATCT	T	Acceptatietest coordinatie
57	PMA	4900	OpenZorg	ATCT	O	Operationele activiteiten
58	PMA	4900	OpenZorg	ATCT	O	Coördinerende / afstemmende activiteit
59	PMA	4900	OpenZorg	ATCT	B	Beheersmatige activiteiten
60	PMA	4900	OpenZorg		Totaal Klant	Totaal (gerealiseerd)
61	PMA	4900	Telematica	InciB	T	Incidentbeheer
62	PMA	4900	Telematica	InciB	O	Operationele activiteiten
63	PMA	4900	Telematica	InciB	O	Coördinerende / afstemmende activiteit
64	PMA	4900	Telematica	InciB	B	Beheersmatige activiteiten
65	PMA	4900	Telematica	ProblB	T	Probleembeheer
66	PMA	4900	Telematica	ProblB	O	Operationele activiteiten
67	PMA	4900	Telematica	ProblB	O	Coördinerende / afstemmende activiteit
68	PMA	4900	Telematica	ProblB	B	Beheersmatige activiteiten
69	PMA	4900	Telematica	WijzigB	T	Wijzigingsbeheer
70	PMA	4900	Telematica	WijzigB	O	Operationele activiteiten
71	PMA	4900	Telematica	WijzigB	O	Coördinerende / afstemmende activiteit
72	PMA	4900	Telematica	WijzigB	B	Beheersmatige activiteiten
73	PMA	4900	Telematica	GegB	T	Gegevensbeheer
74	PMA	4900	Telematica	GegB	O	Operationele activiteiten
75	PMA	4900	Telematica	GegB	O	Coördinerende / afstemmende activiteit
76	PMA	4900	Telematica	GegB	B	Beheersmatige activiteiten
77	PMA	4900	Telematica	VrInfo	T	Vragen Informatievoorziening
78	PMA	4900	Telematica	VrInfo	O	Operationele activiteiten
79	PMA	4900	Telematica	VrInfo	O	Coördinerende / afstemmende activiteit
80	PMA	4900	Telematica	VrInfo	B	Beheersmatige activiteiten
81	PMA	4900	Telematica	ProdB	T	Productiebeheer
82	PMA	4900	Telematica	ProdB	O	Operationele activiteiten
83	PMA	4900	Telematica	ProdB	O	Coördinerende / afstemmende activiteit

Ishikawa Diagram (Visgraatdiagram)

Evaluatie opdrachtgever Elsbeth Bouwman**Inleiding**

Hierbij ontvangt u een evaluatie van de uitvoering van de afstudeeropdracht Urenregistratie van Pieke Jansen ter ondersteuning van zijn afstudeerverslag voor de Haagse Hogeschool

Pieke geeft in zijn afstudeerverslag een beeld van onze organisatie en derhalve zal ik mij beperken tot de opdracht en de omgeving waarin Pieke heeft gewerkt door in te gaan op het leerproces zoals ik dit heb waargenomen. Tot slot besteed ik aandacht aan het resultaat en de toepasbaarheid van het geleverde werk met daarin de conclusie.

Opdrachtomschrijving

Doelstelling van de afstudeeropdracht was om een geautomatiseerde oplossing te vinden voor het huidige proces van urenregistratie van de afdelingen Systeemontwikkeling en Informatie Management van Delta Lloyd Zorg. Er was sprake van een inefficiënt proces ondersteund door een dure software applicatie.

Een goed urenregistratieproces is voor eerder genoemde afdelingen van groot belang omdat de beschikbare menskracht en het ICT budget zo optimaal mogelijk moet worden aangewend ter ondersteuning van (primaire) bedrijfsprocessen.

Pieke heeft de opdracht gekregen een goede oplossing te zoeken die past binnen het ICT-beleid van Delta Lloyd. En dat heeft hij gedaan. We hebben in overleg deze opdracht opgedeeld in fases volgens de gebruikelijke methodiek binnen onze organisatie.

Omgeving

Delta Lloyd is een grote organisatie, met een uitgebreid organigram verdeeld over meerdere lokaties. Binnen grote organisatie's is er vaak een complex aan belangen en prioriteiten, die soms aan de oppervlakte onverenigbaar kunnen lijken. Pieke heeft dit ook ervaren. Regelmatig werd hij geconfronteerd met situaties waarin belangen en partijen rechtstreeks tegenover elkaar stonden. Zo is bijvoorbeeld probleem van het huidige urenregistratie proces voor de afdeling Systeemontwikkeling veel groter dan voor de afdeling Informatie Management. Hij heeft geleerd om dit te (h)erkennen en in overleg hebben we steeds gezocht naar de beste oplossing.

Primair is Delta Lloyd Zorg er natuurlijk voor onze zorgverzekerden. Daarnaast zijn we bezig met de doorvoering van een aantal grote trajecten.

- Uitvoering van het besluit van de overheid voor de invoering van DBC's - Diagnose Behandel Combinatie's moeten leiden tot transparantie in de kosten van de zorg en moeten de marktwerking stimuleren.
- Voorbereidingen op het verwachte besluit van de overheid op de invoering van het basisstelsel waarbij het verschil tussen ziekenfonds en particuliere zorgverzekeringen zal vervallen. Waaronder de overgang van het particuliere zorgbedrijf op het systeem van het ziekenfonds.

- Outsourcing van het onderhoud en beheer van de ICT infrastructuur aan IBM.
Dit betekende dat zowel ik, als begeleider, maar ook andere betrokkenen niet altijd de gewenste tijd konden vrijmaken voor de begeleiding van Pieke. Hij heeft dit goed opgepakt door optimaal gebruik te maken van de tijd die wel beschikbaar was. Door zijn zelfstandigheid en doortastendheid heeft hij zijn eigen voortgang bepaald en geregeld.

Evaluatie van het leerproces

Pieke heeft het goed gedaan. Hij heeft ervaren dat Delta Lloyd een complex is van strategische besluitvorming, verschillende belangen en prioriteiten terwijl we toch allemaal hetzelfde doel hebben; een client- en servicegerichte financiële dienstverlener, sociaal en maatschappelijk betrokken, die een duidelijke bijdrage levert aan de welvaart en ontwikkeling van onze samenleving.

Om hiermee goed om te kunnen gaan is het van belang dat je contacten opbouwt binnen een organisatie en oprecht begrip op kunt brengen voor de verschillende situaties waarin teams, afdelingen en verantwoordelijke eenheden zich bevinden. Zo'n proces kost tijd. Het vergt ook de vaardigheden om je eigen belangen en doelstellingen te leren 'verkoppen' in een organisatie. Pieke is zich hiervan zeer bewust geworden.

Toen Pieke begon leek de opdracht hem redelijk eenvoudig. Heel bewust heb ik hem de eerste periode een beetje laten 'zwemmen' om zo zijn omgeving te leren kennen en begrijpen. Zijn vasthoudendheid in combinatie met zijn sociale vaardigheden hebben ervoor gezorgd dat hij zelf de complexiteit ging begrijpen; de snelheid waarmee hij dat gedaan heeft is geheel zijn eigen verdienste.

Daarnaast heeft hij duidelijk geworsteld met de relatie tussen theorie en praktijk. Bij de toepassing van een theorie wordt een bepaalde 'maakbaarheid' van de praktijk verondersteld danwel een vorm van status quo. In de realiteit is dat zeker niet altijd het geval. Mijn eigen pragmatische instelling in combinatie met een turbulente omgeving van Delta Lloyd vragen eerder om de aanpassing van theorie aan praktijk dan andersom. Ook hier heeft Pieke mijnsinziens een goede modus in gevonden.

De Haagse Hogeschool is een redelijk homogene omgeving voor studenten. De meeste studenten zullen dezelfde hoge ambities en verwachtingen hebben, gevoed vanuit de directe omgeving en school. Binnen een (grote) organisatie worden studenten geconfronteerd met veel meer uiteenlopende houdingen ten aanzien van werk en toekomst.

Ook Pieke is geconfronteerd met verschillen; een collega die al 20 jaar hetzelfde werk doet binnen hetzelfde bedrijf kijkt immers anders tegen de wereld aan dan een ambitieuze student. Hij heeft hier aan moeten wennen en heeft moeten leren hoe hiermee om te gaan waarbij hij zich goed staande heeft weten te houden.

Resultaat en conclusie

Naast alle ervaringen en leerprocessen is er ook nog het resultaat. Ik ben zeer tevreden met het werk dat Pieke Jansen heeft gedaan. Hij heeft het vooronderzoek,

de toolkeuze én het implementatieplan afgerond. Hierbij heeft hij zich gehouden aan de bedrijfsstandaarden. De geadviseerde oplossing sluit aan bij de wensen en eisen van Delta Lloyd Zorg en past binnen de ICT-architectuur.

Rondom 1 juli 2004 zullen de desbetreffende managers hun goedkeuring geven aan de gekozen oplossing waarna de uitvoering van de implementatie van start kan gaan.

Pieke heeft mijnsziens een uitstekende afstudeeropdracht uitgevoerd en afgerond. Niet voor niets hebben wij Pieke Jansen gevraagd om aansluitend aan zijn afstudeeropdracht verder te gaan en de implementatie uit te voeren. Wij hebben alle vertrouwen in Pieke.

Met vriendelijke groet,

Elsbeth Bouwman
Teamleider IBIS
Delta Lloyd Zorg

