

BUSINESS EN ICT
VRAAG EN AANBOD
KLANT EN LEVERANCIER

TUSSEN GEBRUIKERS EN BEHEER

Onderzoek naar functioneel beheer en implementatie van BiSL bij GGZ Rivierduinen

organisatie voor geestelijke gezondheidszorg



Rivierduinen

beter binnen bereik

Product: Afstudeerverslag

Datum: 8 januari 2010

Examinatoren:

- Dhr. T.W.M. van Gerwen
- Dhr. B.F.S. Pieters

Student:

- Dhr. V.M. Campfens

Bedrijfskundige Informatica

Haagse Hogeschool, Den Haag

Referaat

Campfens, Vincent

Tussen gebruikers en beheer – *onderzoek naar functioneel beheer en implementatie van BiSL bij GGZ Rivierduinen*

Oegstgeest, Rivierduinen, december 2009

Dit document is een afstudeerverslag van Vincent Campfens, naar aanleiding van het uitvoeren van een afstudeeropdracht voor de opleiding Bedrijfskundige Informatica aan de Haagse Hogeschool.

De afstudeerder heeft in de periode mei 2009 tot december 2009 de situatie van het functioneel beheer bij Rivierduinen in kaart gebracht en dit gebruikt om nieuwe functioneel beheerprocessen in te richten volgens het BiSL Framework. Het eindresultaat zijn (her)ingerichte functioneel beheerprocessen volgens BiSL en een advies over hoe Rivierduinen verder kan gaan op het gebied van functioneel beheer.

Descriptoren:

- Afstudeeropdracht
- Rivierduinen
- Geestelijke gezondheidszorg
- Functioneel beheer
- Business Information Services Library (BiSL)
- Framework
- Process Design
- Implementeren
- Adviesrapport

Voorwoord

Aan de hand van dit afstudeerverslag hoop ik af te studeren voor de studie Bedrijfskundige Informatica. Dit zou betekenen dat na vierenhalf jaar aan de Haagse Hogeschool te hebben gestudeerd er een einde komt aan mijn studententijd. Waar ik begon met een studie Communicatie en Multimedia Design, maar waar Bedrijfskundige Informatica mij uiteindelijk veel beter lag. Deels heeft dit natuurlijk ook te maken met de gezellige club docenten op de achtste verdieping.

Ik heb mijn afstudeeropdracht uitgevoerd bij de geestelijke gezondheidszorginstelling Rivierduinen. Geen onbekende organisatie voor mij. Ik heb jaren gewerkt bij Centrum Eetstoornissen Ursula en daar heb ik ook stage gelopen. Via mijn stage ben ik in contact gekomen met de concernadviseur ICT, Suzanne van Roon. Zij had ondanks haar verschrikkelijk drukke agenda toch interesse in de resultaten van mijn toenmalige stage. De volgende logische stap was afstuderen bij Rivierduinen, maar op een hoger niveau. Suzanne heeft het mogelijk gemaakt dat ik heb kunnen afstuderen bij de Concernstaf en Raad van Bestuur van Rivierduinen. Zij heeft continue het volle vertrouwen in mij gehad en zich ook hard gemaakt voor mij wanneer het nodig was. Ik ben haar erg dankbaar voor de kans die zij mij heeft gegeven en de waardevolle ervaring die ik daardoor heb opgedaan.

Gedurende het afstuderen bij Rivierduinen ben ik zowel geholpen als tegengewerkt. Ik zou graag alleen de mensen willen bedanken die mij geholpen hebben. De namen van Hetty en Godewine moet ik dan natuurlijk in het bijzonder melden, voor alle moeilijke vragen en simpele opmerkingen waarmee ik ze heb lastiggevallen. Ook Simone Muris wil ik vermelden voor de uitstekende begeleiding en bemoediging.

Tot slot wil ik twee personen van de Haagse Hogeschool bedanken. Mijn afstudeertraject is begeleid door Theo van Gerwen. Ik bewonder het geduld dat hij met mij heeft gehad en het vertrouwen dat hij in mij heeft. Wij zaten vaak op één lijn, wat ik als erg prettig heb ervaren.

Berry Pieters is gedurende mijn studie Bedrijfskundige Informatica mijn studieloopbaanbegeleider geweest, ik had mij geen betere kunnen wensen. Als examiner gedurende het afstudeertraject was Berry behoorlijk streng voor mij, maar dat was ook wel nodig af en toe.

Ik hoop de resultaten van mijn afstudeeropdracht ooit nog eens in de praktijk bij Rivierduinen tegen te komen en dat dit afstudeerverslag voldoende inzicht geeft in de werkzaamheden die ik allemaal heb uitgevoerd.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	1
2. Achtergrondinformatie.....	2
3. Organisatiebeschrijving	3
4. Situatiebeschrijving.....	6
5. Bepalen afstudeeropdracht.....	7
6. Gebruikte methoden	9
7. Procesbeschrijving Fase 1 – oriëntatiefase.....	13
7.1. Vergelijken offertes.....	14
7.2. Opstellen Plan van aanpak	17
8. Procesbeschrijving Fase 2 – onderzoeksfase.....	23
8.1. Onderzoek naar functioneel beheer	24
8.2. Zelfstudie BiSL.....	27
8.3. Begeleiden nulmeting.....	28
8.4. Presenteren resultaten	30
9. Procesbeschrijving Fase 3 – ontwerpfase	32
9.1. Opstellen en voorleggen knelpunten	33
9.2. Opstellen implementatieplan.....	35
10. Procesbeschrijving Fase 4 – Implementatiefase.....	37
10.1. Vervolgstap 1 – Organiseren	38
10.2. Vervolgstap 2 – Definieren.....	40
10.3. Vervolgstap 3 – Realiseren	42
11. Procesbeschrijving Fase 5 – afrondingsfase	44
11.1. Afronden afstudeeropdracht	45
12. Procesevaluatie	46
13. Productevaluatie	52
14. Verantwoording competenties.....	56
Literatuuropgave	64
Bijlagen	65

1. Inleiding

De afgelopen 20 weken heeft de afstudeerder bij GGZ Rivierduinen gewerkt aan een project omtrent de verdere invoering van functioneel beheer volgens het BiSL Framework. Het project bestaat grofweg uit twee onderdelen: onderzoek naar de huidige en gewenste situatie, en implementatie van aanpassingen in de organisatie en processen.

Het doel van het afstudeerverslag is te laten zien in hoeverre de afstudeerder de competentieset van Bedrijfskundige Informatica heeft toegepast in een praktijksituatie. Het afstudeerverslag beschrijft de uitgevoerde werkzaamheden en opgeleverde (tussen)producten. Belangrijke aspecten hierbij zijn keuzeverantwoording, motivatie en evaluatie. Waar nodig worden de voorbeelden uit opgeleverde (tussen)producten erbij gehaald. De structuur die gehanteerd wordt is chronologisch, vanaf het begin van de afstudeeropdracht tot aan het einde.

Dit document is als volgt opgebouwd. Achtergrondinformatie over de aanleiding van het project staat in hoofdstuk 2. In hoofdstuk 3 staat een korte beschrijving van de organisatie Rivierduinen. Vervolgens is in hoofdstuk 4 de situatiebeschrijving bij aanvang van de afstudeeropdracht te vinden. Hoe de afstudeeropdracht tot stand is gekomen, is beschreven in hoofdstuk 5. De gebruikte methoden met uitleg staan in hoofdstuk 6. Vervolgens staan achtereenvolgend in hoofdstuk 7, 8, 9, 10 en 11 de procesbeschrijvingen van de opeenvolgende fasen. Het gehele proces wordt vervolgens geëvalueerd in hoofdstuk 12 en alle opgeleverde producten in hoofdstuk 13. Tot slot staat in hoofdstuk 14 een verantwoording van de toegepaste competentieset.

2. Achtergrondinformatie

Functioneel beheer is het vakgebied dat verantwoordelijk is voor de instandhouding van de functionaliteiten van de informatiesystemen. Daarnaast evalueert functioneel beheer het gebruik en reageert op onvolkomenheden en nieuwe wensen die tot wijzigingen leiden. In tegenstelling tot de andere vormen van beheer, technisch- en applicatiebeheer, maakt functioneel beheer deel uit van de gebruikersorganisatie. Het vakgebied richt zich namelijk vanuit het perspectief van de business op de informatievoorziening die de organisatie en het bedrijfsproces ondersteunt.

Door een goed ingericht functioneel beheer kan de dienstverlening van de leverancier beter worden afgestemd op de wensen en eisen van de business. De laatste jaren wordt dit steeds belangrijker, omdat meer organisaties overgaan tot het uitbesteden van verschillende beheertaken. Het functioneel beheer zorgt ervoor dat de leverancier beter kan worden aangestuurd en gericht onderhoud aan de applicaties kan plegen, en de acceptatie van nieuwe releases bij de gebruikers sterk verbetert. Dit leidt uiteindelijk tot meer controle over – en lagere kosten van – de business.

Een toenemende mate van kostenbewustheid binnen organisaties en een trend tot uniformering en standaardisering van de beheerprocessen hebben geleid tot een nieuw beheermodel voor het functioneel beheer: BiSL.

BiSL staat voor Business Information Services Library en beschrijft de beheerprocessen op uitvoerend, sturend en richtinggevend niveau. Het heeft een aantal overeenkomsten met andere procesmodellen, zoals ITIL en ASL. De belangrijkste overeenkomsten zijn de procesmatige aanpak, voortgekomen uit het public domain en een verzameling van best practices.

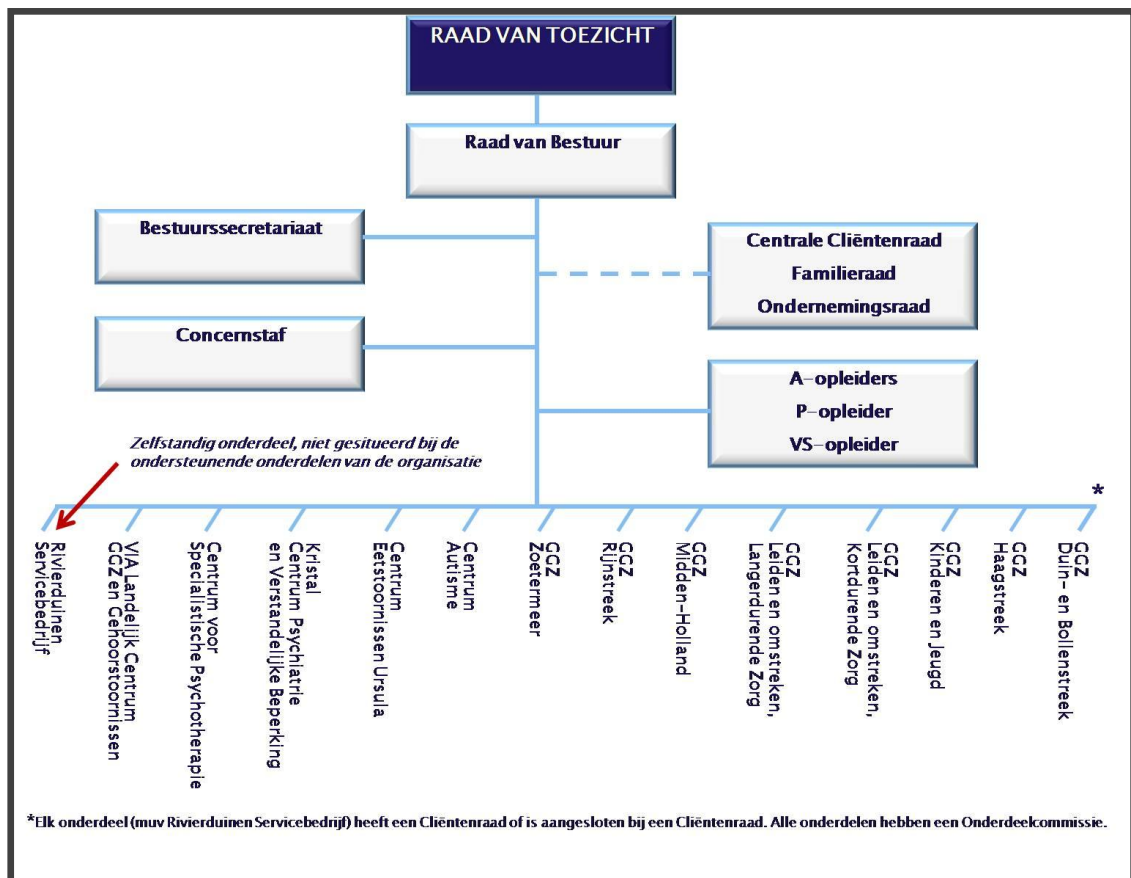
Rivierduinen is in 2007 begonnen met het inrichten van de twee belangrijkste beheerprocessen, rondom de informatiesystemen Psygis Basis en het EPD, volgens het BiSL Framework. In kader van het verder inzichtelijk maken van de beheerprocessen, zodat er meer sturing aan kan worden gegeven, wordt onderzoek gedaan naar de huidige situatie van het functioneel beheer van de informatiesystemen bij Rivierduinen. Aan de hand van dit onderzoek kunnen beheerprocessen worden verbeterd en kan de verkregen kennis gebruikt worden voor het verder uitbreiden van de inrichting van het functioneel beheer volgens BiSL.

Het uiteindelijke doel is om voor alle informatiesystemen binnen Rivierduinen te komen tot een eenduidig en transparant functioneel beheerproces, wat de organisatie een stap dichterbij het werken onder architectuur. Werken onder architectuur verschaft inzicht in de totale informatievoorziening en stelt de organisatie hierdoor in staat de potentie van IT-ontwikkelingen te koppelen aan het realiseren van belangrijke strategische doelen.

3. Organisatiebeschrijving

Rivierduinen is een geestelijke gezondheidszorginstelling met dertien zorgcentra verspreid in het noorden en midden van Zuid-Holland. De organisatie is in de loop der jaren ontstaan uit verschillende fusies, met als laatste die tussen de Rijngest Groep en de Robert-Fleury Stichting. Het huidige personeelsbestand van Rivierduinen telt ongeveer 3000 medewerkers en de jaaromzet bedroeg in 2008 186 miljoen euro.

In onderstaand figuur is de organisatiestructuur weergegeven.



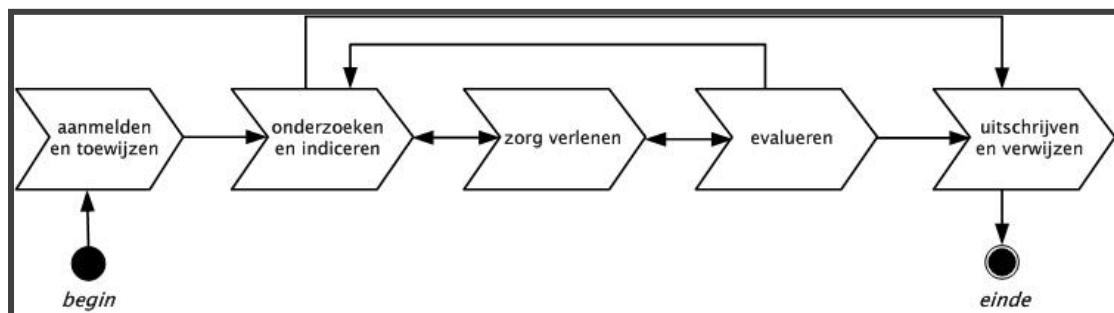
De afstudeerder is geplaatst onder de Concernstaf, onder directe verantwoordelijkheid van de concernadviseur ICT. De Concernstaf ondersteunt de Raad van Bestuur bij het formuleren en uitwerken van organisatiebreed beleid, uitgangspunten en kaders.

Omdat het besturingsmodel van Rivierduinen kenmerkend is voor de organisatie en de afstudeerder gedurende het project hier meerdere malen tegenaan is gelopen, volgt een beknopte samenvatting en toelichting:

De besturingsfilosofie waar Rivierduinen voor gekozen heeft is samen te vatten als 'decentraal, tenzij...'. Dit sturingsconcept is het logische product van enerzijds de visie op de zorg dat deze zo dicht mogelijk bij huis geboden wordt en goed toegankelijk is, en anderzijds bedrijfsmatige overwegingen van schaalgrootte en doelmatigheid. Zorginhoudelijke, geografische en bedrijfsmatige overwegingen liggen ten grondslag aan het beleid om verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo veel mogelijk te decentraliseren naar de centra, die daardoor resultaatverantwoordelijke eenheden zijn. De centra, Concernstaf en Raad van Bestuur worden gefaciliteerd door een Servicebedrijf. De diensten van het Servicebedrijf gaan van medische ondersteuning tot faciliteiten op het gebied van horeca, administratie, ICT en techniek. Het Servicebedrijf verkrijgt zijn exploitatiebudget door jaarlijks Dienstverleningsovereenkomsten (DVO) af te sluiten met de 'klanten', in dit geval de centra, Concernstaf en Raad van Bestuur.

Bron: Handboek Organisatie & Besturing, Concernstaf Rivierduinen, 2008

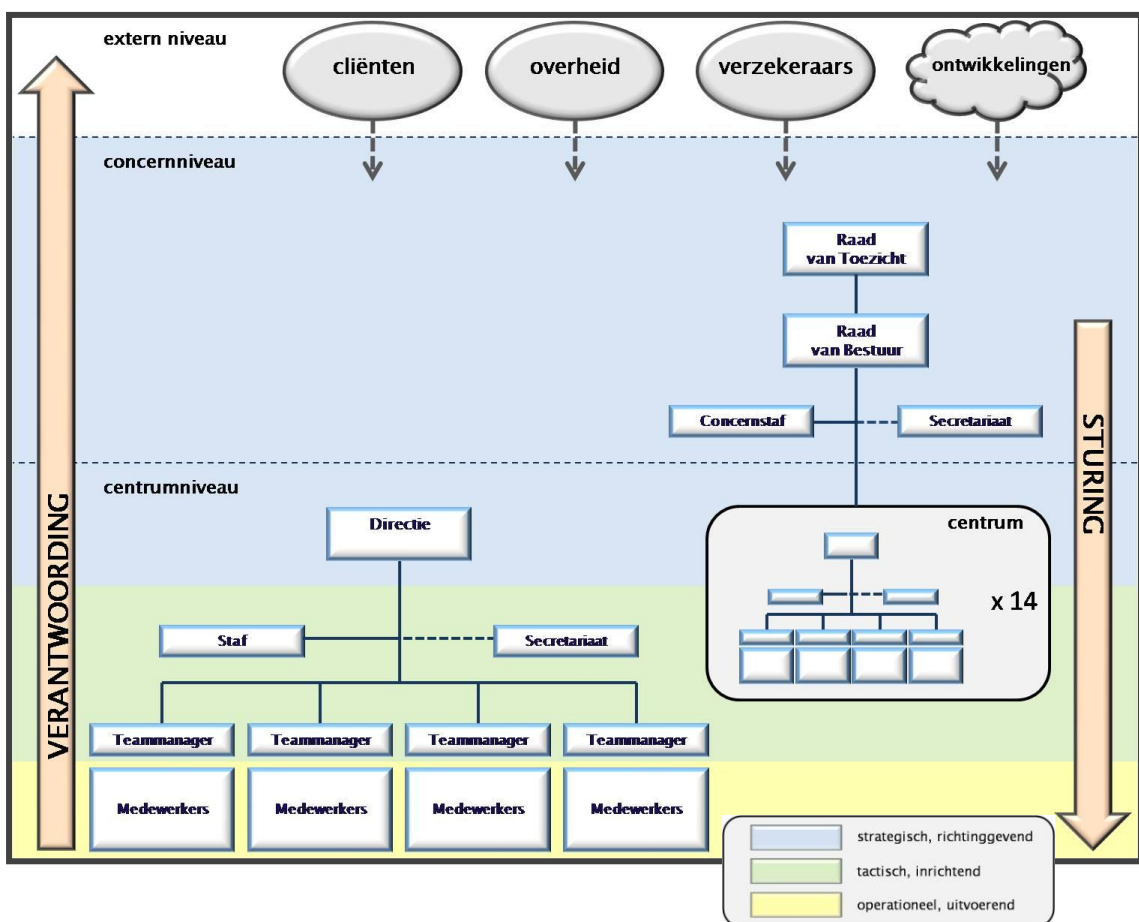
De directies van de centra mogen binnen de vastgestelde kaders van de Raad van Bestuur zelf invulling geven aan hun beleid. De centra regelen voor een groot deel zelf inkoop en personeelsbeleid. Ieder centrum krijgt tevens de vrijheid om het eigen zorgproces in te richten, zolang het past binnen het vastgestelde kader. Zie onderstaand figuur voor het standaard zorgtraject binnen Rivierduinen.



Een geestelijke gezondheidszorginstelling heeft veel te maken met invloeden van buitenaf. Rivierduinen bevindt zich in een uiterst dynamische omgeving. Niet alleen is Rivierduinen onderhevig aan allerlei ontwikkelingen op het gebied van zorgverlening en techniek, maar ook aan de overheid, verzekeraars en cliënten.

De overheid stelt wet- en regelgevingen op waaraan de organisatie moet voldoen. Verzekeraars zijn voor een groot deel verantwoordelijk voor de vergoeding van de geleverde zorg. Cliënten ontvangen de zorg en hebben sinds een aantal jaar de mogelijkheid zelf de zorginstelling uit te kiezen waar zij behandeld willen worden. Bovenstaande externe partijen vragen om een steeds transparanter zorgproces ter verantwoording van productie en gemaakte keuzes. Dit is ook één van de redenen waarom de informatievoorziening binnen een zorginstelling een steeds belangrijkere positie binnen de bedrijfsvoering krijgt.

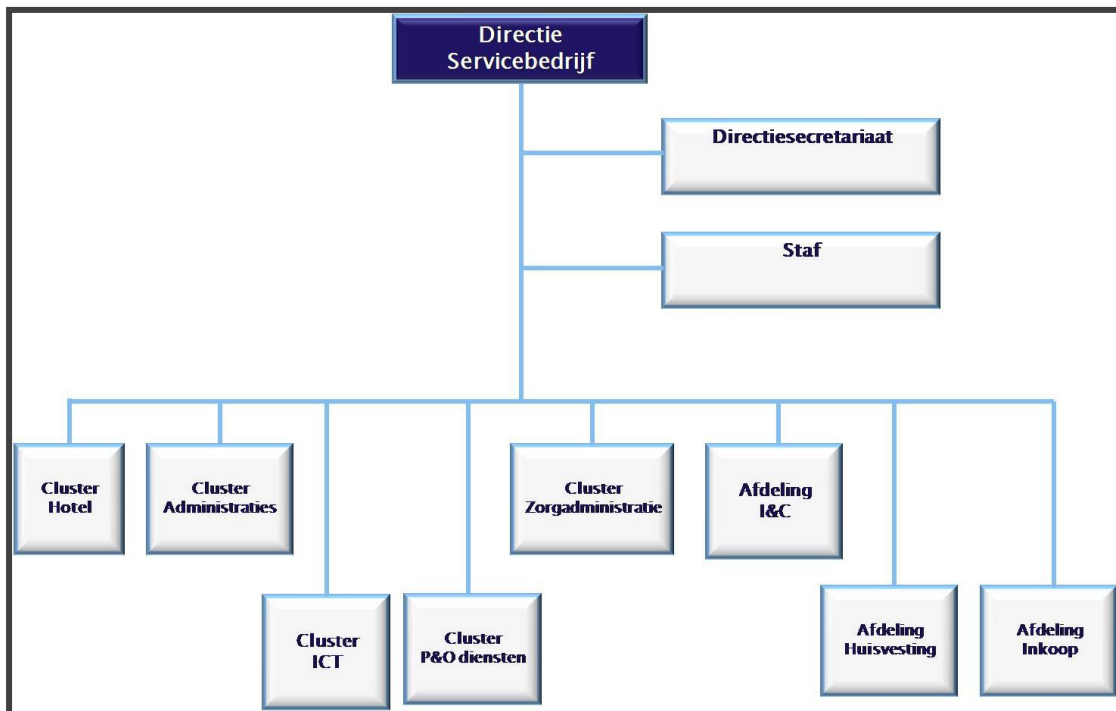
Het bovenstaande kan worden samengevat in onderstaand figuur.



4. Situatiebeschrijving

Rivierduinen is in 2007 op de afdeling Zorgadministratie van het Servicebedrijf begonnen met de invoering van het BiSL Framework voor het functioneel beheer van de informatiesystemen. De Zorgadministratie is één van de acht afdelingen binnen het Servicebedrijf. Het takenpakket van deze afdeling bevat voor het grootste deel activiteiten die te maken hebben met het functioneel beheer van de applicatie Psygis. Psygis bestaat uit de onderdelen Basis en het EPD (Elektronisch Patiënten Dossier) en is het primaire informatiesysteem ter ondersteuning van het zorgproces.

Nu de Zorgadministratie positieve ervaringen heeft opgedaan met het BiSL Framework is er de vraag vanuit de Concernstaf en het Servicebedrijf om ook op andere afdelingen waar functioneel beheer plaatsvindt het framework toe te passen. Dit zou moeten leiden tot een eenduidig en transparant organisatiebreed functioneel beheerproces. Onderstaand figuur is het organogram van het Servicebedrijf.



Het Servicebedrijf heeft de eerste stappen om het functioneel beheer organisatiebreed aan te pakken al eerder dit jaar gemaakt. De functioneel beheerders van de clusters/afdelingen Administraties, ICT, Inkoop en Informatievoorziening & Control hebben begin 2009 een cursus BiSL gehad en hun BiSL Foundation certificaat gehaald. Halverwege 2009 is men begonnen met het organiseren van een afdelingsoverkoepelend periodiek functioneel beheeroverleg. Op het gebied van organisatie, processen, geautomatiseerde en niet-geautomatiseerde informatievoorziening verschillen de afdelingen echter nog sterk en is BiSL nog niet toegepast.

5. Bepalen afstudeeropdracht

De afstudeerder heeft in maart en april 2009 meerdere gesprekken gehad met de opdrachtgever om een goede afstudeeropdracht te formuleren. Deze opdracht moest aansluiten op de eisen die de Haagse Hogeschool stelt aan een goede afstudeeropdracht voor Bedrijfskundige Informatica.

De aansluiting op de eisen van de Haagse Hogeschool is geborgd door het laten goedkeuren van het **Afstudeerplan** door de begeleider en expert van de Haagse Hogeschool.

De aanleiding van de afstudeeropdracht beschrijft wat de noodzaak is om deze opdracht op te starten. In het **Afstudeerplan** staat de aanleiding als volgt beschreven:

De concernadviseur ICT is sinds een jaar werkzaam bij Rivierduinen en kan op dit moment onvoldoende sturing geven aan het functionele beheer van de informatiesystemen. Hierdoor is er te weinig controle over de tijd, geld en mensen die in het beheerproces zitten. Sturing geven aan een proces is pas mogelijk wanneer voldoende inzicht in het proces aanwezig is. Binnen Rivierduinen wordt ook op grotere schaal gewerkt aan verbetering van de informatievoorziening. Het plan voor deze verbetering is om te gaan werken onder architectuur. Een van de vervolgstappen van het actieplan om hiertoe te komen is als volgt:

“Doe een knelpuntenanalyse op het beheer van de informatievoorziening en dan specifiek gericht op de applicaties. De focus ligt op de inrichting van het functioneel beheer (methodiek BiSL) wat verantwoordelijk is voor de instandhouding van de functionaliteit van de informatievoorziening (de bestaande applicaties), en verantwoordelijk is voor de besturing van de informatievoorziening vanuit het gebruikersperspectief. Ook de relatie met leveranciers wordt hierin meegenomen”.

Bron: Afstudeerplan, blz. 2

Een deel van de focus ligt op het betrekken en verantwoordelijk maken van de gebruikersorganisatie (de ‘business’) bij de informatievoorziening. Hier speelt het BiSL Framework op in. Het gebruik van dit Framework komt terug in de probleemstelling:

Hoe kan het functionele beheer van de informatiesystemen bij Rivierduinen transparant en beheersbaar worden gemaakt door middel van het herinrichten van het beheerproces volgens BiSL?

Bron: Afstudeerplan, blz. 2

De doelstelling is een afgeleide van de probleemstelling en staat als volgt beschreven in het **Plan van aanpak**:

Door het inzichtelijk maken van het huidige functioneel beheer van de informatiesystemen bij Rivierduinen is het mogelijk hier beter sturing aan te geven en is er meer controle over tijd, geld en mensen die in het beheerproces zitten.

Het verkregen inzicht kan gebruikt worden voor het verder uitbreiden van de inrichting van het functioneel beheer volgens BiSL, wat leidt tot een meer eenduidig en transparant beheerproces binnen de gehele organisatie.

Bron: Plan van aanpak, blz. 2

Het uiteindelijke resultaat dat wordt opgeleverd aan Rivierduinen is als volgt terug te vinden in het [Plan van aanpak](#):

Het resultaat is een rapport over de huidige situatie van het functioneel beheer van de informatiesystemen bij Rivierduinen, inclusief een advies met verbetervoorstellen voor op de lange termijn. Aan de hand van het rapport wordt minstens één beheerproces (her)ingericht als pilot voor het plan om het BiSL Framework organisatiebreed in te voeren.

Bron: Plan van aanpak, blz. 2

De afstudeerder heeft zelf aangegeven een concreet resultaat te willen opleveren in de vorm van een (her)ingericht beheerproces. Dit verhoogt de praktische toepasbaarheid van de opgeleverde resultaten. Van een rapport of advies is niet altijd te achterhalen wat er in de praktijk van gebruikt is. Voor een (her)ingericht beheerproces geldt dat niet en kan de afstudeerder het opgeleverde werk in de praktijk terugzien. Hierdoor krijgt het werk van de afstudeerder meer betekenis en geeft het een goed gevoel bij de oplevering.

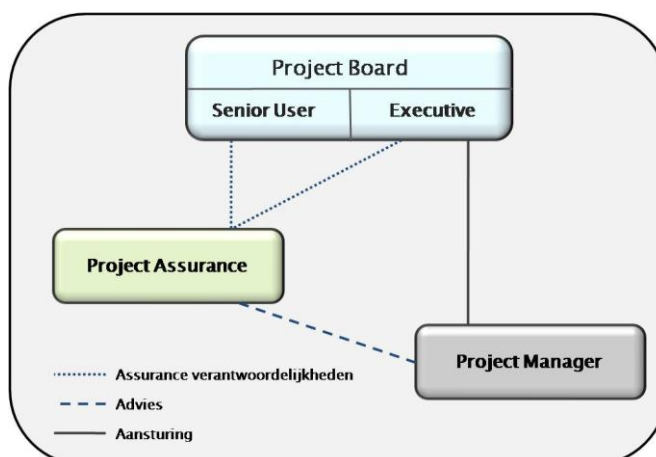
6. Gebruikte methoden

Bij aanvang van het afstudeerproject is tijdens het opstellen van het **Plan van aanpak** nagedacht over de te gebruiken aanpak en methoden. Het **Plan van aanpak** is te vinden in de bijlage. Niet alle beschreven methoden zijn echter gebruikt zoals ze in de theorie zijn beschreven. De afstudeerder heeft ervoor gekozen methoden licht aan te passen om aan te sluiten op de praktijksituatie.

Projectorganisatie – Prince2

Voor de afstudeerder was het voorafgaand aan het project niet duidelijk hoe groot of klein de projectorganisatie zou zijn. Toch is gekozen voor Prince2 als projectorganisatiemethode, omdat dit een voor de afstudeerder bewezen methode is. Tijdens het opstellen van het **Plan van aanpak** kon alleen invulling worden gegeven aan de rollen (en taken die daarbij horen) Executive (opdrachtgever) en Project Manager (afstudeerder). De Project Support rollen zijn ondergebracht bij de afstudeerder. Project Assurance en Senior User zijn gedurende het project ingevuld. Deze aanpak is niet geheel juist, maar het ontbrak de afstudeerder en de opdrachtgever in het begin aan inzicht hierin. Door tijdens het project invulling aan deze rollen te geven, zijn wel de juiste personen met de goede instelling aangetrokken. De uiteindelijk projectorganisatie is te zien in onderstaand figuur.

Naam	Projectfunctie
Suzanne van Roon <i>Concernadviseur ICT</i>	Executive Projecteindverantwoordelijke, opdrachtgever
Simone Muris <i>Medewerker afdeling I&C</i>	Senior User Vertegenwoordiger gebruikers- en functioneel beheerorganisatie
Pieter de Jonge <i>Medewerker afdeling I&C</i>	Senior User Vertegenwoordiger gebruikersorganisatie
Joost Smit <i>Directeur Servicebedrijf</i>	Project assurance Borging van project op gebied van organisatie Servicebedrijf
Matthieu Dekker <i>Manager Zorgadministratie</i>	Project assurance Borging van project op gebied van gebruik BiSL Framework
Vincent Campens <i>Afstudeerder</i>	Project manager Opleveren producten, planning, kwaliteit



Het **Plan van aanpak**, in Prince2-termen Project Brief genoemd, is deels gebaseerd op Prince2. Eerst is gevraagd aan de opdrachtgever wat terug te zien moest zijn in het **Plan van aanpak**. Vervolgens is hier invulling aangegeven met geselecteerde Prince2 onderdelen. Dit heeft geleid tot de volgende onderdelen:

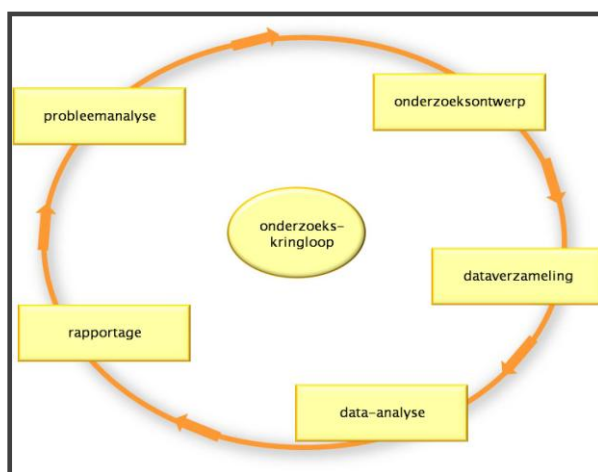
- Projectachtergrond
- Aanleiding
- Doelstelling
- Resultaatsomschrijving
- Acceptatiecriteria
- Afbakening
- Mijlpalen
- Risico's
- Organisatie
- Planning

Dit zijn tien van de twaalf onderdelen zoals die beschreven staan in 'De kleine Prince2'. Van de overige onderdelen vond de opdrachtgever het niet nodig om deze op te nemen in het document.

De rest van de uitgebreide procesmatige aanpak van Prince2 voor het managen van een project is niet bewust gebruikt door de afstudeerder. Voor het merendeel van de Prince2 processen is extra inspanning nodig wat niet paste binnen de doorlooptijd van het project.

Projectfasering – Nel Verhoeven

Een groot deel van het project was onderzoek doen naar de huidige status van het functioneel beheer op de verschillende afdelingen bij Rivierduinen. Een praktijkgericht onderzoek kan volgens Nel Verhoeven worden weergegeven in een werkcyclus zoals te zien in onderstaand figuur.



De onderzoekskringloop kon niet één op één worden overgenomen. Het project bestaat namelijk niet alleen uit onderzoek en het moet aansluiten op de daadwerkelijke implementatie. Voor het project is een fasering op maat gemaakt waar voor het onderzoeksgedeelte de fasering en methoden volgens Nel Verhoeven als leidraad gebruikt worden.

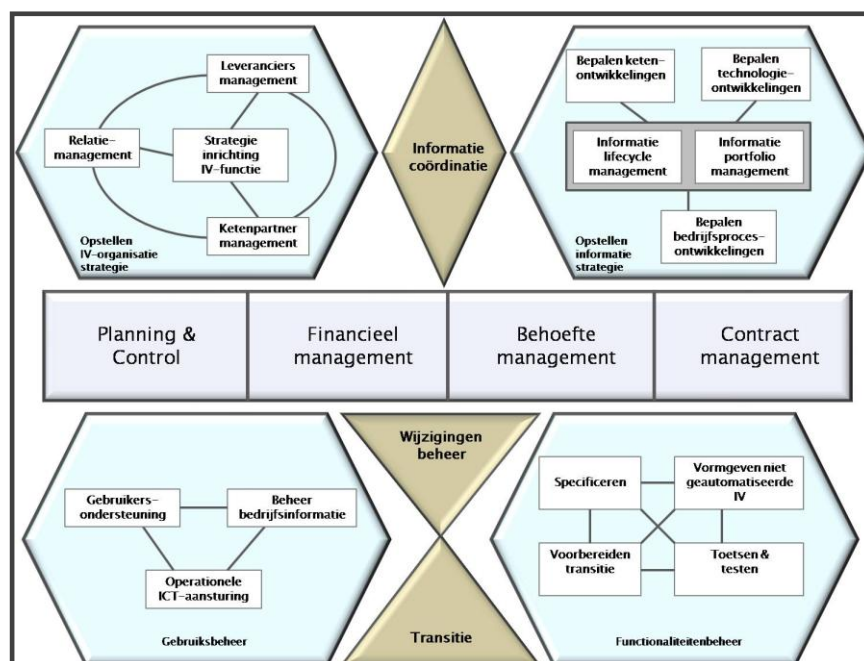
Gebruikte fasering	Fase uit 'Wat is onderzoek?'	Fasen en methoden als houvast gebruikt
Oriëntatiefase	Probleemanalyse Onderzoeksontwerp	
Onderzoeksfase	Dataverzameling	
Ontwerpfase	Data-analyse Rapportage	
Implementatiefase		
Afrondingsfase		

Vanuit de ontwerpfase komt een implementatieplan als onderdeel van de rapportage. Het door belanghebbenden goedgekeurde implementatieplan is het startpunt voor de implementatie- en afrondingsfase.

Voor twee laatste fasen heeft de afstudeerder geen bestaande methode toegepast. Wel heeft de afstudeerder een aantal praktijkvoorbeelden en best practices erbij gehaald als vergelijkend materiaal en voorbeeld.

Functioneel beheer – BiSL Framework

Het BiSL Framework is een verzameling van best practices voor de inrichting van functioneel beheer van de informatiesystemen binnen een organisatie. Het geeft invulling aan de beheerprocessen aan de opdrachtgever- of vraagkant van de informatievoorziening. Het BiSL Framework staat in onderstaand figuur.



De afstudeerder had bij aanvang van de afstudeeropdracht nog geen ervaring met – of kennis van – het BiSL Framework. Door middel van een zelfstudie die getoetst werd aan de hand van het behalen van een officieel BiSL Foundation certificaat, heeft de afstudeerder de benodigde kennis opgedaan. Voor de zelfstudie is het boek 'Functioneel beheer volgens BiSL, P. Janssen (2008)' gebruikt.



7. Procesbeschrijving Fase 1 – oriëntatiefase

Gedurende fase 1 heeft de afstudeerder zich georiënteerd op de opdracht. De afstudeerder heeft een probleemanalyse uitgevoerd en een planning voor de gehele afstudeeropdracht opgesteld. In dit hoofdstuk wordt voor de in fase 1 uitgevoerde activiteiten en opgeleverde mijlpalen beschreven hoe het proces is verlopen.

De opgeleverde producten in fase 1 zijn:

- Vergelijking offertes
- Plan van aanpak

In paragraaf 7.1 staat het proces rondom het vergelijken van de offertes beschreven en voor het opstellen van het Plan van aanpak staat dit in paragraaf 7.2.

7.1. *Vergelijken offertes*

Een belangrijk onderzoek dat parallel aan de afstudeeropdracht loopt, is de nulmeting op de sturing en borging van het functioneel beheer bij de zorgadministratie en op de sturende en richtinggevende BiSL processen. Een externe partij zou dit onderzoek uitvoeren onder begeleiding van de afstudeerder. Gedurende de eerste week bleek echter dat er nog geen bedrijf was ingeschakeld, maar dat de afstudeerder eerst advies moest leveren aan de opdrachtgever over een drietal offertes. De offertes waren al eerder aangevraagd door Rivierduinen.

Het vergelijken van offertes en hierover advies uitbrengen heeft de afstudeerder niet eerder gedaan. Met als doel een overzicht en advies op te stellen voor de opdrachtgever, zodat de opdrachtgever niet zelf de offertes hoeft te doorgronden, is de afstudeerder aan het werk gegaan.

De eerste stap die de afstudeerder heeft ondernomen, was het markeren van alle relevante en concrete gegevens die zich in de offertes bevonden. Elk relevant gegeven, bijvoorbeeld prijsstelling, producten, scope en doorlooptijd, zijn opgenomen in een overzichtstabel. Door in deze tabel alle drie de offertes op te nemen, zijn de verschillen hiertussen inzichtelijk gemaakt.

Met het inzicht in de verschillen kon de afstudeerder de plus- en minpunten van elke afzonderlijke offerte aangeven en onderbouwen. Op basis hiervan heeft de afstudeerder een kort advies opgesteld over wat de beste keuze zou zijn voor het onderzoek, met als uitgangspunt alleen de opgeleverde offertes. De afstudeerder heeft immers niet zelf gesproken met de contactpersonen van de verschillende externe partijen. Tijdens de studie en stage heeft de afstudeerder al verschillende adviezen opgesteld, een advies schrijven in het algemeen was niets nieuws voor de afstudeerder. De opbouw en het belang van de onderbouwing van zowel positieve als negatieve punten waren bekend.

Uiteindelijk is alles samengevoegd in een document van 4 pagina's, wat aanzienlijk minder is dan de 17 pagina's van de offertes. Hierdoor kon de opdrachtgever snel een keuze maken, met het advies van de afstudeerder in haar achterhoofd. De opdrachtgever heeft bekend gemaakt dezelfde voorkeur te hebben als de afstudeerder. Deze keuze was niet voor de handliggend, aangezien het functioneel beheer tot dan toe werd begeleid door een andere externe partij. Om deze reden zijn de belanghebbenden ingelicht over de keuze en de verantwoording ervan. Het door de afstudeerder opgestelde advies is gebruikt om de belanghebbenden ervan te overtuigen waarom die ene offerte voor Rivierduinen het meest interessant was. De reacties waren over het algemeen positief en de afstudeerder kon contact opnemen met Logica om de opdracht nog eens goed door te nemen en afspraken in te plannen.

Overzichtstabel

De afstudeerder heeft eerst alle aspecten van de verschillende offertes in één tabel gezet, gesorteerd op eigenschap.

	Getronics	Logica	Furore
Op te leveren producten	- Knelpuntenanalyse - Advies	Eindrapport met advies	- Inventarisatie huidige situatie - Knelpuntenanalyse - Advies
Werkzaamheden	- Vorbereidend overleg - Bestuderen documentatie - Uitvoeren interviews - Opstellen tussenrapportage - Opstellen advies - Nabespreking	- Vorbereidend overleg - Vorbereiden interviews - Uitvoeren interviews - Verwerken resultaten - Opstellen eindrapport - Nabespreking	- Inventarisatie huidige situatie - Knelpuntenanalyse aan de hand van documenten - Uitvoeren interviews - Interview met opdrachtgever - Opstellen eindrapport - Nabespreking
Te interviewen functies en rollen	- Concernadviseur ICT - Concerncontroller - Directeur behandelcentrum - Hoofd bedrijfsbureau behandelcentrum - Teammanager behandelcentrum - Superusers - Directeur servicebedrijf - Manager zorgadministratie - Manager ICT	- Coördinator functioneel beheer - Functioneel beheerder - Key User - Manager functioneel beheer - Business manager - Aanspreekpunt IT (applicatiebeheerder of servicecoördinator)	- Hoofd ICT - Functioneel beheerders - Vertegenwoordigers gebruikersorganisatie - Medewerker servicebedrijf
Uitgangspunten	- Relevantie documentatie wordt beschikbaar gesteld door Rivierduinen - Getronics afhankelijk van snelheid waarmee gevraagde informatie door Rivierduinen wordt opgeleverd - Getronics afhankelijk van beschikbaarheid van betrokkenen bij Rivierduinen	- Rivierduinen stelt gebruikerscapaciteit- en materiedeskundigheid beschikbaar - Inhoudelijke vragen beantwoord door Rivierduinen binnen twee werkdagen - Mevr. S. van Roon aanspreekpunt voor Rivierduinen - Werkzaamheden deels uitgevoerd ten kantore van Rivierduinen	Niet omschreven
Aantal interviews	Niet bekend	Maximaal 6	'Enkele'
Doorlooptijd	4 weken (afhankelijkheid zie boven)	3 weken	Niet bekend
Uitvoerder en functie	Marco Maes Senior Business Consultant	Wilbert Teunissen Senior Consultant + Junior Consultant	Marco Jansen ICT Adviseur
Te besteden uren	Fixed	78 (56 + 22)	86
Uurtarief	Niet bekend	€ 145,00 en € 65,00	€ 145,00
Totaalkosten	€ 9.500,00	€ 9.550,00	€ 12.470,00
Nacalculatie	Mogelijk, alleen bij meer werk	Mogelijk, zowel bij meer als minder werk	Mogelijk, zowel bij meer als minder werk

Met behulp van dit overzicht kan onderscheid worden gemaakt tussen plus- en minpunten van de offertes.

	Pluspunten	Minpunten
Getronics	• Samen met Logica laagste prijs • Doorlooptijd past binnen planning • Uitvoerder bekend met gebruikte applicaties bij Rivierduinen. • Uitvoerder bekend met de toepassing van BiSL binnen Rivierduinen.	• Weinig detaillering en exactheid in offerte • Geen activiteitenplanning • Fixed prijsopgave, geen inzicht in kostenplaatsen • Te brede scope?
Logica	• Samen met Getronics laagste prijs • Doorlooptijd past binnen planning • Heldere, exacte en complete offerte met uitgangspunten, voorbereiding, activiteitenplanning, etc.	• Levert alleen een eindrapport op • Deels uitvoering door junior consultant • Nadruk op eigen methode
Furore	• Uitgebreide werkzaamheden en op te leveren producten • Duidelijke activiteitenplanning • Tussentijdse feedback momenten	• Hoge prijs, ~30 % hoger dan andere aanbieders. • Gebrek aan exactheid in offerte • Onbekende doorlooptijd

Het uiteindelijke advies is gebaseerd op de verschillende plus- en minpunten.

De eerste offerte die direct afvalt is de offerte van Furore. De offerte geeft niet de indruk dat Furore de aanzienlijk hogere prijs kan verantwoorden.

De offertes van Logica en Getronics geven beide vrijwel dezelfde prijsopgave. Het verschil is echter dat Getronics een fixed prijsopgave heeft, de offerte geeft geen inzicht in de exacte kosten per onderdeel.

Logica geeft goed inzicht in de exacte kosten per onderdeel en gebruikt een junior consultant voor een aantal uitvoerende werkzaamheden. Deze werkzaamheden vinden plaats ten kantore van Logica, Rivierduinen heeft in principe alleen te maken met de senior consultant. Een junior consultant heeft minder ervaring en kennis dan een senior consultant. Door gebruik te maken van een junior consultant wordt € 1760,00 bespaard op de prijsopgave.

De uitvoerder van Getronics is goed bekend bij Rivierduinen, hij heeft al verschillende projecten begeleid en is bekend met de applicaties en het beheerproces bij Rivierduinen. Dit kan gezien worden als een pluspunt, maar ook als een minpunt. Het positieve is dat de uitvoerder minder tijd nodig heeft om bekend te raken met de organisatie en processen. Maar doordat de uitvoerder ook betrokken is geweest bij de invoering van BiSL bij Rivierduinen, zou dit eventueel gevolgen kunnen hebben voor de onafhankelijkheid van de analyse.

De offerte van Logica geeft meer duidelijkheid over de afbakening, activiteiten, uitgangspunten en verwachtingen. Maar de omvang van het onderzoek is beperkt. Waar Getronics aangeeft dat de uitvoerder ook de beschikbare documenten bestudeert, baseert Logica het advies op een zestal interviews. Getronics laat de afbakening en activiteiten meer open.

Op basis van de verkregen informatie vindt Vincent Campfens de offerte van Logica het meest aantrekkelijk. De offerte geeft een goed beeld van wat Rivierduinen kan verwachten en wat verwacht wordt, Getronics is hier wat vaag over. Logica heeft een frisse blik op de stand van zaken, terwijl Getronics al geruime tijd betrokken is bij het functioneel beheer.

De keuze voor een andere partij voor het uitvoeren van de analyse heeft verder geen invloed op de huidige betrokkenheid van Getronics bij de begeleiding van het professionaliseren van het functioneel beheer bij Rivierduinen.

7.2. Opstellen Plan van aanpak

Het **Plan van aanpak** is gedurende de eerste week van het afstuderen opgesteld door de afstudeerder. Een deel van het Plan van aanpak kon gehaald worden uit het **Afstudeerplan**. Een deel moest aangepast worden aan de doelgroep: Rivierduinen heeft behoefte aan andere informatie dan de Haagse Hogeschool. Waar de één meer wil weten over een concrete planning met opgeleverde producten en contacturen, is de ander meer geïnteresseerd in competenties en verantwoording.

Op het intranet van Rivierduinen stond een standaardformaat voor een project opstartdocument. Deze is voor een groot deel overgenomen van het Project Initiation Document (PID) afkomstig uit Prince2. De afstudeerder heeft tijdens de stage bij Centrum Eetstoornissen Ursula gebruik gemaakt van hetzelfde formaat. Dit was goed bevallen en de afstudeerder heeft ervoor gekozen de werkwijze en opbouw niet te veranderen. Dit sloot aan bij de wensen van de opdrachtgever.

Het **Afstudeerplan** is opgesteld voordat de afstudeerder werkelijk is begonnen bij Rivierduinen. Alles wat hierin vermeld staat is gebaseerd op twee gesprekken met de opdrachtgever. Bij het maken van het **Plan van aanpak** was al veel meer informatie beschikbaar, omdat de afstudeerder toegang had tot allerlei achtergrondinformatie. Deze achtergrondinformatie was voor een deel beschikbaar gesteld door de opdrachtgever en voor een deel afkomstig van intranet. De afstudeerder was al bekend met het intranet en het gebruikte documentenbeheersysteem, hierdoor kon snel en doelgericht informatie worden opgezocht. Met de extra informatie kon in het **Plan van aanpak** dieper worden ingegaan op de aanleiding, de opdracht en het beoogde resultaat.

Tijdens het eerste feedbackmoment met de opdrachtgever, aan het einde van de eerste week, heeft de afstudeerder een aantal verbeterpunten meegekregen voor het **Plan van aanpak**. Een geheel nieuw onderdeel was het besluitvormingsproces. Voor een aantal stappen gedurende het project was goedkeuring nodig van belanghebbenden om verder te gaan. Projectresultaten moesten eerst worden voorgelegd aan bijvoorbeeld de ICT-raad of de directeur van het Servicebedrijf. In de planning moest hiermee rekening worden gehouden. De afstudeerder heeft bij elke fase een extra kolom toegevoegd dat een beeld geeft van de besluitvorming en goedkeuring.

nieuw toegevoegde kolom →

Fase	Omschrijving	Actie door wie	Datum gereed	Besluitvorming en goedkeuring
1	Offertes vergelijken	Vincent Campfens	12 mei 2009	Concernadviseur ICT
	Plan van aanpak opstellen	Vincent Campfens	15 mei 2009	
	Offertes en plan van aanpak bespreken	Vincent Campfens/ Suzanne van Boon	15 mei 2009	
	Plan van aanpak corrigeren	Vincent Campfens	19 mei 2009	
2	Projectvoortgang bespreken	Vincent Campfens/ Suzanne van Boon	26 mei 2009	Concernadviseur ICT Directeur Servicebedrijf Manager Cluster-ICT Manager Zorgadministratie
	Projectvoortgang bespreken	Vincent Campfens/ Suzanne van Boon	2 juni 2009	
	Projectvoortgang bespreken	Vincent Campfens/ Suzanne van Boon	15 juni 2009	
	Projectvoortgang bespreken	Vincent Campfens/ Suzanne van Boon	22 juni 2009	
	Overzicht huidige situatie opstellen	Vincent Campfens	26 juni 2009	

Met een vernieuwde versie van het **Plan van aanpak** is de opdrachtgever akkoord gegaan. Dit betekent dat het document definitief werd gemaakt en op aanvraag beschikbaar was voor iedereen binnen Rivierduinen. Het **Plan van aanpak** is gestuurd naar belanghebbenden die meer wilden weten over het project en de context waarin het plaatsvindt.

Voor de onderdelen van het **Plan van aanpak** die te maken hebben met de opdrachtomschrijving wordt verwezen naar hoofdstuk 5.

Bepalen acceptatiecriteria

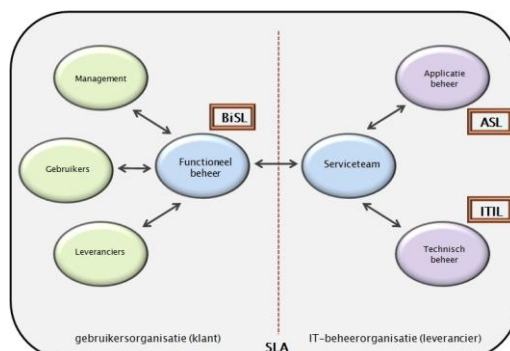
De acceptatiecriteria zijn aangegeven door de opdrachtgever in de voorbereidende gesprekken. De afstudeerder wist van tevoren dat dit een onderdeel van het **Plan van aanpak** zou zijn. Het punt stond dus al op de agenda in de voorbereidende gesprekken. Met behulp van de acceptatiecriteria kan naderhand worden aangegeven in welke mate de opdracht is geslaagd.

- Alle geplande activiteiten en onderzoeken afronden
In de planning staan een aantal activiteiten en onderzoeken die bijdragen aan het inzichtelijk maken van de status van het functioneel beheer. Een volledig inzicht komt alleen tot stand door het afronden van deze activiteiten en onderzoeken.
- Werkende praktijkoplossing
Voor minstens één knelpunt in het functioneel beheer moet een werkende praktijkoplossing worden ingevoerd in de vorm van een (her)ingericht beheerproces.
- Inrichting volgens wetten en normen
Voor de inrichting van de informatievoorziening binnen de zorgsector gelden een aantal wetten en normen. Deze zijn onder andere te vinden in het handboek voor informatiebeveiliging in de zorg en HKZ-certificatieschema's. Een (her)ingericht beheerproces moet aan al deze regels getoetst worden.
- Acceptatie van stakeholders en business
Aanpassingen in het functioneel beheer werken alleen als de mensen ook achter de aanpassingen staan. De stakeholders zijn geïnteresseerd in het nut, de noodzaak en het belang van aanpassingen. De business is vooral geïnteresseerd in de toegevoegde waarde voor het proces.

Bron: Plan van aanpak, blz. 2

Bepalen reikwijdte/afbakening

Functioneel beheer is een heel breed aandachtsgebied. De afstudeerder heeft door middel van de afbakening laten zien welke onderdelen worden meegenomen en welke niet. Dit was nodig omdat de afstudeeropdracht in principe een doorlooptijd van 20 weken heeft. De keuzes zijn gebaseerd op basis van wat echt van belang zou zijn voor de opdracht en of dat zou passen binnen de doorlooptijd. Hierbij is een model gebruikt wat het BiSL Framework in relatie met de omgeving laat zien.



Een ruwe afbakening is gemaakt op basis van de beperkte kennis die de afstudeerder op het moment had.

- Gedetailleerd
 - *Invulling functioneel beheer*
 - *Functioneel beheer volgens BiSL Framework*
 - *Relatie met management*
 - *Relatie met gebruikers*
 - *Relatie met leveranciers*
 - *Relatie met serviceteam*
 - *SLA's (Service Level Agreements)*
- Ongedetailleerd
 - *Invulling applicatiebeheer*
 - *Applicatiebeheer volgens ASL Framework*
 - *Invulling technisch beheer*
 - *Technisch beheer volgens ITIL Framework*

Bron: Plan van aanpak, blz. 3

Bepalen mijlpalen

Tussen het **Plan van aanpak** en de uiteindelijke resultaten worden ook een aantal tussenrapportages opgesteld. De rapportages hebben twee functies. Enerzijds zet de afstudeerder hiermee alle tot dan toe behaalde resultaten op een rij voor zichzelf en kan het gebruiken als naslagwerk. Anderzijds zijn de mijlpalen bedoeld om de opdrachtgever inzicht te geven in de voortgang van de afstudeeropdracht. Aan de hand hiervan kan de opdrachtgever ook een 'Go' of 'No go' geven voor het ingaan van de volgende fase binnen de afstudeeropdracht.

De belangrijkste op te leveren producten gedurende het project zijn:

- *Plan van aanpak*
- *Offertevergelijking*
- *GAP-analyse**
- *Overzicht huidige situatie*
- *Overzicht knelpunten*
- *Implementatieplan*
- *Heringericht beheerproces*
- *Adviesrapport*

**De GAP-analyse wordt verzorgd door een externe partij.*

Bron: Plan van aanpak, blz. 4

De overzichten zijn vooral bedoeld om onderzoeksresultaten op een rij te zetten en de opdrachtgever blijkt te laten geven van de gemaakte voortgang.

Het **Plan van aanpak** is input voor de 'End Stage Assessment' van de Oriëntatiefase. Het implementatieplan is dat voor de Ontwerpfase. Beide documenten geven een beeld van wat er tot dan toe gedurende de fase gedaan is (End Stage Rapport) en wat het plan voor de volgende fase(n) is (Stage Plan).

De GAP-analyse loopt parallel aan de afstudeeropdracht. Het is een door een externe partij uitgevoerde nulmeting die meer in gaat op borging en sturing van het functioneel beheer en het richtinggevend en sturende niveau. Resultaten van de afstudeeropdracht kunnen gekoppeld worden aan resultaten uit de nulmeting.

Bepalen risico's

De risicofactoren zijn de factoren die een goede afronding van de afstudeeropdracht in de weg staan. Door van tevoren hier rekening mee te houden, kunnen deze risico's worden beperkt.

De afstudeerder heeft de vier belangrijkste risicofactoren in het **Plan van aanpak** opgenomen. Deze zijn gebaseerd op ervaring met eerdere opdrachten, zoals de stageopdracht, en de probleemanalyse.

- Vakantietijd
Het project vindt voor een groot gedeelte plaats gedurende de maanden juni, juli en augustus. In deze vakantieperiode zullen benodigde contactpersonen regelmatig een geruime tijd afwezig zijn. Door afspraken zo vroeg mogelijk in te plannen kan rekening worden gehouden met de afwezigheid.
- Doorlooptijd
De nominale duur voor het afstudeerproject bedraagt 17 weken, met mogelijkheid tot 3 weken uitloop. Dit kan te weinig zijn om tot een volledig resultaat te komen. De afbakening die voor het project is gemaakt, tezamen met de afbakening die tot stand komt na de analyse van de huidige situatie, moet ervoor zorgen dat het project binnen de beschikbare tijd wordt afgerond. Mocht er tijd over zijn kan de scope worden uitgebreid.
- GAP-analyse
Voor de GAP-analyse is Rivierduinen afhankelijk van een externe organisatie die deze analyse uitvoert. Aangezien de voortgang van het project afhangt van de resultaten uit deze GAP-analyse, moeten er concrete afspraken gemaakt worden. Door extra focus te leggen op startdatum, doorlooptijd en verschillende deadlines in de overeenkomst wordt geprobeerd dit risico te minimaliseren.
- Implementatie
BiSL is een vrij nieuwe verzameling van best practices voor het functioneel beheer van informatiesystemen. Met de implementatie van BiSL is in de gehele sector nog vrij weinig ervaring. Door de beperkt beschikbare eerdere ervaringen met de implementatie van BiSL in de zorg te bestuderen en een literatuuronderzoek wordt geprobeerd tot een goed implementatieplan te komen. Dit implementatieplan zal getoetst worden door experts alvorens het in de praktijk wordt gebracht.

Bron: Plan van aanpak, blz. 4

Vanuit de ervaring met eerdere opdrachten zijn de risicofactoren vakantietijd en doorlooptijd opgenomen. Specifiek voor de afstudeeropdracht zijn de risicofactoren GAP-analyse en implementatie opgenomen. Deze komen voort uit de probleemanalyse.

Hoewel de afstudeerder geen eerdere ervaring heeft met het BiSL Framework is dit niet opgenomen als risicofactor. Bij het opstellen van het **Plan van aanpak** was al bekend dat de afstudeerder een zelfstudie BiSL ging doen, die werd getoetst door het behalen van het BiSL Foundation certificaat. Deze kennis zou voldoende moeten zijn voor het uitvoeren van de opdracht.

Planning opstellen

De opgestelde fasering is zoals in beschreven staat in hoofdstuk 6 gebaseerd op Nel Verhoeven, aangevuld met twee fasen om de resultaten uit het praktijkonderzoek een vervolg te geven.

De volgende stap was om activiteiten en mijlpalen in de fasering onder te brengen.

Fase 1 – oriëntatiefase:

1. Oriënteren op opdracht en omgeving
2. Offertes vergelijken
3. Plan van aanpak opstellen
4. Plan van aanpak bespreken
5. Plan van aanpak corrigeren

Fase 2 – onderzoeksfase:

1. BiSL literatuur bestuderen
2. Bureauresearch en inhoudsanalyse
3. IT-beheerorganisatie interviewen
4. Gebruikersorganisatie interviewen
5. BiSL theorie vergelijken met praktijk
6. GAP-analyse begeleiden
7. Overzicht huidige situatie opstellen

Fase 3 – ontwerpfase:

1. Knelpunten prioriteren
2. Knelpunten voorleggen aan gebruikers- en IT-beheerorganisatie
3. Implementatieplan opstellen
4. Implementatieplan bespreken
5. Implementatieplan corrigeren

Fase 4 – implementatiefase:

1. Beheerprocessen (her)inrichten
2. Nieuwe beheerprocessen toetsen
3. Medewerkers begeleiden

Fase 5 – afrondingsfase:

1. Feedback medewerkers ontvangen
2. Advies opstellen

Bron: Plan van aanpak, blz. 6

In de planning wordt er al vanuit gegaan dat de End Stage Report en de Stage Plan documenten meer tijd kosten om te voltooien. Deze mijlpalen hebben goedkeuring van de belanghebbenden nodig voordat ze gebruikt kunnen worden en dus de volgende fase van start gaat.

De fasering met activiteiten en mijlpalen is uiteindelijk gecombineerd met geplande contactmomenten met de opdrachtgever en besluitvormingsoverleggen. Contactmomenten met de opdrachtgever zijn in principe wekelijks gepland, tenzij dat niet mogelijk is. Voor elk contactmoment is een half uur gepland om de stand van zaken en opgeleverde producten te bespreken. Dik gedrukte activiteiten zijn deadlines voor wanneer de activiteit voltooid moet zijn.

Fase	Omschrijving	Actie door wie	Datum gereed	Besluitvorming en goedkeuring
1	Offertes vergelijken	Vincent Campfens	12 mei 2009	Concernadviseur ICT
	Plan van aanpak opstellen	Vincent Campfens	15 mei 2009	
	Offertes en plan van aanpak bespreken	Vincent Campfens / Suzanne van Roon	15 mei 2009	
	Plan van aanpak corrigeren	Vincent Campfens	19 mei 2009	
2	Projectvoortgang bespreken	Vincent Campfens / Suzanne van Roon	26 mei 2009	Concernadviseur ICT Directeur Servicebedrijf Manager Cluster-ICT Manager Zorgadministratie
	Projectvoortgang bespreken	Vincent Campfens / Suzanne van Roon	2 juni 2009	
	Projectvoortgang bespreken	Vincent Campfens / Suzanne van Roon	15 juni 2009	
	Projectvoortgang bespreken	Vincent Campfens / Suzanne van Roon	22 juni 2009	
	Overzicht huidige situatie opstellen	Vincent Campfens	26 juni 2009	
3	Projectvoortgang bespreken	Vincent Campfens / Suzanne van Roon	29 juni 2009	ICT-raad 3 juli 2009 ICT-raad 31 juli 2009
	Overzicht knelpunten opstellen	Vincent Campfens	3 juli 2009	
	Overzicht knelpunten prioriteren	Vincent Campfens / Suzanne van Roon	6 juli 2009	
	Projectvoortgang bespreken	Vincent Campfens / Suzanne van Roon	13 juli 2009	
	Implementatieplan opstellen	Vincent Campfens	24 juli 2009	
	Implementatieplan bespreken	Vincent Campfens / Suzanne van Roon	11 augustus 2009	
	Implementatieplan corrigeren	Vincent Campfens	14 augustus 2009	
4	Projectvoortgang bespreken	Vincent Campfens / Suzanne van Roon	17 augustus 2009	Concernadviseur ICT Directeur Servicebedrijf Manager Cluster-ICT Manager Zorgadministratie ICT-raad 28 augustus 2009
	Projectvoortgang bespreken	Vincent Campfens / Suzanne van Roon	24 augustus 2009	
	Projectvoortgang bespreken	Vincent Campfens / Suzanne van Roon	31 augustus 2009	
	Projectvoortgang bespreken	Vincent Campfens / Suzanne van Roon	7 september 2009	
	Beheerproces(sen) (her)inrichten	Vincent Campfens	11 september 2009	
	Resultaten bespreken	Vincent Campfens / Suzanne van Roon	14 september 2009	
5	Resultaten bespreken	Vincent Campfens / Suzanne van Roon	21 september 2009	ICT-raad 25 september 2009
	Adviesrapport opstellen	Vincent Campfens	25 september 2009	
	Projectverloop bespreken	Vincent Campfens / Suzanne van Roon	28 september 2009	
	Resultaten presenteren	Vincent Campfens	2 oktober 2009	

Voor elke omschrijving is in detail beschreven wat het doel, de samenstelling, bronnen, uiterlijk en formaat, benodigde vaardigheid en gebruikte kwaliteitscriteria zijn.

Omschrijving	Doel	Samenstelling	Bronnen	Uiterlijk en formaat	Vaardigheid	Kwaliteitscriteria
Plan van aanpak	Duidelijkheid over het doel en de opbouw van het project, projectgroep en planning	Projectachtergrond, doelstelling, resultaatomschrijving, acceptatiecriteria, reikwijdte, mijlpalen, risico's, planning, projectorganisatie	Documentatie Rivierduinen, ICT-raad, werkgroep architectuur	Projectformat Rivierduinen	Projectplanning	Plan van aanpak volgens Prince2, gids voor projectmanagement, goedkeuring concernadviseur ICT

8. Procesbeschrijving Fase 2 – onderzoeksfase

De afstudeerder heeft in fase 2 een praktijkgericht onderzoek uitgevoerd op het functioneel beheer bij Rivierduinen op operationeel niveau. Tevens heeft de afstudeerder in deze fase een zelfstudie BiSL afgerond.

Voor het onderzoek zijn medewerkers geïnterviewd, documenten doorgenomen en is meegelopen met functioneel beheerders om bekend te raken met de uitgevoerde werkzaamheden. In dit hoofdstuk wordt voor de in fase 2 uitgevoerde activiteiten en opgeleverde mijlpalen beschreven hoe het proces is verlopen.

Het opgeleverde product in fase 2 is:

- Overzicht huidige situatie
- Powerpoint presentatie ICT-raad

In paragraaf 8.1 staat het proces rondom het onderzoek naar functioneel beheer bij Rivierduinen beschreven. Hoe de afstudeerder de zelfstudie BiSL heeft aangepakt is te vinden in paragraaf 8.2. Het begeleiden van de door Logica uitgevoerde nulmeting staat in paragraaf 8.3. Tot slot beschrijft paragraaf 8.4 hoe de resultaten gepresenteerd zijn.

8.1. *Onderzoek naar functioneel beheer*

Met een goedgekeurd **Plan van aanpak** is de afstudeerder begonnen met het onderzoeken van de huidige situatie van het functioneel beheer bij de verschillende afdelingen van Rivierduinen. De afstudeerder heeft gekozen voor een kwalitatief onderzoek. Eigenschappen van een kwalitatief onderzoek zijn:

- *Niet gebonden aan het verzamelen van cijfermatige gegevens*
- *Open, flexibel en aanpasbaar aan de omgeving*
- *Subjectieve betekenisverlening door onderzochte (geïnterviewde) staat centraal*

Bron: Wat is onderzoek?, Nel Verhoeven, blz. 118

Deze eigenschappen sluiten goed aan bij het onderzoek van de afstudeerder. Een belangrijk thema van het onderzoek is hoe medewerkers functioneel beheerprocessen uitvoeren en beleven. De afstudeerder had hier van tevoren weinig kennis van en daar sluit het flexibele karakter van een kwalitatief onderzoek op aan.

Zoals in het **Afstudeerplan** staat vermeld, bestaat het onderzoek uit twee verschillende delen. Samen kunnen deze worden gezien als een casestudy: de afstudeerder onderzoekt in één organisatie (Rivierduinen) de status van het functioneel beheer en het onderzoek vindt plaats in de organisatie zelf. De gebruikte methoden zijn een documentstudie en interviews.

Tijdens het onderzoek naar de huidige situatie van het functioneel beheer bij Rivierduinen kwamen – voor de afstudeerder – ook nieuwe problemen naar voren die niet eerder omschreven waren. Beperkt door de looptijd van het project kan niet elk probleem of knelpunt meegenomen worden voor detailonderzoek. De afstudeerder heeft in grote lijnen de problemen georiënteerd en afgewogen of deze passen binnen de scope van het project. Problemen of knelpunten die naar voren kwamen tijdens het onderzoek naar de huidige situatie die buiten de scope vielen, zijn ook buiten beschouwing gelaten voor het verdere verloop.

Het in kaart brengen van de huidige situatie is onder andere het onderzoeken van organisatieaspecten. Al snel is de afstudeerder erachter gekomen dat hier knelpunten aanwezig zijn op het gebied van sturing en verantwoordelijkheden. Om mee te kunnen praten over dit onderwerp is zeer veel kennis van zaken nodig. Belanghebbenden zijn vooral directeuren en managers die over het algemeen kritisch zijn. De concernadviseur en een lid van de Raad van Bestuur hebben uitleg gegeven over hoe de verhoudingen liggen en hoe politiek wordt bedreven. Hierdoor kon de afstudeerder de huidige situatie vanuit het juiste perspectief bekijken en uitleg geven over de bevindingen.

De opdrachtgever wil het functioneel beheer organisatiebreed standaardiseren. Vooral voor de functioneel beheerders zelf zullen er veranderingen optreden. De afstudeerder heeft gevraagd aan de beheerders hoe zij staan tegenover nieuwe werkprocessen, ingericht volgens het BiSL Framework. Een ander aandachtsgebied van veranderingsvermogen was de organisatiestructuur. De afstudeerder heeft hiervoor een gesprek gehad met een lid van de Raad van Bestuur die ICT in zijn portefeuille heeft. Hieruit kwam naar voren wat er mogelijk is binnen de huidige organisatiestructuur en wat eventueel aangepast zou kunnen worden wanneer de informatievoorziening een veel belangrijkere rol gaat spelen.

Een deel van de resultaten van dit onderzoek zijn samengevoegd in een overzichtelijke tabel, waarin duidelijk de overeenkomsten en verschillen tussen de afdelingen van Rivierduinen op het gebied van functioneel beheer terug zijn te zien.

	ICT	ZA	FA	PSA	Inkoop	I & C
Beheerde applicaties	Kantoorautomatisering Windows Office	Psygis DKS ITask Procesmanager Questmanager Zorgmail Medial Apotheek	FIS2000 ProActive (E-Factuur)	Beaufort ProActive (E-declareren)	VILA VILA Proquiro VILA Rapport	TWIN Cognos
Applicatieomgeving	Stabiel	Dynamisch	Stabiel	Stabiel	Stabiel	Dynamisch
Aantal gebruikers ±	2700	2400	200	2700	50	50
Gebruikerslocatie	Verspreid	Verspreid	Verspreid	Verspreid	Verspreid	Verspreid
Systeemeigenaren	nmb	nmb	Manager administraties	Manager administraties	nmb	nmb
Bedrijfsprocessen	ICT- ondersteuningsproces	Zorgproces Kwaliteitsproces	Financiële proces	P&O proces	Inkoop proces	Managementinformatie proces
Beheerpakket	Technisch beheer Applicatiebeheer Functioneel beheer	Gebruikersondersteuning Beheer bedrijfsinformatie Operationele ICT aansturing Wijzigingenbeheer Functionaliteitenbeheer Transitie	Gebruikersondersteuning Beheer bedrijfsinformatie Operationele ICT aansturing	Gebruikersondersteuning Beheer bedrijfsinformatie	Gebruikersondersteuning Beheer bedrijfsinformatie	Gebruikersondersteuning Beheer bedrijfsinformatie Operationele ICT aansturing Wijzigingenbeheer Functionaliteitenbeheer Transitie
Applicatie leveranciers	Microsoft Diversen	Pink Synquest Infoland	IBS Bean-IT	Raet Bean-IT	Pink	Pink
Invoering BiSL	Positief	Positief	Behoudend	Behoudend	Behoudend	Positief

De tabel wordt in een het document [Overzicht huidige situatie](#) ondersteund door meer achtergrondinformatie. Omdat het document alleen gebruikt wordt als referentie voor de afstudeerder is er geen verdere aandacht besteed aan de opmaak en leesbaarheid in het geheel.

Documentstudie

De afstudeerder heeft in de eerste paar weken vele documenten doorgenomen. Hierbij is gebruik gemaakt van de sneeuwbalmethode. In de van de opdrachtgever ontvangen stukken over de informatievoorziening binnen Rivierduinen stonden verwijzingen naar andere documenten en/of projecten. De afstudeerder is vervolgens op zoek gegaan naar die documentatie, waarin soms weer verwijzingen stonden naar nieuwe bronnen. Bronnen waren onder andere verslagen van besprekingen, projectdocumentatie en documenten vanaf het intranet (documenten beheer systeem DKS).

De afstudeerder heeft gekozen voor de sneeuwbalmethode, omdat de zoekfunctie van het documenten beheer systeem van Rivierduinen niet goed werkte. Ook werden documenten op verschillende plekken bewaard en voor verschillende doeleinden gebruikt. Hierdoor konden ze alleen worden gevonden naar aanleiding van een verwijzing uit een ander document.

De onderwerpen waarop werd gezocht zijn onder andere informatievoorziening, functioneel beheer, BiSL, architectuur en informatiemanagement. De afstudeerder heeft waar nodig aan de opdrachtgever gevraagd wat de te hanteren definities zijn voor de rest van de afstudeeropdracht, omdat definities tussen de diverse documenten konden verschillen.

Interviews

Naast de documentstudie is door de afstudeerder een aantal interviews afgenomen met functioneel beheerders van de afdelingen I&C, ZA, PSA, FA en Inkoop. Ook is gesproken met een lid van de Raad van Bestuur, de concernadviseur ICT, de manager van de ZA en de directeur van het Servicebedrijf.

Naam	Functie	Onderwerp
Jan Bastiaansen	Lid Raad van Bestuur	Organisatie algemeen
Suzanne van Roon	Concernadviseur ICT	FB Algemeen/I&C
Joost Smit	Directeur Servicebedrijf	
Simone Muris	Medewerker I&C	FB I&C
Pieter de Jonge	Medewerker I&C	
Bas de Vries	Medewerker I&C	
Carina van der Plas	Medewerker I&C	
Matthieu Dekker	Manager Zorgadministratie	FB Algemeen
Daniëlle Smits	Medewerker Zorgadministratie	
Nelly Glimmerveen	Medewerker PSA	
Sonja Schoenmaker	Medewerker Inkoop	
Mirsad Husic	Medewerker FA	
Luisa Martins	Medewerker FA	
Bas de Pater	Functioneel beheerder Square	

De criteria voor het gebruik van een open interview sluiten goed aan op het onderzoek naar de huidige situatie van het functioneel beheer.

- *Kleine groep personen*
- *Beleving, motieven, ervaringen, betekenisverlening*
- *Complexe onderwerpen*
- *Nieuwe informatie verzamelen, begrippen afbakenen*
- *Praktische omstandigheden*

Bron: Wat is onderzoek?, Nel Verhoeven, blz. 125

Een aantal onderwerpen moesten worden besproken om de afdelingen met elkaar te kunnen vergelijken, maar ook was van belang de respondent de ruimte te geven om vanuit eigen ervaringen te spreken. De afstudeerder heeft daarom voor halfgestructureerde interviews gekozen. Vooraf kregen de te interviewen personen de lijst met onderwerpen (topiclijst) toegestuurd, zodat zij zich enigszins konden voorbereiden. Tevens kregen zij een stukje achtergrondinformatie over de afstudeeropdracht om het interview in de goede context te plaatsen.

Tijdens de interviews heeft de afstudeerder aantekeningen gemaakt, geordend op besproken onderwerp. Na het bespreken van de onderwerpen vatte de afstudeerder het gesprek kort samen om de gemaakte aantekeningen te verifiëren.

Op basis van de gemaakte aantekeningen is na elk interview een samenvatting gemaakt die werd opgestuurd naar de geïnterviewden. Pas na goedkeuring van de respondenten konden de resultaten uit de interviews worden gebruikt voor het verdere verloop van de afstudeeropdracht.

Voor de afstudeerder waren de documentstudie en de interviews niet genoeg om een compleet beeld van het functioneel beheer bij Rivierduinen te krijgen. Als aanvulling heeft de afstudeerder dan ook gedurende een dag meegelopen en rondgekeken bij de functioneel beheerprocessen in de praktijk.

8.2. Zelfstudie BiSL

Gedurende fase 2 van de afstudeeropdracht heeft de afstudeerder een zelfstudie BiSL uitgevoerd. Hiervoor moest geschikte literatuur worden aangeschaft. Op het internet is gezocht naar ervaringen van anderen die ook een zelfstudie BiSL hebben gedaan. Uit deze ervaringen bleek dat het boek 'Functioneel beheer volgens BiSL' door Peter Janssen hiervoor het beste geschikt was. Vooral omdat er ook opgaven en proefexamens in staan en dit boek het meest recente BiSL boek is.



De functioneel beheerders bij Rivierduinen hadden allen al een BiSL cursus gehad. Hierbij is gebruik gemaakt van het boek 'BiSL, een framework voor functioneel beheer en informatiemanagement' door R. van der Pols. Dit boek heeft de afstudeerder er later bij gehaald, maar voor de zelfstudie was het eigen boek beter geschikt. In principe zijn de theorie en gehanteerde begrippen hetzelfde, maar de vorm waarin het staat vindt de afstudeerder minder geschikt voor zelfstudie.



Het examen dat gedaan moest worden om het BiSL Foundation certificaat te behalen, is door de afstudeerder aangevraagd bij Exin. Rivierduinen was bereid de kosten voor het examen te vergoeden. De afstudeerder heeft het examen voorbereid door ervaringen op het internet te lezen en proefexamens te doen.

Het examen is met een percentage van 85% gehaald, waardoor de afstudeerder op het gebied van de BiSL theorie minstens op hetzelfde kennisniveau is gekomen als de functioneel beheerders bij Rivierduinen.

8.3. Begeleiden nulmeting

De door Rivierduinen ingehuurd consultant van Logica is door de afstudeerder begeleid bij het uitvoeren van een GAP-analyse, hierna nulmeting genoemd. Dit proces heeft niet alleen in fase 2 plaatsgevonden (zoals in de planning staat aangegeven), maar ook in fase 3 en 4. De afstudeerder heeft voor de consultant van Logica een aantal activiteiten uitgevoerd.

Vorbereidende gesprekken voeren

Nadat de afstudeerder contact had opgenomen met Logica is een afspraak gepland om de opdracht verder te specificeren. De afstudeerder is dit gesprek ingegaan met instructies van de opdrachtgever. Belangrijke punten die besproken werden zijn:

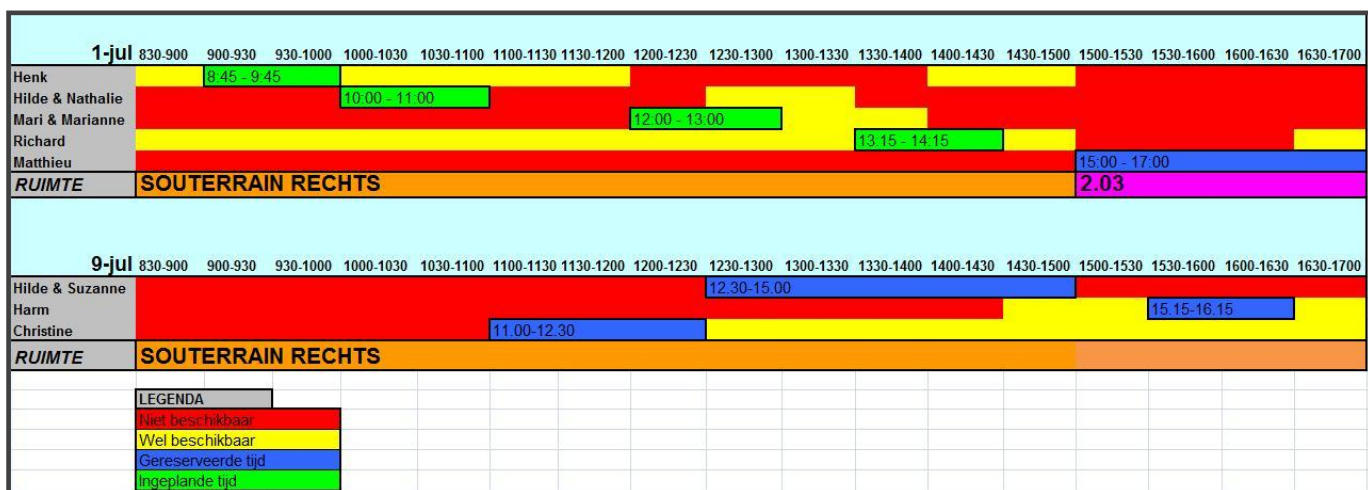
- Aanleiding van de opdrachtverstrekking
- Huidige situatiebeschrijving
- Gewenste resultaatomschrijving
- Beschikbaar budget
- Doorlooptijd

Naar aanleiding van het voorbereidende gesprek heeft de consultant een herziene versie van de offerte opgesteld. Deze is goedgekeurd door de opdrachtgever, zodat gestart kon worden met het inplannen van interviews.

Plannen interviews

Om de kosten te drukken kreeg de afstudeerder de taak om zoveel mogelijk interviews na elkaar, op dezelfde dag te laten plaatsvinden. Het doel was om negen interviews te plannen verspreid over twee dagen.

Hiervoor is de hulp ingeschakeld van secretaresses. De drukbezette agenda's van managers, concernadviseurs en functioneel beheerders zijn met elkaar vergeleken en afgestemd. Na vele telefoontjes over en weer is het uiteindelijk gelukt om de interviews te verspreiden over twee werkdagen. De afstudeerder heeft hierbij gebruik gemaakt van een zelfgemaakte Excel sheet.



Alle te interviewen personen zijn door de afstudeerder op de hoogte gesteld van de interviews door middel van een emailbericht. De aanleiding, te bespreken onderwerpen, datum, tijd en plaats stonden hierin vermeld. Op deze manier konden de te interviewen personen zich voorbereiden en eventueel op- of aanmerkingen sturen.

Begeleiden interviews

Op de dagen van de interviews zelf was de afstudeerder aanwezig om de consultants van Logica te verwelkomen en te voorzien van alle benodigdheden zoals een ruimte, koffie en lunch. De te interviewen personen werden tevens verwelkomd en de weg gewezen naar de juiste kamer waar de interviews plaatsvonden.

Tijdens en na de interviews heeft de afstudeerder het één en ander toegelicht dat onduidelijk was voor de consultants, zoals afkortingen, functies en namen. De afstudeerder was actief betrokken bij de interviews om het hele proces zo effectief en efficiënt mogelijk te laten verlopen.

De consultants van Logica hebben verslagen gemaakt van de interviews die de afstudeerder heeft toegestuurd aan de juiste respondenten. Eventuele op- of aanmerkingen op de verslagen zijn teruggestuurd naar Logica zodat zij hiermee rekening konden houden in het **Eindrapport**.

Afronden nulmeting

Voor de afronding van de nulmeting heeft de afstudeerder een gesprek gepland met de opdrachtgever, de consultant en de delivery manager van Logica om het **Eindrapport** (bijlage) te bespreken. Van tevoren hebben de afstudeerder en de opdrachtgever het rapport doorgenomen en de punten besproken die nog aangepast moesten worden.

De consultant presenteerde het **Eindrapport**, waarna de opdrachtgever kritiek had op een aantal punten. Vervolgens is met de delivery manager besproken wat er veranderd moest worden en wat het beschikbare budget was.

Het probleem met het **Eindrapport** was dat het onvoldoende aanzette tot bepaalde actiepunten, het was niet 'actionable' genoeg. Dit sloot niet aan op het doel van het rapport, namelijk het overtuigen van stakeholders om te investeren in vernieuwing van de informatievoorziening en het functioneel beheer. In het rapport stond heel veel tekst. De inhoud was goed, alleen in deze vorm zou de boodschap niet goed overkomen. De volgende versie van het **Eindrapport** zou een korte samenvatting bevatten met actiepunten en herkenbare figuren waarin de knelpunten worden aangegeven. Dit is uiteindelijk de definitieve versie geworden en deze is te vinden in de bijlage.

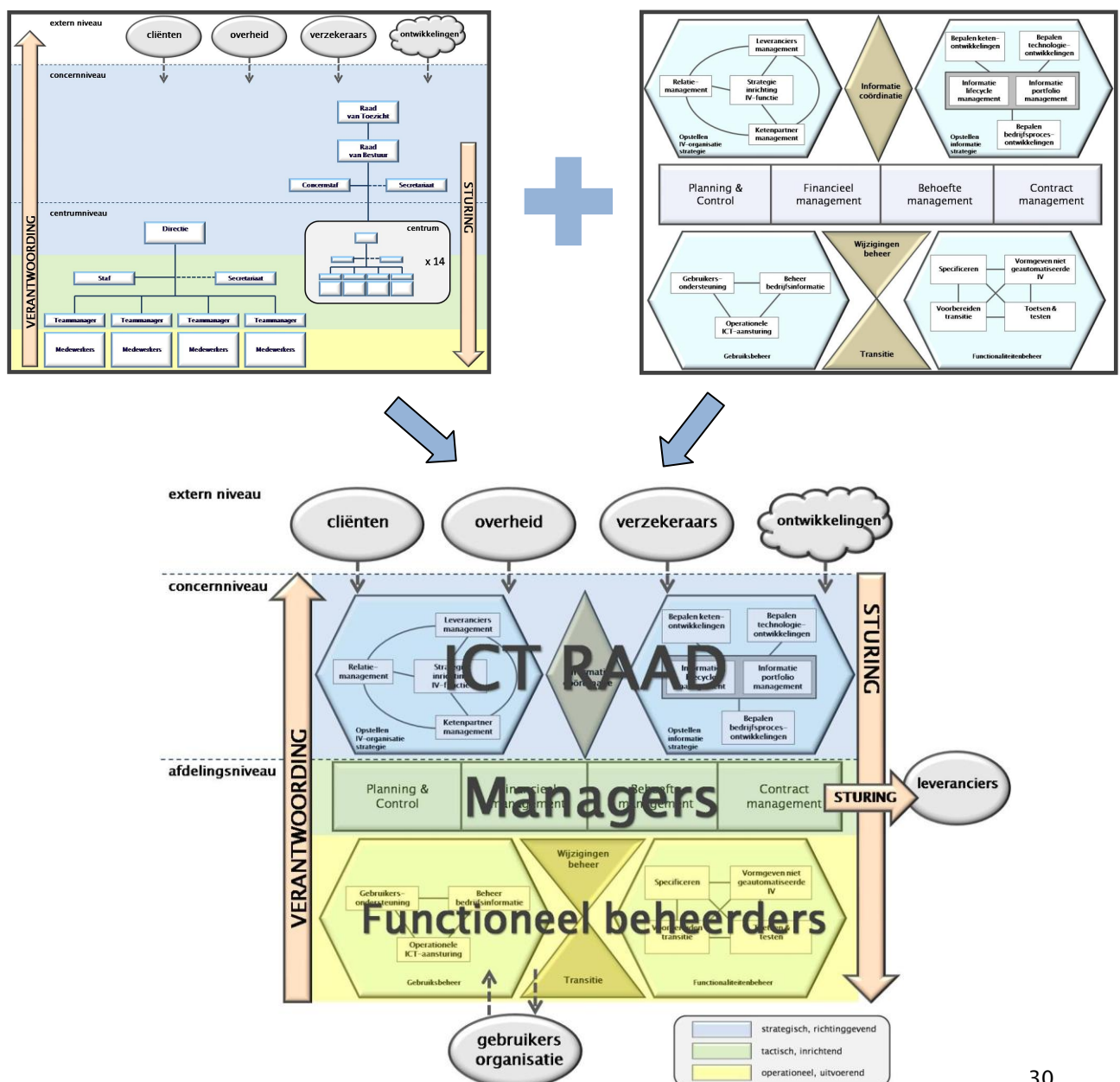
8.4. Presenteren resultaten

Het document **Overzicht huidige situatie** is bedoeld als referentiekader voor de afstudeerder. De resultaten uit het onderzoek naar de huidige situatie zijn kort gepresenteerd aan de opdrachtgever en de ICT-raad met behulp van een aparte **Powerpointpresentatie** die in de bijlage staat.

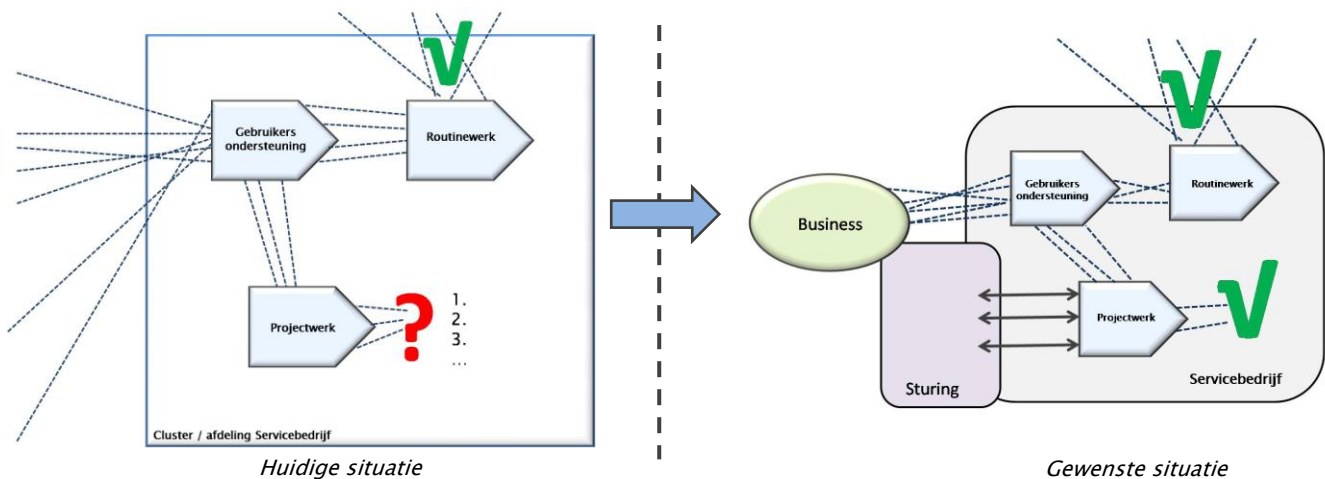
De **Powerpointpresentatie** bestond in principe uit vier onderdelen:

- Inleiding in functioneel beheer en BiSL
- Onderzoekresultaten
- Opvallende zaken (knelpunten)
- Vervolgplannen

In de presentatie werd duidelijk gemaakt wat BiSL kan betekenen voor het functioneel beheer bij Rivierduinen, door praktijkvoorbeelden uit het onderzoek te koppelen aan aandachtsgebieden van het BiSL Framework. De afstudeerder heeft voor deze aanpak gekozen, omdat niet iedereen binnen de ICT-raad goed bekend was met het BiSL Framework. Zo heeft de afstudeerder het besturingsmodel van Rivierduinen gecombineerd met het BiSL Framework. Zo kreeg de ICT-raad een beeld van hoe BiSL Rivierduinenbreed eruit zou kunnen zien.



Een voorbeeld van de praktijk koppelen aan aandachtsgebieden van het BiSL Framework is wat er gebeurt met wijzigingen in de informatievoorziening. Zodra een bepaalde wijziging de vorm van een project aanneemt, is het onduidelijk wie er stuurt op prioriteit en investeringen. Hierdoor komt vaak het uiteindelijke resultaat van een wijziging niet overeen met de wensen van de gebruikers of is er geen inzicht in het proces.



Rivierduinen heeft behoefte aan sturing vanuit de gebruikersorganisatie naar projecten toe. Het BiSL Framework beschrijft hiervoor best practices en rollen zoals Super User, Informatiemanager en Testcoördinator. Door een dergelijk voorbeeld te geven wordt het nut van BiSL een stuk duidelijker.

Hoewel volgens de planning in fase 3 eigenlijk pas de knelpunten in detail worden behandeld, zijn er een aantal gedurende de presentatie besproken. Dat komt omdat de afstudeerder de kans moest pakken om een aantal opvallende zaken aan het licht te brengen bij de juiste personen. De ICT-raad kwam in de vakantieperiode namelijk niet vaak bijeen.

Door het houden van de presentatie is draagvlak voor de afstudeeropdracht binnen de ICT-raad gecreëerd. Hierna kon worden gewerkt aan het specifiek aanwijzen van knelpunten en het opstellen van een implementatieplan voor het verdere vervolg van de afstudeeropdracht.

9. Procesbeschrijving Fase 3 – ontwerpfase

Gedurende fase 3 van de afstudeeropdracht heeft de afstudeerder de knelpunten gespecificeerd en aan de hand hiervan het document **Knelpunten en implementatieplan** opgesteld. De afstudeerder heeft zich tijdens deze fase ook nog beziggehouden met het begeleiden van Logica voor het afronden van de nulmeting.

Vanaf fase 3 is de afstudeerder zich specifiek gaan richten op het functioneel beheer dat plaatsvindt bij de afdeling Informatievoorziening & Control (I&C). De afstudeerder heeft voor het opstellen van de afdelingsspecifieke knelpunten en het implementatieplan aanvullende gesprekken gehouden met de opdrachtgever en de medewerkers van I&C. In dit hoofdstuk wordt voor de in fase 3 uitgevoerde activiteiten en opgeleverde mijlpalen beschreven hoe het proces is verlopen.

Het opgeleverde product in fase 3 is:

- **Knelpunten en implementatieplan**

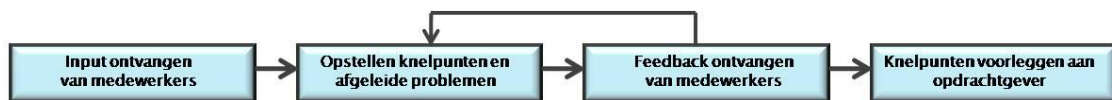
Paragraaf 9.1 brengt het proces rondom het opstellen en voorleggen van de knelpunten voor de afdeling I&C in kaart. Vervolgens staat in paragraaf 9.2 hoe het implementatieplan tot stand is gekomen.

9.1. Opstellen en voorleggen knelpunten

In fase 2 heeft de afstudeerder in het document **Overzicht huidige situatie** al een aantal knelpunten besproken en deze ook gepresenteerd aan de opdrachtgever en ICT-raad. In fase 3 heeft de afstudeerder op verzoek van de opdrachtgever zich gericht op de afdeling I&C.

De applicaties die hier beheerd worden zijn het managementinformatiesysteem Cognos en deels het datawarehouse TWIN. De medewerkers van I&C staan erg positief tegenover BiSL, omdat zij redelijk veel functioneel beheertaken uitvoeren en deze niet gestructureerd zijn. Het is onduidelijk wie welke taken uitvoert en hoeveel middelen het functioneel beheer van TWIN en Cognos kost. Hierdoor zal juist deze afdeling veel profijt hebben van de invoering van BiSL.

De afstudeerder is fase 3 begonnen met een gesprek waarbij alle medewerkers van I&C aanwezig waren. In dit gesprek is besproken wat er de komende weken gedaan zou worden, hoe de afstudeerder te werk zou gaan en wat de inbreng van de medewerkers bij de werkzaamheden van de afstudeerder zijn.



Voor bovenstaande werkwijze is gekozen, zodat de knelpunten die voorgelegd worden aan de opdrachtgever zijn erkend door de medewerkers van I&C.

Opstellen knelpunten

Voor het opstellen van de Rivierduinenbrede knelpunten is gebruik gemaakt van de resultaten uit het in fase 2 gehouden onderzoek. De afstudeerder heeft de status van het functioneel beheer vergeleken met hoe het zou moeten zijn volgens BiSL. De afstudeerder is zich ervan bewust dat dit niet in elk geval de ideale situatie is, maar Rivierduinen heeft gekozen voor het framework en dan moet dat ook als uitgangspunt worden genomen. BiSL beschrijft wel een eenduidig en transparant functioneel beheerproces wat de wens is van de opdrachtgever.

De knelpunten zijn allen op dezelfde manier opgesteld. Allereerst gebruikt de afstudeerder een praktijkvoorbeeld (het knelpunt) en daaraan worden afgeleide problemen gekoppeld. Een voorbeeld hiervan staat in onderstaand kader.

Onderlinge afstemming

Tussen de verschillende afdelingen is geen periodieke afstemming als het om functioneel beheer gaat. Hoewel de afdelingen verschillen in organisatie en registratie kan periodieke afstemming gebruikt worden om afdelingsoverkoepelende aandachtspunten aan te pakken. Door het gebrek aan bijvoorbeeld een periodiek overleg tussen de functioneel beheerders van verschillende afdelingen mist Rivierduinen de volgende punten:

- *Voor een goed aansluitend organisatiebreed gegevensbeheer is onderlinge afstemming tussen de functioneel beheerafdelingen nodig.*
- *Van projecten en wijzigingen die invloed hebben op meerdere informatiesystemen wordt de impact soms onderschat, er is input van de verschillende functioneel beheerafdelingen nodig.*
- *De functioneel beheerafdelingen kunnen van elkaar leren en samen komen tot een eenduidig en transparant functioneel beheerproces.*

Bron: Knelpunten en implementatieplan, blz. 7

Hoewel de Rivierduinenbrede knelpunten op het gebied van functioneel beheer bekend voorkomen voor de medewerkers I&C, hebben zij aangegeven dat er op de afdeling dingen spelen die waarschijnlijk specifiek zijn voor I&C. In samenwerking met een functioneel beheerder Cognos is er een lijst opgesteld met problemen waar tegenaan wordt gelopen. Voor elk probleem is onderzocht wat de achterliggende oorzaak is. Het belangrijkste is natuurlijk de gang van zaken rondom functioneel beheer, maar een aantal problemen hangen hiermee samen. Twee voorbeelden van I&C specifieke problemen staan in onderstaand kader.

- Invoer gegevens

Verkeerd ingevoerde gegevens kunnen niet verwerkt worden in TWIN/Cognos. Deze worden ingelezen als niet ingevuld.

Op het operationele niveau is onvoldoende controle en sturing over de juiste invoer van gegevens. Managementinformatie is hierdoor niet overal betrouwbaar. Informatievoorziening & Control is verantwoordelijk voor de managementinformatie, maar is afhankelijk van de aangeleverde gegevens uit bronsystemen. Er is niet vastgelegd wie per afdeling verantwoordelijk is (en aanspreekpunt is voor I&C) voor de juiste invoer van gegevens in de bronsystemen.

- Functioneel beheer

Een belangrijke taak van de afdeling Informatievoorziening & Control is het functioneel beheer van Cognos. De taak- en rolverdeling op dit gebied is nog niet georganiseerd.

Het werk van de afdeling I&C kan in principe opgesplitst worden in drie soorten: financiële ondersteuning, verschaffen van managementinformatie en functioneel beheer. De tijd die het opstellen van rapportages in beslag neemt zorgt ervoor dat het functioneel beheer nauwelijks georganiseerd is.

Bron: Knelpunten en implementatieplan, blz. 9, 10

Knelpunten voorleggen

Na de inventarisatie van problemen en knelpunten waar de afdeling I&C tegenaan loopt heeft de afstudeerder feedback gevraagd van de medewerkers, voordat ze zijn voorgelegd aan de opdrachtgever. In een gesprek waarbij alle medewerkers van I&C aanwezig waren, zijn alle punten doorgenomen die de afstudeerder aan de opdrachtgever wilde voorleggen.

Een aantal dingen moesten worden aangepast. De oorzaak hiervan is dat de afstudeerder verkeerde conclusies had getrokken uit de gevoerde gesprekken, in plaats van bij onduidelijkheden door te vragen.

De aangepaste punten zijn doorgenomen en goedgekeurd door de functioneel beheerder Cognos. In een wekelijks gesprek met de opdrachtgever zijn de knelpunten voorgelegd. Voor de opdrachtgever was dit herkenbaar.

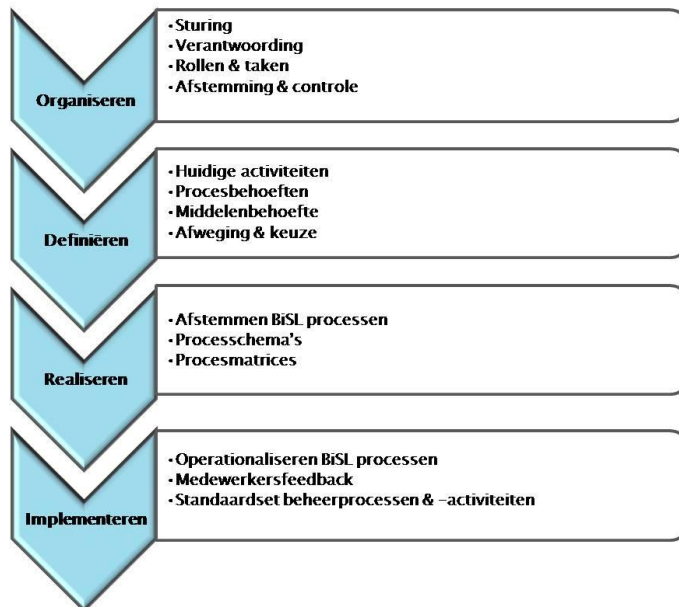
De opdrachtgever heeft aangegeven waar de afstudeerder zich in het vervolg van de afstudeeropdracht op moet gaan richten, oftewel: wat prioriteit heeft. Dit is terug te vinden in de afbakening van het document Knelpunten en implementatieplan.

Gekozen is om (deels) in te gaan op de volgende aandachtsgebieden van functioneel beheer: organisatie, afstemming, verantwoordelijkheden en toetsing. Deze hebben raakvlakken met elkaar. Voor een groot gedeelte betekent dit dat als één aandachtsgebied verbeterd wordt, een ander ook verbeterd.

Bron: Knelpunten en implementatieplan, blz. 12

9.2. Opstellen implementatieplan

Over de daadwerkelijke (gedeeltelijke) implementatie van BiSL is weinig bekend in de literatuur. Dit komt omdat BiSL een nieuw framework voor functioneel beheer is. De afstudeerder heeft een praktijkvoorbeeld van de implementatie bij het [St. Elisabeth Ziekenhuis Tilburg](#) gebruikt, afkomstig van de officiële website van de BiSL Foundation. De presentatie is in de bijlage te vinden. Gecombineerd met eigen inzicht in de situatie bij Rivierduinen, de wensen en eisen van de opdrachtgever en kennis van het BiSL Framework heeft de afstudeerder zelf een stappenplan voor de implementatie van BiSL opgesteld.



Het stappenplan kan in het kort als volgt worden uitgelegd:

- **Organiseren**
Gedurende deze vervolgstap wordt invulling gegeven aan de onderwerpen sturing, verantwoording, rollen & taken en afstemming & controle, zodat de ondersteunende organisatie voor functioneel beheer aanwezig is.
- **Definieren**
Gedurende deze vervolgstap wordt aandacht besteed aan het definiëren van de gewenste situatie aan de hand van de huidige situatie en beschikbare en benodigde middelen.
- **Realiseren**
Het opstellen en realiseren van de processen en activiteiten, specifiek voor I&C, wordt in deze vervolgstap gedaan.
- **Implementeren**
In deze vervolgstap worden de specifiek voor I&C opgestelde functioneel beheerprocessen en activiteiten geïmplementeerd in de praktijkomgeving.

Bron: Knelpunten en implementatieplan, blz. 14-17

Dit stappenplan is goed ontvangen bij de functioneel beheerder Cognos. De belangrijke aandachtsgebieden waarin I&C verbetering wil zien – organisatie, afstemming, verantwoordelijkheden en toetsing – komen in het plan terug.

Per stap is in het implementatieplan aangegeven uit welke deelactiviteiten ze bestaan, hoe de uitvoering zou kunnen lopen en welke belanghebbenden erbij betrokken worden. Hierbij is voor een stijl gekozen dat naast de afstudeerder, ook anderen aan de slag kunnen met het stappenplan.

De resultaten zijn geborgd door pas aan een volgende stap te beginnen nadat de resultaten zijn goedgekeurd door de betrokkenen. Afgesproken is dat de eerste goedkeuring gedaan zou worden door de functioneel beheerder Cognos, als afgevaardigde van de medewerkers I&C.

In het implementatieplan is een globale activiteitenplanning opgenomen met de activiteiten onderverdeeld in de vervolgstappen. De te besteden uren zijn gebaseerd op een schatting van de afstudeerder, waarin rekening wordt gehouden met welke producten of informatie al aanwezig is en wat er nog gedaan moet worden om tot het gewenste resultaat te komen. In het Plan van aanpak is aangegeven dat er minimaal één proces in detail wordt uitgewerkt. De afstudeerder zou extra processen kunnen uitwerken zolang het past binnen de planning.

Overwegingen en gewenste toekomstsituatie

Tijdens gesprekken met de opdrachtgever in fase 3 heeft de afstudeerder aangegeven zelf ideeën te hebben over bepaalde zaken rondom de afstudeeropdracht. De opdrachtgever heeft aangeraden dit mee te nemen in het implementatieplan als overwegingen.

De overwegingen zijn onderwerpen en oplossingsrichtingen die al naar voren waren gekomen tijdens gesprekken met de functioneel beheerder Cognos.

Dat geldt tevens voor de in grote lijnen omschreven gewenste toekomstsituatie. Het is een visie van hoe de afstudeerder denkt over het functioneel beheer van Cognos, de omgeving waarin het in de toekomst zou kunnen plaatsvinden en waar de functioneel beheerder Cognos zich goed bij voelt.

Hoewel het niet helemaal binnen de scope van de afstudeeropdracht past, geeft de afstudeerder hiermee aan ook breder te denken dan alleen de functioneel beheerprocessen en het BiSL Framework.

10. Procesbeschrijving Fase 4 – Implementatiefase

Gedurende fase 4 van de afstudeeropdracht heeft de afstudeerder de vervolgstappen zoals beschreven in fase 3 voor zover mogelijk uitgevoerd. Er zijn een aantal documenten opgesteld die BiSL bij de afdeling I&C beschrijven.

De doorlooptijd van de afstudeeropdracht is verlengd, zodat de afstudeerder genoeg tijd gekregen heeft om meerdere processen uit te werken. Voor de begeleiding zorgde de functioneel beheerder Cognos, die erop toezag dat de wensen en eisen van de afdeling I&C vervuld werden in de beschrijvingen. In dit hoofdstuk wordt voor de in fase 4 uitgevoerde activiteiten en opgeleverde mijlpalen beschreven hoe het proces is verlopen.

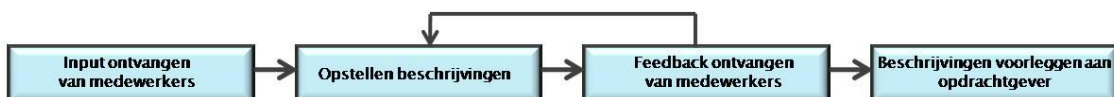
De opgeleverde producten in fase 4 zijn:

- Organisatiebeschrijving
- Functiebeschrijving functioneel beheerder Cognos
- Rolbeschrijving superuser Cognos
- Procesbeschrijvingen functioneel beheer Cognos
 - Hoofdproces functioneel beheer Cognos
 - Subprocessen functioneel beheer Cognos
- Wijzigingen workflowmodel

Het stappenplan zoals beschreven in het document [Knelpunten en implementatieplan](#) is aangehouden voor de opbouw van dit hoofdstuk. Zo zijn achtereenvolgend in paragrafen 10.1, 10.2 en 10.3 het organiseren, definiëren en realiseren beschreven.

De afstudeerder is niet tot het implementeren gekomen, omdat ten tijde van de afstudeeropdracht de benodigde besluiten nog niet waren genomen.

Net als in fase 3 heeft de afstudeerder eerst alle opgestelde beschrijvingen laten toetsen door de medewerkers van I&C, voordat ze voorgelegd zijn aan de opdrachtgever.



10.1. Vervolgstap 1 – Organiseren

De eerste stap voor het inrichten van het functioneel beheer volgens BiSL is het opstellen van de organisatie. Zonder de organisatie kunnen processen en activiteiten immers niet worden toegewezen aan verantwoordelijken. Bij het inrichten van de organisatie is rekening gehouden met huidige takenpakketten, zodat de uit te voeren activiteiten passen binnen de huidige organisatie en geen onnodig extra werk opleveren.

Het document [Organisatiebeschrijving](#) beschrijft de organisatiestructuur, de taken en rollen en de overlegorganen opgesteld in lijn met het BiSL Framework.

Organisatiestructuur

De gewenste organisatiestructuur met sturing en verantwoording was al opgesteld en vastgesteld. Hier hoefde niets aan veranderd te worden.

Taken en rollen

Dit onderdeel van de organisatiebeschrijving beschrijft de taken en rollen die te maken hebben met functioneel beheer op de afdeling I&C. De afstudeerder heeft hiervoor een inventarisatie gedaan van de personen die bij afdeling I&C betrokken zijn bij het functioneel beheer, wat de wensen zijn voor de toekomstsituatie en wat het BiSL Framework beschrijft. Naast de standaardrollen die voorkomen bij functioneel beheer en I&C valt de geveveneigenaar op.

De geveveneigenaar is een wens van de functioneel beheerder Cognos en kan als volgt worden omschreven.

Een geveveneigenaar is verantwoordelijk voor een bedrijfsgegeven dat gebruikt wordt in meerdere informatiesystemen en bedrijfsprocessen. Deze rol is nodig, omdat het voor een aantal bedrijfsgegevens onduidelijk is wie verantwoordelijk is voor de juiste invoer en verwerking van die gegevens. Voor een functioneel beheerder betekent dit dat hij of zij een aanspreekpunt heeft wanneer gegevens niet goed verwerkt kunnen worden tot managementinformatie door verkeerde invoer in een bronsysteem. De geveveneigenaren zijn nodig om 'beheer bedrijfsgegevens' uit het BiSL Framework goed te kunnen uitvoeren.

Bron: Organisatiebeschrijving, blz. 5

Deze rol is specifiek omschreven om de knelpunten rondom de gegevens zoals in het document [Knelpunten en implementatieplan](#) staat beschreven weg te nemen. De afdeling I&C fungeert als een spin in het web, waar alle gegevens samenkomen en het overzicht bewaard moet worden. Het is dus van belang dat een aangewezen persoon de verantwoordelijkheid heeft over bepaalde gegevens.

Superusers en eigenaren zijn rollen/taken, dit betekent dat het toegevoegd kan worden aan een takenpakket van een bestaande functie. Een voorbeeld hiervan is dat een financieel consultant een aantal uren per week de rol van superuser Cognos op zich neemt.

Naar voorbeelden van door de zorgadministratie van Rivierduinen gebruikte functie- en rolomschrijvingen heeft de afstudeerder de functieomschrijving van een functioneel beheerder Cognos en de rolomschrijving van een superuser Cognos opgesteld.

Overlegorganen

Functioneel beheer vindt op drie niveaus plaats volgens het BiSL Framework: strategisch, tactisch en uitvoerend. Overleggen zijn niet alleen nodig om ervaringen en problemen tussen verschillende niveaus in de hiërarchische lijn te delen, maar ook om ervaringen en problemen tussen afdelingen te delen.

De afstudeerder heeft de bestaande overleggen geïnventariseerd en dit binnen de context van functioneel beheer geplaatst. Voor het functioneel beheer bij afdeling I&C is het superuseroverleg nieuw, omdat er nog geen superusers van Cognos waren. De afstudeerder is uitgegaan van het Linking-pin principe.

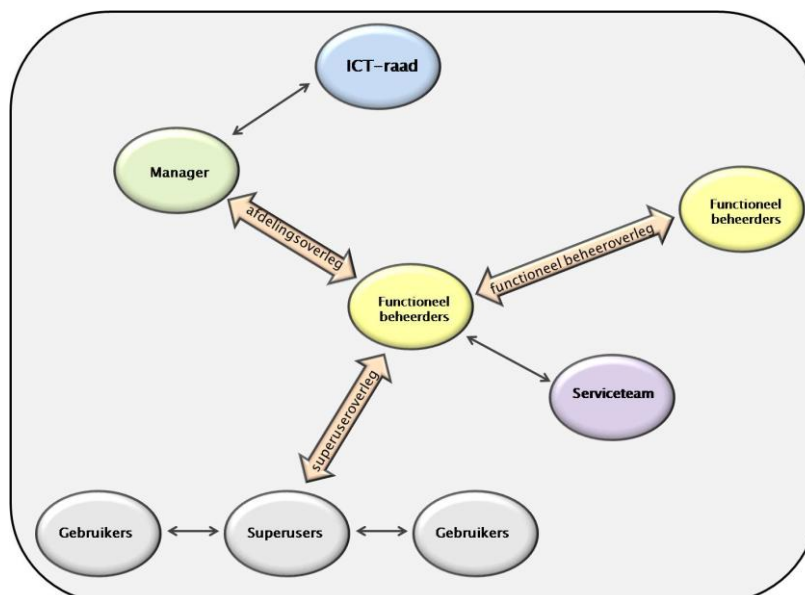
Een organisatie bestaat uit elkaar overlappende groepen die bij elkaar gehouden worden door mensen die als verbindende schakel functioneren.

Bron: Rensis Likert, The Human Organization: Its Management and Value

Voor het functioneel beheer bij Rivierduinen heeft de afstudeerder een aantal verbindende schakels aangewezen:

- ICT-raad
Verbindende schakel tussen externe omgeving en managers
- Managers
Verbindende schakel tussen ICT-raad en functioneel beheerders
- Functioneel beheerders
Verbindende schakel tussen managers en gebruikersorganisatie

Het Linking-pin principe werkt alleen als de overleggen tussen de verbindende schakels op regelmatige basis plaatsvindt. Goed uitgewerkt zal dit ervoor zorgen dat medewerkers van uitvoerende tot strategisch niveau over de juiste benodigde informatie beschikken wat betreft functioneel beheerwerkzaamheden. De afstudeerder heeft het als volgt weergegeven in een model.



De grijze pijlen zijn nog niet omschreven in een specifiek overlegorgaan. Een logische keuze tussen bijvoorbeeld de manager en de ICT-raad is, dat een afgevaardigde van de ICT-raad, bijvoorbeeld de informatiemanager, aanwezig is bij het managementoverleg van het Servicebedrijf.

10.2. *Vervolgstep 2 – Definiëren*

In deze tweede vervolgstap heeft de afstudeerder samen met de functioneel beheerder Cognos bepaald welke functioneel beheerprocessen al uitgevoerd werden op de afdeling I&C, aan welke ingerichte processen I&C behoefte heeft en wat hiervoor nodig is. Op basis hiervan heeft de afstudeerder een lijst opgesteld met in te vullen BiSL processen van hoge naar lage prioriteit.

- | | | |
|--|---|--------------|
| 1. <i>Hoofdproces functioneel beheer</i> | } | <i>Basis</i> |
| 2. <i>Subproces wijzigingenbeheer</i> | | |
| 3. <i>Subproces helpdesk</i> | | |
| 4. <i>Subproces toetsen en testen</i> | | |
| 5. <i>Subproces documentbeheer</i> | } | <i>Luxe</i> |
| 6. <i>Subproces accountbeheer</i> | | |
| 7. <i>Subproces opleiding</i> | | |
| 8. <i>Subproces voorbereiden transitie</i> | | |
| 9. <i>Subproces transitie</i> | | |

Hoofdproces functioneel beheer

Voor het functioneel beheer van Cognos moest eerst globaal worden beschreven welke processen en activiteiten er onder vallen en hoe de samenhang hiertussen verloopt. Vanuit het hoofdproces wordt invulling gegeven aan de subprocessen.

Subproces wijzigingenbeheer

Dit proces staat op nummer twee omdat dit een belangrijk proces is waarbij de afdeling I&C veel behoefte heeft aan structuur. De functioneel beheerder Cognos heeft ook aangegeven het wijzigingenbeheer stap voor stap inzichtelijk te willen hebben om tot goede besluiten te kunnen komen wat betreft wijzigingen.

Subproces helpdesk

Hoewel de medewerkers van I&C veel vragen beantwoorden voor gebruikers van Cognos, is hier niet een standaardprocedure voor en wordt er niets bijgehouden. De afstudeerder heeft voorgesteld invulling te geven aan het 'helpdeskproces' en na te denken over de ondersteuning die hierbij nodig is. Dit vond de functioneel beheerder Cognos ook erg belangrijk.

Subproces toetsen en testen

De medewerkers van I&C hebben aangegeven graag wijzigingen in de informatiesystemen volgens een standaardprocedure te kunnen testen. Hierdoor is de kans kleiner dat niet correct werkende programmatuur in gebruik wordt genomen. Dit proces zou invulling krijgen nadat het subproces helpdesk beschreven was.

Subproces documentbeheer

De afdeling I&C heeft met veel soorten documenten te maken. Binnenkomende documenten van de leverancier, zoals releasenotes en handleidingen, agenda's en verslagen van vergaderingen en werkgroepen, opleidingsmateriaal, enz. Doordat er geen standaard is voor het opslaan van deze documenten raken ze vaak zoek of zijn moeilijk terug te vinden. Juist omdat dit geen uitgebreid proces is en er geen extra middelen voor nodig zijn, vond de afstudeerder het de moeite waard om uit te werken na de 'Basis' processen.

Subproces accountbeheer

Een punt van kritiek van de functioneel beheerder Cognos was de wildgroei aan autorisaties. Doordat er geen accountbeheer was ingericht konden bijvoorbeeld verschillende mensen autorisaties aanvragen en was het niet duidelijk wie welke soort autorisatie moest krijgen. In principe is dit geen groot probleem, maar het was nog onduidelijk of in de toekomst misschien per account of autorisatie licentiekosten moesten worden betaald. Het was daarom gewenst dit toch mee te nemen als in te richten proces.

Subproces opleiding

De medewerkers van I&C hebben aangegeven dat veel mensen die toegang hebben tot Cognos het niet gebruiken omdat ze er niet goed mee om kunnen gaan. In de toekomst is het de bedoeling dat alle gebruikers op eenzelfde kennisniveau zitten. Hierbij komt een standaardproces voor de opleiding goed van pas.

Subprocessen voorbereiden transitie en transitie

Voor de transitie wilden de functioneel beheerders van Rivierduinen een standaard transitieplan opstellen. De afstudeerder heeft aangegeven dat het ook belangrijk is de transitie goed voor te bereiden. Door van tevoren alle randvoorwaarden na te lopen, kan ervoor gezorgd worden dat de daadwerkelijke ingebruikname van het gewijzigde informatiesysteem probleemloos verloopt.

Aangezien er al gewerkt werd aan een standaard transitieplan zijn deze meegenomen als de laatste twee processen die eventueel ingericht zouden worden.

De afstudeerder heeft weinig rekening hoeven houden met benodigde middelen. Vooraf is er onderscheid gemaakt tussen benodigde tijd en ondersteunende middelen zoals informatiesystemen, formulieren en werkinstructies. Deze twee soorten middelen kunnen weer worden teruggeleid naar geld.

Tijdens het inventariseren van de middelenbehoefte voor de in te richten processen bleek dat het bijna geen verschil maakte ten opzichte van de huidige situatie. Veel processen werden al op andere manieren uitgevoerd door de medewerkers van I&C, waardoor er geen extra tijd (FTE) nodig zou zijn. Er hoefde ook niet geïnvesteerd te worden in nieuwe informatiesystemen, eventueel bruikbare informatiesystemen waren al in bezit van Rivierduinen.

De enige middelen die nodig waren, zijn de investeringen in het opzetten van de documentatie. Niet alleen de procesbeschrijvingen, maar ook de bijbehorende formulieren en werkinstructies. Uiteindelijk is besloten is om dit nauwelijks mee te laten wegen bij de gemaakte afweging.

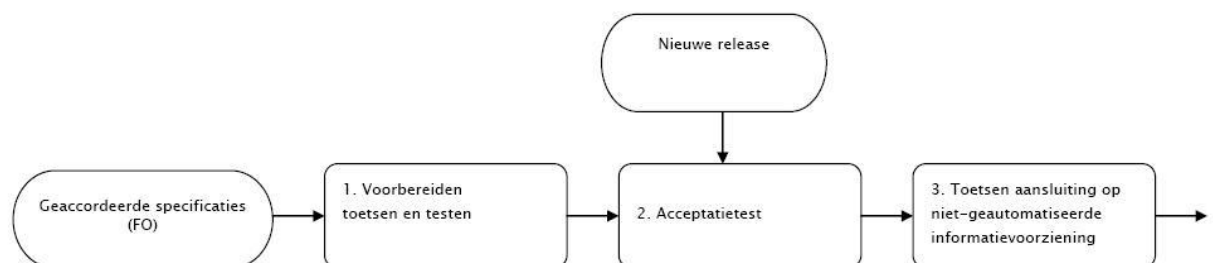
10.3. Vervolgstep 3 – Realiseren

De afstudeerder is in deze vervolgstep vorm gaan geven aan de gewenste BiSL processen. De eerste activiteit die de afstudeerder uitgevoerd heeft, is beschikbare praktijkvoorbeelden van BiSL procesbeschrijvingen te bestuderen en bepalen in welke mate ze toepasbaar zijn voor het functioneel beheer van Cognos op de afdeling I&C. Uit de vele procesbeschrijvingen zijn de best toepasbare onderdelen genomen.

Procesbeschrijving	Bron
Hoofdproces functioneel beheer	Zorgadministratie Rivierduinen ASLBiSL Foundation Ministerie van Rijkswaterstaat
Subproces Wijzigingenbeheer	Zorgadministratie Rivierduinen ASLBiSL Foundation Ministerie van Rijkswaterstaat
Subproces Helpdesk	Zorgadministratie Rivierduinen
Subproces Toetsen en Testen	Zorgadministratie Rivierduinen ASLBiSL Foundation Ministerie van Rijkswaterstaat
Subproces Documentbeheer	
Subproces Accountbeheer	Zorgadministratie Rivierduinen
Subproces Opleiding	Zorgadministratie Rivierduinen
Subproces voorbereiden Transitie	ASLBiSL Foundation Ministerie van Rijkswaterstaat
Subproces Transitie	ASLBiSL Foundation Ministerie van Rijkswaterstaat

De lay-out van de procesbeschrijvingen is naar het voorbeeld van de Zorgadministratie. Dit betekent ook dat de afstudeerder geen gebruik heeft gemaakt van UML om de processen weer te geven. Hiervoor is gekozen omdat alle procesbeschrijvingen van de Zorgadministratie geborgd zijn in het documentenbeheersysteem. De organisatie is bekend met de vorm van de documenten, het is goedgekeurd en HKZ-gecertificeerd. De afstudeerder voelde zich niet in de positie om hiervan af te wijken, het resultaat wordt dan ook minder snel toepasbaar.

Een voorbeeld van een deel van het processchema en de daarbij horende matrix van het proces Toetsen en Testen staat hieronder.

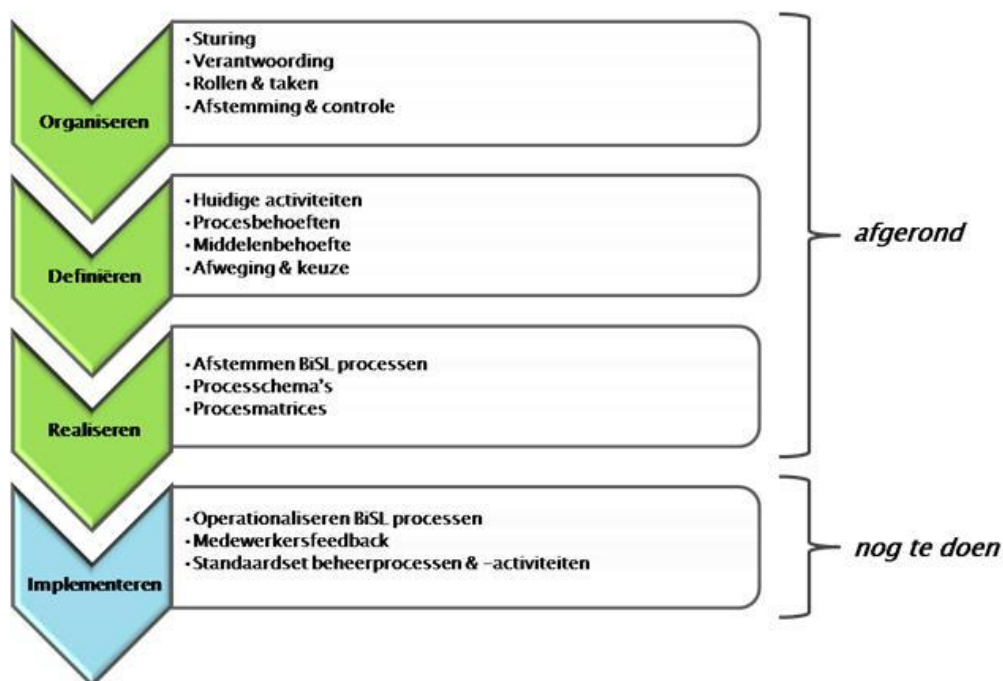


Nr	Activiteit	Beschrijving werkwijze	Wie	Termijn	Ondersteunende documenten	Inkomende informatie (trigger)	Uitgaande informatie	Normen/criteria	Risico	Borging
1.	Voorbereiden toetsen en testen	Op basis van het functioneel ontwerp wordt volgens het format een testplan en mogelijke testgevallen opgesteld	Functioneel beheerder Cognos	Binnen 1 week na ontvangst FO	Testregistratie	Geaccordeerde specificaties (FO)	Testplan Testgevallen	Testen van alle nieuwe en gerelateerde functionaliteiten	Onvolledig testplan en mogelijke testgevallen	Format testplan Collegiale toetsing

Omdat de afstudeerder vooral vanuit de theorie dacht en de functioneel beheerder Cognos, die feedback gaf, vooral vanuit de praktijk, moest er bij elke opgestelde procesbeschrijving wel wat worden aangepast. Door de samenwerking zijn goede – in de praktijk toepasbare – procesbeschrijvingen ontstaan.

Alleen voor het subproces transitie is nog geen procesbeschrijving opgesteld door de afstudeerder. Wel heeft de afstudeerder een workflowmodel gemaakt van een te realiseren wijziging, waarin het overzicht en de samenhang tussen de processen goed te zien is. De procesbeschrijvingen en het workflowmodel zijn te vinden in bijlage.

De afstudeerder is na het opstellen van deze procesbeschrijvingen overgegaan op het afronden van de afstudeeropdracht. Het voorbereidende werk van onderzoek, afstemming en opstellen van de beschrijvingen was gedaan, maar over de daadwerkelijke implementatie was nog niet veel bekend. De besluitvorming hierover moest nog plaatsvinden en hier kon de afstudeerder niet op wachten.



11. Procesbeschrijving Fase 5 – afrondingsfase

Fase 5 is de afrondingsfase waar de afstudeerder de afstudeeropdracht afrond. De fase staat in het teken van het overdragen van de resultaten en zorgen dat Rivierduinen verder kan met de opgeleverde producten.

Voor de afstudeerder zijn in deze fase een aantal dingen veranderd ten opzichte van de planning. De daadwerkelijke implementatie van (her)ingerichte processen heeft niet plaatsgevonden, waardoor de afstudeerder geen evaluatie van praktijkervaringen op basis van feedback van de medewerkers kon doen.

Het opgeleverde product in fase 5 is:

- **Afrondingsdocument**

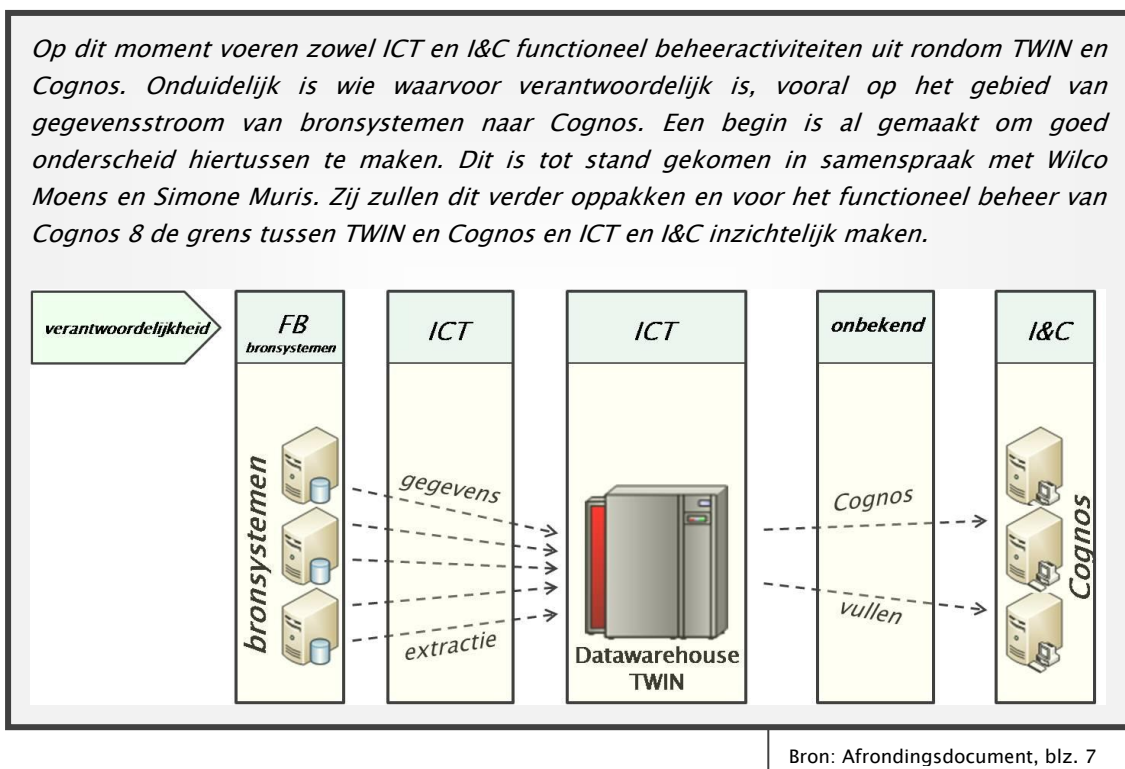
In paragraaf 11.1 staat het proces beschreven dat de afstudeerder heeft uitgevoerd voor het afronden van de afstudeeropdracht.

11.1. Afronden afstudeeropdracht

Gedurende de laatste twee weken is door de afstudeerder gewerkt aan het afronden van de afstudeeropdracht. Dit is gedaan door het afronden en overdragen van een aantal lopende zaken en het opstellen van een laatste document. In dit document heeft de afstudeerder de concrete resultaten samengevat, de lopende zaken die opgepakt zijn door anderen en aandachtspunten voor de toekomst.

De concrete resultaten zijn alle beschrijvingen die zijn getoetst door de medewerkers I&C en ingeleverd zijn bij de opdrachtgever.

De lopende zaken zijn geïnitieerd door de afstudeerder gedurende de afstudeerperiode en deze worden al meegenomen binnen werkgroepen en overleggen binnen Rivierduinen. De afstudeerder is deze zaken tijdens de afrondingsfase nagelopen en heeft dit vermeld in het [Afrondingsdocument](#). Een goed voorbeeld hiervan is de verdeling van het functioneel beheer TWIN/Cognos tussen afdeling ICT en I&C.



Aandachtspunten voor de toekomst zijn de onderwerpen waar tijdens de doorlooptijd van de opdracht niet aan toe is gekomen, maar die wel belangrijk zijn om mee te nemen voor het verder professionaliseren van het functioneel beheer. Hoewel er over deze aandachtspunten wel is gesproken, heeft de afstudeerder niet kunnen vaststellen dat er actief aan gewerkt werd.

De opdrachtgever wilde dit alles graag kort en bondig zien, daarom heeft de afstudeerder ervoor gekozen alle details in bijlagen erbij te voegen. Dit is samengevoegd in een overzichtelijke map. Het document is bij de overdracht gepresenteerd aan de opdrachtgever. De afstudeerder heeft ook nog de kans gehad om de resultaten van de afstudeeropdracht en van de door Logica uitgevoerde nulmeting te presenteren aan de ICT-raad. Dit is helaas niet door gegaan wegens ziekte van de afstudeerder.

12. Procesevaluatie

In dit hoofdstuk zal de afstudeerder eerst per fase terugblikken op de afstudeeropdracht en het proces evalueren. Hierbij probeert de afstudeerder duidelijk te maken hoe het proces is verlopen, welke keuzes er zijn gemaakt en wat leermomenten zijn geweest. Tot slot blik de afstudeerder ook terug op hoe rekening is gehouden met de omschreven risico's in het **Plan van aanpak**.

Projectopstart

Hoewel deze fase niet eerder is omschreven, kan deze fase worden gezien als de fase voordat de afstudeerder begonnen was aan de opdracht. In deze fase moest de afstudeeropdracht worden bepaald en het **Afstudeerplan** worden opgesteld. Het belangrijkste aspect van deze fase was het afstemmen van zowel de wensen van de opdrachtgever, de afstudeerbegeleider als die van de afstudeerder zelf om uiteindelijk te komen tot een goede afstudeeropdracht.

De afstudeerder had wat problemen met het opstellen van het **Afstudeerplan**, omdat vanuit school een hoop vragen kwamen die op dat moment nog niet konden worden beantwoord. Uiteindelijk is de afstudeerder officieel een week later begonnen, dat was de tijd die nodig was om de vragen te beantwoorden. Het is de vraag of voor deze opdracht een compleet afstudeerplan opgezet kon worden voordat de afstudeerder al werkzaam was bij Rivierduinen, in verband met de kennis die ervoor nodig was.

Fase 1 – oriëntatiefase

De afstudeerder begon erg enthousiast aan de afstudeeropdracht. In de eerste week bleek dat er nog geen extern bedrijf was ingeschakeld voor de GAP-analyse. Hoewel dit niet helemaal volgens het plan van de afstudeerder was, bleek het een leerzame ervaring om de offertes door te spitten en te vergelijken. Hierdoor kreeg de afstudeerder een idee van de kosten van een dergelijke uitbesteding. Opvallend was, hoe voor dezelfde hulpvraag van de opdrachtgever drie verschillende offertes zijn opgesteld waarbij elk bedrijf een eigen werkwijze had. De samenvatting en het advies wat de afstudeerder hierover heeft opgesteld was het eerste echte opgeleverde product aan Rivierduinen. Doordat de afstudeerder niks had voorbereid voor deze opdracht is het proces vooral geïmproviseerd. De afstudeerder leek het logisch om eerst overzichtstabel op te stellen waarmee de offertes op alle mogelijke punten vergeleken konden worden. Op basis daarvan de plus- en minpunten vaststellen en op deze punten het uiteindelijke advies baseren. Het bleek een goede aanpak aangezien de opdrachtgever zeer tevreden was en het product gebruikt heeft om belanghebbenden over de streep te trekken.

De rest van fase 1 heeft de afstudeerder besteed aan het opstellen van het **Plan van aanpak**. Hierop kreeg de afstudeerder nog commentaar van de expert, het document had in principe al af moeten zijn. Maar doordat de afstudeerder gedurende de eerste fase toegang had gekregen tot allerlei informatie, kon hierdoor het **Plan van aanpak** een stuk beter worden opgesteld. Dit bleek achteraf een goede keuze te zijn. De afstudeerder heeft documenten gehaald uit het documentenbeheersysteem en informatie ontvangen van de opdrachtgever. Deze nieuwe informatie was verhelderend.

In verband met de vakantieperiode heeft de afstudeerder in de eerste week alle periodieke contacten met de opdrachtgever gedurende de hele afstudeerperiode vastgelegd, wat de opdrachtgever ook erg prettig vond. Het opstellen van een **Plan van aanpak** voor Rivierduinen was voor de rest een bekend proces voor de afstudeerder.

Fase 2 – onderzoeksfase

Bij de aanvang van fase 2 vond de afstudeerder het moeilijk om te starten met het praktijkonderzoek. In de planning stond wat er gedaan moest worden en hoeveel uur er ongeveer verhoudingsgewijs aan besteed zou worden. Maar een daadwerkelijk begin zoeken voor het onderzoek was lastig. Er moest met veel mensen gesproken worden, maar de afstudeerder had geen idee wie deze mensen waren. Ook moesten er documenten worden doorgenomen waarvan de afstudeerder en de opdrachtgever geen idee hadden waar ze waren en of ze er überhaupt bestonden.

Uiteindelijk is voor de documentstudie gekozen voor de sneeuwbalmethode die wel effectief bleek te zijn, maar erg tijdrovend. De afstudeerder heeft veel gelezen wat uiteindelijk helemaal niet relevant bleek te zijn. Of hier een betere methode voor is weet de afstudeerder niet, omdat Rivierduinen nog niet beschikt over een goed werkende zoekindex.

Om in contact te komen met de juiste personen is de afstudeerder simpelweg de personen met de juiste functies in het interne telefoonboek gaan opzoeken. De afstudeerder heeft contact met ze opgenomen per telefoon. In dit eerste telefoongesprek werd uitgelegd waarom de afstudeerder belde, of de juiste persoon gebeld was en wie er eventueel nog meer gebeld kon worden over het onderwerp. Als de persoon positief reageerde, dan stuurde de afstudeerder een email met wat achtergrondinformatie over de afstudeeropdracht en de vraag of er een afspraak kon worden gemaakt voor een interview. Op deze manier zijn de afspraken voor de interviews tot stand gekomen. Hoewel deze methode goed werkte en de gebelde personen het niet erg vonden, bleek het niet helemaal juist. De afstudeerder kreeg later te horen dat de managers het niet op prijs stelden dat hun medewerkers tijd besteedden aan de interviews zonder dat ze daarvan afwisten. Hier had de afstudeerder geen rekening mee gehouden. In het vervolg zijn de managers wel geïnformeerd en betrokken als het nodig was, hier werd positief op gereageerd.

De gekozen methode (halfgestructureerd) voor de interviews is goed bevallen. De geïnterviewden vonden het fijn dat ze de ruimte hadden om hun eigen verhaal en ervaringen uit te spreken. Maar doordat de afstudeerder zelf een topiclijst bij de hand had, hadden de interviews toch een duidelijke lijn. De geïnterviewden vonden het erg fijn dat naderhand een samenvatting werd opgestuurd die ze konden nakijken.

De interviews bleken een goede basis te zijn voor het af en toe nog inschakelen van een respondent als hulplijn of als er iets geregeld moest worden.

Voor de zelfstudie BiSL is de afstudeerder een aantal middagen in de boeken gedoken. In principe is het examen voorbereid zoals de afstudeerder ieder tentamen voorbereidt en ook haalt. Vooral de proefexamens en ervaringen van anderen, die na goed zoeken op het internet gevonden zijn, bleken waardevol. De afstudeerder is geslaagd met een score van 85% en heeft dus geen reden tot klagen.

Het begeleiden van de nulmeting van Logica was in het begin erg spannend. Nadat het besluit was genomen dat Logica het onderzoek zou gaan uitvoeren, moest de afstudeerder contact met het bedrijf opnemen en een afspraak regelen om het vervolg te bespreken. De afstudeerder heeft veel zelf moeten regelen en was contactpersoon voor Logica gedurende de gehele doorlooptijd van de nulmeting. Wat opviel was de informele manier van hoe het contact tussen de consultant en de afstudeerder verliep. De drempel om elkaar te bellen of emailen met vragen of opmerkingen was laag.

De opdrachtgever was aan het einde van het traject niet geheel tevreden met het resultaat wat de consultant had neergezet. Misschien had de afstudeerder iets strenger moeten zijn wat betreft de eisen aan het resultaat, de opdrachtgever was dit namelijk wel tijdens de evaluatie. De afstudeerder heeft zich vooral gericht op de taak als contactpersoon en gastheer, zodat het werk van de consultants soepel verliep en er geen tijd verloren is gegaan.

Er is overigens wel tijd verloren gegaan, maar daar kon de afstudeerder niets aan doen. Op de tweede dag van de interviews bleek de manager van de Zorgadministratie ziek te zijn, de afstudeerder heeft tevergeefs naar een vervanger gezocht. Maar de coördinator van de Zorgadministratie gaf aan dat niemand de rol kon overnemen. Het gat dat hierdoor ontstaan was, is opgevuld met een tussenevaluatie van de resultaten tot dusver. De consultants moesten voor het gemiste interview een andere keer terugkomen, waardoor de moeite die was genomen om alle interviews binnen twee dagen af te nemen voor niets was geweest.

Het was zeer leerzaam voor de afstudeerder bij dit traject van begin tot eind betrokken te zijn geweest. De afstudeerder heeft inzicht gekregen in de werkwijze van consultants en de manier waarop een grote instellingen met uitbestedingen omgaat.

Voor de **Powerpointpresentatie** bij de ICT-raad had de afstudeerder de opdracht gekregen om een frisse blik te werpen op de resultaten uit het onderzoek tot dan toe. Met deze instelling kon de afstudeerder bepaalde dingen aankaarten die misschien gevoelig lagen, maar er op een luchtige manier over praten. Tijdens de presentatie ontstonden gesprekken over de onderwerpen die door de afstudeerder gepresenteerd werden. Dit was ook de bedoeling en zorgde voor een levendige presentatie.

Van tevoren had de afstudeerder geen idee hoe het er aan toe zou gaan binnen zo een hoog overlegorgaan. Het bleek een ontspannen overleg te zijn waar op het hoogste niveau over lopende zaken werd gesproken. Wat opviel voor de afstudeerder was dat er totaal geen concrete besluiten werden genomen, alles bleef een beetje vaag. De aanwezigheid van de afstudeerder werd op prijs gesteld en het was een bijzondere ervaring voor de afstudeerder.

Fase 3 – ontwerpfase

De resultaten uit het praktijkonderzoek is de afstudeerder gaan vergelijken met hoe de opdrachtgever het graag zou zien volgens BiSL. Ook zijn de problemen die de respondenten hebben aangekaart bij elkaar gezet en gecategoriseerd. Zo heeft de afstudeerder een overzicht gemaakt van knelpunten en problemen op het gebied van functioneel beheer. Problemen konden vaak gekoppeld worden aan knelpunten.

De afstudeerder vond het fijn dat de medewerkers van I&C, met name de functioneel beheerder Cognos, de tijd namen om feedback te leveren op de opgestelde knelpunten. Aan de andere kant stelden de medewerkers de betrokkenheid van de afstudeerder erg op prijs. Door deze aanpak had de opdrachtgever vertrouwen in de juistheid en kwaliteit van de resultaten.

Voor het opstellen van een stappenplan ten behoeve van de implementatie van BiSL is in de bestudeerde literatuur geen format gevonden. Wel staan er in praktijkvoorbeelden van bedrijven die BiSL hebben toegepast aandachtspunten voor de implementatie. Rondom deze aandachtspunten heeft de afstudeerder het stappenplan opgebouwd.

De afstudeerder heeft bij het stappenplan een duidelijke evaluatie fase ingericht. In deze fase worden de in praktijk genomen processen geëvalueerd en eventueel in de beschrijvingen aangepast, omdat iets in de praktijk anders werkte dan in de theorie. Op basis van deze evaluatie zouden dan de rest van de functioneel beheerprocessen binnen Rivierduinen worden ingericht.

In de planning van het **Plan van aanpak** stonden de knelpunten en het implementatieplan als twee losse producten. De afstudeerder heeft deze uiteindelijk samengevoegd. De reden hiervoor is dat het product verspreid werd onder de belanghebbenden. Om het geheel begrijpelijk en leesbaar te maken met een duidelijke lijn erin, heeft de afstudeerder de knelpunten en het implementatieplan in één document gevoegd.

Een aspect wat de afstudeerder in de planning van de vervolgstappen heeft onderschat, was hoeveel tijd het kostte om de processchema's en procesmatrices op te stellen. De afstudeerder had er geen rekening mee gehouden dat wijzigingen in één document ook vaak leiden tot wijzigingen in andere documenten.

Fase 4 – implementatiefase

Gedurende de implementatiefase heeft de afstudeerder zich gehouden aan het stappenplan. Dit is goed bevallen. Omdat de besluitvorming voor de werkelijke implementatie van de opgestelde processen niet op gang kwam, is de afstudeerder blijven hangen in vervolgstap 3. Hierdoor was er genoeg tijd beschikbaar om meerdere procesbeschrijvingen te maken, volgens de in vervolgstap 2 opgestelde prioritering.

Door het opstellen van meerdere procesbeschrijvingen die met elkaar samenhangen werd ook de afhankelijkheid duidelijk. Het gehele proces dat een wijziging doorloopt bleek een vrij ingewikkelde workflow te zijn. Om meer duidelijkheid hierover te creëren heeft de afstudeerder voor zichzelf, de medewerkers en de opdrachtgever, de totale workflow van een te realiseren wijziging in kaart gebracht. Dit zorgde voor meer bewustzijn over de relevantie van bepaalde activiteiten die niet belangrijk leken, maar in het grote geheel onmisbaar zijn.

Zoals aangegeven liep het opstellen van de procesbeschrijving al snel uit ten opzichte van de planning. Dit was niet erg, aangezien vervolgstap 4 niet uitgevoerd kon worden, maar de afstudeerder had hier niet op gerekend.

Vooraf het constant aanpassen van de procesbeschrijvingen kostte veel tijd. Het kwam vaak voor dat door een aanpassing in één document, bijvoorbeeld drie andere documenten ook aangepast moesten worden om het geheel consistent te maken. Omdat alles toepasbaar moest zijn in de praktijk is hier meer tijd in gaan zitten dan gedacht. Er moest ook telkens behoorlijk wat worden aangepast om de theoriekennis van de afstudeerder aan te laten sluiten op de praktijkkennis van de functioneel beheerder Cognos.

Fase 5 – afrondingsfase

Het was jammer dat de afstudeerder geen evaluatie kon uitvoeren op geoperationaliseerde BiSL processen. In plaats daarvan heeft de afstudeerder meer procesbeschrijvingen opgesteld.

Omdat de vervolgstappen uit het implementatieplan niet geheel afgerond waren heeft de afstudeerder in het **Afrondingsdocument** aangegeven wat er al gedaan was en nog moest gebeuren. Hierdoor kan Rivierduinen in een later stadium toch afmaken wat de afstudeerder begonnen is.

De afstudeerder heeft de resultaten helaas niet kunnen presenteren bij de ICT-raad wegens ziekte. Hier was geen rekening mee gehouden en er was geen alternatief voor handen. De opdrachtgever heeft toen de resultaten van de afstudeeropdracht teruggekoppeld aan de ICT-raad.

De afrondingsfase is dus niet gelopen zoals gepland en hier kon weinig aan gedaan worden. Gelukkig heeft de opdrachtgever aangegeven zich in te zetten voor het gebruik van de opgeleverde resultaten binnen Rivierduinen.

Risico's en maatregelen

In het **Plan van aanpak** zijn risico's en maatregelen omschreven waar de afstudeerder van tevoren rekening mee kon houden.

Vakantietijd

Het project vindt voor een groot gedeelte plaats gedurende de maanden juni, juli en augustus. In deze vakantieperiode zullen benodigde contactpersonen regelmatig een geruime tijd afwezig zijn. Door afspraken zo vroeg mogelijk in te plannen kan rekening worden gehouden met de afwezigheid.

Bron: Plan van aanpak, blz. 4

De afstudeerder heeft zoveel mogelijk afspraken ruim van tevoren ingepland. Toch is er door de vakantietijd wat vertraging opgelopen. Het is voorgekomen dat de afstudeerder een medewerker nodig had die langdurig op vakantie was. Zo kon een vraag bijvoorbeeld niet beantwoord worden of iets niet worden uitgezocht. Dit heeft een enkele keer betekend dat de afstudeerder nauwelijks verder kon.

Doorlooptijd

De nominale duur voor het afstudeerproject bedraagt 17 weken, met mogelijkheid tot 3 weken uitloop. Dit kan te weinig zijn om tot een volledig resultaat te komen. De afbakening die voor het project is gemaakt, tezamen met de afbakening die tot stand komt na de analyse van de huidige situatie, moet ervoor zorgen dat het project binnen de beschikbare tijd wordt afgerond. Mocht er tijd over zijn kan de scope worden uitgebreid.

Bron: Plan van aanpak, blz. 4

De doorlooptijd bleek uiteindelijk te kort te zijn om tot een volledig resultaat te komen. Dit heeft niet te maken gehad met een slechte afbakening, maar met een traag besluitvormingsproces waar de afstudeerder op moest wachten alvorens verder te kunnen met bijvoorbeeld fase 4. De afstudeerder wist dat er rekening moest worden gehouden met het besluitvormingsproces, dit is ook in de planning aangegeven, maar de afstudeerder had er niet op gerekend dat het een significante vertraging kon veroorzaken.

GAP-analyse

Voor de GAP-analyse is Rivierduinen afhankelijk van een externe organisatie die deze analyse uitvoert. Aangezien de voortgang van het project afhangt van de resultaten uit deze GAP-analyse, moeten er concrete afspraken gemaakt worden. Door extra focus te leggen op startdatum, doorlooptijd en verschillende deadlines in de overeenkomst wordt geprobeerd dit risico te minimaliseren.

Bron: Plan van aanpak, blz. 4

Met Logica zijn afspraken gemaakt over de doorlooptijd van de GAP-analyse, later nulmeting genoemd. Door de interviews binnen twee verschillende dagen te plannen en ver voor de geplande vakantie van de consultant, heeft de afstudeerder ook geprobeerd de doorlooptijd te beperken. Helaas viel een essentieel interview op de laatste interview dag uit. Hierdoor kon de consultant het adviesrapport niet voor de vakantie af hebben. De oplevering van het **Eindrapport** liep hierdoor vertraging op. Uiteindelijk maakte dit niet veel uit aangezien de afstudeerder zelf ook vertraging had opgelopen.

Implementatie

BiSL is een vrij nieuwe verzameling van best practices voor het functioneel beheer van informatiesystemen. Met de implementatie van BiSL is in de gehele sector nog vrij weinig ervaring. Door de beperkt beschikbare eerdere ervaringen met de implementatie van BiSL in de zorg te bestuderen en een literatuuronderzoek wordt geprobeerd tot een goed implementatieplan te komen. Dit implementatieplan zal getoetst worden door experts alvorens het in de praktijk wordt gebracht.

Bron: Plan van aanpak, blz. 4

Het stappenplan is opgesteld in samenwerking met de medewerkers van afdeling I&C. Alvorens de afstudeerder kon beginnen met fase 4 is het document **Knelpunten en implementatieplan** getoetst en nagekeken door de functioneel beheerder Cognos, de opdrachtgever, de manager Zorgadministratie en de directeur van het Servicebedrijf. De afstudeerder heeft nog wel toelichting moeten geven, maar het stappenplan werd goedgekeurd.

Achteraf gezien had de afstudeerder ook nog rekening kunnen houden met ziektes, bij zichzelf en belanghebbenden. Maar normaal gesproken komt het niet voor dat mensen langdurig ziek zijn of dat er een griep epidemie heerst. Als iemand eenmaal ziek is, kan er ook weinig tegen gedaan worden.

13. Productevaluatie

In dit hoofdstuk zal de afstudeerder in chronologische volgorde de opgeleverde producten evalueren. Uiteindelijk zal de afstudeerder het eindresultaat vergelijken met de resultaatomschrijving uit het **Plan van aanpak**.

De afstudeerder let bij het evalueren op de volgende eigenschappen van het product:

- **Kwaliteit**
De mate waarin aandacht is besteed aan het corrigeren en verbeteren van het product naar aanleiding van feedback.
- **Bruikbaarheid**
De mate waarin het product gebruikt kan worden waarvoor het bedoeld is.
- **Doelgerichtheid**
De mate waarin het product past bij waarvoor het bedoeld is.
- **Reproduceerbaarheid**
De manier waarop het product tot stand is gekomen moet reproduceerbaar zijn.

De afstudeerder heeft voor elk product dezelfde consistentie en eenvoud toegepast.

Consistentie

De consistentie is terug te zien in de formats waarin de producten zijn opgesteld, deze zijn afkomstig van Rivierduinen. Hierdoor is bijvoorbeeld een procesbeschrijving van de afstudeerder eenvoudig te vergelijken met een andere procesbeschrijving binnen Rivierduinen. Ook heeft de afstudeerder zoveel mogelijk dezelfde termen proberen te gebruiken. Tot slot heeft de afstudeerder veel figuren zelf opgesteld, zodat ze passen binnen eenzelfde stijl en herbruikbaar zijn.

Eenvoud

Eenvoud is een afgeleide van de doelgerichtheid. Producten zoals het **Knelpunten en implementatieplan** en het **Afrondingsdocument** zijn bijvoorbeeld bestemd voor belanghebbenden die weinig tijd hebben om zeer lange teksten door te nemen. Daarom is zoveel mogelijk geprobeerd de tekst beperkt te houden en met tabellen en modellen meer duidelijkheid te verschaffen. Hierdoor neemt de eenvoud toe en is de drempel om de producten door te nemen voor de doelgroep lager.

Vergelijking offertes

Dit product is binnen een dag opgesteld omdat er snel gekozen moest worden tussen de offertes. Het was ook het eerste product dat de afstudeerder opleverde aan de opdrachtgever, dus was het maar de vraag of de kwaliteit goed genoeg was. De afstudeerder had weinig tijd om het document te controleren en verbeteren.

Dat de kwaliteit uiteindelijk goed was bleek uit de reactie van de opdrachtgever. Het document werd, naast de adviserende functie naar de opdrachtgever toe, gebruikt om belanghebbenden te overtuigen van de juiste keuze. Het document is dus uiteindelijk voor twee doeleinden nuttig gebleken.

Over de reproduceerbaarheid is de afstudeerder erg tevreden, de werkwijze was geïmproviseerd maar bleek erg goed te zijn om tot het gewenste resultaat te komen. In de toekomst zou de afstudeerder voor het vergelijken van offertes weer dezelfde werkwijze hanteren.

Plan van aanpak

Voor het **Plan van aanpak** heeft de afstudeerder meer tijd genomen dan voor het **Afstudeerplan**. Door nieuwe informatie komen een aantal punten tussen de documenten niet met elkaar overeen. De kwaliteit van het **Plan van aanpak** vindt de afstudeerder hoger liggen. Na feedback van de opdrachtgever is er ook nog een verbeterde versie van opgesteld.

Door het maken van het **Plan van aanpak** zijn de opdrachtgever en de afstudeerder voor wat betreft de aanpak van de opdracht op één lijn gekomen. Ook is het document gebruikt om belanghebbenden op de hoogte te stellen van de afstudeeropdracht. Daarom is ook veel aandacht besteed aan de projectachtergrond.

De afstudeerder had al eerder eenzelfde **Plan van aanpak** gemaakt tijdens de stageperiode. Dat document had dezelfde structuur en was ook goed ontvangen.

Overzicht huidige situatie

In het document **Overzicht huidige situatie** staat wat de situatie van het functioneel beheer en de omgeving bij aanvang van de afstudeeropdracht was. Het is geen opgemaakt document geworden zoals andere documenten, omdat het alleen is gebruikt om informatie uit te halen en als referentiekader. De afstudeerder heeft het document ook niet ingeleverd bij de opdrachtgever, maar alleen een korte samenvatting gepresenteerd. Meer tijd steken in de opmaak en controle van dit product zou onnodig veel tijd kosten.

Met de reproduceerbaarheid van dit product is geen rekening gehouden, de resultaten uit het onderzoek zijn achter elkaar neergezet in het document.

Knelpunten en implementatieplan

Eigenlijk zouden dit twee losse producten zijn, maar de afstudeerder heeft besloten dat het beter was om samen te voegen.

De knelpunten zijn duidelijk en kort geformuleerd in het document. De afstudeerder had twijfels bij het opgezette stappenplan, omdat het geen bewezen methode is. Rivierduinen had jammer genoeg geen format voor implementatieplannen.

Na aanpassingen op basis van feedback van de medewerkers van I&C en de opdrachtgever is het uiteindelijke document tot stand gekomen. Het stappenplan was positief beoordeeld en kon ook goed door de afstudeerder worden beargumenteerd.

De kwaliteit van het product moest hoog zijn, omdat het moest worden goedgekeurd voordat aan het vervolg van de afstudeeropdracht kon worden begonnen. De belanghebbenden hebben inzicht gekregen in de te hanteren werkwijze van de afstudeerder. De overwegingen hadden als extra waarde dat over deze onderwerpen een gesprek werd aangegaan met de opdrachtgever, directeur van het Servicebedrijf en de manager van de Zorgadministratie.

Uiteindelijk heeft het stappenplan zich deels bewezen als een goede implementatiemethode voor BiSL. Maar dat kan pas met zekerheid worden gezegd als de gehele implementatie is voltooid.

Organisatie- en rolbeschrijvingen

Het eerste product dat de afstudeerder heeft opgeleverd in fase 4 is de **Organisatiebeschrijving**. Dit document beschrijft wat er minimaal aanwezig moet zijn voor een goed functioneel beheer op de afdeling I&C. Ter verduidelijking zijn rolbeschrijvingen als bijlage opgesteld. Voor deze rolbeschrijvingen zijn voorbeelden van de Zorgadministratie gebruikt. In hetzelfde formaat zijn ze ook opgesteld.

Voor beide beschrijvingen heeft de afstudeerder de wensen van de medewerkers van I&C gecombineerd met de best practices uit BiSL. Omdat deze producten onderdeel uitmaken van het pakket dat de opdrachtgever wil gebruiken voor een deel van de implementatie van BiSL, zijn ze zowel nagekeken door de functioneel beheerder Cognos en de opdrachtgever.

Procesbeschrijvingen

De procesbeschrijvingen zijn de belangrijkste producten die door de afstudeerder zijn opgeleverd. Ze zijn tot stand gekomen in samenwerking met de functioneel beheerder Cognos en er is veel tijd gestoken in het consistent maken van de verschillende procesbeschrijvingen. Bij elke wijziging in één van de procesbeschrijvingen zijn alle andere nagelopen of het nog kloppend was.

Het gebruikte format voor de procesbeschrijvingen is afkomstig van de Zorgadministratie en daar heeft de afstudeerder zich aan gehouden. Voor elke beschrijving is hetzelfde proces doorlopen van inventariseren wat er al is, kijken wat er nodig is en bepalen wat het BiSL Framework te bieden heeft.

De documenten kunnen zo gebruikt worden om de processen in de organisatie te borgen. De kwaliteit doet niet onder voor bestaande procesbeschrijvingen binnen Rivierduinen.

Afrondingsdocument

Het laatste product dat de afstudeerder aan Rivierduinen heeft opgeleverd is het **Afrondingsdocument**. Dit is uiteindelijk een combinatie geworden van een samenvatting van de resultaten en een adviesrapport. De opdrachtgever wilde dit graag in een kort en bondig document waarmee Rivierduinen verder kan. In het document is goed aangegeven waar de afstudeerder gebleven is en waar Rivierduinen de draad moet oppakken.

De afstudeerder heeft het eindproduct overhandigd aan de opdrachtgever, waarbij nog een korte toelichting is gegeven. De opdrachtgever was blij met het resultaat en hoopt dat het gebruikt gaat worden binnen Rivierduinen.

Vergelijking met resultaatomschrijving

Het totaal aan opgeleverde producten kan worden vergeleken met de resultaatomschrijving, zoals deze aan het begin van de afstudeeropdracht in het **Plan van aanpak** is omschreven.

Het resultaat is een rapport over de huidige situatie van het functioneel beheer van de informatiesystemen bij Rivierduinen, inclusief een advies met verbetervoorstellen voor op de lange termijn. Aan de hand van het rapport wordt minstens één beheerproces (her)ingericht als pilot voor het plan om het BiSL Framework organisatiebreed in te voeren.

Bron: Plan van aanpak, blz. 2

Het uiteindelijke resultaat is anders dan is aangegeven in de resultaatomschrijving. Zo is het rapport over de huidige situatie meer een knelpuntenanalyse geworden en is er geen beheerproces in de praktijk gebracht. Daar tegenover staat dat de afstudeerder een compleet pakket van procesbeschrijvingen heeft opgeleverd die de basis kunnen vormen voor het invoeren van het BiSL Framework in de toekomst.

Deze veranderingen ten opzichte van het geplande resultaat zijn in overeenstemming met de opdrachtgever tot stand gekomen. De acceptatiecriteria, zoals deze staan beschreven in het Plan van aanpak, zijn dus uiteindelijk aangepast. Het resultaat voldoet niet aan twee van de vier oorspronkelijk opgestelde acceptatiecriteria. De opdrachtgever neemt de taak over om alle geplande activiteiten en de acceptatie van stakeholders en business te realiseren.

- Alle geplande activiteiten en onderzoeken afronden
In de planning staan een aantal activiteiten en onderzoeken die bijdragen aan het inzichtelijk maken van de status van het functioneel beheer. Een volledig inzicht komt alleen tot stand door het afronden van deze activiteiten en onderzoeken.
- Acceptatie van stakeholders en business
Aanpassingen in het functioneel beheer werken alleen als de mensen ook achter de aanpassingen staan. De stakeholders zijn geïnteresseerd in het nut, de noodzaak en het belang van aanpassingen. De business is vooral geïnteresseerd in de toegevoegde waarde voor het proces.

Bron: Plan van aanpak, blz. 2

14. Verantwoording competenties

In het **Afstudeerplan** heeft de afstudeerder aangegeven een aantal competenties toe te passen die de afgelopen jaren zijn opgedaan gedurende de studie Bedrijfskundige Informatica. In dit afsluitende hoofdstuk wordt voor elke competentie middels de STARR methode aangegeven op welke manier ze zijn toegepast en hoe de afstudeerder erop terugkijkt. STARR staat voor situatie, taak, actie, resultaat en reflectie.

Probleem-oriëntatie informatievoorziening (OBPP-1)

Op hoofdlijnen analyseren en beschrijven van een vraagstuk of probleem in de informatievoorziening, al dan niet voortkomend uit een bedrijfskundig vraagstuk. Nader verkennen van het vraagstuk of probleem om vast te stellen of er een opdracht moet worden gegeven om het ondervonden probleem verder te analyseren en op te lossen.

Bron: Opleiding BI (profiel en competenties)

Situatie:

De opdrachtgever wilde weten hoe het gesteld is met het functioneel beheer (beheer van de informatievoorziening) bij Rivierduinen en welke knelpunten en problemen aanwezig zijn.

Taak:

De afstudeerder had als taak status van het functioneel beheer te bepalen en problemen en knelpunten aan het licht te brengen.

Actie:

Door middel van een documentstudie, inhoudsanalyse en een door een externe organisatie uitgevoerde nulmeting. Aan de hand van de bevindingen heeft de afstudeerder een implementatieplan opgesteld.

Resultaat:

Documenten **Overzicht huidige situatie** en **Knelpunten en implementatieplan**.

Reflectie:

De afstudeerder heeft gedurende fase 1, 2 en 3 veel van deze competentie laten zien.

Onderzoeken organisatie-aspecten (OBPP-2)

Uitvoeren van het onderzoek om een beeld te krijgen van het functioneren van de organisatie en van relevante aspecten en ontwikkelingen, mede in het licht van geformuleerde knelpunten, problemen, wijzigingen, e.d. in de (gebruikers)organisatie. Beschrijven van de bevindingen.

Bron: Opleiding BI (profiel en competenties)

Situatie:

De opdrachtgever wilde weten hoe het gesteld is met het functioneel beheer (beheer van de informatievoorziening) bij Rivierduinen en welke knelpunten en problemen aanwezig zijn.

Taak:

De afstudeerder heeft op gebied van organisatieaspecten onderzoek gedaan naar de relatie tussen beheerorganisatie en gebruikersorganisatie en de aansturing hiervan.

Actie:

Door middel van een documentstudie, interviews en een door een externe organisatie uitgevoerde nulmeting. Aan de hand van de bevindingen heeft de afstudeerder een implementatieplan opgesteld.

Resultaat:

Documenten **Overzicht huidige situatie en Knelpunten en implementatieplan.**

Reflectie:

De afstudeerder heeft vooral in fase 2 veel van deze competentie laten zien. In de producten is hier niet direct veel van te zien, er is wel veel rekening gehouden met organisatie-aspecten.

Analyseren veranderingsvermogen (OBPP-3)

Vaststellen van het veranderingsvermogen van de organisatie in relatie tot veranderingen in de informatievoorziening. Afleiden van organisatorische randvoorwaarden en toetsingscriteria voor de te kiezen oplossingen en wijzigingen in de informatievoorziening.

Bron: Opleiding BI (profiel en competenties)

Situatie:

De opdrachtgever gaf aan met behulp van het BiSL Framework het functioneel beheer binnen Rivierduinen te professionaliseren.

Taak:

De afstudeerder heeft onderzocht hoe de gebruikers- en beheerorganisatie denken over het (her)inrichten van beheerprocessen. Ook heeft de afstudeerder onderzocht wat er binnen de organisatie mogelijk is en geanalyseerd in hoeverre verandering mogelijk is binnen de huidige regels en de informatiesystemen.

Actie:

Door middel van een documentstudie en interviews.

Resultaat:

Documenten **Overzicht huidige situatie** en **Knelpunten en implementatieplan**.

Reflectie:

De afstudeerder heeft in fase 2 en 3 veel van deze competentie laten zien. In de producten is hier niet direct veel van te zien, er is wel veel rekening gehouden met het veranderingsvermogen. Achteraf gezien had de afstudeerder ook het veranderingsvermogen van de directie van het Servicebedrijf moeten analyseren, omdat deze partij niet zo veranderingsgezind was als de beheerorganisatie zelf. Dit was één van de redenen dat het besluitvormingsproces vertraging opliep.

Opstellen bedrijfsprocessenmodel (OBPP-6)

Vaststellen welke bedrijfsprocessen objecten creëren, onderhouden en gebruiken in het kader van een specifiek informatiesysteem.

Specificeren van de relaties tussen:

- *de bedrijfsprocessen onderling,*
- *de bedrijfsprocessen en de objecten,*
- *de bedrijfsprocessen en de omgeving.*

Beheren en onderhouden van het model.

Bron: Opleiding BI (profiel en competenties)

Situatie:

De opdrachtgever wilde minstens één bedrijfsproces (her)ingericht zien conform het BiSL Framework.

Taak:

De afstudeerder heeft procesbeschrijvingen opgesteld van functioneel beheerprocessen voor de afdeling I&C. In deze procesbeschrijvingen zijn de processen ook gemodelleerd.

Actie:

Opstellen van procesbeschrijvingen waar rekening wordt gehouden met relaties tussen andere processen, objecten en de omgeving. De afstudeerder heeft geen gebruik gemaakt van UML, maar zich gehouden aan de gebruikte methode van Rivierduinen.

Resultaat:

Procesbeschrijvingen en een workflowmodel voor een te realiseren wijziging.

Reflectie:

De afstudeerder heeft deze competentie in fase 4 toegepast. Bij het opstellen van het **Afstudeerplan** werd nog gedacht om de huidige processen ook in kaart te brengen. Hier is van afgezien, omdat er geen standaardprocessen waren en de opdrachtgever het niet nodig vond.

Ontwerpen bedrijfsproces (OBPP-7)

Vaststellen op welke wijze bedrijfsprocessen moeten functioneren en moeten worden ingericht. Vastleggen in een procesbeschrijving. Formuleren van de eisen aan en criteria aan de resultaten van de bedrijfsprocessen.

Bron: Opleiding BI (profiel en competenties)

Situatie:

De opdrachtgever wilde minstens één bedrijfsproces (her)ingericht zien conform het BiSL Framework.

Taak:

De afstudeerder heeft procesbeschrijvingen opgesteld van functioneel beheerprocessen voor de afdeling I&C.

Actie:

Opstellen van procesbeschrijvingen waar rekening wordt gehouden met relaties tussen andere processen, objecten en de omgeving. De afstudeerder heeft geen gebruik gemaakt van UML, maar zich gehouden aan de gebruikte methode van Rivierduinen.

Resultaat:

Procesbeschrijvingen.

Reflectie:

De afstudeerder heeft deze competentie in fase 4 toegepast. Voor een aantal procesbeschrijvingen kon de afstudeerder best practices gebruiken, maar bijvoorbeeld Subproces Documentbeheer heeft de afstudeerder geheel zelf ontworpen.

Begeleiden van medewerkers (PA-2)

Begeleiden, coachen, (vanuit kennis en ervaring) en ondersteunen van medewerkers.

Bron: Opleiding BI (profiel en competenties)

Situatie:

Functioneel beheerders wilden graag meedenken over mogelijke toepassingen van BiSL op hun afdeling.

Taak:

Optreden als expert op het gebied van Bedrijfskundige Informatica en BiSL met een frisse blik.

Actie:

De afstudeerder heeft een aantal keren het afdelingsoverkoepelende functioneel beheeroverleg bijgewoond. Op de afdeling I&C heeft de afstudeerder samengewerkt met de medewerkers, in het bijzonder de functioneel beheerder Cognos. In beide gevallen was de afstudeerder de persoon met veel theoriekennis in huis.

Resultaat:

Document **Knelpunten en implementatieplan** en procesbeschrijvingen.

Reflectie:

De afstudeerder heeft deze competentie vooral toegepast in fase 3 en 4. Hoewel de afstudeerder zichzelf niet echt beschouwde als een expert op het gebied van functioneel beheer, vonden de medewerkers dit wel. Dit zal vooral komen omdat de afstudeerder er wekenlang dagelijks mee aan de slag was en zij maar een aantal uur per week.

Bepalen benodigde competenties (PA-2)

Bepalen welke vaktechnische en persoonlijke competenties nodig zijn in relatie met de uit te voeren activiteit.

Bron: Opleiding BI (profiel en competenties)

Situatie:

Voor de (her)inrichting van functioneel beheerprocessen volgens het BiSL Framework moesten ook bepaalde functies, taken en rollen worden ingevuld die nog niet belegd waren bij de afdeling I&C.

Taak:

Bepalen welke mensen nodig zijn voor de functioneel beheerprocessen en welke vaktechnische en persoonlijke competenties zij moeten bezitten.

Actie:

De afstudeerder heeft een organisatiebeschrijving opgesteld voor functioneel beheer bij de afdeling I&C. Hierin staat beschreven welke functies, taken en rollen ingevuld moeten worden. In de bijlagen heeft de afstudeerder voor superusers en functioneel beheerders in detail ingevuld wat deze functies, taken en/of rollen precies in houden en welke competenties ervoor nodig zijn. Hiervoor heeft de afstudeerder voorbeelden van de Zorgadministratie gebruikt.

Resultaat:

Organisatiebeschrijving en rolbeschrijvingen.

Reflectie:

De afstudeerder heeft deze competentie toegepast in vervolgstap 1 van fase 4.

Opstellen invoeringsplan voor het (her)ontworpen bedrijfsproces (IBP-nw1)

Formuleren van invoeringsstrategie rekening houdend met de veranderingsmogelijkheden van de organisatie. Opstellen van een plan om in stappen en met de gekozen strategie en aanpak te migreren van de bestaande naar de gewenste situatie.

Bron: Opleiding BI (profiel en competenties)

Situatie:

De opdrachtgever wilde een implementatieplan zien voor de (her)ingerichte bedrijfsprocessen.

Taak:

De afstudeerder moest laten zien welke stappen nodig zijn om de (her)ingerichte functioneel beheerprocessen te implementeren in de beheerorganisatie.

Actie:

De afstudeerder heeft een stappenplan ontwikkeld voor het implementeren van de (her)ingerichte functioneel beheerproces volgens BiSL.

Resultaat:

Document **Knelpunten en implementatieplan**.

Reflectie:

De afstudeerder heeft deze competentie toegepast in fase 3. Er waren geen bruikbare best practices voor de implementatie van functioneel beheerprocessen volgens BiSL. De afstudeerder heeft de invoeringsstrategie zelf ontworpen. Achteraf is er onvoldoende rekening gehouden met de veranderingsmogelijkheden van de organisatie, waardoor de afstudeerder zelf maar tot en met vervolgstap 3 heeft kunnen uitvoeren.

Literatuuropgave

Boeken

Janssen, P. (2008)

Functioneel beheer volgens BiSL

Jong, W. de & Ruijs, L. (2007)

ICT–dienstverlening, Van ICT–beheer naar ICT Service Management

Koning, A. & Onna, M. van (2004)

De kleine Prince2, Gids voor projectmanagement

Pols, R. van der (2005)

BiSL, een framework voor Functioneel Beheer en Informatiemanagement

Verhoeven, N. (2007)

Wat is onderzoek?

Websites

Exin, exameninstituut voor ICT'ers

<http://www.exin.nl/>

ASLBiSL Foundation

<http://www.aslbislfoundation.org/>

ITSMF, the best practice community

<http://www.itsmf.nl/>

HKZ, stichting harmonisatie kwaliteitsbeoordeling in de zorg

<http://www.hkz.nl/>

Bijlagen

Door de grote hoeveelheid bijlagen heeft de afstudeerder ervoor gekozen om deze digitaal mee te leveren in de vorm van een cd-rom. De bijlagen staan in chronologische volgorde zoals ze voorkomen in het afstudeerverslag.

Bijlage 1	: Afstudeerplan
Bijlage 2	: Vergelijking offertes
Bijlage 3	: Plan van aanpak
Bijlage 4	: Eindrapport Logica
Bijlage 5	: Overzicht huidige situatie
Bijlage 6	: Powerpointpresentatie ICT-raad
Bijlage 7	: Presentatie St. Elisabeth Ziekenhuis Tilburg
Bijlage 8	: Knelpunten en implementatieplan
Bijlage 9	: Organisatiebeschrijving
Bijlage 10	: Functiebeschrijving functioneel beheerder Cognos
Bijlage 11	: Rolbeschrijving superuser Cognos
Bijlage 12	: Procesbeschrijvingen functioneel beheer Cognos
Bijlage 13	: Wijzigingen workflowmodel
Bijlage 14	: Afrondingsdocument

Afstudeerplan

Informatie afstudeerder en gastbedrijf

Afstudeerblok: 2009-1.2a

Startdatum: 11 mei 2009

Einddatum: 25 september 2009

Studentnummer: 20054807

Achternaam: [REDACTED] / dhr Campfens

(*) weghalen niet van toepassing

Voorletters: VM

Roepnaam: Vincent

Adres: de Oude Bleijk 54

Postcode: 2266 CL

Woonplaats: Leidschendam

Telefoon: 070 3272409

Mobiel: 06 50298991

Opleiding: Bedrijfskundige Informatica

Locatie: Den Haag /

(*) weghalen niet van toepassing

Variant: voltijd

Naam studieloopbaanbegeleider: Berry Pieters

Naam begeleider/examinator: Theo van Gerwen

Naam expert/examinator: Berry Pieters

Naam bedrijf: Rivierduinen

Afdeling bedrijf: Concernstaf

Bezoekadres bedrijf: Terrein Endegeesterstraatweg, Kasteellaan 9

Postcode bezoekadres: 2342 AJ

Postbusnummer: 405

Postcode postbusnummer: 2300 AK Leiden

Plaats: Oegstgeest

Telefoon bedrijf: 071 8906565

Telefax bedrijf: 071 8906640

Internetsite bedrijf: www.rivierduinen.nl

Achternaam opdrachtgever: mw / [REDACTED] Van Roon

(*) weghalen niet van toepassing

Voorletters opdrachtgever: S.

Titulatuur opdrachtgever:

Functie opdrachtgever: Concernadviseur ICT

Doorkiesnummer opdrachtgever: 6634

Email opdrachtgever: S.vanRoon@rivierduinen.nl

Achternaam bedrijfsmentor: mw / Van Roon

(*) weghalen niet van toepassing

Voorletters bedrijfsmentor: S.

Titulatuur bedrijfsmentor:

Functie bedrijfsmentor: Concernadviseur ICT

Doorkiesnummer bedrijfsmentor: 6634

Email bedrijfsmentor: S.vanRoon@rivierduinen.nl

Doorkiesnummer afstudeerder: 6565

Bedrijfsemail afstudeerder: v.campfens@rivierduinen.nl

Functie afstudeerder (deeltijd/duaal):

Opdrachtschrijving

Titel: Inrichten functioneel beheer van de informatiesystemen bij Rivierduinen

Ondertitel: Verbeteren van de transparantie en procesbeheersing

1. Bedrijf

Rivierduinen is een organisatie voor geestelijke gezondheidszorg, werkzaam in het noorden en midden van Zuid-Holland. Vanuit twaalf verschillende centra biedt Rivierduinen zorg aan dat aansluit op verschillende doelgroepen. Voor de organisatie werken ongeveer 3000 mensen. De informatiesystemen worden voor een groot deel ondersteund door het servicebedrijf, cluster ICT. Het cluster Informatie- en Communicatie Technologie levert een veelomvattend pakket van producten en diensten: van het installeren van computers en software tot functioneel applicatiebeheer, advisering door informatiedeskundigen en technisch beheer van website en intranet. Er werken ongeveer 40 mensen en binnen Rivierduinen wordt gebruik gemaakt van eenzelfde aantal applicaties.

2. Aanleiding

De cluster ICT binnen Rivierduinen is voor het grootste deel verantwoordelijk voor het functionele beheer van de informatiesystemen. Rivierduinen probeert sinds kort het functionele beheerproces organisatiebreed in te richten volgens BiSL.

De concernadviseur ICT is sinds een jaar werkzaam bij Rivierduinen en kan op dit moment onvoldoende sturing geven aan het functionele beheer van de informatiesystemen. Hierdoor is er te weinig controle over de tijd, geld en mensen die in het beheerproces zitten. Sturing geven aan een proces is pas mogelijk wanneer voldoende inzicht in het proces aanwezig is.

Binnen Rivierduinen wordt ook op grotere schaal gewerkt aan verbetering van de informatievoorziening. Het plan voor deze verbetering is om te gaan werken onder architectuur.

Een van de vervolgstappen van het actieplan om hiertoe te komen is als volgt:

Doe een knelpuntenanalyse op het beheer van de informatievoorziening en dan specifiek gericht op de applicaties. De focus ligt op de inrichting van het functioneel beheer (methodiek BiSL) wat verantwoordelijk is voor de instandhouding van de functionaliteit van de informatievoorziening (de bestaande applicaties), en verantwoordelijk is voor de besturing van de informatievoorziening vanuit het gebruikersperspectief. Ook de relatie met leveranciers wordt hierin meegenomen.

3. Probleemstelling

Hoe kan het functionele beheer van de informatiesystemen bij Rivierduinen transparant en beheersbaar worden gemaakt door middel van het herinrichten van het beheerproces volgens BiSL?

4. Doelstelling van de afstudeeropdracht

Het functionele beheer van de informatiesystemen bij Rivierduinen inzichtelijk maken voor de organisatie. Hierdoor krijgt de concernadviseur meer controle over de tijd, geld en mensen die in het beheerproces zitten. Tevens zal Rivierduinen door het behalen van dit doel weer een stap dichterbij het werken onder architectuur zijn.

5. Resultaat

(Her)ingerichte processen die het functionele beheer van de informatiesystemen bij Rivierduinen inzichtelijker maken voor de organisatie. Binnen de afstudeerperiode zal minimaal één nieuw of aangepast beheerproces ook geïmplementeerd worden in de organisatie. Na een analyse van de huidige situatie wordt samen met de opdrachtgever bepaald welk beheerproces dit is en over welk informatiesysteem het gaat. De afstudeerder en de opdrachtgever gaan er van uit dat niet alle problemen opgelost kunnen worden binnen de afstudeerperiode. Het is niet uitgesloten dat gekozen wordt voor het herinrichten van meerdere beheerprocessen en/of informatiesystemen. Als afsluiting zal de afstudeerder een advies opstellen voor een eventueel vervolg van dit project.

6. Uitgangssituatie aan de hand van

- a. Beschikbare noodzakelijke software (indien van toepassing)
- b. Beschikbare noodzakelijke hardware (indien van toepassing)
- c. Reeds opgeleverde relevante documenten

Documenten afkomstig van het intranet van Rivierduinen die betrekking hebben tot functioneel beheer en de informatiesystemen. Zoals handboeken voor processen, protocollen, instructies en applicaties.

- d. Aanwezige ideeën

7. Werkzaamheden aan de hand van

- a. Te hanteren methodieken

BiSL (Business information Services Library)

Rivierduinen heeft het functionele beheer ingericht volgens het BiSL Framework. Dit zijn best practices op uitvoerend, sturend en richtinggevend niveau van het functioneel beheerproces. Voor het herinrichten van een beheerproces gebruikt de afstudeerder het BiSL Framework als referentie.

Prince2

De afstudeerder maakt voor het opstellen van de projectorganisatie gebruik van Prince2. De fasering is ook deels met behulp van Prince2 opgesteld.

Deze methode wordt toegepast in fase 1; de oriëntatiefase.

Fasering

Het project is verdeeld in verschillende fasen. De indeling van de fasen komt niet rechtstreeks uit de literatuur. De afstudeerder heeft verschillende faseringen gecombineerd om te komen tot een fasering die aansluit op het afstudeerproject.

- b. Uit te voeren activiteiten

Fase 1 - oriëntatiefase:

- Oriënteren op opdracht en omgeving.
De afstudeerder zal niet gelijk thuis zijn in de opdracht en omgeving. Deze activiteit is bedoeld om kennis te maken met gebruikte termen, collega's en werkkruimte en de algemene gang van zaken.
- Plan van aanpak opstellen.
Het plan van aanpak is het startdocument van het project. De afstudeerder zal een versie maken zover dat mogelijk is zonder hulp.
- Plan van aanpak bespreken.
De eerste versie van het plan van aanpak wordt besproken met de opdrachtgever. Hierbij wordt duidelijk in hoeverre de opdrachtgever en de afstudeerder op één lijn zitten qua invulling van de opdracht.

- Plan van aanpak corrigeren.
Met verbeterpunten van de opdrachtgever kan een definitieve versie van het plan van aanpak worden opgesteld.

Fase 2 – onderzoeksfase:

- BiSL literatuur bestuderen.
De afstudeerder heeft zelf literatuur over BiSL aangeschaft. Tevens is op het internet literatuur beschikbaar en documentatie over praktijkervaringen. Door het bestuderen hiervan raakt de afstudeerder bekend met het BiSL framework.
- Bureauresearch en inhoudsanalyse.
Voor een groot deel van de bedrijfsprocessen bij Rivierduinen zijn handboeken opgesteld. Deze handboeken zijn beschikbaar vanaf het intranet. De afstudeerder gaat vooral kijken naar de documenten die gaan over beheerprocessen en informatiesystemen.
- Beheerorganisatie interviewen.
Voor een deel van de benodigde informatie zal de afstudeerder medewerkers van de beheerorganisatie interviewen. De informatie die hieruit komt zal vooral betrekking hebben tot het operationele niveau van het beheerproces.
- Gebruikersorganisatie interviewen.
Voor een deel van de benodigde informatie zal de afstudeerder medewerkers van de gebruikersorganisatie interviewen. De informatie die hieruit komt zal vooral betrekking hebben tot gebruikerservaringen met het beheerproces en eventuele wensen en eisen.
- BiSL theorie vergelijken met praktijk.
Aan de hand van de verkregen informatie uit de literatuur, inhoudsanalyse en interviews kan de situatie van BiSL bij Rivierduinen worden vergeleken met wat het in theorie en volgens de concernadviseur zou moeten zijn.
- GAP-analyse begeleiden.
Een externe partij komt een GAP-analyse uitvoeren op het functionele beheerproces. Hoewel de organisatie die de analyse gaat uitvoeren hierin gespecialiseerd is, moet de afstudeerder ervoor zorgen dat het goed verloopt. Een groot deel hiervan is het zorgen dat de externe organisatie wegwijs wordt binnen Rivierduinen en de werkprocessen.
- Document huidige situatie opstellen.
Alle bevindingen uit eigen onderzoek en de GAP-analyse worden samengevat in één document. Dit document is de beginsituatie van het functioneel beheer voor het project. Aan de hand hiervan wordt onderzocht waar veranderingen plaats zouden kunnen vinden en wat voor invloed dat heeft op het functionele beheerproces.

Fase 3 – ontwerpfase:

- Knelpunten prioriteren.
Vanuit het onderzoek naar de huidige situatie zullen knelpunten in de beheerprocessen naar voren komen die de aanleiding zijn tot het gebrek aan inzicht in deze processen. De afstudeerder zal in samenspraak met de opdrachtgever een prioritering aanbrengen op basis van belang, urgentie en schaal. Met deze prioritering kan een afbakening worden afgesproken voor het vervolg van het project.
- Knelpunten voorleggen aan beheer- en gebruikersorganisatie.
Door de knelpunten voor te leggen aan zowel de beheer- als de gebruikersorganisatie worden deze partijen betrokken bij het project. Zij kunnen meedenken over de achterliggende oorzaak en eventuele oplossingen. De contacten die hiervoor nodig zijn worden in fase 2 gelegd.

- Implementatieplan opstellen.
Op volgorde van de gemaakte prioritering wordt een plan opgesteld voor het wegnemen van een aantal knelpunten. De mogelijke oplossingen staan hierin beschreven. Hierbij wordt geprobeerd de beheerprocessen volgens BiSL zo goed mogelijk te laten aansluiten op de bedrijfsprocessen van Rivierduinen.
- Implementatieplan bespreken.
De afstudeerder kan niet zonder toestemming van belanghebbenden de beheerprocessen (her)inrichten. Het plan zal eerst worden besproken met de concernadviseur en mensen van de beheer- en gebruikersorganisatie.
- Implementatieplan corrigeren.
Met verbeterpunten verkregen uit de besprekingen kan een definitieve versie van het implementatieplan worden opgesteld.

Fase 4 – implementatiefase:

- Beheerproces(sen) (her)inrichten.
De functionele beheerprocessen worden eerst op papier (her)ingericht met behulp van modellen en tabellen en daarna in de praktijk toegepast. Het (her)inrichten van de beheerprocessen verloopt volgens het implementatieplan.
- Nieuwe beheerprocessen toetsen.
Alle processen binnen Rivierduinen moeten voldoen aan bepaalde eisen en normen. De nieuwe beheersprocessen worden hieraan getoetst.
- Medewerkers begeleiden.
Naar alle waarschijnlijkheid gaat het één en ander veranderen voor de medewerkers die te maken hebben met het functionele beheerproces. De afstudeerder begeleidt de medewerkers bij het werken met het nieuwe beheerproces. Ook is het nodig het nut, de noodzaak en het belang uit te leggen van deze veranderingen.

Fase 5 – afrondingsfase:

- Medewerkers om feedback vragen.
Na de invoering van een aangepast beheerproces zal voor de medewerkers het een en ander veranderen. Door feedback te vragen over het (her)ingerichte beheerproces kan de afstudeerder hier rekening mee houden met betrekking tot het advies.
- Advies opstellen.
In het advies maakt de afstudeerder duidelijk op welke manier en met welke middelen verder kan worden gegaan met het verbeteren van het functioneel beheerproces op de lange termijn.
- Resultaten presenteren.
De afstudeerder wil het project afsluiten met een presentatie voor de organisatie waarin zichtbaar wordt wat er ten opzichte van de beginsituatie is veranderd en hoe dit tot stand is gekomen.

c. Te gebruiken technieken

- UML (Unified Modeling Language)
Voor het in kaart brengen van belangrijke beheerprocessen en informatiestromen zal de afstudeerder gebruik maken van UML.
- Architect
Indien nodig zal de afstudeerder een (deel)overzicht maken van de bestaande en eventueel gewijzigde IT- en diensten- infrastructuur.
- Literatuuronderzoek
Een literatuuronderzoek is nodig voor het bestuderen van BiSL.
- Interview
De afstudeerder zal verschillende mensen vragen stellen over het functionele beheerproces en hierbij bepaalde technieken toepassen.
- Bureauresearch en inhoudsanalyse
Voor het onderzoeken van de huidige situatie van het functionele beheerproces bij Rivierduinen en de toepassing van BiSL worden bestaande documenten en resultaten gebruikt.

d. Te vermelden nadrukken

8. Risico's en maatregelen

Het project vindt voor een groot gedeelte plaats gedurende vakantietijd. Hierdoor kan het voorkomen dat mensen die de afstudeerder ergens voor nodig heeft, niet aanwezig zijn. Een maatregel hiertegen is om zoveel mogelijk afspraken ver van tevoren te plannen, zodat rekening kan worden gehouden met afwezigheid.

De nominale duur van het afstuderen bedraagt 17 weken, dit kan te weinig zijn om tot een volledig, allesomvattend resultaat te komen. Dit eventuele probleem is besproken met de opdrachtgever. Met een strikte afbakening waarbij uitbreiding mogelijk is wordt geprobeerd het project te focussen op de prioriteiten. Als er eventueel tijd over is kan de scope worden uitgebreid.

De opdrachtgever heeft liever dat een klein en belangrijk onderdeel geheel is uitgewerkt, dan een aantal onderdelen voor een deel.

BiSL is een nieuwe methode voor het functioneel beheer van informatiesystemen, in principe is het een verzameling van best practices. Met de implementatie van BiSL is over het algemeen weinig ervaring, ook bij Rivierduinen is het nog nieuw. Doordat in de literatuur weinig bekend is over ervaring met de implementatie van BiSL, wordt er veel van de afstudeerder verwacht. Door middel van een zelfstudie en onderzoek naar recente BiSL invoeringen, probeert de afstudeerder zoveel mogelijk kennis over dit onderwerp te verzamelen en toe te passen.

Voor de GAP-analyse is Rivierduinen afhankelijk van een externe organisatie die deze analyse uitvoert. Hoewel met deze organisatie afspraken zijn gemaakt kan de afstudeerder niet helemaal zeker zijn of alles volgens plan verloopt. In de planning is hiermee rekening gehouden door de activiteiten na de GAP-analyse ruim in te schatten.

9. Op te leveren (tussen)producten

Plan van Aanpak

Het Plan van Aanpak is het eerste document dat opgeleverd wordt.

Gedurende het project zal het Plan van Aanpak het document zijn waar op terug kan worden gevallen. De afstudeerder probeert door een goede planning zoveel mogelijk volgens het Plan van Aanpak te werk te gaan.

Het document is ook bedoeld voor de opdrachtgever om te laten zien dat de afstudeerder de opdracht goed heeft begrepen. Het kan tevens gebruikt worden om collega's te laten zien aan wat voor soort project gewerkt wordt.

Huidige situatie functioneel beheer

Dit product wordt als beginsituatie genomen voor het project. Aan de hand hiervan wordt onderzocht waar veranderingen plaats zouden kunnen vinden en wat voor invloed dat heeft op het proces rondom het functionele beheer. Bij de afronding van het project kan aangegeven wat er ten opzichte van de huidige situatie is veranderd.

Het product wordt opgeleverd in een document en is bedoeld voor de opdrachtgever en de afstudeerder. Het document laat aan de opdrachtgever zien dat de afstudeerder voldoende kennis heeft over de organisatie en in staat is om hierover beslissingen te nemen.

In het document staan de resultaten van onderzoek naar de organisatie, bedrijfsprocessen, certificatenormen, beheerorganisatie en gebruikersorganisatie.

GAP-analyse

Een externe partij zal een GAP-analyse uitvoeren. In een GAP-analyse worden knelpunten op verschillende niveau's van de ICT-dienstverlening onderscheiden. De externe partij zal begeleid moeten worden bij opstellen van deze analyse. Hoewel de organisatie die de analyse gaat uitvoeren hierin gespecialiseerd is, moet de afstudeerder ervoor zorgen dat het goed verloopt. Een groot deel hiervan is het zorgen dat de externe organisatie wegwijs wordt binnen Rivierduinen en de werkprocessen.

Hoewel de afstudeerder niet zelf de GAP-analyse uitvoert, staat het hier toch vermeld onder 'op te leveren (tussen)producten'. De reden hiervoor is, dat dit tussenproduct in grote mate bepaald hoe het project verloopt. Met de opdrachtgever zullen de uitkomsten van de GAP-analyse besproken worden en wordt een verdere planning bepaald op basis van prioriteiten. Hierbij spelen factoren als urgentie en haalbaarheid een grote rol.

Implementatieplan

Het implementatieplan is het logische vervolg van het onderzoek naar de huidige situatie van het functioneel beheer en de door een externe partij uitgevoerde GAP-analyse. Het implementatieplan beschrijft de stappen die ondernomen gaan worden voor het oplossen van de knelpunten binnen de termijn van het afstuderen. Met de opdrachtgever wordt overlegd in welke volgorde de werkzaamheden gaan plaatsvinden.

In principe is het implementatieplan een beknopt Plan van Aanpak voor de volgende fase van het project.

Heringericht beheerproces

Om Rivierduinen een beter inzicht te geven in het functionele beheer van de informatiesystemen is het nodig één of meerdere processen te herinrichten. De documentatie die hierbij hoort bestaat onder andere uit procesbeschrijvingen en werkschema's.

Documentatie (handboeken) zoals procesbeschrijvingen en werkschema's zijn bedoeld voor de gehele organisatie. Dit soort documenten zijn beschikbaar op het intranet van Rivierduinen en geven alle medewerkers duidelijkheid over de heringerichte processen.

Advies voor vervolg

Niet alle knelpunten die naar voren zijn gekomen kunnen worden weggenomen binnen de termijn van het afstuderen. Wel kan alvast worden gekeken op welke manier en met welke middelen dit eventueel gedaan zou kunnen worden. De afstudeerder probeert in het advies vooral oplossingen voor op de lange termijn te omschrijven.

Benodigde competenties

Probleem-oriëntatie informatievoorziening (OBPP-1)

Onderzoeken organisatie-aspecten (OBPP-2)

Analyseren veranderingsvermogen (OBPP-3)

Opstellen bedrijfsprocessenmodel (OBPP-6)

Opstellen bedrijfsproces (OBPP-7)

Begeleiden medewerkers (PA-2(-))

Bepalen benodigde competenties (PA-3)

Opstellen invoeringsplan voor het (her)ontworpen bedrijfsproces (IBP-nw1)

Te demonstreren competenties en wijze waarop

Probleem-oriëntatie informatievoorziening (OBPP-1)

Vanuit de concernstaf is gevraagd het functionele beheer van de informatiesystemen bij Rivierduinen te onderzoeken. De afstudeerder heeft als taak de problemen aan het licht te brengen door middel van literatuuronderzoek, interviews, inhoudsanalyse en een door een externe organisatie uitgevoerde GAP-analyse. Aan de hand van de bevindingen wordt gekeken naar mogelijk oplossingen voor de gevonden problemen.

Activiteiten:

- Oriënteren op opdracht en omgeving
- Bureauresearch en inhoudsanalyse
- Interviewen

Onderzoeken organisatie-aspecten (OBPP-2)

Rivierduinen is een grote en complexe organisatie. De organisatie heeft niet alleen binnen het bedrijf verschillende groepen werknemers, maar heeft ook te maken met meerdere partijen van buiten de organisatie, zoals cliënten, overheid en verzekeraars. Voor deze opdracht is vooral de relatie tussen beheerorganisatie en gebruikersorganisatie en de aansturing hiervan belangrijk. Door te kijken naar de organisatie-aspecten kan een goed beeld worden gecreëerd van het functioneren van de organisatie en van relevante aspecten en ontwikkelingen.

Activiteiten:

- Oriënteren op opdracht en omgeving
- Bureauresearch en inhoudsanalyse
- Belanghebbenden interviewen

Analyseren veranderingsvermogen (OBPP-3)

Het veranderingsvermogen wordt geanalyseerd, omdat het resultaat van het project een heringericht bedrijfsproces. Bij het herinrichten van een bedrijfsproces onderzoekt de afstudeerder eerst in hoeverre verandering mogelijk is binnen bijvoorbeeld de huidige regels en het beleid en de informatiesystemen. Ook moet onderzocht worden wat het veranderingsvermogen van zowel de beheerorganisatie en de gebruikersorganisatie is.

Activiteiten:

- Oriënteren op opdracht en omgeving
- Bureauresearch en inhoudsanalyse
- Belanghebbenden interviewen
- Knelpunten voorleggen aan beheer- en gebruikersorganisatie
- Medewerkers om feedback vragen

Opstellen bedrijfsprocessenmodel (OBPP-6)

Het opstellen van verschillende modellen gedurende fase 2 van het project, is nodig om een overzicht van de huidige situatie te creëren. Voornamelijk zal gebruik gemaakt worden van de UML techniek. Aan de hand van modellen kunnen ook plannen voor aanpassingen in bedrijfsprocessen overzichtelijk aangegeven worden.

Voor eventueel geheel nieuwe bedrijfsprocessen zullen ook modellen worden gemaakt.

Activiteiten:

- Bureauresearch en inhoudsanalyse
- Document huidige situatie opstellen
- Beheerproces(sen) (her)inrichten
- Advies opstellen

Opstellen bedrijfsproces (OBPP-7)

Volgens de verwachting van de opdrachtgever zullen één of meerdere processen rondom het functionele beheer van de informatiesystemen heringericht moeten worden. Het kan ook voorkomen dat een geheel nieuw bedrijfsproces opgesteld moet worden.

Bij het opstellen van een bedrijfsproces zal de afstudeerder onder andere rekening moeten houden met wet- en regelgeving, certificatienormen en informatiebeveiliging.

Activiteiten:

- Plan opstellen voor implementatie
- Verbeteren implementatieplan
- (Her)inrichten beheerproces(sen)

Bepalen benodigde competenties (PA-3)

Bij de (her)inrichting van bedrijfsprocessen is ook de bemensing een belangrijk onderdeel. Vanuit de organisatie moeten verschillende rollen betrokken worden bij de (her)inrichting van een bedrijfsproces en moeten verschillende rollen binnen het proces zelf vervuld worden. Het is van belang dat medewerkers de juiste rollen krijgen, passende bij hun competenties.

Activiteiten:

- Interviewen
- Knelpunten voorleggen aan beheer- en gebruikersorganisatie
- Implementatieplan opstellen
- Implementatieplan corrigeren
- Medewerkers begeleiden

Begeleiden medewerkers (PA-2(-))

Met de begeleiding van medewerkers wordt bedoeld dat aan hen wordt uitgelegd wat het nut, de noodzaak en het belang is bij de vernieuwde bedrijfsprocessen. De opdrachtgever vindt het belangrijk dat hierover gecommuniceerd wordt met zowel de beheerorganisatie (medewerkers cluster ICT) als de gebruikersorganisatie (medewerkers GGZ-centra).

Activiteiten:

- Interviewen
- Knelpunten voorleggen aan beheer- en gebruikersorganisatie
- Medewerkers begeleiden
- Medewerkers om feedback vragen

Opstellen invoeringsplan voor het (her)ontworpen bedrijfsproces (IBP-nw1)

Binnen de termijn van het afstuderen zal het waarschijnlijk niet mogelijk zijn alle knelpunten te behandelen, laat staan wegnemen. De afstudeerder zal hiervoor een plan maken (advies) met betrekking tot het verder invoeren van hervormingen, met als einddoel dat het functionele beheer van de informatiesystemen inzichtelijk wordt voor de organisatie.

Activiteiten:

- Implementatieplan opstellen
- Implementatieplan corrigeren
- Advies opstellen

Persoonlijke verantwoording van keuze opdracht/bedrijf/competenties

De afstudeerder wil voor het afstuderen een opdracht met een duidelijk begin en eind en een aantoonbaar resultaat. Het liefst een op zichzelf staand project dat de afstudeerder voor een groot deel zelf mag invullen.

Rivierduinen biedt een opdracht die aansluit op de wensen, studie en competenties van de afstudeerder. De afstudeerder heeft al ervaring met deze organisatie vanuit de stageperiode, wat een goede en leerzame tijd is geweest. In eerste instantie wilde de afstudeerder bij een andere organisatie afstuderen. Maar de zekerheid die Rivierduinen biedt op het gebied van begeleiding, zelfstandige opdracht en goede werkomgeving/cultuur kon niet met zekerheid bij een andere organisatie worden gevonden.

Nominale duur afstudeerperiode

17 weken

Activiteitenplanning

	Activiteit	Betrokkenen	Aantal uren
Fase 1 - oriëntatiefase			40
	Oriënteren op opdracht en omgeving		15
	Plan van Aanpak opstellen		15
	Plan van Aanpak bespreken	Opdrachtgever	5
	Plan van Aanpak corrigeren		5
Fase 2 – onderzoeksfase			200
	BiSL literatuur bestuderen		30
	Bureauresearch en inhoudsanalyse		30
	Beheerorganisatie interviewen	Medewerkers Rivierduinen	20
	Gebruikersorganisatie interviewen	Medewerkers Rivierduinen	20
	BiSL theorie vergelijken met praktijk		10
	GAP-analyse begeleiden	Externe partij	40
	Document huidige situatie opstellen		50
Fase 3 – ontwerpfase			120
	Knelpunten prioriteren	Opdrachtgever	10
	Knelpunten voorleggen aan beheer- en gebruikersorganisatie	Medewerkers Rivierduinen	30
	Implementatieplan opstellen		50
	Implementatieplan bespreken	Opdrachtgever	10
	Implementatieplan corrigeren		20
Fase 4 – implementatiefase			240
	Beheerprocessen (her)inrichten		160
	Nieuwe beheerprocessen toetsen		20
	Medewerkers begeleiden	Medewerkers Rivierduinen	60
Fase 5 – afrondingsfase			80
	Medewerkers om feedback vragen	Medewerkers Rivierduinen	10
	Advies opstellen		65
	Resultaten presenteren		5
Totaal			680

De tabel laat een globale planning zien voor het project. Alleen de activiteiten met betrekking tot het project voor Rivierduinen zijn hierin gepland. Werkzaamheden die hiernaast voor de Haagse Hogeschool moeten worden gedaan staan niet vermeld. De reguliere contacturen met de opdrachtgever zijn nog niet gepland. Deze vinden wekelijks plaats zover het mogelijk is. De reguliere contacten zijn bedoeld voor het bespreken van de algemene gang van zaken en het stellen en beantwoorden vragen.

Het plan is om na het afronden van iedere fase een dag vrij te maken voor werk aan de afstudeerrapportage voor de Haagse Hogeschool. Op deze dagen kan de afstudeerder stil staan bij de keuzemomenten die gemaakt zijn, welke problemen zijn opgetreden en of de afstudeerder de competenties heeft toegepast en op welke manier. Ook wordt er gekeken of het project nog op schema ligt en of hier eventueel maatregelen voor nodig zijn.

Na afronding van fase 2, fase 3 en fase 4 is er contact tussen de begeleider en expert van de Haagse Hogeschool en de afstudeerder.

Naam opdrachtgever: Suzanne van Roon
Handtekening voor akkoord:
Datum:

Naam bedrijfsmentor: Suzanne van Roon
Handtekening voor akkoord
Datum:

Naam begeleider/examinator: Theo van Gerwen
Handtekening voor akkoord:
Datum:

Naam expert/examinator: Berry Pieters
Handtekening voor akkoord:
Datum:



Uitvoering van GAP-analyse door externe organisatie op het functionele beheer van informatiesystemen

Vergelijken van verschillende offertes

Auteur(s)	Vincent Campfens
Functie(s)	Afstudeerder
Datum	12 mei 2009
Versie	1.0
Status	Concept

Inhoud

Aanleiding voor het aanvragen en vergelijken van de offertes is een verzoek van Suzanne van Roon, concernadviseur bij Rivierduinen. De concernadviseur wil aan de hand van een analyse knelpunten in het functionele beheer van de informatiesystemen bij Rivierduinen duidelijk in kaart brengen. Deze knelpunten staan verdere professionalisering, standaardisering en inzichtelijkheid van het functionele beheerproces in de weg.

Rivierduinen verzorgt het functioneel beheer van de informatiesystemen aan de hand van het BiSL-Framework.

Dit document bestaat uit de volgende onderdelen:

- Overzichtstabel offertes
De belangrijkste zaken uit de verschillende offertes worden in de overzichtstabel naast elkaar gezet.
- Plus- en minpunten offertes
Met het verkregen overzicht kunnen de plus- en minpunten van de verschillende offertes worden opgesomd.
- Keuzeadvies
Aan de hand van de verkregen informatie kan advies worden gegeven over de offerte die het aantrekkelijkste is voor Rivierduinen.

Vincent Campfens heeft zelf geen contact gehad met de bedrijven Getronics, Logica en Furore. Dit document is tot stand gekomen alleen op basis van het doornemen van de offertes.

Overzichtstabel Offertes

	Getronics	Logica	Furore
Op te leveren producten	- Knelpuntenanalyse - Advies	Eindrapport met advies	- Inventarisatie huidige situatie - Knelpuntenanalyse - Advies
Werkzaamheden	- Vorbereidend overleg - Bestuderen documentatie - Uitvoeren interviews - Opstellen tussenrapportage - Opstellen advies - Nabespreking	- Vorbereidend overleg - Vorbereiden interviews - Uitvoeren interviews - Verwerken resultaten - Opstellen eindrapport - Nabespreking	- Inventarisatie huidige situatie - Knelpuntenanalyse aan de hand van documenten - Uitvoeren interviews - Interview met opdrachtgever - Opstellen eindrapport - Nabespreking
Te interviewen functies en rollen	- Concernadviseur ICT - Concerncontroller - Directeur behandelcentrum - Hoofd bedrijfsbureau behandelcentrum - Teammanager behandelcentrum - Superusers - Directeur servicebedrijf - Manager zorgadministratie - Manager ICT	- Coördinator functioneel beheer - Functioneel beheerder - Key User - Manager functioneel beheer - Business manager - Aanspreekpunt IT (applicatiebeheerder of servicecoördinator)	- Hoofd ICT - Functioneel beheerders - Vertegenwoordigers gebruikersorganisatie - Medewerker servicebedrijf
Uitgangspunten	- Relevantie documentatie wordt beschikbaar gesteld door Rivierduinen - Getronics afhankelijk van snelheid waarmee gevraagde informatie door Rivierduinen wordt opgeleverd - Getronics afhankelijk van beschikbaarheid van betrokkenen bij Rivierduinen	- Rivierduinen stelt gebruikerscapaciteit- en materiedeskundigheid beschikbaar - Inhoudelijke vragen beantwoord door Rivierduinen binnen twee werkdagen - Mevr. S. van Roon aanspreekpunt voor Rivierduinen - Werkzaamheden deels uitgevoerd ten kantore van Rivierduinen	Niet omschreven
Aantal interviews	Niet bekend	Maximaal 6	'Enkele'
Doorlooptijd	4 weken (afhankelijkheid zie boven)	3 weken	Niet bekend
Uitvoerder en functie	Marco Maes Senior Business Consultant	Wilbert Teunissen Senior Consultant + Junior Consultant	Marco Jansen ICT Adviseur
Te besteden uren	Fixed	78 (56 + 22)	86
Uurtarief	Niet bekend	€ 145,00 en € 65,00	€ 145,00
Totaalkosten	€ 9.500,00	€ 9.550,00	€ 12.470,00
Nacalculatie	Mogelijk, alleen bij meer werk	Mogelijk, zowel bij meer als minder werk	Mogelijk, zowel bij meer als minder werk

Plus- en minpunten offertes

Op basis van de bekende offertes kunnen de plus- en minpunten in kaart worden gebracht. De plus- en minpunten zijn puur op basis van interpretatie van de verkregen offertes.

	Pluspunten	Minpunten
Getronics	• Samen met Logica laagste prijs • Doorlooptijd past binnen planning • Uitvoerder bekend met gebruikte applicaties bij Rivierduinen. • Uitvoerder bekend met de toepassing van BiSL binnen Rivierduinen.	• Weinig detaillering en exactheid in offerte • Geen activiteitenplanning • Fixed prijsopgave, geen inzicht in kostenplaatsen • Te brede scope?
Logica	• Samen met Getronics laagste prijs • Doorlooptijd past binnen planning • Heldere, exacte en complete offerte met uitgangspunten, voorbereiding, activiteitenplanning, etc.	• Levert alleen een eindrapport op • Deels uitvoering door junior consultant • Nadruk op eigen methode
Furore	• Uitgebreide werkzaamheden en op te leveren producten • Duidelijke activiteitenplanning • Tussentijdse feedback momenten	• Hoge prijs, ~30 % hoger dan andere aanbieders. • Gebrek aan exactheid in offerte • Onbekende doorlooptijd

Keuzeadvies

De eerste offerte die direct afvalt is de offerte van Furore. De offerte geeft niet de indruk dat Furore de aanzienlijk hogere prijs kan verantwoorden.

De offertes van Logica en Getronics geven beiden vrijwel dezelfde prijsopgave. Het verschil is echter dat Getronics een fixed prijsopgave heeft, de offerte geeft geen inzicht in de exacte kosten per onderdeel.

Logica geeft goed inzicht in de exacte kosten per onderdeel en gebruikt een junior consultant voor een aantal uitvoerende werkzaamheden. Deze werkzaamheden vinden plaats ten kantore van Logica, Rivierduinen heeft in principe alleen te maken met de senior consultant. Een junior consultant heeft minder ervaring en kennis dan een senior consultant. Door gebruik te maken van een junior consultant wordt € 1760,00 bespaard op de prijsopgave.

De uitvoerder van Getronics is goed bekend bij Rivierduinen, hij heeft al verschillende projecten begeleid en is bekend met de applicaties en het beheerproces bij Rivierduinen. Dit kan gezien worden als een pluspunt, maar ook als een minpunt. Het positieve is dat de uitvoerder minder tijd nodig heeft om bekend te raken met de organisatie en processen. Maar doordat de uitvoerder ook betrokken is geweest bij de invoering van BiSL bij Rivierduinen, zou dit eventueel gevolgen kunnen hebben voor de onafhankelijkheid van de analyse.

De offerte van Logica geeft meer duidelijkheid over de afbakening, activiteiten, uitgangspunten en verwachtingen. Maar de omvang van het onderzoek is beperkt. Waar Getronics aangeeft dat de uitvoerder ook de beschikbare documenten bestudeert, baseert Logica het advies op een zestal interviews. Getronics laat de afbakening en activiteiten meer open.

Op basis van de verkregen informatie vindt Vincent Campfens de offerte van Logica het meest aantrekkelijk. De offerte geeft een goed beeld van wat Rivierduinen kan verwachten en wat verwacht wordt, Getronics is hier wat vaag over. Logica heeft een frisse blik op de stand van zaken, terwijl Getronics al geruime tijd betrokken is bij het functioneel beheer.

De keuze voor een andere partij voor het uitvoeren van de analyse heeft verder geen invloed op de huidige betrokkenheid van Getronics bij de begeleiding van het professionaliseren van het functioneel beheer bij Rivierduinen.

Projectnaam	Inrichting van functioneel beheer <i>Verbeteren van transparantie en procesbeheersing</i>
Opdrachtgever	Suzanne van Roon
Projectleider	Vincent Campfens
Document	Plan van aanpak

Projectachtergrond

Functioneel beheer is het vakgebied dat verantwoordelijk is voor de instandhouding van de functionaliteiten van de informatiesystemen. Daarnaast evalueert functioneel beheer het gebruik en reageert op onvolkomenheden en nieuwe wensen die tot wijzigingen leiden. In tegenstelling tot de andere vormen van beheer: technisch- en applicatiebeheer maakt functioneel beheer deel uit van de gebruikersorganisatie. Het vakgebied richt zich namelijk vanuit het perspectief van de business en de gebruikersorganisatie op de informatievoorziening die de organisatie en het bedrijfsproces ondersteunt.

Door een goed ingericht functioneel beheer kan de dienstverlening van de leverancier beter worden afgestemd op de wensen en eisen van de business. De laatste jaren wordt dit steeds belangrijker, omdat meer organisaties over gaan tot het uitbesteden van verschillende beheertaken. Het functioneel beheer zorgt er voor dat de leverancier beter kan worden aangestuurd en gericht onderhoud aan de applicaties kan plegen, en de acceptatie van nieuwe releases bij de gebruikers sterk verbetert. Dit leidt uiteindelijk tot meer controle over – en lagere kosten van – de business.

Een toenemende mate van kostenbewustheid binnen organisaties en een trend tot uniformering en standaardisering van de beheerprocessen hebben geleid tot een nieuw beheermodel voor het functioneel beheer: BiSL.

BiSL staat voor Business Information Services Library en beschrijft de beheerprocessen op uitvoerend, sturend en richtinggevend niveau. Het heeft een aantal overeenkomsten met andere procesmodellen, zoals ITIL en ASL. De belangrijkste overeenkomsten zijn de procesmatige aanpak, voortgekomen uit het public domain en een verzameling van best practices.

Rivierduinen is in 2007 begonnen met het inrichten van de twee belangrijkste beheerprocessen, rondom de informatiesystemen Psygis Basis en het EPD, volgens het BiSL Framework. In kader van het verder inzichtelijk maken van de beheerprocessen, zodat er meer sturing aan kan worden gegeven, wordt onderzoek gedaan naar de huidige situatie van het functionele beheer van de informatiesystemen bij Rivierduinen. Aan de hand van dit onderzoek kunnen beheerprocessen worden verbeterd en kan de verkregen kennis gebruikt worden voor het verder uitbreiden van de inrichting van het functioneel beheer volgens BiSL.

Het uiteindelijke doel is om voor alle informatiesystemen binnen Rivierduinen te komen tot een eenduidig en transparant functioneel beheerproces, wat de organisatie een stap dichterbij het werken onder architectuur. Werken onder architectuur verschaft inzicht in de totale informatievoorziening en stelt de organisatie hierdoor in staat de potentie van IT-ontwikkelingen te koppelen aan het realiseren van belangrijke strategische doelen.

Doelstelling

Door het inzichtelijk maken van het huidige functioneel beheer van de informatiesystemen bij Rivierduinen is het mogelijk hier beter sturing aan te geven en is er meer controle over tijd, geld en mensen die in het beheerproces zitten.

Het verkregen inzicht kan gebruikt worden voor het verder uitbreiden van de inrichting van het functioneel beheer volgens BiSL, wat leidt tot een meer eenduidig en transparant beheerproces binnen de gehele organisatie.

Resultaatsomschrijving

Het resultaat is een rapport over de huidige situatie van het functioneel beheer van de informatiesystemen bij Rivierduinen, inclusief een advies met verbetervoorstellen voor op de lange termijn. Aan de hand van het rapport wordt minstens één beheerproces (her)ingericht als pilot voor het plan om het BiSL Framework organisatiebreed in te voeren.

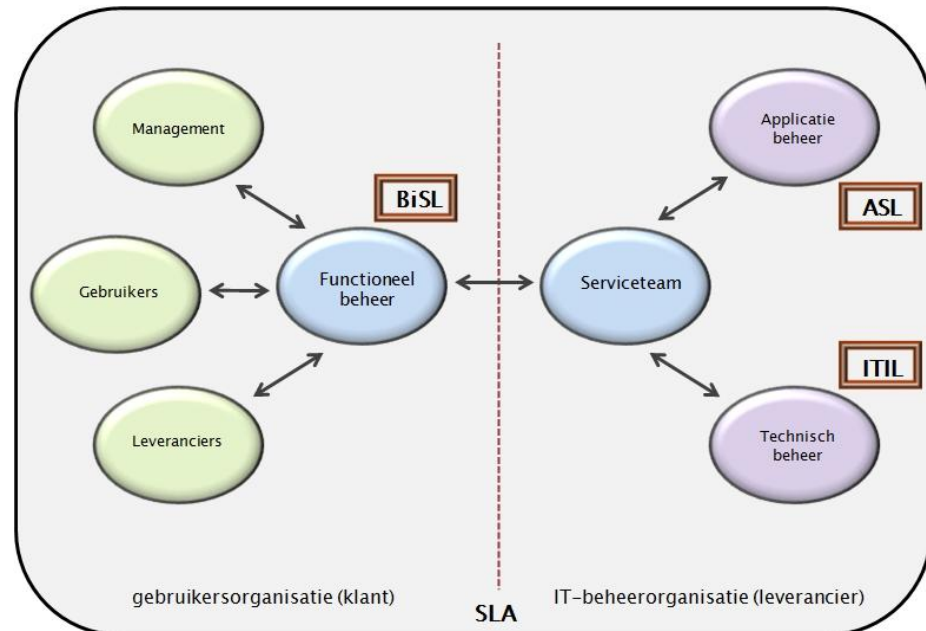
Acceptatiecriteria

Het project moet aan een aantal criteria voldoen om te slagen:

- Alle geplande activiteiten en onderzoeken afronden
In de planning staan een aantal activiteiten en onderzoeken die bijdragen aan het inzichtelijk maken van de status van het functioneel beheer. Een volledig inzicht komt alleen tot stand door het afronden van deze activiteiten en onderzoeken.
- Werkende praktijkoplossing
Voor minstens één knelpunt in het functioneel beheer moet een werkende praktijkoplossing worden ingevoerd in de vorm van een (her)ingericht beheerproces.
- Inrichting volgens wetten en normen
Voor de inrichting van de informatievoorziening binnen de zorgsector gelden een aantal wetten en normen. Deze zijn onder andere te vinden in het handboek voor informatiebeveiliging in de zorg en HKZ-certificatieschema's. Een (her)ingericht beheerproces moet aan al deze regels getoetst worden.
- Acceptatie van stakeholders en business
Aanpassingen in het functioneel beheer werken alleen als de mensen ook achter de aanpassingen staan. De stakeholders zijn geïnteresseerd in het nut, de noodzaak en het belang van aanpassingen. De business is vooral geïnteresseerd in de toegevoegde waarde voor het proces.

Reikwijdte/afbakening

Functioneel beheer staat niet op zichzelf. Het staat in contact met de andere vormen van beheer en de bedrijfsprocessen. Gedurende het project wordt niet gekeken naar het functioneel beheer alleen, maar ook naar de aansluiting op de omgeving. Grafisch kan de positionering van functioneel beheer in relatie tot het geheel als volgt worden weergegeven:



Het project heeft een maximale doorlooptijd van 20 weken. Een bepaalde afbakening is nodig om binnen deze tijd een zo compleet mogelijk onderzoek en product op te leveren. De reikwijdte van het project beperkt zich tot de volgende onderdelen:

- Gedetailleerd
 - Invulling functioneel beheer
 - Functioneel beheer volgens BiSL Framework
 - Relatie met management
 - Relatie met gebruikers
 - Relatie met leveranciers
 - Relatie met serviceteam
 - SLA's (Service Level Agreements)
- Ongedetailleerd
 - Invulling applicatiebeheer
 - Applicatiebeheer volgens ASL Framework
 - Invulling technisch beheer
 - Technisch beheer volgens ITIL Framework

BiSL beschrijft functioneel beheer in de drie niveaus: uitvoerend, sturend en richtinggevend. Het project is begrensd tot het uitvoerende niveau en de aansluiting daarvan op het sturende niveau.

Rivierduinen heeft een veertigtal applicaties in gebruik. Tot welke applicatie(s) en het aansluitende beheerproces het project zich beperkt wordt bepaald na de analyse van de huidige situatie.

Belangrijke mijlpalen

De belangrijkste op te leveren producten gedurende het project zijn:

- Plan van aanpak
- GAP-analyse*
- Overzicht huidige situatie
- Overzicht knelpunten
- Implementatieplan
- Heringericht beheerproces
- Adviesrapport

**De GAP-analyse wordt verzorgd door een externe partij.*

Risico's en maatregelen

Enkele risico's zijn aanwezig die een bedreiging vormen voor het slagen van het project. Het is noodzakelijk deze risico's van tevoren aan te kaarten en hier maatregelen tegen te nemen:

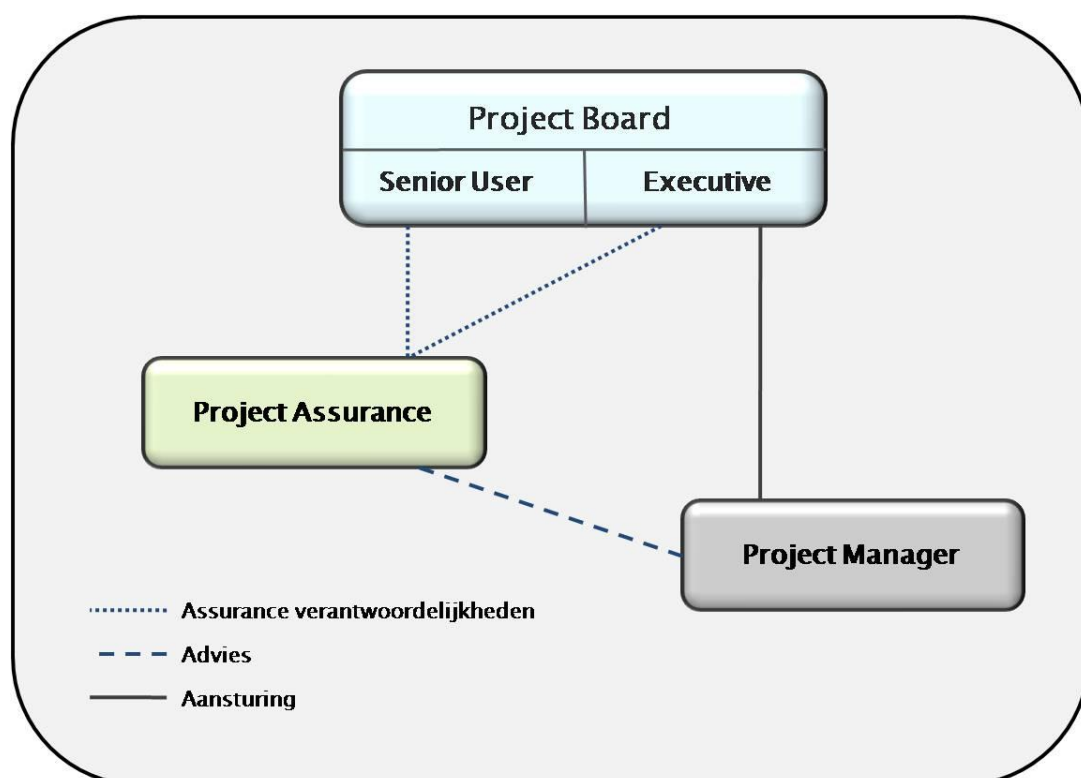
- Vakantietijd
Het project vindt voor een groot gedeelte plaats gedurende de maanden juni, juli en augustus. In deze vakantieperiode zullen benodigde contactpersonen regelmatig een geruime tijd afwezig zijn. Door afspraken zo vroeg mogelijk in te plannen kan rekening worden gehouden met de afwezigheid.
- Doorlooptijd
De nominale duur voor het afstudeerproject bedraagt 17 weken, met mogelijkheid tot 3 weken uitloop. Dit kan te weinig zijn om tot een volledig resultaat te komen. De afbakening die voor het project is gemaakt, tezamen met de afbakening die tot stand komt na de analyse van de huidige situatie, moet ervoor zorgen dat het project binnen de beschikbare tijd wordt afgerond. Mocht er tijd over zijn kan de scope worden uitgebreid.
- GAP-analyse
Voor de GAP-analyse is Rivierduinen afhankelijk van een externe organisatie die deze analyse uitvoert. Aangezien de voortgang van het project afhangt van de resultaten uit deze GAP-analyse, moeten er concrete afspraken gemaakt worden. Door extra focus te leggen op startdatum, doorlooptijd en verschillende deadlines in de overeenkomst wordt geprobeerd dit risico te minimaliseren.
- Implementatie
BiSL is een vrij nieuwe verzameling van best practices voor het functioneel beheer van informatiesystemen. Met de implementatie van BiSL is in de gehele sector nog vrij weinig ervaring. Door de beperkt beschikbare eerdere ervaringen met de implementatie van BiSL in de zorg te bestuderen en een literatuuronderzoek wordt geprobeerd tot een goed implementatieplan te komen. Dit implementatieplan zal getoetst worden door experts alvorens het in de praktijk wordt gebracht.

Projectorganisatie

De vraag naar het opstarten van dit project komt vanuit de ICT-raad. De rol van eindverantwoordelijke is aangenomen door de concernadviseur ICT.

Binnen Rivierduinen zijn verder enkele personen die eventueel te maken kunnen hebben of invloed hebben op het project. De kern van de projectorganisatie bestaat uit de Executive en de Project Manager; de andere functies zijn niet constant direct betrokken bij het verloop van het project.

Naam	Projectfunctie
Suzanne van Roon	Executive Projecteindverantwoordelijke, opdrachtgever
	Senior User Vertegenwoordiger gebruikersorganisatie
	Senior User Vertegenwoordiger IT-beheerorganisatie
	Project assurance Borging van project op gebied van
	Project assurance Borging van project op gebied van
	Project assurance Borging van project op gebied van
Vincent Campfens	Project manager Opleveren producten, planning, kwaliteit



Activiteitenplanning

Een project op deze schaal kan het beste gefaseerd worden, waarbij na elke fase gekeken wordt of de planning moet worden aangepast en of het gestelde doel nog haalbaar is. De fasering met deelactiviteiten is als volgt opgesteld:

Fase 1 – oriëntatiefase:

1. Oriënteren op opdracht en omgeving
2. Plan van aanpak opstellen
3. Plan van aanpak bespreken
4. Plan van aanpak corrigeren

Fase 2 – onderzoeksfase:

1. BiSL literatuur bestuderen
2. Bureauresearch en inhoudsanalyse
3. IT-beheerorganisatie interviewen
4. Gebruikersorganisatie interviewen
5. BiSL theorie vergelijken met praktijk
6. GAP-analyse begeleiden
7. Overzicht huidige situatie opstellen

Fase 3 – ontwerpfase:

1. Knelpunten prioriteren
2. Knelpunten voorleggen aan gebruikers- en IT-beheerorganisatie
3. Implementatieplan opstellen
4. Implementatieplan bespreken
5. Implementatieplan corrigeren

Fase 4 – implementatiefase:

1. Beheerprocessen (her)inrichten.
2. Nieuwe beheerprocessen toetsen
3. Medewerkers begeleiden

Fase 5 – afrondingsfase:

1. Feedback medewerkers ontvangen
2. Advies opstellen
3. Resultaten presenteren

				Besluitvorming en goedkeuring
Fase	Omschrijving	Actie door wie	Datum gereed	
1	Offertes vergelijken	Vincent Campfens	12 mei 2009	Concernadviseur ICT
	Plan van aanpak opstellen	Vincent Campfens	15 mei 2009	
	Offertes en plan van aanpak bespreken	Vincent Campfens/ Suzanne van Roon	15 mei 2009	
	Plan van aanpak corrigeren	Vincent Campfens	19 mei 2009	
2	Projectvoortgang bespreken	Vincent Campfens/ Suzanne van Roon	26 mei 2009	Concernadviseur ICT Directeur Servicebedrijf Manager Cluster-ICT Manager Zorgadministratie
	Projectvoortgang bespreken	Vincent Campfens/ Suzanne van Roon	2 juni 2009	
	Projectvoortgang bespreken	Vincent Campfens/ Suzanne van Roon	15 juni 2009	
	Projectvoortgang bespreken	Vincent Campfens/ Suzanne van Roon	22 juni 2009	
	Overzicht huidige situatie opstellen	Vincent Campfens	26 juni 2009	
3	Projectvoortgang bespreken	Vincent Campfens/ Suzanne van Roon	29 juni 2009	ICT-raad 3 juli 2009 ICT-raad 31 juli 2009
	Overzicht knelpunten opstellen	Vincent Campfens	3 juli 2009	
	Overzicht knelpunten prioriteren	Vincent Campfens/ Suzanne van Roon	6 juli 2009	
	Projectvoortgang bespreken	Vincent Campfens/ Suzanne van Roon	13 juli 2009	
	Implementatieplan opstellen	Vincent Campfens	24 juli 2009	
	Implementatieplan bespreken	Vincent Campfens/ Suzanne van Roon	11 augustus 2009	
	Implementatieplan corrigeren	Vincent Campfens	14 augustus 2009	
4	Projectvoortgang bespreken	Vincent Campfens/ Suzanne van Roon	17 augustus 2009	Concernadviseur ICT Directeur Servicebedrijf Manager Cluster-ICT Manager Zorgadministratie ICT-raad 28 augustus 2009
	Projectvoortgang bespreken	Vincent Campfens/ Suzanne van Roon	24 augustus 2009	
	Projectvoortgang bespreken	Vincent Campfens/ Suzanne van Roon	31 augustus 2009	
	Projectvoortgang bespreken	Vincent Campfens/ Suzanne van Roon	7 september 2009	
	Beheerproces(sen) (her)inrichten	Vincent Campfens	11 september 2009	
	Resultaten bespreken	Vincent Campfens/ Suzanne van Roon	14 september 2009	
5	Resultaten bespreken	Vincent Campfens/ Suzanne van Roon	21 september 2009	ICT-raad 25 september 2009
	Adviesrapport opstellen	Vincent Campfens	25 september 2009	
	Projectverloop bespreken	Vincent Campfens/ Suzanne van Roon	28 september 2009	
	Resultaten presenteren	Vincent Campfens	2 oktober 2009	

Omschrijving	Doel	Samenstelling	Bronnen	Uiterlijk en formaat	Vaardigheid	Kwaliteitscriteria
Plan van aanpak	Duidelijkheid over het doel en de opbouw van het project, projectgroep en planning	Projectachtergrond, doelstelling, resultaatomschrijving, acceptatiecriteria, reikwijdte, mijlpalen, risico's, planning, projectorganisatie	Documentatie Rivierduinen, ICT-raad, werkgroep architectuur	Projectformat Rivierduinen	Projectplanning	Plan van aanpak volgens Prince2, gids voor projectmanagement, goedkeuring concernadviseur ICT
Overzicht huidige situatie	Beginpunt voor het werken naar de uiteindelijke gewenste situatie	Organisatiestructuur, beheerprocessen, BiSL, software & gebruikers, informatiemodel, GAP-analyse, wetten en normen	Intranet documenten (organisatie, procedures, definities), IT-documenten, interviews, internet, BiSL literatuur, uitgevoerde GAP-analyse, HKZ-certificatieschema	Rapportformat Rivierduinen	Business modeling, interviewen, literatuuronderzoek, bureauresearch, inhoudsanalyse	Allesomvattend binnen reikwijdte project, gebruikte modellen volgens UML en Architect
Overzicht knelpunten	Prioriteren van knelpunten in het functioneel beheer om te komen tot een afbakening	Knelpunten geprioriteerd op basis van urgentie, impact en schaal	Overzicht huidige situatie	Rapportformat Rivierduinen	Inhoudsanalyse	Totstandkoming in samenspraak met concernadviseur ICT en experts (ICT-raad)
Implementatieplan	Duidelijkheid over de aanpak van het (her)inrichten van een of meerdere beheerprocessen met bijbehorende detailplanning en checklist	Doelstelling, resultaatomschrijving, acceptatiecriteria, reikwijdte, toetsing, detailplanning, checklist	Overzicht huidige situatie, overzicht knelpunten, BiSL Framework, feedback medewerkers	Rapportformat Rivierduinen	Business Alignment	Totstandkoming in samenspraak met concernadviseur ICT en experts (ICT-raad)

Omschrijving	Doel	Samenstelling	Bronnen	Uiterlijk en formaat	Vaardigheid	Kwaliteitscriteria
(Her)ingericht beheerproces	Verbeteren van de inzichtelijkheid en beheersbaarheid van een beheerproces en uitbreiding van het BiSL Framework bij Rivierduinen	Processchema's, werkomschrijvingen, procedures	Overzicht huidige situatie, overzicht knelpunten, implementatieplan	Rapportformat Rivierduinen	Business Alignment	Inrichting volgens BiSL en gestelde wetten en normen (HKZ- certificatie), houden aan goedgekeurd implementatieplan
Adviesrapport	Advies geven over het vervolg na het project	Huidige situatie, plannen voor de toekomstige situatie	Overzicht huidige situatie, overzicht knelpunten, BiSL Framework, feedback medewerkers	Rapportformat Rivierduinen, Powerpoint presentatie	Presenteren	Haalbaarheid, compleetheid, conform doelstelling

Nulmeting Functioneel Beheer GGZ Rivierduinen

Bevindingen, conclusies en aanbevelingen



Inhoud

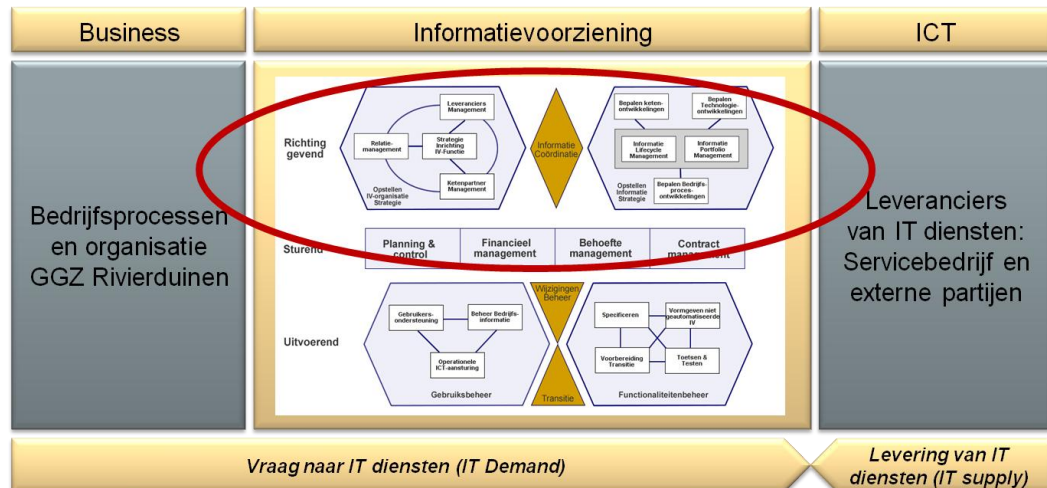
Samenvatting	3
1 Inleiding	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Opdrachtbeschrijving	7
1.3 Leeswijzer	7
2 Positionering en aanpak	8
2.1 Positionering van de opdracht	8
2.2 Aanpak	9
3 Bevindingen	10
3.1 Eigenaarschap informatiesystemen	10
3.1.1. Functioneel eigenaarschap en financiële verantwoordelijkheid van de informatiesystemen	10
3.1.2. Besluitvormingsproces, projectverantwoordelijkheid en opdrachtgeverschap	11
3.1.3. Informatiebeleid- en planning	12
3.2 Sturing en borging functioneel beheer processen	12
3.2.1. Planning en Control	12
3.2.2. Behoeftemanagement	13
3.2.3. Contractmanagement	14
3.2.4. Borging functioneel beheer processen	15
3.2.5. Communicatie en overleg	16
4 Conclusies en aanbevelingen	17
4.1 Eigenaarschap	17
4.2 Borging functioneel beheer processen	19
4.3 Nawoord	22

Bijlage: Beoordelingsformulier Functioneel Beheer Processen

Samenvatting

Aanleiding

GGZ Rivierduinen heeft op concernniveau behoefte inzicht te krijgen in hoeverre de ingerichte functioneel beheer processen, zoals die sinds 2007 binnen de Zorgadministratie zijn ingericht, geborgd zijn in de organisatie en op welke wijze de sturing hierop is ingericht. De aandacht verschuift daarmee van het operationele naar het tactische en strategische inrichting (volgens het BiSL) van de organisatie voor het beheer van de informatievoorziening (IV).



Figuur 1: Aandachtsgebied nulmeting

Voor de inrichting van het strategische deel van BiSL zijn de volgende aspecten getoetst:

- Financieel en functioneel eigenaarschap van informatiesystemen
- Helder en eenduidig besluitvormingsproces
- Een informatiestrategie en –beleid.

Voor de sturing en borging van de ingerichte operationele functioneel beheerprocessen is gekeken naar de invulling van het tactische niveau van BiSL:

- Planning en Control
- Behoeftemanagement
- Contractmanagement

Daarnaast is gekeken of de beschreven operationele processen ook zijn geborgd binnen de Zorgadministratie.

Met 9 personen (zie namen in hoofdstuk 2) zijn interviews afgenomen om de huidige situatie betreffende deze onderwerpen te analyseren.

Conclusies nulmeting

Strategie:

- Er zijn geen richtlijnen bekend ten aanzien van het eigenaarschap van de informatiesystemen. Het is onduidelijk wie voor welke informatiesystemen financieel en functioneel eindverantwoordelijk is.
- De geïnterviewden verwijzen over het algemeen naar de Raad van Bestuur, die uiteindelijk de beslissingen neemt. Het ontbreken van eigenaarschap alsook het feit dat besluiten op het hoogste niveau worden genomen, vertraagt het besluitvormingsproces omtrent grote wijzigingen en projecten.
- De uitvoerende afdelingen binnen het Servicebedrijf geven aan niet altijd op de hoogte te zijn van de keuzes die op hoger niveau worden gemaakt. Daarnaast bestaat er het sterke gevoel dat er in de

besluitvorming onvoldoende rekening wordt gehouden met afhankelijkheden (tussen projecten) en gevolgen voor de operatie.

- Er is geen bedrijfsbrede informatiestrategie, die de vertaling maakt van de businessplannen naar consequenties voor de huidige systemen. Hiermee zou de afhankelijkheid tussen projecten onderbouwd kunnen worden. De rol van informatiemanager, die hiervoor verantwoordelijk zou moeten zijn, is niet geformaliseerd.
- De korte lijnen in de organisatie en de rol die de Concern adviseur ICT (informeel) vervult, zorgen ervoor dat “het wel geregeld wordt” en er geen onoverkomelijke problemen ontstaan.

Sturing en borging van de operationele functioneel beheer processen:

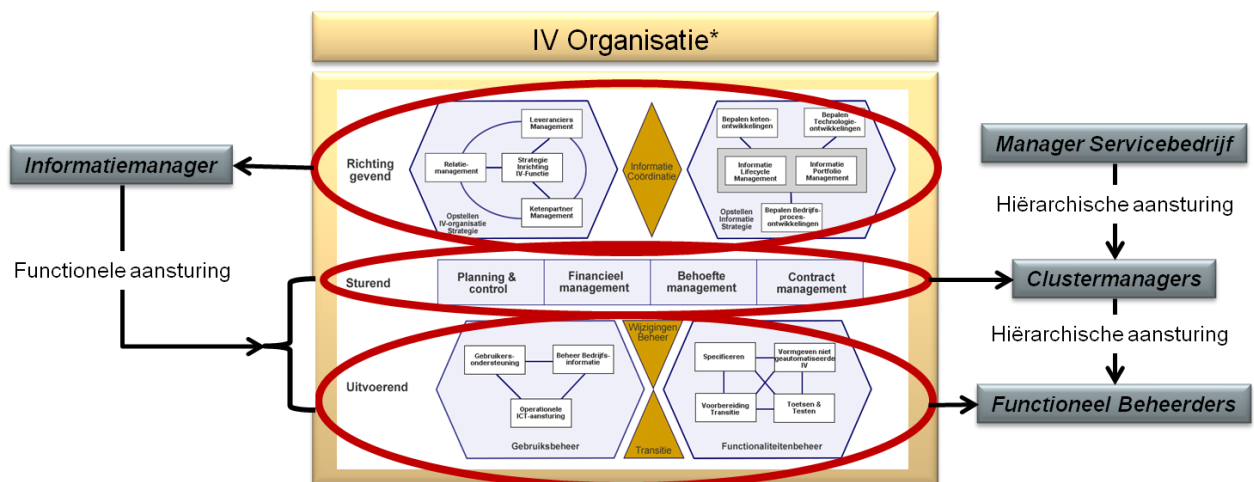
- Over het algemeen is de tijdsbesteding en tijdsverdeling van reguliere en projectmatige werkzaamheden onder controle. De functioneel beheerders (een rol die binnen Zorgadministratie wordt uitgevoerd door de senior medewerkers), coördinator en manager van het cluster Zorgadministratie werken hierin goed samen.
- De kwaliteit van de informatiesystemen sluit aan bij de behoeften van de eindgebruikers. Specificaties worden in overleg met de diverse super users in de centra afgestemd. Het aandachtspunt hier is dat de rol van super user niet binnen elk centrum is geformaliseerd en niet bij vaste medewerkers is belegd. Het kost de functioneel beheerders extra veel tijd om de afgesproken procedures telkens weer opnieuw af te moeten stemmen en tijdig de juiste personen te betrekken bij de implementatie van releases.
- Er is geen sprake van een centrale aansturing van de contracten met externe leveranciers. Afspraken worden op verschillende niveaus gemaakt. Niet alle betrokkenen worden hiervan op de hoogte gesteld. Er bestaat geen formeel contract management proces dat helder beschrijft welke activiteiten uitgevoerd moeten worden en wie daarvoor verantwoordelijk is, zoals het evalueren van de geleverde services en periodieke evaluatie van serviceraportages.
- Het ontbreekt daarnaast aan sanctiemogelijkheden om leveranciers (met name PinkRocade) aan de afspraken te houden. Zo worden offertes en releases niet volgens afspraak opgeleverd.
- Voor het efficiënt kunnen uitvoeren van functioneel beheer is kennis van de bedrijfsprocessen essentieel. Daarvoor zijn actuele beschrijvingen van de bedrijfsprocessen nodig. Voor de Zorgprocessen is dat het geval. Voor andere, zoals het document management proces en het management informatie proces, is dat niet zo. De verschillende centra gaan hier ieder op een eigen wijze mee om. Dit bemoeilijkt het standaardiseren van deze processen en van het gebruik van de bijbehorende informatiesystemen (bv Cognos).
- De beschreven operationele BiSL processen zijn goed geborgd en centraal beschikbaar binnen het cluster Zorgadministratie. De coördinator ziet toe op een juiste uitvoering ervan. De medewerkers, coördinator en Manager Zorgadministratie evalueren periodiek de processen en passen deze zonedig aan als de praktijk dat vereist. Het ontbreekt echter aan een Servicebedrijfsbrede sturing op functioneel beheer, dat zorgt voor synergie tussen alle functioneel beheer teams en voor eenzelfde wijze van werken.
- Een aandachtspunt is de structurering van het testproces. Dit staat inmiddels op de actielijst van de manager Zorgadministratie.

Aanbevelingen

Een efficiënte en effectieve organisatie voor het beheer van de informatievoorziening binnen GGZ Rivierduinen begint met het op strategisch niveau formaliseren van de processen die ook in BiSL zijn beschreven. Dit betekent:

- *Duidelijkheid in het eigenaarschap van de informatiesystemen:*
 - Stel de eigenaren van de bedrijfsprocessen ook verantwoordelijk voor de informatiesystemen die zij gebruiken. Het uitgangspunt is dat zij ook invloed hebben op de geleverde functionaliteit. Maak hierbij onderscheid in GGZ overstijgende systemen en afdelingsspecifieke systemen. Bij GGZ-overstijgende systemen, zoals Psygis, is een “vereniging van eigenaren” nodig zoals het huidige Directie Overleg.
 - Voor de afdelingsspecifieke systemen kan de betreffende clustermanager als systeemeigenaar worden aangewezen (zie voorbeelden in paragraaf 4.1).

- *Een helder en eenduidig besluitvormingsproces:*
Op het moment dat het eigenaarschap duidelijk is kan ook het besluitvormingsproces efficiënter worden ingericht en hoeven niet alle beslissingen op het hoogste niveau te worden genomen. Dit vergroot de slagkracht en flexibiliteit van de organisatie. Hierbij is het noodzakelijk dat besluiten onderbouwd zijn en gedragen worden door alle betrokkenen.
 - In het Directie Overleg worden de besluiten genomen omtrent (aanpassingen in) GGZ overstijgende processen en informatiesystemen. De besluitvorming dient te zijn onderbouwd door een advies van de ICT Raad. Hierin zijn de Dossiercommissie, het Servicebedrijf en de Concernstaf vertegenwoordigd.
- *Een gedragen informatiestrategie en informatieplan als basis voor de besluitvorming, dat richtinggevend is voor projecten en kaderscheppend voor functioneel beheer:*
 - Het advies van de ICT Raad is gebaseerd op een uitgewerkt advies van de informatiemanager. De informatiemanager stelt hiervoor een informatieplan op. In dit informatieplan zijn de businessplannen van de centra afgestemd met de mogelijkheden van het Servicebedrijf en zijn de consequenties voor de huidige informatiesystemen bepaald. Een aantal scenario's is uitgewerkt en de informatiemanager geeft hierin advies. Daarmee kan het Directie Overleg de onderlinge afhankelijk vaststellen van op te starten projecten en een onderbouwde prioritering aangeven.
 - Formaliseer de rol van informatiemanager die verantwoordelijk wordt gesteld voor de activiteiten op het strategische deel van BiSL (en in het vorige punt deels zijn samengevat). Stel daarnaast de informatiemanager verantwoordelijk voor de functionele aansturing van functioneel beheer binnen het Servicebedrijf. Daarmee bewaakt de informatiemanager de inhoudelijke kwaliteit van het beheer van de IV en de aansluiting bij het informatieplan.
 - De manager Servicebedrijf vervult de hiërarchische aansturing van het functioneel beheer binnen de clusters en is daarmee eindverantwoordelijke in de lijn.



*) IV= informatievoorziening

IV organisatie = de organisatie voor het managen van de IV binnen GGZ Rivierduinen

Voor wat betreft de sturing en borging van functioneel beheer binnen het Servicebedrijf zijn de volgende aanbevelingen te doen:

- *Elk centrum benoemt minimaal 2 vaste super users die tijd krijgen hun rol op adequate wijze in te vullen.* Daarmee is de samenwerking vanuit de business met functioneel beheer gewaarborgd en de participatie bij de implementatie van releases efficiënter te realiseren.
- *Opstellen en inrichten van een standaard proces voor het aanvragen en leveren van management informatie.*

Dit is meteen ook de leidraad voor de functionele inrichting en beheer van Cognos en de basis een standaard wijze van werken op dit gebied binnen de centra.

- *Opstellen en inrichten van een standaard testproces.* Hiervoor is het aan te bevelen de rol van testcoördinator aan te wijzen die onderdeel gaat uitmaken van het Project Advies Team. De testcoördinator ziet toe op de juiste inrichting en uitvoering van het testproces en adviseert hierin projectleiders en functioneel beheerders.
- *Vergroot de betrokkenheid van functioneel beheer bij de start van projecten*
Maak de rol van informatie analist expliciet, als degene die voor projecten en grote wijzigingen de specificaties vaststelt in overleg met gebruikers en functioneel beheerders.
- *Duidelijkheid in contractmanagement*
 - Beleg het onderhoud en beheer van contracten met externe IT leveranciers bij de systeemeigenaren en zorg dat zij het mandaat krijgen om afspraken en servicerapportages te evalueren en desnoods bij te sturen.
 - Beleg het leveranciersmanagement bij de manager Servicebedrijf als hoofdaannemer.
 - Maak heldere afspraken met PinkRoccade mbt het nakomen van afspraken alvorens vervanging van Psygis gestart wordt om problemen in de toekomst te voorkomen.
- *Professionalisering functioneel beheerorganisatie binnen het Servicebedrijf*
Met het delen van ervaringen met andere medewerkers die de rol van functioneel beheerder uitvoeren binnen het Servicebedrijf is een goede start gemaakt in de vorm van het FB-overleg. Maak hiervan een 'verbeterproject functioneel beheer' onder functionele aansturing van de informatiemanager en onder lijnverantwoordelijkheid van de manager Servicebedrijf. Het advies is om verbeteringen in de vorm van gezamenlijk geformeerde werkgroepjes te realiseren.

De bovenstaande aanbevelingen zijn een belangrijke basis om de op hande zijnde vervanging van Psygis (Quarant) in goede banen te leiden en tot een succesvolle operatie te maken.

Daarnaast dragen deze aanbevelingen in belangrijke mate bij aan de inrichting en realisatie van het proces management informatie en inrichting en gebruik van Cognos.

Tenslotte bouwt GGZ Rivierduinen hiermee aan een professionele organisatie voor het beheer van de totale informatievoorziening (de IV organisatie) die aansluit bij de bedrijfsstrategie en rekening houdt met de ontwikkelingen en mogelijkheden van IT. Met de focus op de inrichting van informatiemanagement en functioneel beheer is deze organisatie in staat de ontwikkelingen in de bedrijfsprocessen optimaal te blijven ondersteunen.

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

GGZ Rivierduinen wenst een beter bestuur en strategie ten aanzien van het huidige applicatieportfolio, om beter in te kunnen spelen op de behoeften en wensen van de gebruikers (klant). De Zorgadministratie is sinds 2007 actief bezig met inrichten van het functioneel beheer (FB) op basis van BiSL (Business Information Services Library). Een interne audit heeft uitgewezen dat de gebruikers tevreden zijn over de rol die functioneel beheer op dit moment vervult. Toch bestaat er op concernniveau de behoefte inzicht te krijgen in hoeverre de ingerichte processen ook daadwerkelijk geborgd zijn in de organisatie en op welke wijze de sturing van functioneel beheer is ingericht. De aandacht verschuift hiermee van het operationele naar het tactische en strategisch niveau van het beheer en sturing van de informatievoorziening volgens het BiSL model. Het is in dit kader ook de wens duidelijkheid te krijgen in het eigenaarschap van de gebruikte informatiesystemen, dat een belangrijke randvoorwaarde is om hierin slagvaardig te zijn.

Een analyse van de huidige situatie, in de vorm van interviews, moet antwoord geven op deze twee vragen. Logica heeft daarvoor een nulmeting uitgevoerd.

Met het resultaat van de nulmeting wil GGZ Rivierduinen kijken of en waar de samenwerking tussen de Centra en IT (Business-IT alignment) te verbeteren is.

1.2 Opdrachtbeschrijving

Logica voert een nulmeting uit met als doel:

- Toetsen of en in welke mate het eigenaarschap van de informatiesystemen is belegd en wat het inhoudt.
- Te kijken in hoeverre de ingerichte BiSL-processen ook daadwerkelijk zijn geborgd in de organisatie en de wijze waarop de sturing hierop is ingericht (op tactisch en strategische niveau).

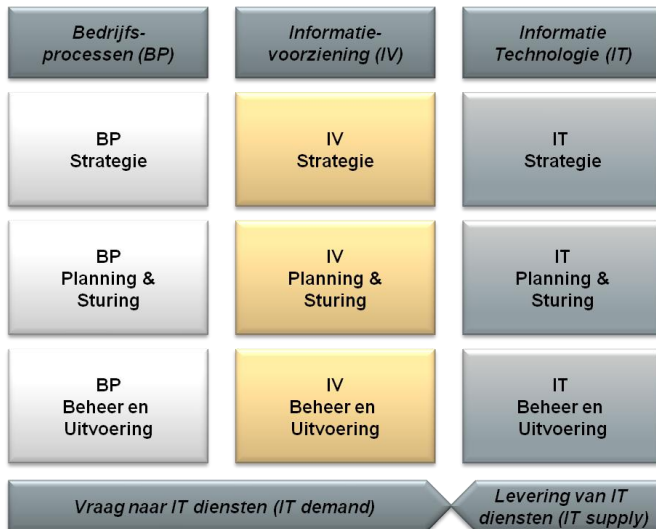
1.3 Leeswijzer

Na deze inleiding, staat in hoofdstuk 2 de positionering van deze opdracht, een korte beschrijving van de aanpak en een overzicht van de afgenomen interviews. De bevindingen van de interviews zijn opgenomen in hoofdstuk 3 met een opdeling in de onderwerpen 'eigenaarschap' en 'borging processen'. Tenslotte bevat hoofdstuk 4 de conclusies en een aantal aanbevelingen waarmee GGZ Rivierduinen de geconstateerde bevindingen, daar waar noodzakelijk, kan verbeteren.

2 Positionering en aanpak

2.1 Positionering van de opdracht

Zoals in de inleiding genoemd heeft GGZ BiSL geadopteerd als kader voor de inrichting van de organisatie voor het beheer van de informatievoorziening. Zo'n organisatie bestaat uit functioneel beheer (operationele en tactisch niveau) en informatiemanagement (strategische niveau). Met betrekking tot de positionering van deze opdracht, een korte inleiding over de theorie. Deze beschrijft de relatie tussen business, informatievoorziening en IT. Hiervoor wordt in praktijk vaak het zogenaamde 'Negenvlakmodel' (Rik Maes, Universiteit van Amsterdam) gebruikt:

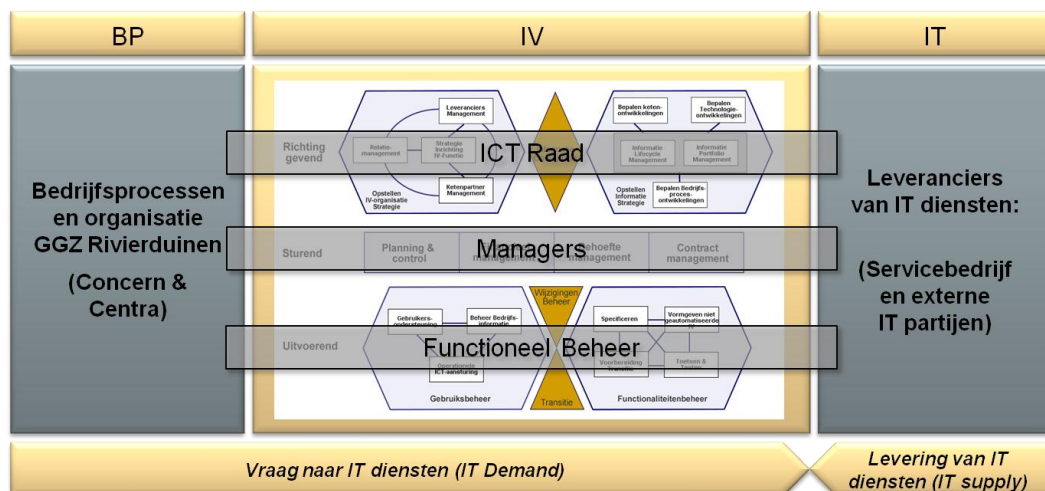


In de linkerkolom bevinden zich de businessprocessen van GGZ Rivierduinen. Elk van deze processen heeft voor de uitvoering ervan informatie nodig. Deze informatie wordt geleverd door (niet-) geautomatiseerde informatiesystemen, de informatievoorziening (IV). De middelste kolom houdt zich bezig met het vertalen van de vraag naar informatie vanuit de bedrijfsprocessen naar de benodigde functionaliteit en kwaliteit van de informatiesystemen (de vraag naar IT diensten). Hoe deze systemen vervolgens technisch ingevuld en geleverd worden, is de verantwoordelijkheid van IT, de rechterkolom (de levering van IT diensten).

Daarnaast zijn de drie kolommen onderverdeeld in 3 niveaus:

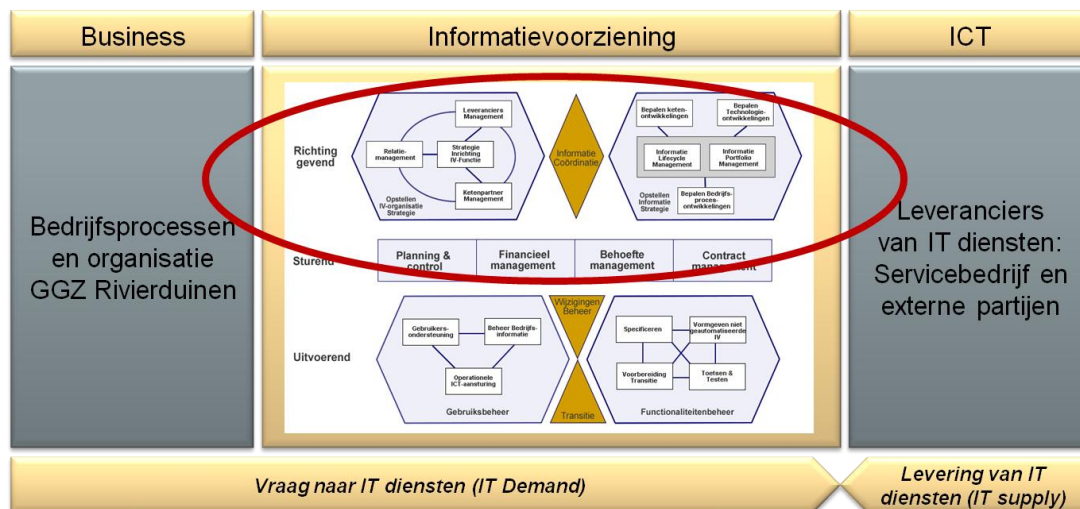
- Strategie: richten (het bepalen van de benodigde informatievoorziening op langere termijn)
- Planning & sturing: inrichten (vertaling van strategie in operationele doelstellingen en managen operatie)
- Beheer & uitvoering: verrichten (realiseren van het beheer en onderhoud van de informatievoorziening)

BiSL is te plaatsen op de middelste kolom en beschrijft de uit te voeren activiteiten op deze drie niveaus. Hiervan is in praktijk het strategisch niveau te vertalen naar Informatiemanagement en het tactische en operationele niveau naar functioneel beheer:



In de rechterkolom staat "Servicebedrijf". Hier wordt bedoeld het cluster ICT, dat hoofdzakelijk verantwoordelijk is voor de levering van IT diensten binnen GGZ Rivierduinen samen met externe IT

leveranciers. De overige clusters binnen het Servicebedrijf voeren zowel activiteiten uit in de middelste kolom als in de linkerkolom.



De nulmeting is als volgt op het voorgaande plaatje te positioneren:

In de nulmeting wordt getoetst in hoeverre de samenwerking tussen business en IT is gerealiseerd (zowel op tactisch als strategisch niveau) en of hierop een adequate sturing is ingericht. Eigenaarschap van de informatiesystemen is hiervoor een essentiële randvoorwaarde.

2.2 Aanpak

Voor het uitvoeren van de nulmeting heeft Logica de volgende activiteiten uitgevoerd:

- Uitvoeren van voorbereidende gesprekken met de heer Vincent Campfens
- Opstellen van op GGZ Rivierduinen toegesneden vragenlijsten als basis voor de interviews
- Afnemen interviews en reviewen van de verslagen
- Verwerken resultaten
- Opstellen eindrapport met conclusies en aanbevelingen (dit document)

De interviews zijn afgenomen met de volgende medewerkers:

<u>Naam</u>	<u>Functie</u>	<u>Afdeling</u>	<u>Onderwerp</u>
Henk Buitendijk	Concern Controller	Concernstaf	Eigenaarschap
Hilde Poodt	Concernadviseur Kwaliteit	Concernstaf	Eigenaarschap
Nathalie Allen	Functioneel Beheerder	Cluster Zorgadministratie	Borging Processen
Mari Beks	Concernadviseur HRM	Concernstaf	Eigenaarschap
Marianne van Duijn	Projectadviseur P&O	Cluster P&O	Eigenaarschap
Richard van Dijk	Voorzitter Dossiercommissie	GGZ Leiden	Eigenaarschap
Suzanne van Roon	Concernadviseur ICT	Concernstaf	Eigenaarschap
Ilona Rewijk	Functioneel beheerder	Cluster Zorgadministratie	Borging processen
Harm Wagterveld	Manager ICT	Cluster ICT	Eigenaarschap
Matthieu Dekker	Manager Zorgadministratie	Cluster Zorgadministratie	Eigenaarschap/Borging processen
Ria Nieraad	Functioneel Beheerder	Cluster Zorgadministratie	Borging Processen

Opmerking: er is van uitgegaan dat bovenstaande personen een vertegenwoordiging zijn van de belangrijkste stakeholders. Dat betekent dat de aanbevelingen in dit document een directe afgeleide zijn van hetgeen deze personen hebben verteld tijdens de interviews.

3 Bevindingen

De resultaten van de interviews zijn samengevoegd tot de hieronder vermelde bevindingen per onderwerp:

- Eigenaarschap informatiesystemen
- Sturing en borging functioneel beheer processen

3.1 Eigenaarschap informatiesystemen

Met betrekking tot eigenaarschap zijn de volgende onderwerpen getoetst:

- Functioneel eigenaarschap en financiële verantwoordelijkheid van de informatiesystemen
- Besluitvormingsproces, projectverantwoordelijkheid en opdrachtgeverschap
- Informatiestrategie en –beleid

Het laatste punt heeft vooral te maken met de invulling van het strategische deel van BiSL, het informatiemanagement. systeemeigenaarschap en besluitvorming zijn twee belangrijke randvoorwaarden om informatiemanagement adequaat te kunnen uitvoeren.

3.1.1. Functioneel eigenaarschap en financiële verantwoordelijkheid van de informatiesystemen

Tijdens de interviews zijn niet alle gebruikte systemen aan bod gekomen. De deelnemers hebben vooral te maken met:

- FIS2000
- Beaufort
- Psygis (Basis, Agenda en EPD)
- DKS
- TWIN / Cognos
- iTask

Functioneel eigenaarschap

Voor de inrichting van het financiële systeem **FIS2000** is de concerncontroller verantwoordelijk. Het gaat hier dan bijvoorbeeld om het bepalen van kostenplaatsen, kostensoorten en kostendragers. Het eigenaarschap ligt bij de manager van het Cluster Administratie.

Voor het personeelsadministratiesysteem **Beaufort** ligt dit anders. De Concernadviseur HRM is verantwoordelijk voor het HRM-beleid binnen GGZ Rivierduinen. Het functioneel eigenaarschap van Beaufort ligt bij de Clustermanager Administratie. Hij stuurt in die rol ook de externe leverancier Raet aan.

Het core systeem van GGZ is **Psygis**, dat bestaat uit Psygis Basis, Psygis Agenda en Psygis EPD. Deze onderdelen ondersteunen de processen die GGZ breed worden uitgevoerd. Over het functioneel eigenaarschap zijn de meningen verdeeld; in dit kader worden Raad van Bestuur, Concernstaf, Clustermanager Zorgadministratie, Directeuren van de Centra (via het Directie Overleg) en de Dossiercommissie (Psygis EPD) genoemd. Ook wordt aangegeven dat de functionele eindverantwoordelijkheid voor alle informatiesystemen bij de Concernadviseur ICT zou liggen.

Voor EPD bestaat er onduidelijkheid in wie de eisen vanuit de Dossiercommissie vertaalt naar de functionele consequenties voor Psygis EPD.

Voor het verschaffen van managementinformatie gebruikt het Cluster I&C (Informatievoorziening en Control) **Cognos**. Wie hiervan eigenaar is, is niet duidelijk. Wel zijn het de Directeuren van de Centra, Concernstaf en de Raad van Bestuur, die aangeven welke informatie opgeleverd moet worden en zijn in die zin dus wel opdrachtgever richting I&C. Het inrichten van de tabellen en onderhoud van Cognos is uitbesteed aan

PinkRoccade. De verantwoordelijkheid voor het bewaken van het budget zou bij de Concernadviseur ICT liggen.

Tenslotte is er nog gesproken over **iTask**, dat als helpdesk- en workflowsysteem wordt gebruikt voor het afhandelen van alle vragen, incidenten en klachten. De aanmeldingsformulieren hiervoor, worden ontwikkeld met behulp van **DKS**, waarvan het beheer van de functionaliteit is belegd bij functioneel beheer van Zorgadministratie. Leverancier van iTask is Infoland. Wie eigenaar is van iTask is onbekend.

Financiële verantwoordelijkheid

De financiële verantwoordelijkheid van de genoemde systemen is niet op dezelfde wijze geregeld. Het bewaken van de budgetten ligt op dit moment bij verschillende onderdelen in de organisatie. Zo bewaakt de Concernadviseur ICT het budget voor Cognos, de manager van het Cluster Administratie de budgetten voor FIS2000 en Beaufort en de Dossiercommissie voor het EPD. Als er budget nodig is dan klopt de desbetreffende aanvrager aan bij de Raad van Bestuur.

In praktijk blijkt het voor te komen dat de bewaking van de eenmaal toegekende budgetten voor projecten niet altijd wordt afgestemd met de daadwerkelijke uitputting ervan. Een voorbeeld hiervan is het project "Terugdringen Separatie", waarvoor de Dossiercommissie budget kreeg en de daadwerkelijke kosten werden gemaakt door het Servicebedrijf. De Dossiercommissie blijkt onvoldoende zicht en sturing te hebben gehad op de daadwerkelijke kosten van het project.

Op de vraag wie nu financieel eindverantwoordelijke is voor alle informatiesystemen wordt over het algemeen verwezen naar de Raad van Bestuur.

3.1.2. Besluitvormingsproces, projectverantwoordelijkheid en opdrachtgeverschap

Voor het nemen van besluiten bestaan diverse overlegorganen (voor zover deze uit de interviews naar voren zijn gekomen):

- Raad van Bestuur (RvB): hoogste beslissingsorgaan binnen GGZ Rivierduinen.
- ICT Raad: heeft adviserende rol bij aanpassing van centra brede systemen richting Raad van Bestuur. Hierin hebben directeuren van de centra, concernstaf en Servicebedrijf zitting. Lid RvB is voorzitter.
- Dossiercommissie: stelt beleid op ten aanzien van de inrichting van het EPD en geeft inhoudelijk advies.
- Directie Overleg (DO): vertegenwoordiging van alle directeuren van de centra, die beslissingen neemt over aanpassingen in centra brede systemen en bedrijfsprocessen en deze aan de RvB ter goedkeuring voorlegt. Het DO kent weer een onderverdeling in:
 - Overleg directeuren Algemene Zaken
 - Overleg directeuren Behandelzaken Specialistische Centra
 - Overleg Algemene Centra
- Project Advies Team: adviesteam en stuurgroep voor projecten.

Buiten de Raad van Bestuur hebben deze overlegorganen voor het overgrote deel vooral een adviserende rol. De Raad van Bestuur neemt de uiteindelijke beslissingen. De Concernadviseurs treden richting projecten vaak op als gedelegeerd opdrachtgever van de oorspronkelijke aanvragers.

De sturing op en bewaking van de onderlinge afhankelijkheid, prioritering en resourceplanning van projecten is niet voor iedereen even duidelijk belegd. Een voorbeeld is het project om Cognos versie 7 te vervangen door versie 8:

- Opdrachtgevers zijn de directeuren van de centra
- Sponsor en eindverantwoordelijke is de Raad van Bestuur
- De Concernstaf heeft een functionele sturing

De beslissing om bijvoorbeeld over te gaan op een elektronisch voorschriftsysteem wordt niet genomen door de Dossiercommissie maar bij de ICT raad of de RvB. De Dossiercommissie heeft daar geen invloed en zicht op. Er zit geen linking pin of informatie-uitwisseling tussen de operationele Dossiercommissie en de strategische ICT raad en RvB.

Ondanks het feit dat concreet beleid en richtlijnen ten aanzien van de besluitvorming niet voor iedereen altijd even duidelijk zijn, blijken de korte lijnen in de organisatie goed te werken. Als het gaat om het betrekken van vertegenwoordigers van diverse disciplines bij het nemen van beslissingen ten aanzien van centra

overstijgende projecten, weet men elkaar goed te vinden. De Concernadviseur ICT neemt hierin regelmatig het initiatief, hetgeen door de organisatie ook wordt geaccepteerd.

3.1.3. Informatiebeleid- en planning

Informatiebeleid- en planning zorgt ervoor dat projecten, die noodzakelijk zijn om bestaande systemen aan te passen of te vervangen, gekoppeld zijn aan de bedrijfsplannen van de verschillende centra. Samen met de Directie van de centra, Raad van Bestuur, concernadviseurs en IT Leveranciers (Intern en extern) worden mogelijkheden afgewogen, afhankelijkheden bepaald en prioriteiten vastgesteld. Uiteindelijk resulteert het informatiebeleid in een toekomstvaste informatievoorziening die aansluit bij de bedrijfsstrategie van GGZ Rivierduinen en voldoet aan de eisen van de wet.

Er zijn op dit moment diverse initiatieven voor nieuwe projecten en er lopen zo'n 25 strategische projecten. Een paar voorbeelden:

- E-HRM
- Vervanging Psygis (Quarant)
- Vervanging Cognos 7
- Opzetten efficiënte en effectieve projectorganisatie
- Roosterbeleid en –planning
- Elektronisch voorschrijfsysteem

Er is echter geen overkoepelend informatieplan, waarin de (korte en langer termijn) ontwikkelingen in de primaire processen van GGZ Rivierduinen zijn gerelateerd aan noodzakelijke projecten voor aanpassingen of vervanging van de informatiesystemen.

Initiatieven voor projecten komen over het algemeen vanuit de centra en de RvB. Er is geen formeel overleg voor het bepalen van de onderlinge afhankelijkheid en prioriteit. De clusters binnen het Servicebedrijf worden vaak “geconfronteerd” met deze initiatieven en genomen besluiten. Het Servicebedrijf ondervindt als gevolg hiervan soms problemen in het tijdig toekennen van de noodzakelijke, schaarse resources.

De operationele uitvoering heeft te kampen met enkele praktische problemen. De organisatie heeft last van de matige performance van de huidige externe leverancier PinkRoccade, die verantwoordelijk is voor het onderhoud en beheer van Psygis. Onvoorspelbare oplevering van releases en offertes die lang op zich laten wachten bemoeilijken de operationele slagvaardigheid.

Het afstemmen van de initiatieven tussen de centra en het Servicebedrijf en het opstellen van het informatieplan zou bij de concernadviseur ICT liggen. Deze rol is echter niet geformaliseerd. De concernadviseur ICT neemt wel het initiatief om partijen bij elkaar te brengen en keuzes te (laten) maken. Dit wordt in de organisatie wel geaccepteerd. De noodzaak van deze rol wordt daarmee onderkend.

3.2 Sturing en borging functioneel beheer processen

Bij de analyse van de sturing en borging van functioneel beheer binnen het cluster Zorgadministratie, richt het interview zich op de sturende processen van BiSL:

- Planning en Control
- Behoeftemanagement:
 - Sturing op kwaliteit van de informatiesystemen
 - Sturing op kwaliteit van de functioneel beheer organisatie
- Contractmanagement

Daarnaast is gekeken naar de borging van de operationele FB processen zoals die vanaf begin 2007 zijn ingericht binnen de Zorgadministratie en de communicatie- en overlegstructuur.

3.2.1. Planning en Control

Planning en Control is gericht op het plannen van inzet van medewerkers voor het reguliere beheer en projecten. Voor een goede planning is inzicht nodig in de tijdsbesteding.

Er is geen formele procedure voor de medewerkers om hun tijdsbesteding te registreren. Er is ook geen formeel plan waarin de tijdsbesteding aan projecten overzichtelijk is gemaakt.

De Clustermanager Zorgadministratie bespreekt de grote projecten met de directeurs van de centra, en kan deze vertalen naar de inzet van zijn medewerkers. Dit kan hij doen omdat hij in de ICT raad zit. De benodigde inspanning bespreekt hij vervolgens in het tweewekelijks afdelingsoverleg, waarin tevens de prioriteiten worden vastgesteld. De medewerkers van de Zorgadministratie ondervinden geen knelpunten in de verdeling van de reguliere beheerwerkzaamheden ten opzichte van projectwerkzaamheden. Aan de andere kant wordt ook vermeld dat het lastig is om medewerkers tijdelijk op een project in te zetten. Dit vanwege bijvoorbeeld de permanente uitleen aan het AWBZ-project, waardoor de kans bestaat dat de bestaande medewerkers overvraagd worden als het gaat om inzet in overige projecten. Er bestaat wel het gevoel bij de medewerkers dat zij het soms erg druk hebben.

Een groot knelpunt is de releaseplanning. Dit is vooral het gevolg van de onvoorspelbaarheid van de oplevering door de externe leverancier PinkRoccade. Een planning is nauwelijks te maken omdat die nagenoeg nooit door PinkRoccade wordt nagekomen. Dit levert onder andere ook problemen op bij het plannen van de inzet van super users bij gebruikersacceptatietesten. Dit laatste is overigens één van de weinige FB-processen, die volgens de geïnterviewden verbeterd moet worden.

3.2.2. Behoeftemanagement

Sturing op kwaliteit van de informatiesystemen

Als het gaat om de sturing op kwaliteit van de informatiesystemen dat is het van belang dat de medewerkers die de rol van functioneel beheerder uitvoeren, weten wat de eisen zijn die aan de informatiesystemen worden gesteld zodat ze ook weten binnen welke kaders zij hun werkzaamheden moeten uitvoeren.

Wie uiteindelijk bepaalt aan welke functionaliteit en service-eisen een informatiesysteem moet voldoen, is bij de geïnterviewden niet duidelijk. Bij wijzigingen of nieuwe projecten zijn het de functioneel beheerders die samen met de super users de specificaties opstellen. De medewerkers van het cluster Zorgadministratie hebben voldoende kennis van de zorgprocessen om deze rol goed te kunnen invullen. Hiervoor zijn dan wel goede procesbeschrijvingen nodig. Voor de zorgprocessen die door Psygis worden ondersteund, is dat redelijk op orde. Voor andere processen zoals bijvoorbeeld het Document Beheer Proces en het managementinformatie proces geldt dat nog niet.

Voor het proces managementinformatie (ondersteund door Cognos) zijn op dit moment geen eenduidige richtlijnen opgesteld. De centra gaan hier ieder op geheel een eigen wijze mee om. Standaards betreffende het aanleveren van managementinformatie en de eisen waaraan de informatie moet voldoen, zijn er nog niet.

Sturing op kwaliteit van de functioneel beheer organisatie

Bij de kwaliteit van de functioneel beheer organisatie gaat het vooral om het hebben van de juiste kennis en competenties en verantwoordelijkheden. Daarnaast is de beschikbaarheid van functioneel beheer procesbeschrijvingen nodig om te weten welke activiteiten moeten worden uitgevoerd.

Als het gaat om het borgen van kennis van de zorgprocessen, bestaat er voor Psygis een opleiding voor nieuwe medewerkers. Om te weten hoe de FB-processen incidentenbeheer, wijzigingen- en releasebeheer worden uitgevoerd zijn uitgebreide proces- en procedurebeschrijvingen bij het Cluster Zorgadministratie beschikbaar.

De medewerkers weten wat hun taken en verantwoordelijkheden zijn. Er is een uitgebreid functieprofiel opgesteld. De Clustermanager Zorgadministratie stemt met de directeurs van de centra doorgroeimogelijkheden af. Hiervoor worden persoonlijke ontwikkelplannen opgesteld.

Binnen het team bestaan de volgende rollen:

- Medewerker (ondersteuning senior en helpdeskactiviteiten)
- Senior medewerker (projectparticipatie, opleiden en overige FB-activiteiten)
- Coördinator (aansturen overige medewerkers, controleren procesgang, coördinatie helpdesk, opleiden medewerkers en leiden FB-overleg)
- Projectadviseur
- Manager

Zoals al genoemd, bestaan voor de registratie van tijdsbesteding geen formele procedures. Elke medewerker van Zorgadministratie weet waar de prioriteiten liggen en trekt tijdig aan de bel bij de manager als hij/zij er niet uitkomt of te veel werk dreigt te krijgen. De coördinator binnen het team let op de wijze waarop de functioneel beheerders hun taken uitvoeren en bespreekt de taakverdeling en tijdsindeling (ook van projecten) met de medewerkers en de manager.

De rol van de functioneel beheerder is binnen de centra over het algemeen wel bekend. De Clustermanager Zorgadministratie heeft regelmatig contact met de directie van de diverse centra om deze rol te promoten.

De goede werking van de helpdesk draagt daarnaast ook bij aan het uitdragen van de rol van functioneel beheer en de Zorgadministratie in de organisatie.

De eindgebruikers vinden het soms nog moeilijk om te achterhalen voor welke vragen ze nu bij de super users moeten zijn of bij de medewerkers die de rol van functioneel beheerder uitvoeren. Via het Super User Overleg wordt dit wel steeds duidelijk gemaakt. De super users moeten de ontvangen informatie dan wel doorgeven aan de eindgebruikers, wat niet altijd gebeurt. Dit heeft ook te maken met het feit dat niet alle centra met vaste super users werken. Enkele centra willen graag dat hierin gerouleerd wordt. De super users moeten, volgens de functioneel beheerders, meer tijd krijgen om hun rol goed te kunnen uitvoeren. Diverse Centra onderkennen wel het belang van deze rol, maar zijn nog niet zover om de bijbehorende activiteiten te formaliseren.

Een ander aandachtspunt is de functionele aansturing van de medewerkers die binnen de verschillende clusters de rol van functioneel beheerder invullen. De clusters Zorgadministratie, Administratie en Inkoop hebben medewerkers die deze rol hebben. Echter bestaat er geen planning en sturing over alle teams heen. Inmiddels is een eerste initiatief genomen om een onderling overleg op te starten. Hierbij wordt het team van de Zorgadministratie als voorbeeld gezien.

Als het gaat om de adviserende rol van FB, dan is die nog redelijk beperkt. Dit komt omdat FB het stempel "operationeel uitvoerend" heeft meegekregen en vooral administratieve taken uitvoert. Daardoor zien de centra FB ook niet als adviesgevende instantie op tactisch niveau en worden ook niet of te laat betrokken bij initiatieven voor nieuwe projecten. Dit heeft ook te maken met de competenties en huidige niveau van de functioneel beheerders. Het FB zit in dit verband nog te veel in een leveranciersrol. Als het gaat om Rivierduinen overstijgende wijzigingen, dan is het nivo waarop deze moeten worden bekrachtigd niet ingericht. Daarnaast ontbreekt het aan een formele rol van business consultant of informatieanalist die consequenties van Rivierduinen brede wijzigingen moet kunnen inschatten.

3.2.3. Contractmanagement

Er bestaan diverse contracten met externe leveranciers die het onderhoud en beheer uitvoeren van de primaire systemen. Dit zijn onder andere:

- Infoland (DKS, iTask en intranet)
- PinkRoccade (Psygis)
- Raet (Beaufort)
- IBS (FIS2000)

Van centraal contractmanagement is nog geen sprake. Het maken van afspraken met leveranciers, het bewaken van deze afspraken en monitoren van de performance, zijn activiteiten die op verschillende plekken in de organisatie worden uitgevoerd. Er bestaat nu het gevoel dat er soms langs elkaar heen wordt gewerkt en dat men niet van elkaar weet welke afspraken er zijn gemaakt.

De medewerkers van de Zorgadministratie zijn overigens goed op de hoogte van de contractafspraken en spreken hier de betreffende leveranciers ook op aan als het gaat om bijvoorbeeld het oplossen van storingen. De releaseplanningen van de verschillende leveranciers, voor zover er die zijn, kunnen beter op elkaar afgestemd en gepland worden.

Het Servicebedrijf heeft een Dienstverleningsovereenkomst (DVO) afgesloten met de Centra. De afspraken sluiten nagenoeg aan bij de externe contracten. Ook het Cluster Zorgadministratie heeft een DVO opgesteld. In dit DVO zijn de diensten opgenomen die het cluster levert aan de centra. In hoeverre deze DVO aansluit bij of onderdeel uitmaakt van de DVO van Servicebedrijf en of andere clusters ook een DVO hebben, is niet duidelijk.

Voor de evaluatie van de contracten vinden er structurele overleggen plaats met de leveranciers:

- Eenmaal per kwartaal met PinkRoccade
- Eenmaal per jaar met de overige leveranciers.

Het is niet bekend wie verantwoordelijk is voor het uitvoeren van deze evaluaties en of er een proces is gedefinieerd voor het evalueren van de service rapportages die de leveranciers hebben opgesteld (als dat al gebeurd?). Een veelgehoorde frustratie is de onmacht om PinkRoccade te laten houden aan afspraken over de oplevering van releases en offertes. De organisatie voelt dat zij afhankelijk zijn geworden van PinkRoccade.

3.2.4. Borging functioneel beheer processen

Bij de borging van de functioneel beheer processen is gekeken naar de processen zoals die begin dit jaar volgens BiSL) zijn beschreven en ingericht. Daarbij is tijdens de interviews gebruik gemaakt van een kleine enquête (zie bijlage), waarin per proces kon worden aangegeven of de processen zijn beschreven, of ze praktisch toepasbaar zijn en of volgens de beschrijvingen wordt gewerkt. De volgende processen werden beoordeeld:

- *Gebruikersondersteuning*
- *Beheer Bedrijfsinformatie*
- *Aansturing IT leveranciers*
- *Wijzigingenbeheer*
- *Specificeren*
- *Vormgeven niet-geautomatiseerde informatievoorziening*
- *Toetsen en testen*
- *Implementatie en transitie*

Alle processen scoorde minimaal voldoende met uitzondering van “toetsen en testen”, waarvan vooral de gestructureerde uitvoering “matig” werd beoordeeld.

De Zorgadministratie is sinds 2007 actief bezig met het BiSL-framework. Begin 2009 zijn de laatste audits uitgevoerd. Alle functioneel beheerders binnen het Servicebedrijf hebben de BiSL- Foundation opleiding gevolgd en zijn gecertificeerd.

Ondanks de introductie van een geheel nieuw begrippenkader zijn de medewerkers van de Zorgadministratie er in geslaagd de processen en procedures praktisch toepasbaar te maken. Periodiek evalueert het team, via het afdelingsoverleg, de procesuitvoering en bespreekt verbetervoorstellen. De coördinator zorgt ervoor dat de medewerkers ook volgens de opgestelde procedures werken. Verbetervoorstellen legt hij vervolgens ter beoordeling voor aan de Clustermanager.

Alle procesbeschrijvingen en procedures zijn centraal voor iedereen beschikbaar. Voor het opstellen ervan is een tijdelijke procesmedewerker ingehuurd. Het versiebeheer moet nog beter. Deze activiteit dient uiteindelijk binnen het eigen team te worden belegd. Daar moet dan wel capaciteit voor beschikbaar zijn (is inmiddels opgepakt).

De medewerkers van de Zorgadministratie zijn nu ook in staat om vanuit iTask rapportages op te leveren die de realisatie van de afspraken betreffende het afhandelen van calls onderbouwt. Twee keer per jaar evalueren de zij de call-registratie. De resultaten worden vergeleken met de opgestelde prestatie-indicatoren zoals die zijn opgenomen in het DVO.

Naast de ad hoc evaluatie houdt de manager Zorgadministratie een jaarlijkse evaluatie volgens de “BiSL zelfevaluatie methode”. Geconstateerd wordt dat vooral de operationele uitvoering van de processen nu op orde is, waarbij het “testen en toetsen” nog aandacht behoeft. Ook de procedures ten aanzien van de handmatige activiteiten verdienen aanscherping. Dit betreft dan vooral de handmatige invoer van gegevens door de administratieve medewerkers binnen de Centra. Dit gebeurt niet consequent en men hanteert niet altijd de daarvoor opgestelde richtlijnen. Dit levert problemen op bij de uitrol van nieuwe functionaliteit of implementatie van nieuwe releases; een voorbeeld is het onjuiste gebruik van het Burger Service Nummer (BSN).

Daarnaast verdient het tactische deel (de sturende FB-processen) en vooral ook de strategische invulling nog de nodige aandacht en verbetering, hetgeen ook in het voorgaande deel van dit document al werd geconstateerd.

De in deze paragraaf beschreven bevindingen gelden voornamelijk voor de medewerkers die de rol van functioneel beheer binnen het Cluster Zorgadministratie uitvoeren. Ook andere clusters hebben functioneel beheerders. Deze zijn echter nog niet zover in de professionalisering. Een onlangs gestart onderling overleg is een eerste initiatief om het functioneel beheer op één lijn te krijgen. Het ontbreekt in dit kader nog aan sturing van “bovenaf”.

3.2.5. Communicatie en overleg

De volgende overleggen vinden in het kader van FB plaats:

- Tweewekelijks afdelingsoverleg binnen het Cluster Zorgadministratie:
Doel: afstemmen processen, procedures en planning van werkzaamheden
- Maandelijks centraal gebruikersoverleg (super user overleg)
Doel: evaluatie performance systemen, planning van releases en bespreken van wijzigingsverzoeken, voortgang storingsen en realisatie wijzigingen
- Periodiek overleg tussen manager Zorgadministratie met Directie Centra
Doel: Toelichting rol functioneel beheer, te leveren diensten, releaseplanningen, voortgang afhandeling problemen
- Halfjaarlijks evaluatie van het DVO met de Centra
Doel: evaluatie dienstverlening Zorgadministratie.
- Initiatief voor Servicebedrijf breed FB-overleg (inmiddels de eerste keer bijeengekomen)
Doel: leren van elkaar, toetsen en afstemmen verantwoordelijkheden en uit te voeren FB-activiteiten

Deze overleggen hebben tot nu toe in belangrijke mate bijgedragen aan het kweken van goodwill bij de centra ten aanzien van de rol die functioneel beheer heeft. Er is ook meer begrip gekomen voor elkaars problematiek en verantwoordelijkheden.

De geïnterviewden constateren dat horizontaal gezien op alle niveaus overleg plaatsvindt. Echter in de afstemming van de besluitvorming tussen strategisch, tactisch en operationeel niveau (verticaal) is nog wel wat te verbeteren (zie onder meer de bevindingen met betrekking tot de rol van informatiemanager en beleid en planning in paragraaf 3.1.3).

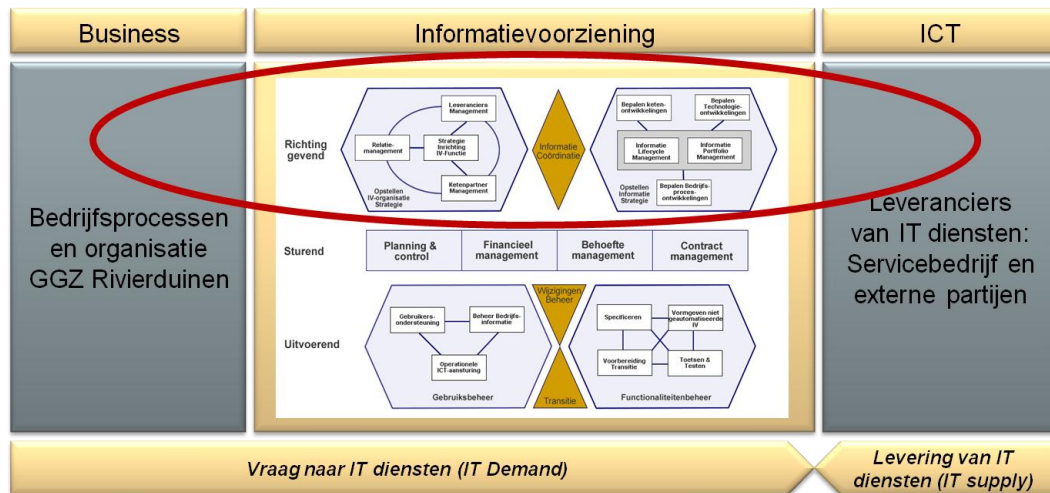
4 Conclusies en aanbevelingen

4.1 Eigenaarschap

In het kader van eigenaarschap zijn de volgende onderwerpen getoetst:

- Functioneel eigenaarschap en financiële verantwoordelijkheid van de informatiesystemen
- Besluitvormingsproces en projectverantwoordelijkheid
- Informatiestrategie en –beleid

Deze onderwerpen geven invulling aan de strategische inrichting van de organisatie voor het beheer van de informatievoorziening:



Conclusies functioneel eigenaarschap en financiële verantwoordelijkheid van informatiesystemen

1. De vraag naar eigenaarschap van de informatiesystemen wordt verschillend beantwoord. Dit geldt vooral voor de systemen die bedrijfsbreed worden gebruikt zoals Psygis en Cognos. Voor de systemen die gebruikt worden binnen één bedrijfsproces, zoals Beaufort en FIS2000, wordt verwezen naar de desbetreffende Clustermanagers binnen het Servicebedrijf.
2. Als het gaat om de financiële verantwoordelijkheid van de informatiesystemen (toekennen budgetten, kostenberekening en kostenbewaking) dan is hierin vooralsnog geen eenduidigheid te ontdekken. De RvB is het meest voorkomende antwoord op deze vraag. De bewaking van de toegekende budgetten ligt zowel bij de Concernstaf als de clustermanagers. Een duidelijk beleid hierin wordt niet onderkend.

Aanbeveling:

Beleg het eigenaarschap van de informatiesystemen binnen het bedrijfsproces waar de betreffende functionaliteit ook daadwerkelijk wordt bepaald en het meeste wordt gebruikt. Maak hierbij onderscheid in processpecifieke informatiesystemen (toepassing binnen één proces of cluster) en bedrijfsbrede informatiesystemen (GGZ overstijgend). Bij eigenaarschap hoort ook de financiële verantwoordelijkheid.

Voor bedrijfsbrede systemen betekent dit een gezamenlijke (federatieve) verantwoordelijkheid in de vorm van "huis van eigenaren" zoals bijvoorbeeld het bestaande Directie Overleg, waarin alle "huseigenaren" zijn vertegenwoordigd. Enkele voorstellen:

Informatiesysteem	Procesuitvoering	Eigenaar
Cognos	Cluster I&C	Cluster I&C
FIS2000	Cluster Administratie	Cluster Administratie
Beaufort	Cluster Administratie	Cluster Administratie
DKS	Cluster Zorgadministratie	Cluster Zorgadministratie
Psygis	Centra + Concern	Directie Overleg

Conclusies besluitvormingsproces en projectverantwoordelijkheid

3. Het Directie Overleg is een belangrijk orgaan dat besluiten ter goedkeuring voorlegt aan de RvB. Hierbij ontbreekt het met enige regelmaat aan de afstemming van (voor-)genomen besluiten met onderliggende echelons, waardoor prioriteit en afhankelijkheid van bijvoorbeeld projecten niet altijd even goed zijn onderbouwd.
4. Het ontbreken van eigenaarschap en gedelegeerde bevoegdheid, heeft negatieve invloed op de slagvaardigheid van de organisatie. Aangegeven wordt dat het besluitvormingsproces daardoor soms onnodig vertraging oploopt. In dit verband uit men zorgen ten aanzien van het project Quarant (vervanging Psychis).

Aanbeveling

Met duidelijkheid in het eigenaarschap (zie vorige aanbeveling) is het ook mogelijk een helder besluitvormingsproces te bepalen. Hiervoor is het noodzakelijk dat:

- *besluiten in lijn zijn met de bedrijfs-, informatie- en IT-strategie*
- *alle stakeholders zijn betrokken bij het proces zodat*
- *afhankelijkheid en prioriteit bepaald kunnen worden op basis van gefundeerd advies*
- *besluiten worden gecommuniceerd en vertaald naar operationele doelstellingen*
- *onderscheid wordt gemaakt in besluitvormingsniveaus (delegeren daar waar het kan)*
- *projecten, die als gevolg van de besluitvorming worden opgestart, onder verantwoordelijkheid komen van de systeemeigenaar en gecontroleerd worden uitgevoerd via het Project Advies Team.*

De betrokkenheid van het Servicebedrijf (voor de uitvoering), de Concernstaf (voor het bepalen van inrichting en beleid) en de ICT Raad (voor het bewaken van afhankelijkheid en geven van advies), is noodzakelijk om de vertaling te kunnen maken naar operationele doelstellingen en eventuele afhankelijkheden tijdig te onderkennen.

Voorstel besluitvormingsproces:

Functionele wijzigingen in Psygis worden besloten in het Directie Overleg (=eigenaar). Het besluit dient voorzien te zijn van een advies uit de ICT Raad, waarin het Servicebedrijf, Dossiercommissie en Concernstaf zijn vertegenwoordigd. Het advies van de ICT Raad is onderbouwd op basis van verschillende scenario's die de informatiemanager heeft uitgewerkt.

Informatiestrategie en -beleid

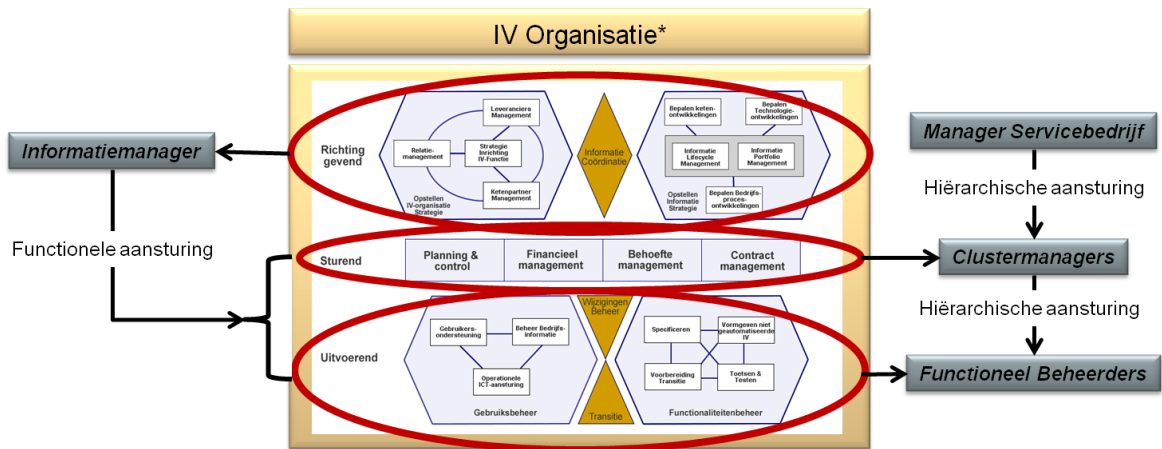
5. Het ontbreekt aan een organisatiebreed informatieplan dat de ontwikkelingen in de primaire processen van GGZ Rivierduinen koppelt aan een langere termijnplan voor de informatievoorziening. De rol van informatiemanager, die hiervoor verantwoordelijk is, is niet formeel belegd. De Concernadviseur ICT pakt deze rol wel op, maar door de veelheid aan werkzaamheden en zonder mandaat kan zij deze rol naar haar mening onvoldoende invullen.

Aanbeveling

Naar aanleiding van de vorige aanbeveling geeft een informatiestrategie en -planning de kaders aan waarbinnen besluiten dienen plaats te vinden en bevat de noodzakelijke richtlijnen om een goed onderbouwd advies te kunnen geven binnen de ICT Raad. De informatiemanager koppelt de bedrijfsplannen van de diverse centra aan de mogelijkheden van ICT en werkt de consequenties voor de bestaande informatievoorziening verder uit. Dit draagt dus in belangrijke mate bij aan de zogenaamde "business - IT alignment". Op die manier is het voor iedereen ook duidelijk waarom bepaalde besluiten worden genomen, wat hun onderlinge prioriteit is en hoe de afhankelijkheid is vastgesteld. De activiteiten die horen bij de rol van informatiemanager zijn te vinden op strategisch niveau van BiSL.

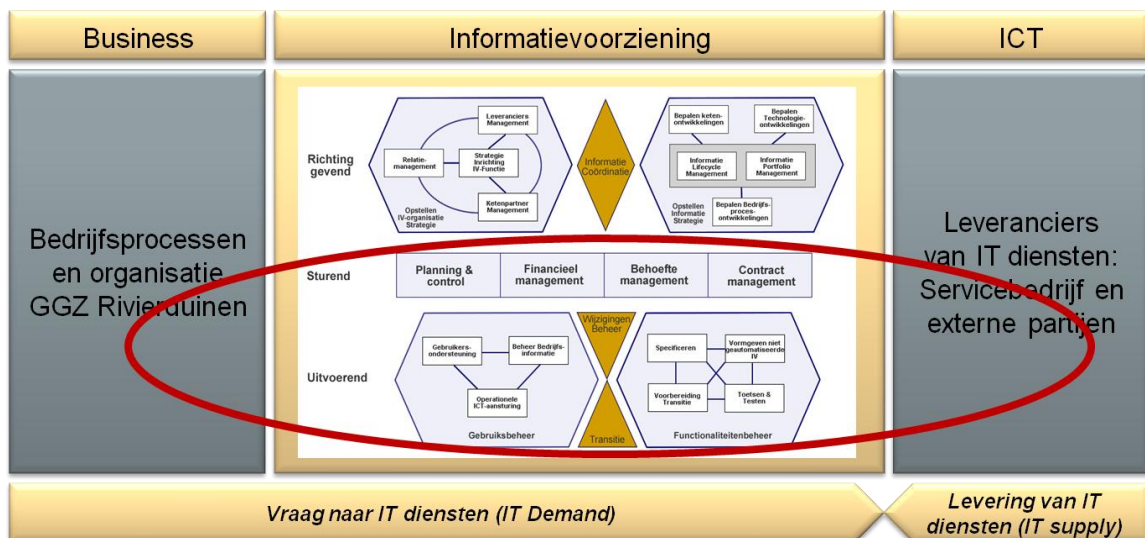
De aanbeveling is dat de rol van de informatiemanager, die de ICT Raad adviseert, wordt geformaliseerd. De informatiemanager is ook verantwoordelijk voor de functionele aansturing van de functioneel beheer organisatie (het tactisch en operationeel niveau van BiSL). Daarmee is de vertaling van het informatieplan naar de doelstellingen voor functioneel beheer gewaarborgd.

Een schematische weergave van het onderscheid tussen de rol van de informatiemanager en de manager Servicebedrijf ten aanzien van functioneel beheer:



4.2 Borging functioneel beheer processen

Bij de analyse van de sturing en borging functioneel beheer binnen het cluster Zorgadministratie, hebben de interviews zicht gericht op de sturende en borging van operationele processen van BiSL:



- Planning en Control
- Behoeftemanagement:
 - Sturing op kwaliteit van de informatiesystemen
 - Sturing op kwaliteit van de functioneel beheer organisatie
- Contractmanagement
- Borging operationele FB processen

NB: het financieel management is in de vorige paragraaf aan de orde geweest, waarbij is aanbevolen om de systeemeigenaren ook de financiële verantwoordelijkheid voor de informatiesystemen te geven.

Planning en control

Over het algemeen kan in dit kader worden geconcludeerd dat het Cluster Zorgadministratie een goede controle heeft op tijdsbesteding en tijdverdeling tussen reguliere beheeractiviteiten en projectactiviteiten. De coördinator speelt hierin een belangrijke rol en stemt met medewerker en manager eventuele problemen af.

Behoeftemanagement*Sturing op kwaliteit van de informatiesystemen*

1. Over de kwaliteit van de besproken systemen is vooralsnog weinig op te merken. De geleverde functionaliteit sluit over het algemeen goed aan bij de dagelijkse werkzaamheden van de eindgebruikers binnen de Centra. Specificaties worden in overleg tussen medewerkers die de rol van functioneel beheerder invullen en de super users vastgesteld. Niet alle centra beschikken over vaste super users als aanspreekpunt voor functioneel beheer of krijgen nog onvoldoende tijd de activiteiten uit te voeren die bij deze rol horen.

Aanbeveling

De super users zijn voor de functioneel beheerders een essentiële link naar de Centra. In praktijk blijken de betreffende medewerkers onvoldoende tijd te hebben/krijgen om die rol goed uit te voeren.

Binnen elk centrum dienen vaste super users (minimaal 2 waarvan 1 vervanger) benoemd te worden en de daarbij behorende activiteiten geformaliseerd.

Sturing op kwaliteit van de functioneel beheerorganisatie

2. Voor het goed kunnen uitvoeren van de rol als functioneel beheerder is kennis van de primaire processen binnen GGZ noodzakelijk. Goede, actuele en beschikbare procesbeschrijvingen dragen hieraan bij. Voor de Zorgprocessen en het gebruik van Psygis, is dat redelijk op orde. Voor andere processen (bijvoorbeeld document management en management informatie) geldt dat in mindere mate. De diverse centra vullen dit op eigen wijze in, waardoor centrale sturing wordt bemoeilijkt.

Aanbeveling

Eén van de belangrijkste randvoorwaarden voor functioneel beheer is de kennis van de bedrijfsprocessen.

Zorg voor actuele beschrijvingen van de meest belangrijke bedrijfsprocessen en stel deze centraal beschikbaar (zoals Document Management Proces en Management informatie).

3. Aandachtspunt is de verdere professionalisering van het testproces.

Aanbeveling

Voor wat betreft de sturing en borging van de operationele functioneel beheer processen bij Cluster Zorgadministratie is het aan te bevelen het acceptatietestproces helder en eenduidig neer te zetten.

Voor het opzetten van een standaard testproces en het bewaken van de uitvoering ervan zou de rol van testmanager of –coördinator belegd kunnen worden bij bijvoorbeeld bij het inmiddels gestarte Project Advies Team.

4. Door het operationele “stempel” dat functioneel beheer in de organisatie heeft, blijft de tijdige betrokkenheid van de medewerkers bij (voorgenomen) projecten regelmatig achterwege. De rol van business analyst is in dit verband niet formeel belegd.

Aanbeveling

Voor de tijdige betrokkenheid van functioneel beheer bij projecten is het belangrijk dat een aantal activiteiten in de specificatiefase zijn belegd. Het kunnen uitvoeren van een informatieanalyse en opstellen van functioneel ontwerpen zijn activiteiten waarvoor hele specifieke kennis nodig is.

De rol van informatie- of business analyst dient hiervoor expliciet gemaakt te worden en is niet iets wat je er als functioneel beheerder zomaar bij kunt doen. Deze rol zou ook binnen het project advies team een plek kunnen krijgen. Samen met de functioneel beheerders en super users stellen de informatieanalisten de specificaties op, waardoor betrokkenheid van FB bij projecten in en vroeg stadium is gewaarborgd.

Contractmanagement

5. Een centrale aansturing en bewaking van contracten met externe leveranciers is niet aanwezig. Contacten met leveranciers en evaluatie van contractafspraken vindt voor de diverse systemen op meerdere niveaus in de organisatie plaats, waarbij de onderlinge afstemming niet altijd plaatsvindt. Voor zover bekend ontbreekt het hier aan een duidelijk contract management proces met daarin onder meer richtlijnen voor evaluatie van opgeleverde service rapportages en geleverde IT diensten.

Aanbeveling

Het is aan te bevelen om de contacten met de leverancier, het bewaken van de afspraken en de contractevaluatie op een vaste plek naar te leggen binnen het Servicebedrijf, zodat iedereen weet wie verantwoordelijk is.

Het advies is om het contracteigenaarschap onder te brengen bij de systeemeigenaren. Het contractbeheer kan centraal bij het cluster ICT worden belegd. Dit geldt ook voor het bewaken van de releaseplanning.

6. Het nakomen van afspraken door leveranciers, zeker als het gaat om het plannen en opleveren van releases en offertes, kan (en moet) aanzienlijk worden verbeterd om grip te houden op de inzet van medewerkers en de tijdige planning van hun werkzaamheden en die van eindgebruikers.

Aanbeveling

Een veel gehoorde klacht is het niet nakomen van de afspraken door PinkRocade. Om dit op te lossen zal met de leverancier achterhaald moeten worden wat hiervan de oorzaak is om in gezamenlijk overleg tot een oplossing te komen. Desnoods zullen nieuwe harde contractafspraken moeten worden gemaakt met inbegrip van eventuele sancties bij het niet nakomen ervan.

Bij de vervanging van Psygis zou de betreffende contracteigenaar hier de nodige aandacht aan moeten besteden (herziening van bestaand contract) om problemen in de toekomst te voorkomen.

Borging operationele FB processen

De kwaliteit van de functioneel beheer processen binnen het cluster Zorgadministratie is operationeel goed op orde. Medewerkers zijn opgeleid in het BiSL Framework en de processen zijn praktisch toepasbaar gemaakt voor de afdeling. Regelmatige evaluatie en bijsturing van de processen zijn kenmerkend voor een afdeling die voortdurend bezig is met verbetering en zich steeds verder wil professionaliseren. De tevredenheid van de eindgebruikers en de vastlegging van de dienstverlening in een DVO zijn hiervan een indicatie.

7. Voor het Servicebedrijf als geheel zitten de medewerkers die de rol van functioneel beheerder uitvoeren binnen de verschillende clusters niet op hetzelfde (professionele) niveau. Het ontbreekt aan overkoepelende sturing. Op operationeel niveau is met een eerste functioneel beheer overleg het initiatief genomen dit te verbeteren.

Aanbeveling

Het is sterk aan te bevelen de ervaringen van het Cluster Zorgadministratie met de inrichting van functioneel beheer te delen met de overige clusters binnen het Servicebedrijf. Met het functioneel beheer overleg is hiermee een eerste stap gezet op operationeel niveau.

De centrale sturing hierop zou in de lijn bij de manager Servicebureau kunnen worden belegd. Terwijl de informatiemanager de functionele sturing (toetsing op inhoudelijke kwaliteit van de FB-processen) voor zijn rekening zou moeten nemen. De informatiemanager kan er tevens voor zorgen dat de informatieplanning vertaald wordt naar operationele doelstellingen voor functioneel beheer in overleg met de manager Servicebedrijf en clustermanagers.

4.3 Nawoord

Het realiseren van de aanbevelingen in dit rapport dragen bij aan de verdere inrichting en verbetering van een formele IV-organisatie die in staat is de informatiesystemen optimaal te laten aansluiten bij de (ontwikkeling van de) bedrijfsprocessen binnen GGZ Rivierduinen. De IV-organisatie bestaat uit informatiemanagement op strategisch niveau en een goed werkend en voor iedereen zichtbaar functioneel beheer op tactisch en operationeel niveau. Dit bevordert de samenwerking tussen alle disciplines van GGZ Rivierduinen zowel horizontaal als verticaal.

GGZ Rivierduinen krijgt duidelijkheid in het eigenaarschap hetgeen positieve invloed heeft op het besluitvormingsproces en de slagvaardigheid vergroot. Door betrokkenheid van alle stakeholders krijgt dit proces een betere onderbouwing en krijgt GGZ meer grip op projecten en contractafspraken. Het aanstellen van een informatiemanager en de verdere professionalisering van functioneel beheer organisatie binnen het Servicebedrijf zijn hiervoor randvoorwaardelijk. Daarmee realiseert GGZ een betere afstemming tussen de plannen van de Centra, de mogelijkheden van IT en de daarvoor noodzakelijke aanpassingen en gebruik van de informatiesystemen: de zogenaamde business-IT alignment

Dit is een belangrijke basis om bijvoorbeeld de voorgenomen vervanging van Psygis in goede banen te leiden en tot een succesvolle operatie te maken.

Daarnaast dragen deze aanbevelingen bij aan de inrichting en realisatie van het proces management informatie en gebruik van Cognos daarbij.

Wilbert Teunissen
Principal Consultant IT Management

12 november 2009

A Bijlage Beoordelingsformulier Functioneel beheer processen

Naam:

Borging operationele functioneel beheerprocessen

	procedures aanwezig					procedures toepasbaar					procedures uitgevoerd					processturing geregeld				
	s	m	v	g	zg	s	m	v	g	zg	s	m	v	g	zg	s	m	v	g	zg
<u>Gebruiksbeheer</u>																				
Gebruikersondersteuning																				
Beheer bedrijfsinformatie																				
Aansturing IT leveranciers																				
Wijzigingenbeheer																				
<u>Onderhoud en vernieuwing</u>																				
Specificeren																				
Vormgeven niet geaut IV																				
Toetsen en testen																				
Implementatie & Transitie																				

s =	slecht
m =	matig
v =	voldoende
g =	goed
zg =	zeer goed

Zet een kruisje in het vakje dat volgens u het best van toepassing is.

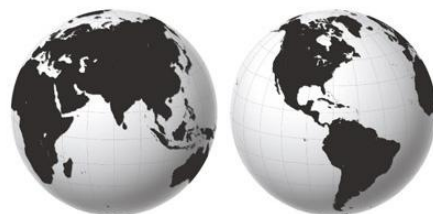


Adres:

Logica Nederland B.V.
Laan van Zuid Hoorn 70
Rijswijk

Contactpersoon:

Edward Bongers
Delivery Manager
P: 070 - 3756 000
M: 06 - 29055689
E: edward.bongers@logica.com
www.logica.com





Functioneel beheer bij verschillende afdelingen

Huidige situatie en inrichting

Auteur(s)	Vincent Campfens
Functie(s)	Afstudeerder
Datum	19 mei 2009
Versie	1.0
Status	Concept

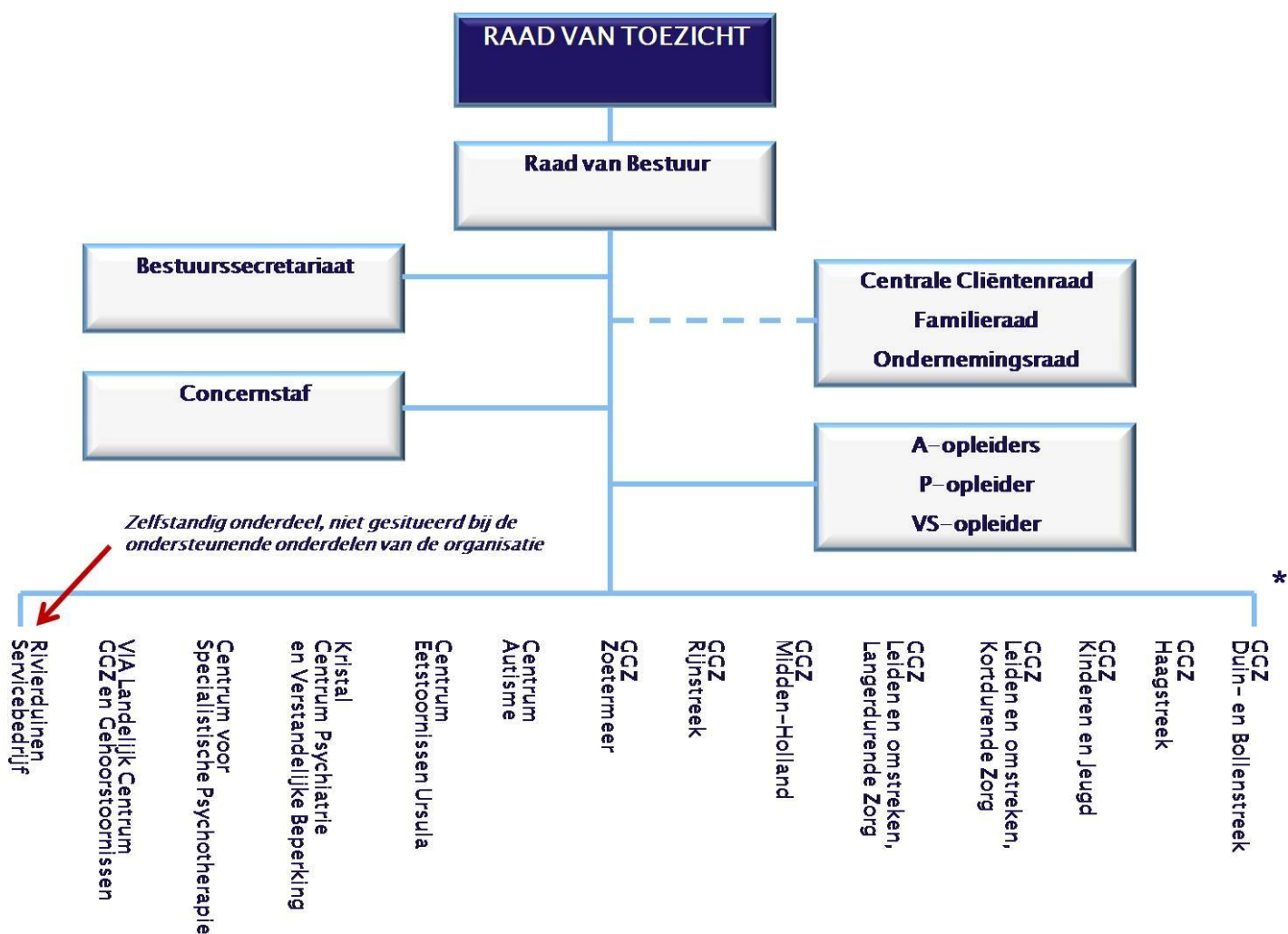
Inhoud

Een overzicht van de huidige situatie is nodig om inzicht te krijgen in de verschillen tussen de afdelingen functioneel beheer, hoe ze ermee omgaan en hoe ze de toekomst van functioneel beheer zien.

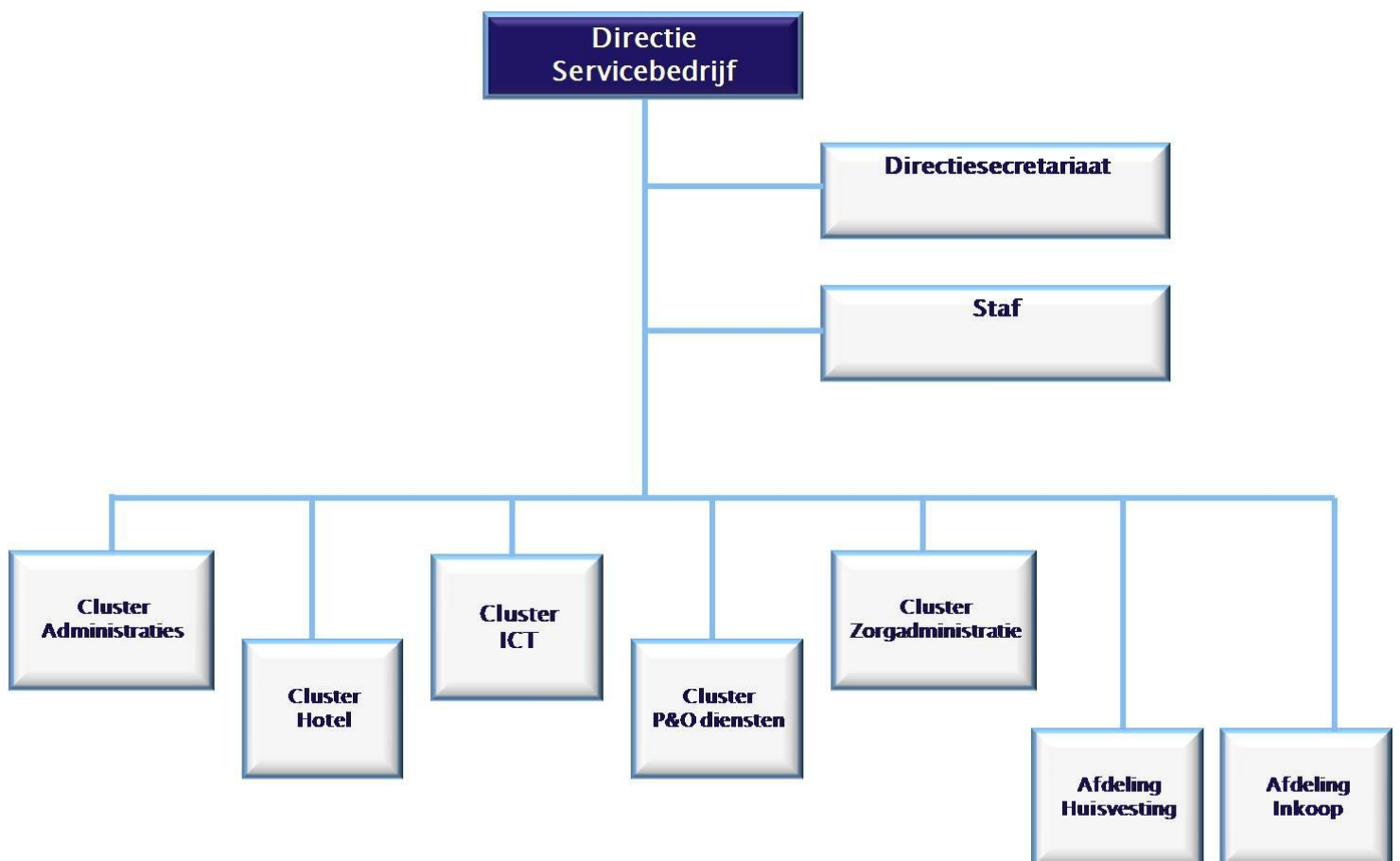
Dit document brengt uiteindelijk een aantal problemen aan het licht, maar gaat niet in op de achterliggende oorzaak en eventuele oplossingen. Het is dan ook niet een activerend document, het wordt alleen gebruikt als samenvatting van het onderzoek naar de huidige situatie. Dit document zal worden aangevuld als er meer informatie beschikbaar is.

Het document bestaat uit de volgende onderdelen:

- Organisatiestructuur
Door middel van organogrammen wordt de plek van de verschillende afdelingen waar functioneel beheer plaatsvindt binnen de gehele organisatie duidelijk gemaakt.
- Overzichtstabel afdelingen
In een tabel wordt per afdeling een aantal hoofdzaken op het gebied van functioneel beheer aangegeven. Meer detaillering staat per afdeling beschreven in de daaropvolgende pagina's.
- Problemen functioneel beheer
Naar aanleiding van het onderzoek naar de huidige situatie zijn een aantal structurele problemen naar boven gekomen.



*Elk onderdeel (muv Rivierduinen Servicebedrijf) heeft een Cliëntenraad of is aangesloten bij een Cliëntenraad. Alle onderdelen hebben een Onderdeelcommissie.



	ICT	ZA	FA	PSA	Inkoop	I & C
Beheerde applicaties	Kantoorautomatisering Windows Office	Psygis DKS iTask Procesmanager Questmanager Zorgmail Medial Apotheek	FIS2000 ProActive (E-Factuur)	Beaufort ProActive (E-declareren)	VILA VILA Proquero VILA Rapport	TWIN Cognos
Applicatieomgeving	Stabiel	Dynamisch	Stabiel	Stabiel	Stabiel	Dynamisch
Aantal gebruikers ±	2700	2400	200		50	50
Gebruikerslocatie	Verspreid	Verspreid	Verspreid	Verspreid	Verspreid	Verspreid
Systeemeigenaren						
Bedrijfsprocessen		Zorgproces Kwaliteitsproces	Financiële proces	P&O proces	Inkoop proces	Managementinformatie proces
Beheerpakket	Technisch beheer Applicatiebeheer Functioneel beheer	Gebruikersondersteuning Beheer bedrijfsinformatie Operationele ICT aansturing Wijzigingenbeheer Functionaliteitenbeheer Transitie	Gebruikersondersteuning Beheer bedrijfsinformatie Operationele ICT aansturing		Gebruikersondersteuning Beheer bedrijfsinformatie	Gebruikersondersteuning Beheer bedrijfsinformatie Operationele ICT aansturing Wijzigingenbeheer Functionaliteitenbeheer Transitie
Applicatie leveranciers		Pink Synquest Infoland	IBS Bean-IT	Raet Bean-IT	Pink	Pink
Invoering BiSL		Positief	Terughoudend	Behoudend	Behoudend	Positief

Zorgadministratie

Applicaties:

Psygis Basis
Psygis Agenda
Psygis EPD
DKS
ITask
Procesmanager
Questmanager
Zorgmail
Medial
Apotheek

Kerngegevens:

Cliënt:

- Burgerservicenummer
- Polisnummer
- Inschrijfdatum

Behandeling:

- Datum
- Diagnose
- Zorgprogramma
- Producttype
- Organisatorische eenheid

Behandelaar:

- Code
- Functie
- Organisatorische eenheid

Huisarts:

- AGB-code

Document:

- Nummer

Aantal gebruikers:

± 2400

Iedereen die met het zorgproces te maken heeft en gebruik maakt van zorgkwaliteitssystemen.

Taken:

Medewerkers:

- Gebruikersondersteuning

Senior medewerkers:

- Gebruikersondersteuning
- Beheer bedrijfsinformatie
- Operationele ICT aansturing
- Wijzigingenbeheer
- Functionaliteitenbeheer
- Transitie

Manager:

- Aansturing

De zorgadministratie is een afdeling die puur is gericht op het functioneel beheer van de genoemde applicaties.

Communicatie:

Gebruikers:

- Proactief
- Reactief
- Halfjaarlijkse DVO-evaluatie
- Cursussen

Leverancier:

- Reactief
- SLA-evaluatie per kwartaal

Maandelijks zijn er super user overleggen en nieuwe medewerkers die met Psygis werken krijgen allen een cursus. Per centrum zijn een aantal super users van verschillende applicaties, vooral Psygis Basis, Psygis Agenda en Psygis EPD.

Wijzigingen:

Veel wijzigingen, dynamische applicaties. Senior medewerkers kunnen wijzingen doorvoeren tot op zekere hoogte. Rest door leverancier.

Sturing:

Sturing voornamelijk door manager met input uit ICT-raad, hoofden bedrijfsbureaus, superusers en zorgadministratie. Sturing op gebied van externe contracten en financiën door directeur servicebedrijf.

Toekomst en BiSL:

BiSL al ingevoerd op uitvoerend niveau. Centra tevreden over uitvoerende niveau van functioneel beheer. Interne audits zijn uitgevoerd op het proces en resultaat. Controle over borging en sturing ontbreekt. BiSL zou hier in de toekomst wat voor kunnen betekenen, vooral op sturend niveau.

Financiële administratie

Applicaties:

FIS2000

ProActive

Kerngegevens:

Budgethouder:

- Code

Factuur:

- Kostenplaats
- Rekeningnummer
- Factuurnummer
- Organisatorische eenheid

Crediteur:

- Code

Aantal gebruikers:

± 25

Een aantal financieel consultants, leidinggevend van het servicebedrijf en medewerkers van de financiële afdeling gebruiken of hebben toegang tot de applicatie FIS2000. Niet iedereen heeft dezelfde rechten, bijvoorbeeld alleen inzicht of ook nog wijzigingsautorisatie.

Met de komst van de applicatie ProActive en onderdeel E-Factuur (juni 2009) kunnen alle budgethouders zelf de facturen afzetten. Hierdoor neemt het aantal gebruikers toe.

± 200

Taken:

Medewerkers (accountbeheerders):

- Gebruikersondersteuning

Senior medewerkers:

- Gebruikersondersteuning
- Beheer bedrijfsinformatie
- Operationele ICT aansturing

Hoofd FA:

- Aansturing

Senior medewerkers doen het meeste op het gebied van functioneel beheer. Zij kunnen nieuwe kostenplaatsen en rekeningnummers aanmaken, nieuwe medewerkers autoriseren of autorisaties wijzigen en doen ook de communicatie met de leverancier.

Communicatie:

Gebruikers:

- Reactief

Leverancier:

- Reactief
- Jaarlijkse SLA-evaluatie

Super users zijn er niet voor FIS2000. Het merendeel van de gebruikers zit op de afdeling zelf. Voor ProActive wordt eerst geprobeerd de huidige organisatie met accountbeheerder per centrum vast te houden. Het is nog niet duidelijk of dit met het toegenomen aantal gebruikers nog goed te doen is.

Wijzigingen:

De functionaliteit van de FIS2000 wijzigt zelden. Het is een werkende applicaties in een stabiele omgeving.

ProActive (E-Factuur) is net in gebruik genomen dus het is nog onduidelijk in hoeverre functioneel beheer zich met wijzigingen bezig moet houden in de toekomst.

Sturing:

Sturing voornamelijk door hoofd financiële administratie. Op hoger niveau door directeur servicebedrijf.

Toekomst en BiSL:

Een aantal medewerkers die functioneel beheer uitvoeren hebben een cursus BiSL gedaan. Dit was ter introductie. Afdeling FA wil graag het gebruiksbeheer volgens het BiSL Framework invullen. Het gaat dan vooral om het beschrijving van procedures zoals callafhandeling en incidentenregistraties, maar ook om beheer bedrijfsinformatie (gezamenlijke gegevens met andere afdelingen, zoals kostenplaats). Het beschrijven van de niet-geautomatiseerde informatievoorziening is hier onderdeel van. Voor de overige clusters van BiSL vindt de afdeling het functioneel beheer te kleinschalig (weinig wijzigingen en gebruikers). Zij zien vooral de gedeeltelijke invoering van BiSL ter ondersteuning van ProActive, omdat hier het gebruikersaantal hoog is en het een nieuwe applicatie is in de organisatie (meer ondersteuning nodig).

Inkoop

Applicaties:

VILA

Proquro

Rapport

Kerngegevens:

Product:

- Code

Bestelling:

- Budgethouder
- Kostenplaats
- Organisatorische eenheid

Crediteur:

- Code

Aantal gebruikers:

± 50

Per centrum een aantal aangewezen personen die met Proquro bestellen. Op afdeling inkoop verdere verwerking door medewerkers met VILA en Rapport.

Taken:

Functioneel beheerder:

- Gebruikersondersteuning
- Beheer bedrijfsinformatie

Hoofd inkoop:

- Aansturing

Bij afdeling inkoop zijn meerdere functioneel beheerders met verschillende taken. Het zijn vooral parttimers, daarom zijn de taken verdeeld. Bijvoorbeeld: medewerkers van de front-office voegen nieuwe producten toe aan VILA en beheren deze tabellen en medewerkers die zich met de crediteuren bezighouden voegen nieuwe leveranciers toe en beheren deze tabellen.

Communicatie:

Gebruikers:

- Reactief
- Halfjaarlijk DVO-evaluatie (niet specifiek op applicaties)
- Cursussen

Leverancier:

- Reactief
- Halfjaarlijkse SLA-evaluatie

Op de verschillende centra zijn geen super users aanwezig. Per centrum is de facilitair coördinator het aanspreekpunt voor zaken rondom Proquro. Echter de facilitair coördinator is zelden zelf gebruiker van Proquro.

Gebruikers willen graag kunnen winkelen in Proquro zoals in een webshop, de leverancier houdt echter vast aan de huidige indeling.

Wijzigingen:

De functionaliteit van de applicaties wijzigt zelden. Het zijn werkende applicaties in een stabiele omgeving.

Sturing:

Sturing voornamelijk door hoofd inkoop. Op hoger niveau door directeur servicebedrijf.

Toekomst en BiSL:

Een aantal medewerkers die functioneel beheer uitvoeren hebben een cursus BiSL gedaan. Dit was ter introductie. Afdeling inkoop wil graag het gebruiksbeheer volgens het BiSL Framework invullen. Het gaat dan vooral om het beschrijven van procedures zoals callafhandeling en incidentenregistraties, maar ook om beheer bedrijfsinformatie (gezamenlijke gegevens met andere afdelingen, zoals kostenplaats). Het beschrijven van de niet-geautomatiseerde informatievoorziening is hier onderdeel van. Voor de overige clusters van BiSL vindt de afdeling het functioneel beheer te kleinschalig (weinig wijzigingen en gebruikers).

Informatievoorziening en control

Applicaties:

TWIN

Cognos

Bronsystemen

Kerngegevens:

Alles wat leidt tot managementinformatie.

Aantal gebruikers:

± 50

Per centrum een financieel consulent die toegang heeft tot Cognos en managers, staf en directie.

Taken:

Functioneel beheerder:

- Gebruikersondersteuning
- Beheer bedrijfsinformatie
- Operationele ICT aansturing
- Wijzigingenbeheer
- Functionaliteitenbeheer
- Transitie

Het functioneel beheer van de managementinformatiesystemen is lastig, omdat gewerkt wordt met een aantal verschillende bronsystemen (FIS2000, Beaufort, Psygis). De afdeling I&C is verantwoordelijk voor het beheer van TWIN en Cognos en alle managementinformatie.

Communicatie:

Gebruikers:

- Reactief

Leverancier:

- Reactief
- Halfjaarlijkse SLA-evaluatie

Op de verschillende centra zijn geen super users aanwezig. Per centrum is wel een financieel consulent die deze rol op zich zou kunnen nemen.

Wijzigingen:

TWIN en Cognos wijzigen voortdurend en Rivierduinen is middels de SLA verplicht mee te doen aan nieuwe releases. Wijzigingen in bronsystemen zorgen vaak voor problemen doordat een koppeling of relatie met het datawarehouse verdwijnt. Hierdoor brengen wijzigingen in bronsystemen ook vaak wijzigingen in TWIN en Cognos met zich mee.

Sturing:

Hoewel de afdeling valt onder het servicebedrijf komt de meeste sturing vanuit de concernstaf (vooral concerncontrollers).

Toekomst en BiSL:

Een aantal medewerkers heeft een cursus BiSL gedaan. De afdeling I&C ziet vooral een toepassing van BiSL over de gehele organisatie. Afstemming tussen de verschillende afdelingen waar functioneel beheer plaatsvindt op het gebied van beheer bedrijfsinformatie zou een hoop resultaat opleveren m.b.t. de kwaliteit van managementinformatie.

Problemen functioneel beheer

Bij het onderzoek naar de huidige situatie van het functioneel beheer komen een aantal problemen naar voren.

- **Eigenaarschap**
De eigenaar van een informatiesysteem of bedrijfsproces zou daarvan eindverantwoordelijk moeten zijn. Het eerste probleem wat zich voordoet is dat het eigenaarschap niet duidelijk is gedefinieerd, zo is er geen onderscheid tussen functioneel en financieel eigenaar. Hierdoor is het onduidelijk wie verantwoordelijk is voor het nemen van beslissingen omtrent het informatiesysteem of bedrijfsproces. Applicaties bestaan meestal al jaren en doen hun werk goed, er wordt eigenlijk niet naar om gekeken, dus het eigenaarschap is dan meestal niet van belang.
- **Bedrijfsprocessen en informatiesystemen**
De belangrijkste bedrijfsprocessen worden ondersteund door uitgebreide informatiesystemen. Elk centrum krijgt richtlijnen mee met hoe ze de bedrijfsprocessen, zoals bijvoorbeeld het zorgproces, moeten inrichten. In de details verschillen de centra erg van elkaar. De informatiesystemen zijn over het algemeen organisatiebreed hetzelfde. Alleen het EPD is op maat gemaakt om aan te sluiten op het zorgproces van bepaalde centra. Het probleem is dat voor een aantal processen geen organisatiebrede eindverantwoordelijke (eigenaar) is omdat het proces verschilt per centrum. Hierdoor is een eenduidige aansluiting op de organisatiebrede informatiesystemen niet optimaal. Vanuit de kwaliteitsafdeling wordt al wel gewerkt aan meer standaardisatie van het zorgproces organisatiebreed.
- **Hoeveelheid en onduidelijkheid applicaties**
Niemand binnen Rivierduinen schijnt precies te weten welke applicaties er gebruikt worden, waarvoor, wat voor soort informatie ze bevatten en wie er eigenaar van is. Door fusies zijn applicaties gedeeltelijk weggefallen en zijn er nieuwe bijgekomen. Als een centrum een applicatie nodig heeft en het budget ervoor heeft, levert cluster ICT dit aan hun klant. En zoals eerder beschreven, zolang het werkt kijkt niemand ernaar om.
- **Verkrijgen managementinformatie**
De afdeling informatievoorziening en control is verantwoordelijk voor de functionaliteit van TWIN en Cognos waar een groot deel van de managementinformatie vandaan komt. Deze informatie kan gebruikt worden voor controle en inzicht, maar ook voor sturing aan de bedrijfsprocessen. Afdeling I&C zit echter met het probleem dat gegevensdefinities niet goed zijn vastgesteld waardoor de bronsystemen nog niet goed op elkaar aansluiten. Ook borging van juiste invoering in de systemen ontbreekt voor een groot deel. Over de kwaliteit en betrouwbaarheid van de managementinformatie wordt getwijfeld. I&C kan hier echter weinig aan doen omdat zij zelf niet het functioneel beheer van de bedrijfsinformatie van de bronsystemen doen.
- **Afstemming verschillende afdelingen**
Tussen de verschillende afdelingen functioneel beheer is geen periodiek overleg vastgesteld. Iedere afdeling werkt voornamelijk voor zichzelf. Het vooraf afstemmen van functioneel beheer waar de applicaties en gegevens elkaar raken gebeurt nauwelijks. Hierdoor komt bijvoorbeeld een foute invoer van bepaalde gegevens pas aan het licht als het te laat is. Ook hebben de verschillende afdelingen weinig inzicht in de werkwijze en de aanpak van het functioneel beheer van de andere afdelingen. Ze leren niet van elkaar en onder andere dit houdt verdere kwaliteitsverbetering van de dienstverlening tegen. Een serviceteam zoals beschreven in BiSL ontbreekt.

Functioneel beheer van informatiesystemen

ICT-raad

3 juli 2009

Introductie

Vincent Campfens

Afstuderen Bedrijfskundige Informatica

Ervaring Rivierduinen

Project

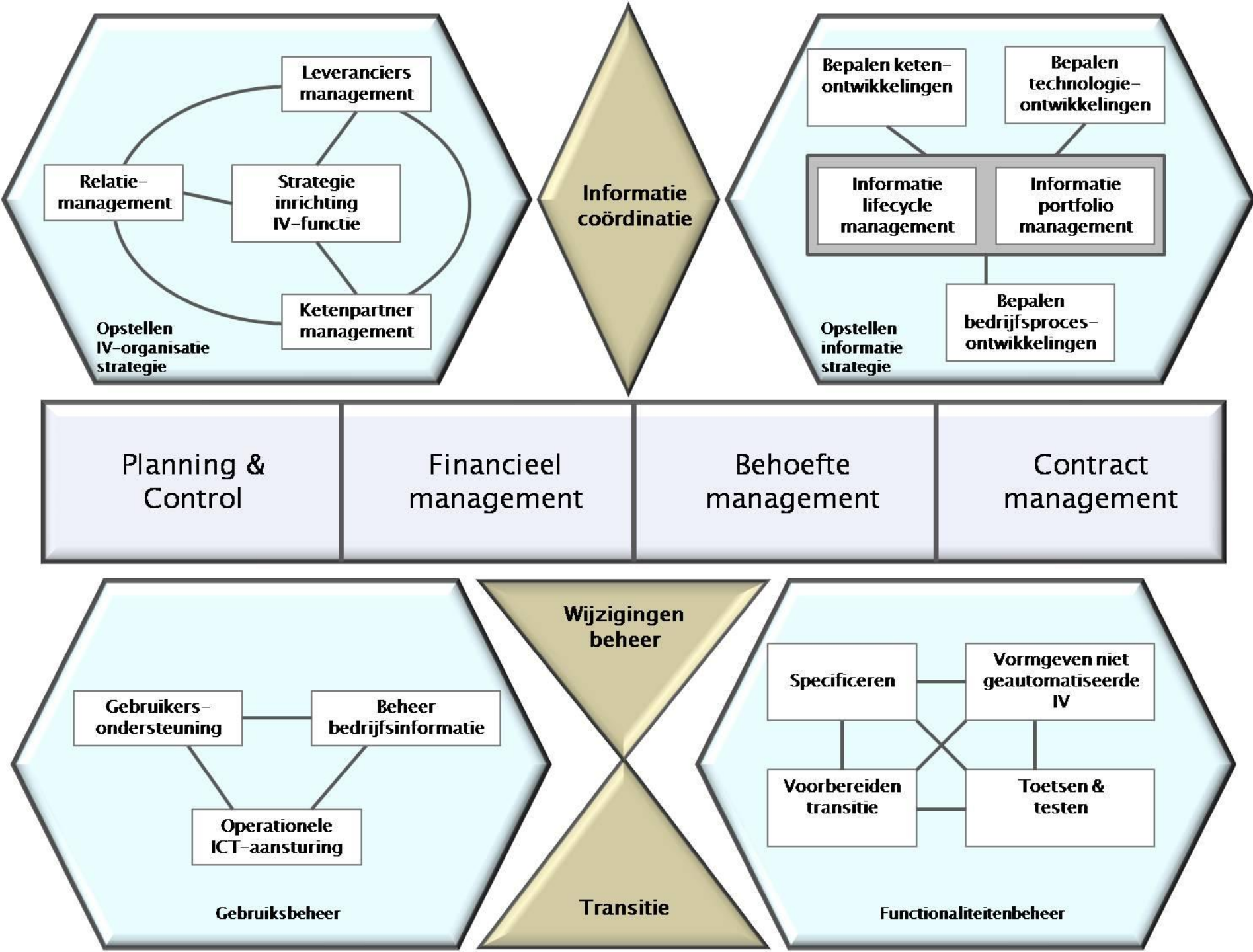
Functioneel Beheer

BiSL Framework

Werken onder architectuur

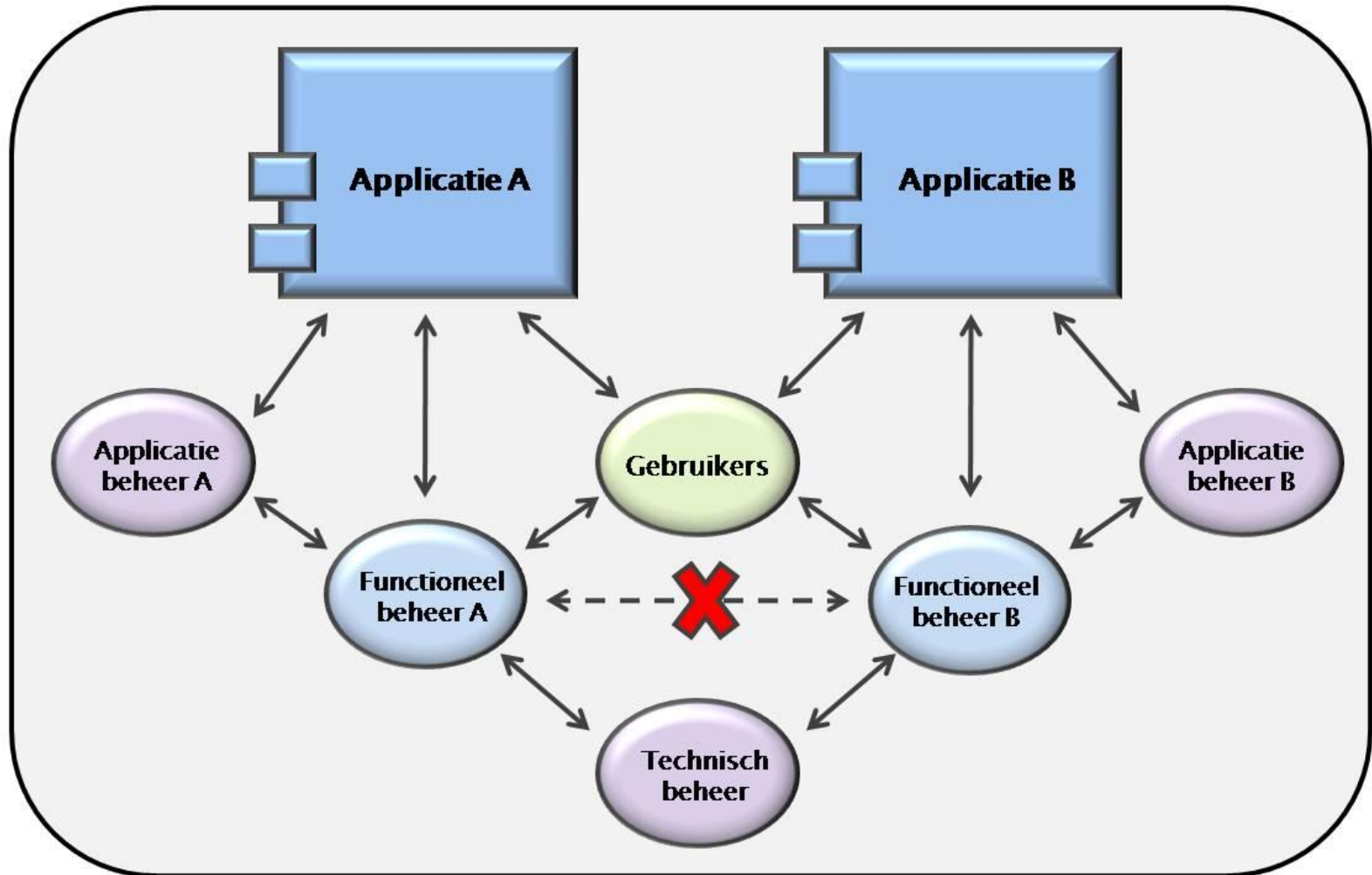
Functioneel beheer

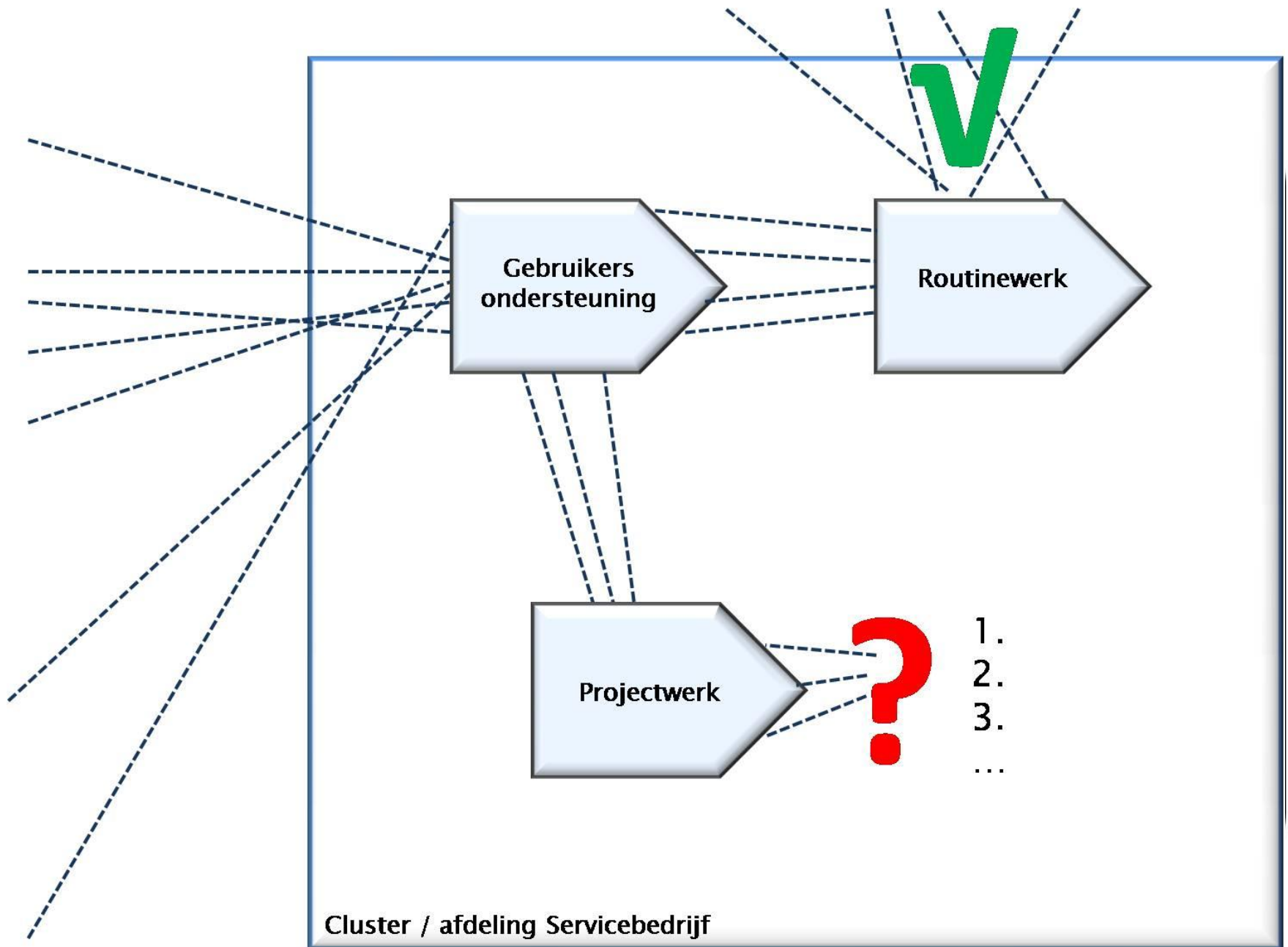
- In stand houden functionaliteiten informatiesystemen
- Aansturen leveranciers
- Aansluiting informatiesystemen op bedrijfsproces
- Afstemming organisatiebreed gegevensbeheer

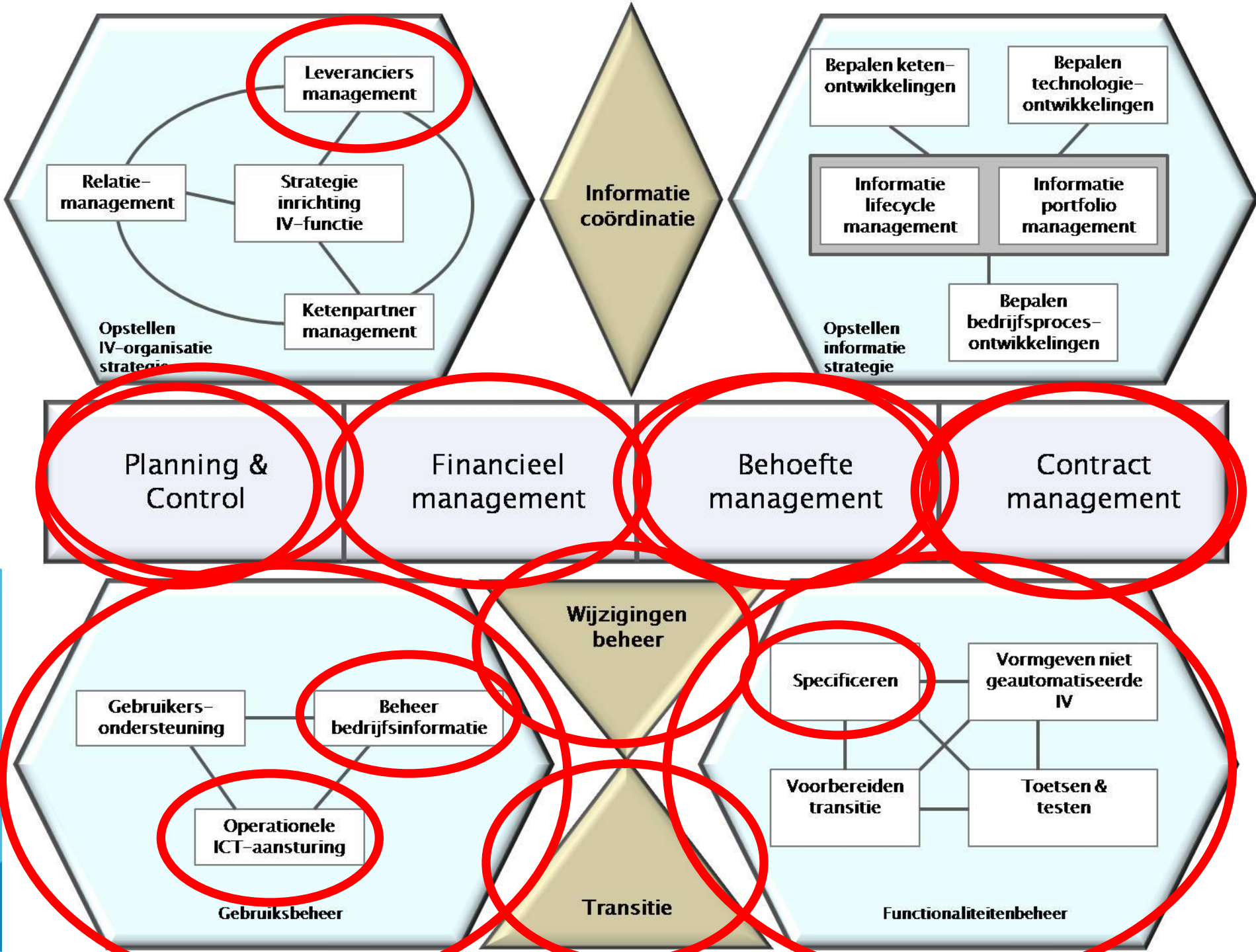


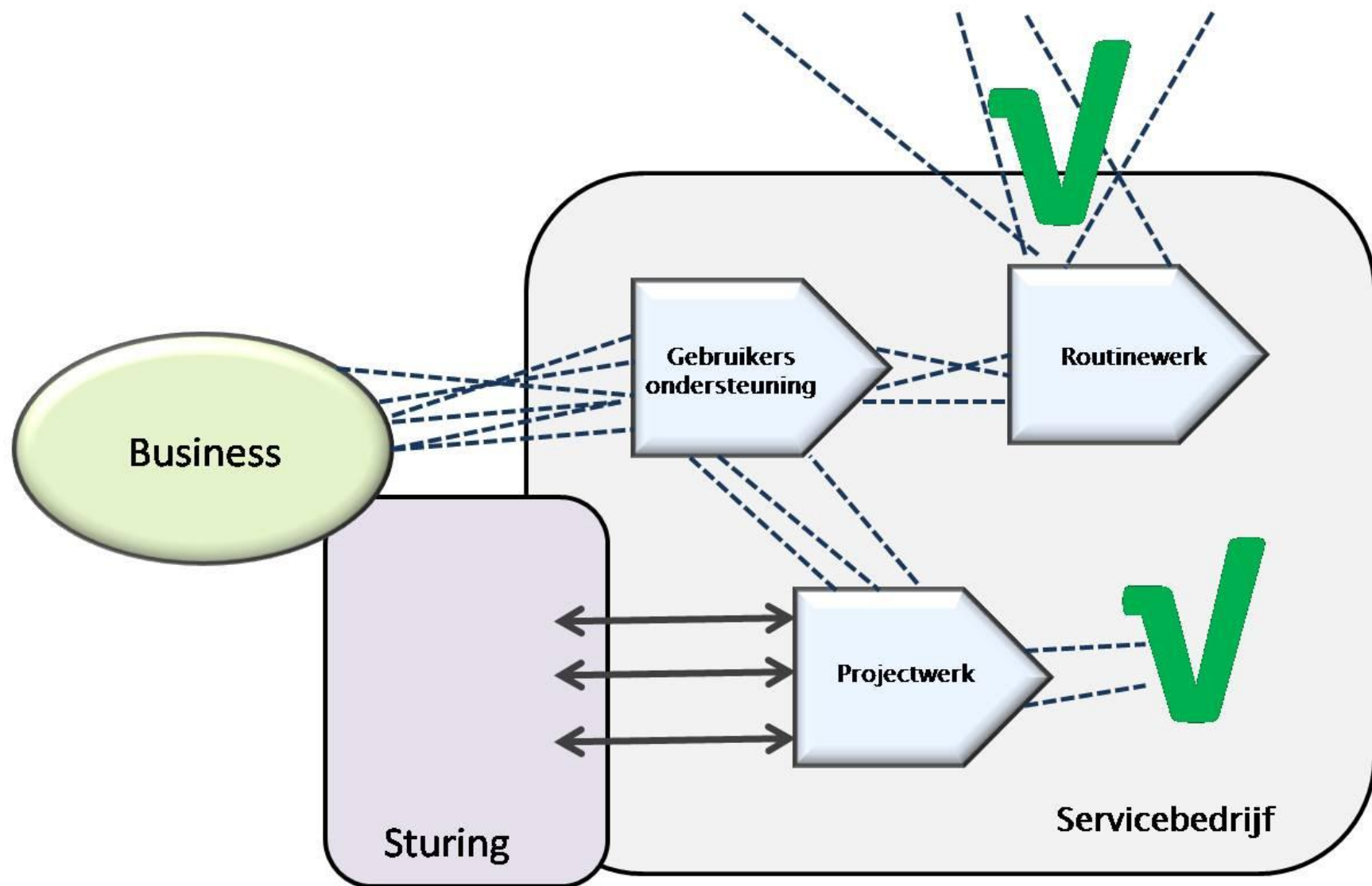
Functioneel beheer bij Rivierduinen

- Servicebedrijf leverancier
- Functioneel beheer per afdeling
- Drie typen informatiesystemen
 - Groot en dynamisch
Functioneel beheer op aparte afdeling
 - Groot en stabiel
Functioneel beheer op centrale gebruikersafdeling
 - Klein en stabiel
Functioneel beheer bij contactpersoon









Aandachtspunten

- Eigenaarschap
- Behoeften per proces
- Behoeften van Rivierduinen
- Benodigdheden
 - Tijd, geld, kennis
 - Mensen
 - Technologie



BiSL

Organisatie & Implementatie

St. Elisabeth Ziekenhuis Tilburg

4 juni 2008
Monique van Tartwijk
Informatiebeheer



BiSL

Organisatie & Implementatie

Inhoud

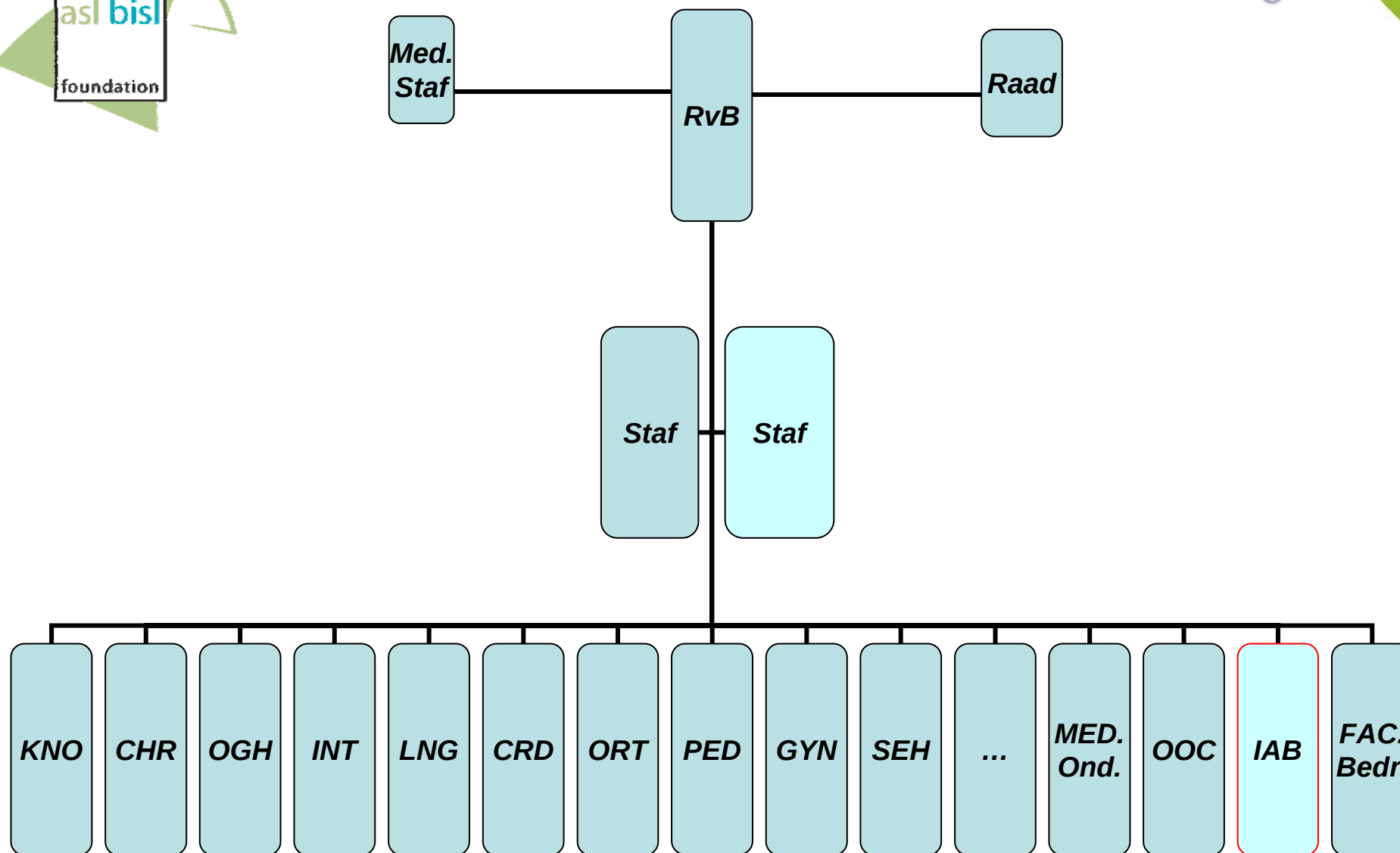
- St. Elisabeth Ziekenhuis Tilburg
- Aanleiding en globale aanpak
- Implementatie op operationeel niveau
(hoe, wat, lessons learned)
- Implementatie op tactisch niveau
(hoe, wat, lessons learned)
- Kosten en baten

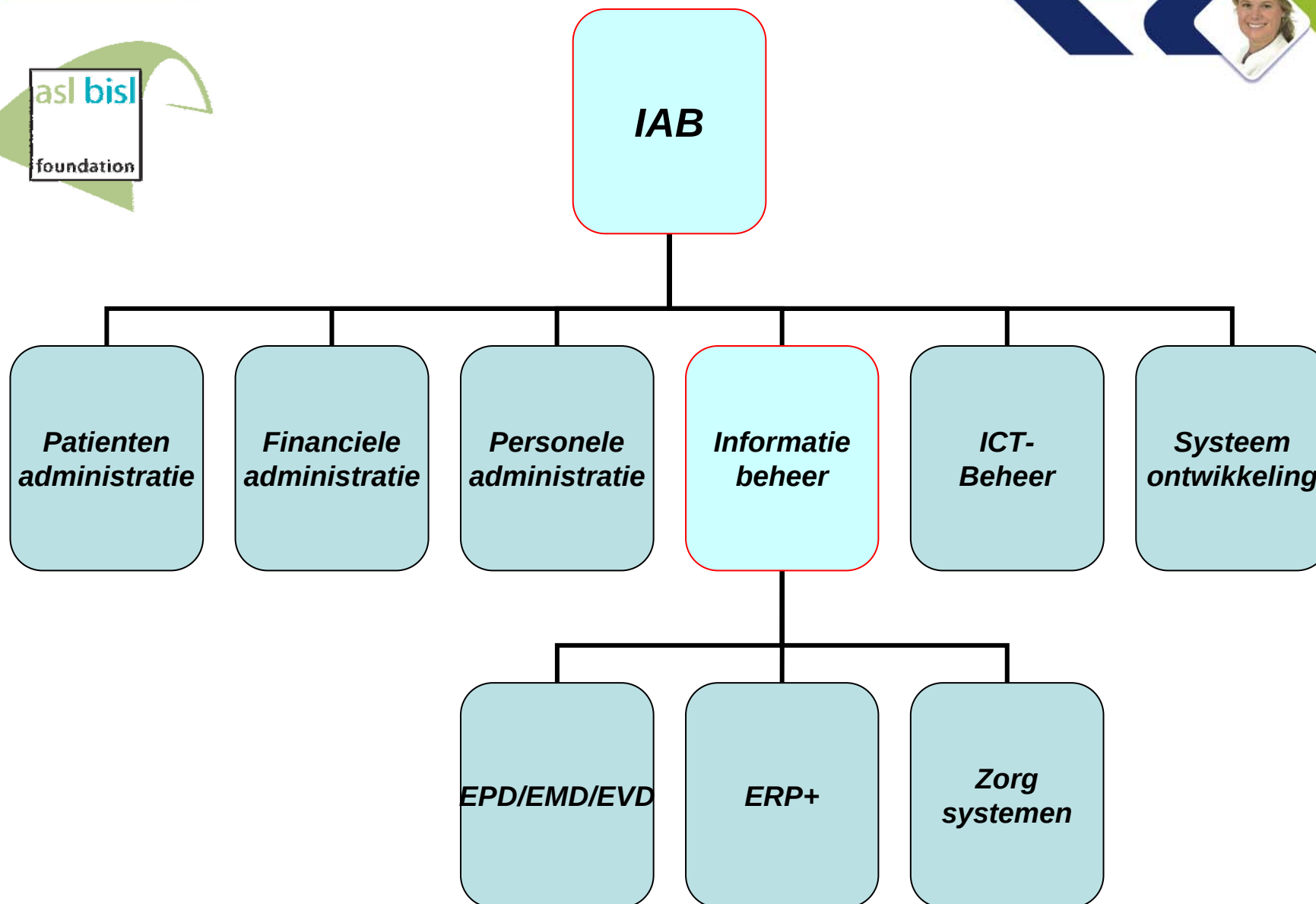


St. Elisabeth Ziekenhuis

Kenmerken

- Algemeen topklinisch ziekenhuis
- No. 3 in AD Ziekenhuis Top 100
- Actieve opleidings- en onderzoekscultuur
- 140 medisch specialisten
- > 3300 medewerkers
- > 300.000 polikliniekbezoeken per jaar
- > 20.000 operaties per jaar
- 24/7 dienstverlening
- Management integraal verantwoordelijk
- Politieke organisatie







St. Elisabeth Ziekenhuis

Informatiebeheer

**Uitvoering processen FB op basis
van individuele kwaliteit medewerker**

**Complexiteit en omvang appl's groter &
verwachtingen van de organisatie hoger**

**Onduidelijkheid in
taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden**



St. Elisabeth Ziekenhuis

Informatiebeheer

- Status functioneel beheer bepalen
 - zelfevaluatie door teams
 - interviews in de organisatie
 - analyse
- Opstellen verbeterplan
- BiSL Foundation Training
- Start uitvoeren verbeterplan



St. Elisabeth Ziekenhuis

Informatiebeheer

Sturing

iening

“van lijdend naar leidend”

Positie

neer



BiSL-Implementatie

Operationeel - hoe

- Zelfevaluatie door alle medewerkers gedaan
- Knelpunten gezamenlijk bepaald
- Training BiSL Foundation door extern deskundige
- Werkgroepen per knelpunt
- Bestaande werkwijze is uitgangspunt
- Begeleiding werkgroepen door extern deskundige
- Aandacht voor presentatie, uitrol en ondersteuning



BiSL-Implementatie

Operationeel - wat

Acceptatiecriteria	Review
Testen	Geïmplementeerd
Communicatieplan	Uitrol bezig
Aanvragen informatie	Pilots
Autorisaties	Definitie afgerond
Beheer koppelingen	Geïmplementeerd
Specificeren	Startfase
Wijzigingenbeheer	Startfase
Noodprocedures	Startfase



BiSL-Implementatie

Operationeel - lessons learned

Leidende principes

- Adviesrapport van extern deskundige is sturend!
- Alle medewerkers doen zelfevaluatie: inzicht/bewust!
- Overtuiging t.a.v. en tijd voor plan van aanpak “BiSL”!
- Focus op beperkt aantal onderwerpen!
- Volgen van training is verplicht bij Informatiebeheer!
- Communiceer de resultaten binnen de afdeling!
- Vier de successen!



BiSL-Implementatie

Operationeel - lessons learned

Voorwaardelijk

- Beschikbaarheid van extern deskundige!
- Geen hiërarchie in de werkgroepen!
- Communiceer de resultaten in de hele organisatie!



BiSL-Implementatie

Operationeel - lessons learned

Nota bene

- Door verloop gezamenlijkheid iets verminderd.
- Hebben alle medewerkers de gevraagde competenties?



BiSL-Implementatie

Tactisch - hoe

- **Samen** met de informatiemanager opgepakt
- Een complete en gedetailleerde inrichting opgesteld (met extern deskundige)
- Uitgangspunten inrichting: plaats en relatie van applicatie in geheel
- **Instemming** pilots gevraagd aan Adviesraad informatiebeleid
- Introductie bij pilotmanagers door extern deskundige
- Bewust gekozen pilots voor EVD en ERP
- **Input** pilotmanagers het DOC van concept naar definitief.
- Vooraf inhoud en tijdstip evaluatie bepaald
- Ook de overlegstructuur vast gesteld en deels zelf georganiseerd



BiSL-Implementatie

Tactisch - wat

Leidinggevenden van afdelingen gaan zich verantwoordelijk voelen voor de aansluiting van de informatiesystemen op hun bedrijfsprocessen.

Systemeigenaar



BiSL-Implementatie

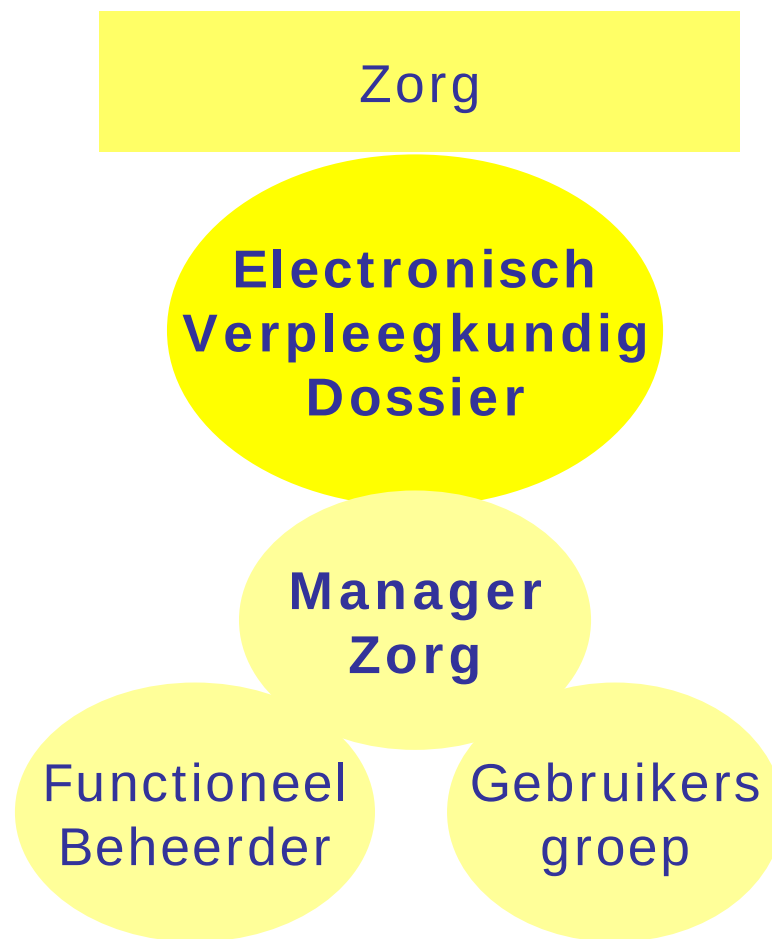
Tactisch - wat

- SE is geen functie, maar taak/rol
- SE uit leidinggevend kader
- SE accepteert systeem(wijzigingen)
- SE bepaalt noodzaak, prioriteit en planning
- SE stelt gewenste servicelevels vast
- SE is mede budgettair verantwoordelijk
- SE zorgt voor integratie met andere systemen
- SE zorgt voor afstemming
- SE zorgt mede voor beveiliging



BiSL-Implementatie

Tactisch - hoe





BiSL-Implementatie

Tactisch - hoe

Bedrijfsvoering (ERP)

HRM

Payroll

Rooster

I-Proc

Finance

**Facility
Mgt.**

**Manager
Sociaal
beleid**

**Hoofd
Salaris
Admin.**

**Manager
Zorg**

**Hoofd
Inkoop**

**Hoofd
Boekhoud**

**Hoofd
Medische
Instr.**

Functioneel beheerder

Gebruikersgroep



BiSL-Implementatie

Tactisch - lessons learned

Leidende principes

- De dokter heeft gelijk!
- Doorzettingsvermogen!
- Organiseer de structuur op de organisatie (maatwerk)!
- Organiseer ook de overlegstructuur!
- Creëer op informele wijze draagvlak bij de macht!
- De organisatorische inrichting is formeel van de informatiemanager!



BiSL-Implementatie

Tactisch - lessons learned

Voorwaardelijk

- Doorlooptijd beperkt houden!
- Beschikbaarheid van extern deskundige!
- Verwachtingenmanagement!
- Affiniteit bij proces/informatiesysteem!



BiSL-Implementatie

Tactisch - lessons learned

Nota bene

- Discussie over aansturing FB
- Kwaliteit FB is van belang



BiSL

Organisatie & Implementatie

Kosten en Baten

- Training = € 40.000
(Foundation en Testen)
- Consultancy = € 40.000
(onderzoek + adviesrapport, begeleiden werkgroepen en meeschrijven SE-document)
- Kwaliteit FB
- Betrokkenheid management, klanttevredenheid
- Balans in relatie tussen ICT en Business
- **Informatiebeheer is leidend**



Knelpunten en implementatieplan functioneel beheerprocessen bij I&C

Professionalisering, standaardisering en inzichtelijkheid

Auteur(s)	Vincent Campfens
Functie(s)	Afstudeerder
Datum	4 september 2009
Versie	1.1
Status	Concept

Inhoudsopgave

1.	Inhoud	2
2.	Projectachtergrond	3
3.	Knelpunten	4
3.1	Knelpunten functioneel beheer Rivierduinen	6
3.2	I&C specifieke aandachtspunten	9
4.	Afbakening	12
5.	Stappenplan	13
5.1	Organiseren	14
5.2	Definiëren	15
5.3	Realiseren	16
5.4	Implementeren	17
5.5	Activiteitenplanning	18
6.	Overwegingen	19
7.	Gewenste toekomstsituatie	21

1. Inhoud

Om te komen tot professionalisering, standaardisering en inzichtelijkheid van het functioneel beheer op de afdeling Informatievoorziening & Control zijn een aantal vervolgstappen nodig. Als uitgangspunt wordt hierbij het BiSL-Framework gebruikt. De afdeling Zorgadministratie heeft dit framework al toegepast op het functioneel beheer. De ervaringen van de Zorgadministratie worden meegenomen als voorbeeld.

Dit implementatieplan maakt deel uit van een groter lopend project om te komen tot een professioneel, eenduidig en inzichtelijk functioneel beheer binnen heel Rivierduinen. Het merendeel van de vervolgstappen zullen ook in licht aangepaste vorm toepasbaar zijn voor andere afdelingen. Hoewel gegevens en onderwerpen per afdeling verschillend zijn, is de algemene organisatie en werkwijze onderling vergelijkbaar. Elke afdeling waar functioneel beheer plaatsvindt is immers ook onderdeel van het Servicebedrijf van Rivierduinen.

De beschreven stappen in dit implementatieplan zijn in overleg met de medewerkers van Informatievoorziening & Control en de concernadviseur ICT geprioriteerd op basis van impact, urgentie en uitvoerbaarheid binnen de projectlooptijd. In kader van een pilot wordt minstens één stap geïmplementeerd in de organisatie, dit kan als voorbeeld worden gebruikt voor implementatie bij overige afdelingen.

Dit document bestaat uit de volgende onderdelen:

- **Projectachtergrond**
Uitleg over de positie van dit document binnen het gehele project en de context met de strategische plannen van Rivierduinen.
- **Knelpunten**
Resultaten van onderzoek naar knelpunten die een effectief en efficiënt functioneel beheer in de weg staan.
- **Afbakening**
Het project moet op bepaalde punten worden afgebakend om te passen binnen de doorlooptijd.
- **Vervolgstappen**
De stappen die genomen moeten worden in een bepaalde volgorde om te komen tot het beoogde resultaat. Per vervolgstap wordt ingegaan op aspecten zoals tijd, geld, kwaliteit en organisatie.
- **Resultaat**
Een schets van hoe de organisatie in de toekomst, na het implementeren van de vervolgstappen, eruit zal komen te zien.

2. Projectachtergrond

Functioneel beheer is het vakgebied dat verantwoordelijk is voor de instandhouding van de functionaliteiten van de informatiesystemen. Daarnaast evalueert functioneel beheer het gebruik en reageert op onvolkomenheden en nieuwe wensen die tot wijzigingen leiden. In tegenstelling tot de andere vormen van beheer: technisch- en applicatiebeheer maakt functioneel beheer deel uit van de gebruikersorganisatie. Het vakgebied richt zich namelijk vanuit het perspectief van de business en de gebruikersorganisatie op de informatievoorziening die de organisatie en het bedrijfsproces ondersteunt.

Door een goed ingericht functioneel beheer kan de dienstverlening van de leverancier beter worden afgestemd op de wensen en eisen van de business. De laatste jaren wordt dit steeds belangrijker, omdat meer organisaties over gaan tot het uitbesteden van verschillende beheertaken. Het functioneel beheer zorgt er voor dat de leverancier beter kan worden aangestuurd en gericht onderhoud aan de applicaties kan plegen, en de acceptatie van nieuwe releases bij de gebruikers sterk verbetert. Dit leidt uiteindelijk tot meer controle over – en lagere kosten van – de business.

Een toenemende mate van kostenbewustheid binnen organisaties en een trend tot uniformering en standaardisering van de beheerprocessen hebben geleid tot een nieuw beheermodel voor het functioneel beheer: BiSL.

BiSL staat voor Business Information Services Library en beschrijft de beheerprocessen op uitvoerend, sturend en richtinggevend niveau. Het heeft een aantal overeenkomsten met andere procesmodellen, zoals ITIL en ASL. De belangrijkste overeenkomsten zijn de procesmatige aanpak, voortgekomen uit het public domain en een verzameling van best practices.

Rivierduinen is in 2007 begonnen met het inrichten van de twee belangrijkste beheerprocessen, rondom de informatiesystemen Psygis Basis en het EPD, volgens het BiSL Framework. In kader van het verder inzichtelijk maken van de beheerprocessen, zodat er meer sturing aan kan worden gegeven, wordt onderzoek gedaan naar de huidige situatie van het functionele beheer van de informatiesystemen bij Rivierduinen. Aan de hand van dit onderzoek kunnen beheerprocessen worden verbeterd en kan de verkregen kennis gebruikt worden voor het verder uitbreiden van de inrichting van het functioneel beheer volgens BiSL.

Het uiteindelijke doel is om voor alle informatiesystemen binnen Rivierduinen te komen tot een eenduidig en transparant functioneel beheerproces, wat de organisatie een stap dichterbij het werken onder architectuur. Werken onder architectuur verschaft inzicht in de totale informatievoorziening en stelt de organisatie hierdoor in staat de potentie van IT-ontwikkelingen te koppelen aan het realiseren van belangrijke strategische doelen.

Dit implementatieplan is opgesteld na het onderzoeken van de huidige situatie waaruit een aantal knelpunten naar voren zijn gekomen. Op het gebied van functioneel beheer wordt gekeken naar een aantal oplossingen hiervoor en hoe deze tot stand kunnen komen.

3. Knelpunten

Rivierduinen heeft ongeveer 40 informatiesystemen in gebruik. Niet alle informatiesystemen zijn even omvangrijk en kritisch voor de bedrijfsprocessen. In dit hoofdstuk zijn de knelpunten opgesomd die naar voren zijn gekomen bij het onderzoeken van de huidige situatie rondom functioneel beheer. Hierbij is alleen gekeken naar de bedrijfskritische informatiesystemen.

Bedrijfskritische informatiesystemen

Onder bedrijfskritische informatiesystemen worden de informatiesystemen verstaan die ondersteuning bieden aan bedrijfsprocessen die zonder het ondersteunende informatiesysteem niet of nauwelijks kunnen worden uitgevoerd. De volgende processen binnen Rivierduinen zijn voor dit onderzoek gedefinieerd:

- Zorg
Zorgverlening en zorgcoördinatie
- Kwaliteit
Verbetermanagement, veiligheidsmanagement, klachtenmanagement en audits.
- Financieel
Financiën en economie
- P&O
Personeel en organisatie
- Inkoop
Inkoop en leveranciersmanagement
- Managementinformatie
Verantwoordingsinformatie- en stuurinformatievoorziening
- ICT-ondersteuning
Hardware- en softwareondersteuning

Functioneel beheer omgeving

Binnen Rivierduinen kan onderscheid worden gemaakt tussen verschillende soorten omgevingen waarin de informatiesystemen functioneren. De plaats van het functioneel beheer in de organisatie heeft hier direct mee te maken. Uit onderzoek is gebleken dat binnen Rivierduinen het er als volgt uit ziet:

- Groot en dynamisch
Grote informatiesystemen die veel aan wijzigingen onderhevig zijn. Het functioneel beheer vindt plaats op een aparte afdeling.
Voorbeeld: Psygis Basis, Psygis EPD, iTask
- Groot en stabiel
Grote informatiesystemen die weinig aan wijzigingen onderhevig zijn. Het functioneel beheer vindt plaats op de centrale gebruikersafdeling.
Voorbeeld: FIS2000, Beaufort, VILA
- Klein en stabiel
Kleine informatiesystemen die weinig aan wijzigingen onderhevig zijn. Het functioneel beheer vindt plaats bij een contactpersoon of is niet ingericht.
Voorbeeld: Square, Nordined

	ICT	ZA	FA	PSA	Inkoop	I & C
Beheerde applicaties	Kantoorautomatisering Windows Office	Psygis DKS iTask Procesmanager Questmanager Zorgmail Medial Apotheek	FIS2000 ProActive (E-Factuur)	Beaufort ProActive (E-declareren)	VILA VILA Proquero VILA Rapport	TWIN Cognos
Applicatieomgeving	Stabiel	Dynamisch	Stabiel	Stabiel	Stabiel	Dynamisch
Aantal gebruikers ±	2700	2400	200	2700	50	50
Gebruikerslocatie	Verspreid, naast ICT: Medewerkers Rivierduinen	Verspreid, naast ZA: Behandelaren Zorgcoördinatie Stafmedewerkers	Verspreid, naast FA: Financieel consultants Budgethouders	Verspreid, naast PSA: P&O adviseurs Medewerkers Rivierduinen	Verspreid, naast In: Facilitair coördinatoren Centrumbestellers	Verspreid, naast I&C: P&O adviseurs Financieel consultants Concernstaf
Systeemeigenaren			Manager administraties	Manager administraties		
Bedrijfsprocessen	ICT- ondersteuningsproces	Zorgproces Kwaliteitsproces	Financiële proces	P&O proces	Inkoop proces	Managementinformatie proces
Beheerpakket	Technisch beheer Applicatiebeheer Functioneel beheer	Gebruikersondersteuning Beheer bedrijfsinformatie Operationele ICT aansturing Wijzigingenbeheer Functionaliteitenbeheer Transitie	Gebruikersondersteuning Beheer bedrijfsinformatie Operationele ICT aansturing	Gebruikersondersteuning Beheer bedrijfsinformatie Operationele ICT aansturing	Gebruikersondersteuning Beheer bedrijfsinformatie Operationele ICT aansturing	Gebruikersondersteuning Beheer bedrijfsinformatie Operationele ICT aansturing Wijzigingenbeheer Functionaliteitenbeheer Transitie
Applicatie leveranciers	Microsoft Diversen	Pink Synquest Infoland	IBS Bean-IT	Raet Bean-IT	Pink	Pink
Invoering BiSL	Positief	Positief	Behoudend	Behoudend	Behoudend	Positief

Tabel 1: Afdelingen en functioneel beheer

Afdelingen en functioneel beheer

Functioneel beheer vindt voor alle grote informatiesystemen plaats op afdelingen binnen het Servicebedrijf. In tabel 1 is per afdeling waar functioneel beheer plaatsvindt een aantal kernzaken aangegeven met betrekking tot de omgeving en de applicaties. Wat hieraan opvalt zijn de verschillen in grootte van de gebruikersorganisatie, beheerpakket, leveranciers en de houding tegenover het BiSL-Framework.

3.1 *Knelpunten functioneel beheer Rivierduinen*

De knelpunten hebben alleen betrekking tot de informatiesystemen en afdelingen die voorkomen in tabel 1.

- Verschillen in organisatie

De organisatie van het functioneel beheer is per afdeling verschillend. De ene afdeling heeft duidelijk taken omschreven en ingevuld, waarbij de andere afdeling functioneel beheerprocessen routinematig heeft toegevoegd aan het takenpakket van een medewerker. Op de financiële administratie (FA) zijn er bijvoorbeeld accountbeheerders die functioneel beheertaken uitvoeren per centrum en op de afdeling I&C houdt elke medewerker zich soms bezig met functioneel beheer. Door deze verschillen in de organisatie rondom functioneel beheer ontstaan er een aantal problemen:

- Onduidelijkheid voor de gebruikersorganisatie wie er verantwoordelijk is voor het functioneel beheer van bepaalde informatiesystemen.
- Het is niet bekend wat de exacte taken van een functioneel beheerder binnen Rivierduinen precies inhouden.
- Functioneel beheerders van verschillende afdelingen kunnen moeilijk elkaars werkprocessen vergelijken.

- Verschillen in registratie

De registratie van uitgevoerde functioneel beheeractiviteiten is per afdeling verschillend. Bij de Zorgadministratie (ZA) wordt een groot gedeelte van de uitgevoerde werkzaamheden bijgehouden, zoals callregistratie. Op andere afdelingen gebeurt dit niet. Door het niet bijhouden van activiteiten mist Rivierduinen inzicht in een aantal dingen:

- Door het gebrek aan overzichten van de binnengekomen input vanuit de gebruikersorganisatie komen structurele problemen in de informatiesystemen minder snel aan het licht.
- Als de functioneel beheeractiviteiten van een medewerker onderdeel zijn van een divers takenpakket, is het voor leidinggevendenden niet goed in te schatten hoeveel tijd (geld) het functioneel beheer kost.
- Functioneel beheerders van verschillende afdelingen kunnen moeilijk elkaars werkprocessen, problemen en resultaten vergelijken.

- Verschillen in bewustzijn

Medewerkers die bewust zijn van hun taak en context binnen de grotere organisatie kunnen beter keuzes maken en verantwoorden met betrekking tot hun werkzaamheden. Niet alle medewerkers zijn zich er van bewust wat het precies inhoudt om een functioneel beheerder te zijn. Dit brengt de volgende problemen met zich mee:

- Voor medewerkers die naast het functioneel beheer nog andere taken in hun pakket hebben, is het moeilijk om werkzaamheden te prioriteren.
- Het is niet overal duidelijk wat de positie van de functioneel beheerders is in relatie tot de gebruikersorganisatie en de leveranciers. Hierdoor kan het ontbreken aan sturing vanuit de gebruikersorganisatie en sturing naar de leveranciers toe.

- Onderlinge afstemming

Tussen de verschillende afdelingen is geen periodieke afstemming als het om functioneel beheer gaat. Hoewel de afdelingen verschillen in organisatie en registratie kan periodieke afstemming gebruikt worden om afdelingsoverkoepelende aandachtspunten aan te pakken. Door het gebrek aan bijvoorbeeld een periodiek overleg tussen de functioneel beheerders van verschillende afdelingen mist Rivierduinen de volgende punten:

- Voor een goed aansluitend organisatiebreed gegevensbeheer is onderlinge afstemming tussen de functioneel beheerafdelingen nodig.
- Van projecten en wijzigingen die invloed hebben op meerdere informatiesystemen wordt de impact soms onderschat is input van de verschillende functioneel beheerafdelingen nodig.
- De functioneel beheerafdelingen kunnen van elkaar leren en samen komen tot een eenduidig en transparant functioneel beheerproces.

- Contracten en afspraken

Tussen de behandelcentra en de afdelingen van het Servicebedrijf zijn DVO's (dienstverleningsovereenkomst) opgesteld. De diensten die het Servicebedrijf levert aan de centra worden doorbelast op basis van marktconforme prijsstellingen. Tussen de functioneel beheerafdelingen en de applicatieleveranciers zijn ook contracten opgesteld. Een contract met een externe leverancier wordt binnen Rivierduinen een SLA (service level agreement) genoemd. Functioneel beheerders weten niet allemaal welke afspraken zijn gemaakt met de leverancier. Sturing op basis van afspraken en contracten gebeurt nog te weinig:

- SLA's en DVO's zijn niet voor alle functioneel beheerders inzichtelijk, hierdoor is er gebrek aan duidelijkheid over wat hun verplichtingen zijn en wat de verplichtingen van de leverancier zijn.

- Als het gaat om wijzigingsverzoeken en nieuwe releases leggen functioneel beheerders onvoldoende druk bij de leverancier door te wijzen op gemaakte afspraken.
- Sommige SLA's (bijvoorbeeld met IBS van FIS2000) zijn vele jaren oud en zijn ongewijzigd, terwijl de applicatieomgeving wel veranderd is.
- Verantwoordelijkheden

Veel van de verantwoordelijkheid ligt bij de managers van de afdeling waar functioneel beheer plaatsvindt. Echter, niet voor alle informatiesystemen bevindt de functioneel beheer afdeling zich bij de gebruikersorganisatie. Hierdoor komt de sturing en verantwoordelijkheid voor bijvoorbeeld het functioneel beheer van Psygis niet vanuit de gebruikersorganisatie maar vanuit het Servicebedrijf. Binnen Rivierduinen is geen taak gedefinieerd die toeziet op de aansluiting van het informatiesysteem op het bedrijfsproces en vice versa (eigenaarschappen). Dit brengt de volgende problemen met zich mee:

 - Voor de functioneel beheerders is het niet altijd duidelijk aan wie zij verantwoording moeten afleggen (aan hun directe leidinggevende of aan de gebruikersorganisatie).
 - Verantwoordelijkheid voor sturing en borging van wijzigingen en projecten ligt niet bij de gebruikersorganisatie. Hierdoor is onvoldoende toezicht of alles zich naar wens van de gebruikersorganisatie ontwikkelt.
 - Het Servicebedrijf is opgescheept met een taak die daar eigenlijk niet thuis hoort.
- Toetsing

Alleen de Zorgadministratie heeft standaard werkprocessen ingericht voor functioneel beheeractiviteiten. Op de overige afdelingen geldt dat er vooral routinematig gewerkt wordt. Medewerkers hebben geleidelijk functioneel beheertaken overgenomen. Beschrijvingen zoals processchema's en werkinstructies ontbreken. De nadelen hiervan zijn:

 - Niet elke functioneel beheerder werkt hetzelfde, omdat er niet getoetst wordt aan standaard werkprocessen. Vergelijken van bijvoorbeeld productiviteit is moeilijk.
 - Het is niet inzichtelijk of de werkzaamheden die worden uitgevoerd ook de juiste zijn, omdat die niet beschreven staan.
 - Nieuwe medewerkers staan voor veel onduidelijkheden. Ze kunnen niet terugvallen op documentatie over hun werkprocessen.

3.2 I&C specifieke aandachtspunten

Het implementatieplan heeft betrekking op de afdeling Informatievoorziening & Control (I&C). Bij deze afdeling zijn de opgesomde knelpunten voor het grootste gedeelte terug te vinden.

Er zijn echter ook een aantal afdelingsspecifieke aandachtspunten. Deze hebben niet allen betrekking op functioneel beheer, maar hebben wel raakvlakken ermee. Een aantal van de genoemde aandachtspunten kunnen in het implementatieplan gecombineerd worden met het wegnemen van Rivierduinen brede knelpunten.

- Invoer gegevens

Verkeerd ingevoerde gegevens kunnen niet verwerkt worden in TWIN/Cognos. Deze worden ingelezen als niet ingevuld.

Op het operationele niveau is onvoldoende controle en sturing over de juiste invoer van gegevens. Managementinformatie is hierdoor niet overal betrouwbaar.

Informatievoorziening & Control is verantwoordelijk voor de managementinformatie, maar is afhankelijk van de aangeleverde gegevens uit bronsystemen. Er is niet vastgelegd wie per afdeling verantwoordelijk is (en aanspreekpunt is voor I&C) voor de juiste invoer van gegevens in de bronsystemen.

- Definitie gegevens

Gegevens waarvoor meerdere definities binnen Rivierduinen gebruikt worden kunnen prima verwerkt worden in TWIN/Cognos, maar kunnen in theorie niet met elkaar worden vergeleken.

Op richtinggevend niveau is onvoldoende controle en sturing over de juiste definiëring van gegevens.

Verschillende afdelingen hebben verschillende interpretaties van dezelfde gegevens. Voorbeelden hiervan zijn FTE's en wachttijden. De gegevens worden wel op de juiste manier ingevoerd, maar doordat de ene persoon een andere interpretatie heeft van hetzelfde soort gegeven dan de ander, zijn ze niet met elkaar te vergelijken. TWIN/Cognos vangt dit echter niet op en verwerkt de gegevens tot managementinformatie die dus eigenlijk niet betrouwbaar is.

Informatievoorziening & Control is verantwoordelijk voor de managementinformatie, maar is niet aangewezen voor het opstellen van gegevensdefinities. Op strategisch niveau is hier ook geen model voor opgesteld wat inzichtelijk is voor de verschillende niveaus binnen de organisatie.

- Gegevensbeheer

Managementinformatie bestaat vooral uit relaties en verbanden tussen verschillende gegevens uit bronsystemen. Voor goede verwerking van de gegevens is enige kennis van de bronsystemen nodig.

Op de afdeling Informatievoorziening & Control hebben de medewerkers geen tot beperkte toegang tot de bronsystemen. Hierdoor is er weinig inzicht in relaties en tabellen binnen de bronsystemen, waardoor structurele problemen met betrekking tot managementinformatie niet of te laat worden opgemerkt bij afdeling I&C.

- Managementinformatie

Verschillende organisatorische niveaus binnen Rivierduinen hebben behoefte aan managementinformatie. De soort informatie waarnaar gevraagd wordt verschilt per niveau.

Informatievoorziening & Control is in eerste instantie tot stand gekomen ter ondersteuning van de Concernstaf. Het merendeel van het werk bestaat werkzaamheden rondom financiën voor de concerncontrollers. De managementinformatie wordt vooral gebruikt ter verantwoording en voor adviezen aan de Raad van Bestuur. Op centrum- en afdelingsniveau ontstaat echter ook steeds meer vraag naar managementinformatie en hiervoor wordt aangeklopt bij de afdeling I&C. Cognos en I&C zijn hier nog niet goed op ingesteld. Het opstellen van managementinformatie voor centra en afdelingen neemt nog veel tijd in beslag omdat de informatiebehoefte steeds anders is.

- Functioneel beheer

Een belangrijke taak van de afdeling Informatievoorziening & Control is het functioneel beheer van Cognos. De taak- en rolverdeling op dit gebied is nog niet georganiseerd.

Het werk van de afdeling I&C kan in principe opgesplitst worden in drie soorten: financiële ondersteuning, verschaffen van managementinformatie en functioneel beheer. De tijd die het opstellen van rapportages in beslag neemt zorgt ervoor dat het functioneel beheer nauwelijks georganiseerd is.

- Organisatie

Ten tijde van het ontstaan van de afdeling Informatievoorziening & Control is besloten de afdeling op te hangen onder het Servicebedrijf, waarbij de opdrachtgever vooral de Concernstaf is.

I&C wordt voor een deel gestuurd door de directie van het Servicebedrijf en voor een deel door de Concernstaf. Voor de medewerkers is het soms onduidelijk aan wie verantwoording moet worden afgelegd en wie verantwoordelijk is voor bepaalde informatiesystemen met bijbehorende

processen. Het is niet geheel bekend bij wie de medewerkers terecht moeten met problemen over bijvoorbeeld gegevensinvoer en -beheer.

- Besturingsmodel

Afdeling I&C is onderdeel van het Servicebedrijf. Dit betekent dat zolang een centrum wil betalen voor een dienst en het verantwoord is, dit ook geleverd wordt.

Als de keuze moet worden gemaakt tussen het uitvoeren van een dienst voor een centrum waarvoor betaald wordt of het verbeteren van de eigen activiteiten en applicaties, wordt voor het eerste gekozen. Door een toenemende vraag komt er steeds meer druk op I&C en neemt de ruimte voor zelfontwikkeling af.

4. Afbakening

Het implementatieplan heeft betrekking op de afdeling Informatievoorziening & Control (I&C). Bij deze afdeling zijn de opgesomde knelpunten voor het grootste gedeelte terug te vinden. Dit document wordt zo opgesteld dat het ook in licht aangepaste vorm toepasbaar is voor de andere afdelingen. Niet alle knelpunten kunnen worden behandeld in de doorlooptijd van dit project. De afbakening staat beschreven in dit hoofdstuk.

Gekozen is om (deels) in te gaan op de volgende aandachtsgebieden van functioneel beheer: organisatie, afstemming, verantwoordelijkheden en toetsing. Deze hebben raakvlakken met elkaar. Voor een groot gedeelte betekent dit dat als één aandachtsgebied verbeterd wordt, een ander ook verbetert.

Organisatie

Het aandachtsgebied organisatie gaat over de organisatorische kant van het functioneel beheer. In dit implementatieplan komt dit terug als het onderbrengen van rollen, functies, taken en verantwoordelijkheden rondom de afdeling I&C.

Afstemming

Het aandachtsgebied afstemming gaat over het afstemmen van de verschillende functioneel beheerafdelingen op elkaar. I&C speelt hierbij al een rol van betekenis, omdat op de afdeling gegevens afkomstig van meerdere afdelingen verwerkt worden tot managementinformatie. In dit implementatieplan komt dit terug als het definiëren van doelstelling, onderwerpen en activiteiten van een overlegorgaan tussen functioneel beheerders.

Verantwoordelijkheden

Het aandachtsgebied verantwoordelijkheden gaat vooral over sturing en borging vanuit de gebruikersorganisatie en verantwoording vanuit de afdeling I&C naar buiten.

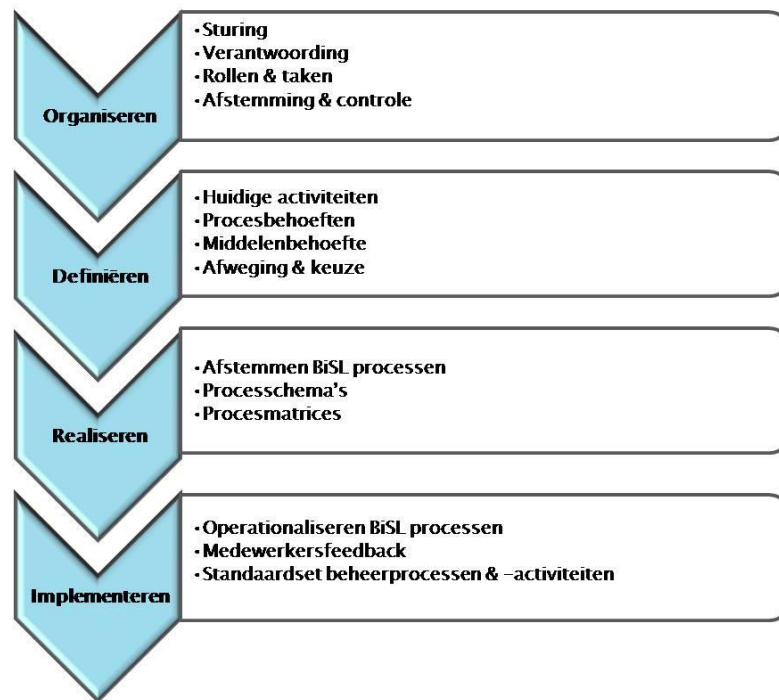
Toetsing

Het aandachtsgebied toetsing gaat over het opzetten van standaard werkprocessen en -instructies voor functioneel beheeractiviteiten. Aan de hand van deze documentatie kunnen medewerkers hun activiteiten toetsen en keuzes beter verantwoorden. Voor een aantal werkprocessen kunnen de opgestelde schema's van de Zorgadministratie als voorbeeld dienen, deze zijn ook afgeleid van het BiSL-Framework.

5. Stappenplan

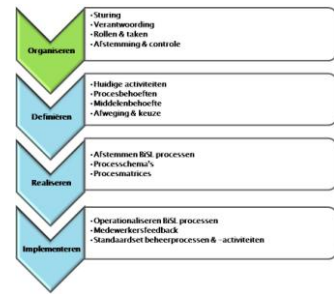
In onderstaande figuur is het stappenplan opgesteld om te komen tot een complete implementatie van (her)ontworpen functioneel beheerprocessen en activiteiten volgens het BiSL-Framework.

Een vervolgstap is pas afgerond als het resultaat is goedgekeurd door de belanghebbenden.



5.1 Organiseren

Gedurende deze vervolgstap wordt invulling gegeven aan de onderwerpen sturing, verantwoording, rollen & taken en afstemming & controle, zodat de ondersteunende organisatie voor functioneel beheer aanwezig is. In deze paragraaf is kort beschreven wat de onderwerpen inhouden.



- Sturing**
 De sturing op de uitvoerende functioneel beheerorganisatie hoort van twee verschillende kanten te komen. Enerzijds zijn er op het tactische of inrichtende niveau van de organisatie één of meerdere managers die de vier sturende BiSL-processen uitvoeren: Planning en Control, Financieel Management, Behoeftemanagement en Contractmanagement. Het tactische niveau wordt weer gestuurd door het strategische of richtinggevende niveau, wat bij Rivierduinen ingevuld is door de ICT-raad.
 Anderzijds is er de sturing vanuit de gebruikersorganisatie (de business – vraagkant) op het gebied van uit te voeren wijzigingen en projecten. Deze sturing zou moeten komen van systeemeigenaren en/of superusers, afhankelijk van het proces en informatiesysteem.
- Verantwoording**
 Het afleggen van verantwoording kan op meerdere niveaus van de organisatie plaatsvinden. Zoals het 'sturing & verantwoordingsmodel' (pagina 22) laat zien loopt de lijn van medewerkers op operationeel niveau, naar managers, naar directie en vervolgens naar Raad van Bestuur. Voor functioneel beheer wordt de verantwoording naar de Raad van Toezicht en externe instanties buiten beschouwing gelaten.
 Verantwoording en sturing hangen nauw samen en dus moet ook aan de gebruikersorganisatie verantwoording worden afgelegd over de uitgevoerde wijzigingen en projecten.
- Rollen & taken**
 Binnen de operationele functioneel beheerorganisatie is het gewenst om rollen en taken onder te brengen bij aangewezen personen. BiSL-activiteiten kunnen verdeeld worden onder de huidige functies of ondergebracht worden bij een aparte functioneel beheerder.
- Afstemming & controle**
 Dit onderwerp heeft betrekking tot de afstemming en controle tussen verschillende functioneel beheerafdelingen. De samenhang tussen verschillend gegevens en informatiesystemen moet bewaakt worden door de functioneel beheerders.

Uitvoering vervolgstap 1

Maak onderscheid tussen de normale werkzaamheden die I&C uitvoert (bijvoorbeeld opstellen van rapportages) en werkzaamheden met betrekking tot functioneel beheer Cognos. Dit onderscheid moet terug te vinden zijn in de taken en rollen van een I&C medewerker. Aanpassing van de functiebeschrijving is misschien nodig.

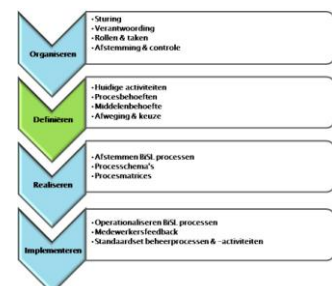
Er is duidelijkheid nodig in wie de afdeling stuurt en aan wie de afdeling verantwoording aflegt op de verschillende soorten werkzaamheden. Hiervoor worden personen aangewezen. Voor de sturing en verantwoording is behoefte aan een periodiek overlegorgaan. De eindverantwoordelijke van I&C moet er op toezien dat gecommuniceerd wordt met andere afdelingshoofden in het kader van de aanvoer van juiste gegevens.

Belanghebbenden

- directeur Servicebedrijf
- concernadviseur ICT
- concerncontroller
- concernadviseur HRM
- medewerkers I&C

5.2 Definiëren

Gedurende deze vervolgstap wordt aandacht besteed aan het definiëren van de gewenste situatie aan de hand van de huidige situatie en beschikbare en benodigde middelen. In deze paragraaf is kort beschreven wat de onderwerpen inhouden.



- **Huidige activiteiten**
De afdeling I&C zou al verschillende functioneel beheeractiviteiten uit moeten voeren. Gekeken wordt of deze onder te brengen zijn binnen het BiSL-Framework. Het is gewenst zoveel mogelijk van de huidige werkprocessen mee te nemen naar de toekomstige situatie.
- **Procesbehoeften**
Een goed functioneel beheerproces kan niet zonder een aantal activiteiten die beschreven staan in het BiSL-Framework. Niet op elke plek waar functioneel beheer plaatsvindt is echter behoefte aan het totaalpakket. Voor de afdeling I&C moet gekeken worden welke BiSL-activiteiten, naast de activiteiten die momenteel worden uitgevoerd, een toegevoegde waarde hebben voor het functioneel beheerproces.

- **Middelenbehoefte**
Voor functioneel beheer zijn tijd, mensen en ondersteuning door informatiesystemen nodig. Met het inzicht in de middelenbehoefte van functioneel beheeractiviteiten kan de afweging worden gemaakt voor het wel of niet implementeren van bepaalde processen en activiteiten.
- **Afweging & keuze**
Door een afweging te maken tussen de behoeften aan activiteiten vanuit het huidige functioneel beheerproces en de behoefte aan middelen van de BiSL-activiteiten kan voor de afdeling I&C bepaald worden welke BiSL-activiteiten gebruikt worden.

Uitvoering vervolgstap 2

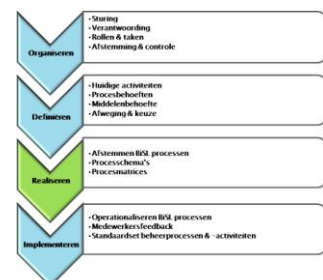
Inventariseer welke functioneel beheerprocessen al uitgevoerd worden en waar ze thuishoren in het BiSL-Framework. Onderzoek vervolgens welke BiSL-processen nog meer een toegevoegde waarde hebben voor I&C. Met het totaalplaatje van toekomstige processen wordt gekeken wat de behoefte aan middelen is en of dit realiseerbaar is. Als dit niet het geval is, vallen minder belangrijke (op basis van impact en urgentie) activiteiten en processen af.

Belanghebbenden

- directeur Servicebedrijf
- medewerkers I&C

5.3 Realiseren

Het realiseren van de processen en activiteiten, specifiek voor I&C, wordt in deze vervolgstap gedaan. In deze paragraaf is kort beschreven wat er bij komt kijken.



- **Afstemmen BiSL-processen**
De te implementeren BiSL-processen en activiteiten moeten passen binnen de huidige werkzaamheden en bedrijfsvoering van I&C en het Servicebedrijf. Het afstemmen gebeurt aan de hand van taak- en rolverdelingen, beschikbare middelen en ondersteunende informatiesystemen.
- **Processchema's**
Alle uit te voeren processen en activiteiten rondom functioneel beheer worden gedocumenteerd. Onder processchema's vallen de stroomschema's en beslisbomen, waarin stap voor stap is aangegeven welke activiteiten worden ondernomen gedurende een proces.

- **Procesmatrices**

Alle uit te voeren processen en activiteiten rondom functioneel beheer worden gedocumenteerd. De procesmatrices zijn de uitgebreide tabellen waarin voor elke activiteit is aangegeven wat er door wie wordt uitgevoerd, wat de input en output is, hoe de activiteit wordt ondersteund en hoe deze in het proces is geborgd.

Uitvoering vervolgstap 3

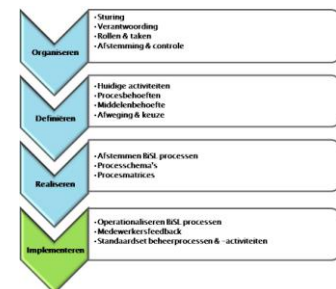
Stel voor de functioneel beheerprocessen de beschrijvingen op naar voorbeeld van de Zorgadministratie. De Zorgadministratie levert de schema's en matrices op en deze worden aangepast waar nodig om aan te sluiten op de beheerprocessen van afdeling I&C.

Belanghebbenden

- directeur Servicebedrijf
- manager Zorgadministratie
- medewerkers I&C

5.4 Implementeren

In deze vervolgstap worden de specifiek voor I&C opgestelde functioneel beheerprocessen en activiteiten geïmplementeerd. Wat hierbij komt kijken staat beschreven in deze paragraaf.



- **Operationaliseren BiSL-processen**

De opgestelde processen en activiteiten voor het functioneel beheer bij afdeling I&C worden toegepast in de praktijk. Dit gebeurt door middel van een aantal testcasussen waarbij de medewerkers van I&C hun rollen en taken uitvoeren.

- **Medewerkersfeedback**

Als de medewerkers van I&C enige ervaring hebben opgedaan met de verschillende BiSL-activiteiten leveren zij feedback aan de huidige proceseigenaar. Aan de hand van de feedback is het mogelijk dat het een en ander wordt aangepast in het functioneel beheerproces en/of de organisatie.

- **Standaardset beheerprocessen en -activiteiten**

Met de opgedane ervaring wordt een standaardset voor functioneel beheer (processen, activiteiten en organisatie) ontwikkeld waarmee de andere afdelingen van het Servicebedrijf ook mee aan de slag kunnen.

Uitvoering vervolgstap 4

Breng de (her)ontworpen processen zoals beschreven in vervolgstap 3 in de praktijk. Evalueer de processen nadat ervaringen zijn opgedaan en pas ze aan waar nodig. Ontwikkel een standaardset van procesbeschrijvingen, schema's en matrices van de beheerprocessen die toepasbaar zijn voor andere afdelingen. Voor het verder uitrollen van het BiSL-Framework kunnen de vervolgstappen herhaald worden.

Belanghebbenden

- directeur Servicebedrijf
- concernadviseur ICT
- manager ICT
- manager Administraties
- hoofd Inkoop
- medewerkers I&C

5.5 Activiteitenplanning

	Activiteit	Betrokkenen	Aantal uren
Vervolgstep 1 – Organiseren			30
	FB-organisatie document opstellen	Medewerkers I&C	15
	FB-organisatie document bespreken	Manager I&C, Concernstaf	5
	FB-organisatie document corrigeren		10
Vervolgstep 2 – Definiëren			80
	Huidige activiteiten inventariseren	Medewerkers I&C	20
	BiSL-processen inventariseren	Medewerkers I&C	20
	Middelenbehoefte bepalen		30
	Afweging maken en keuze voorleggen	Manager I&C	10
Vervolgstep 3 – Realiseren			120
	BiSL-processen afstemmen	Medewerkers I&C	20
	Processchema's opstellen		40
	Procesmatrices opstellen		40
	Procesondersteuning bepalen	Manager I&C	20
Vervolgstep 4 – Implementeren			50
	BiSL-processen operationaliseren	Medewerkers I&C	20
	BiSL-processen evalueren	Medewerkers I&C	5
	Standaardset beheerprocessen & -activiteiten opstellen	Functioneel beheeroverleg	25
Totaal			280

6. Overwegingen

- Outlook ter ondersteuning functioneel beheerprocessen

Binnenkomende meldingen per email kunnen worden opgeslagen in mappen per onderwerp/categorie. Telefonische meldingen moeten apart worden aangemaakt in Outlook, het is dus niet ideaal voor de registratie van meldingen.

- iTask ter ondersteuning functioneel beheerprocessen

Het registreren van meldingen bij de Zorgadministraties wordt gedaan in de applicatie iTask van leverancier Infoland. Het is een simpele en naar eigen wensen in te richten applicatie die meldingen kan ontvangen (koppeling Outlook), een status aan een melding geven en de meldingen sorteren op onderwerp, categorie, organisatorische eenheid, datum, enz.

Door de simpele werking en omdat het makkelijk aan te passen is naar een specifieke afdeling lijkt het een goede tool ter ondersteuning van de 'helpdeskactiviteiten'.

Op dit moment is de performance van iTask echter slecht. Het doorlopen van de verschillende vensters en menu's gaat dermate traag dat medewerkers zich hieraan ergeren. Om deze reden wordt iTask ook nog niet optimaal benut. Cluster ICT heeft een onderzoek gedaan naar de performance van de applicatie en heeft aanpassingen doorgevoerd, zonder resultaat. ICT gaat nu (opnieuw) in overleg met de leverancier. Zolang de performanceproblemen zich blijven voordoen wordt het gebruik van iTask binnen Rivierduinen niet uitgebreid. Wel kan alvast een opzet worden gemaakt met een eventueel te gebruiken structuur qua invoervelden en categorieën.

- Process Manager ter ondersteuning functioneel beheerprocessen

De in te voeren BiSL-processen en activiteiten moeten gedocumenteerd worden. Voor medewerkers is het bedoeld als naslagwerk om keuzes hieraan te toetsen en verantwoorden en voor nieuwe medewerkers en buitenstaanders als middel om bekend te raken met de processen en activiteiten. Binnen Rivierduinen wordt nu een pilot gehouden met Process Manager. Met behulp van Process Manager kunnen processen en de relaties met andere processen in kaart worden gebracht. Ook heeft de applicatie een verbinding met DKS, waardoor de bijbehorende achtergrondinformatie zoals bijvoorbeeld werkinstructies en gegevensdefinities aan activiteiten gekoppeld kunnen worden.

Doordat Process Manager nog in de pilot-fase is, kan nog niet met zekerheid worden gezegd of Rivierduinen hier in de toekomst gebruik van gaat maken. De onderliggende infrastructuur is ook nog niet compleet.

Het is verstandig nog niet de processen in kaart te brengen met Process Manager, maar gewoon op de oude manier met tabellen en schema's in Word documenten.

- Kennisnetwerk ter ondersteuning organisatiebrede functioneel beheeroverleg

In juli 2009 is gestart met een periodiek functioneel beheeroverleg. Bij dit overleg komen de functioneel beheerders van verschillende afdelingen bij elkaar. Wat het doel en de onderwerpen van dit overleg zijn staat nog niet vast. In elk geval is het uitrollen van het BiSL-Framework organisatiebreed een punt wat op de agenda staat.

Hoewel de functioneel beheerders van de verschillende afdelingen over het algemeen in hetzelfde gebouw werken (Servicebedrijf op Schuttersveld), kan een kennisnetwerk toch een toegevoegde waarde leveren. Op een kennisnetwerk dat toegankelijk is voor de functioneel beheerders op het intranet, kunnen allerlei documenten en links worden geplaatst. Tegelijkertijd kan dit worden voorzien van commentaar en discussie. Ook kunnen stukken van en voor vergaderingen hierop geplaatst worden ter naslagwerk.

De extra functionaliteit neemt dan wel voor een deel de interactie op de werkvloer zelf weg, maar geeft ook meer terug. Waarmee rekening moet worden gehouden is dat een kennisnetwerk alleen goed werkt als de betrokkenen ook actief deelnemen.

- Toekomstsituatie van de afdeling Informatievoorziening & Control

De afdeling I&C is de jongste afdeling van het Servicebedrijf. De laatste tijd is er veel gespeculeerd over het toekomstbeeld van de afdeling. Op het gebied van te gebruiken informatiesysteem (versies Cognos of andere systemen), personele invulling (uitbesteding of niet) en aansturing op verschillende gebieden (managementinformatie, financiën en economie en functioneel beheer) is nog onzekerheid. Er moet rekening worden gehouden met de scenario's die het meest waarschijnlijk zijn.

- Betrekken van de gebruikersorganisatie

De gebruikersorganisatie van Cognos bestaat uit financieel consultants, P&O adviseurs, de concerncontrollers en de I&C medewerkers (uitzonderingen zijn aanwezig). De financieel consultants en P&O adviseurs zijn verspreid over verschillende centra. Zij worden deels aangestuurd door respectievelijk de concerncontrollers en de concernadviseur HRM. De directies van de centra sturen deze stafmedewerkers ook aan voor de centrumspecifieke opdrachten. In hoeverre alle dertien directies van de centra betrokken worden hangt af van de toekomstsituatie van I&C. Veranderingen op het gebied van functioneel beheeractiviteiten voor de P&O adviseurs en financieel consultants lopen vooralsnog via de Concernstaf.

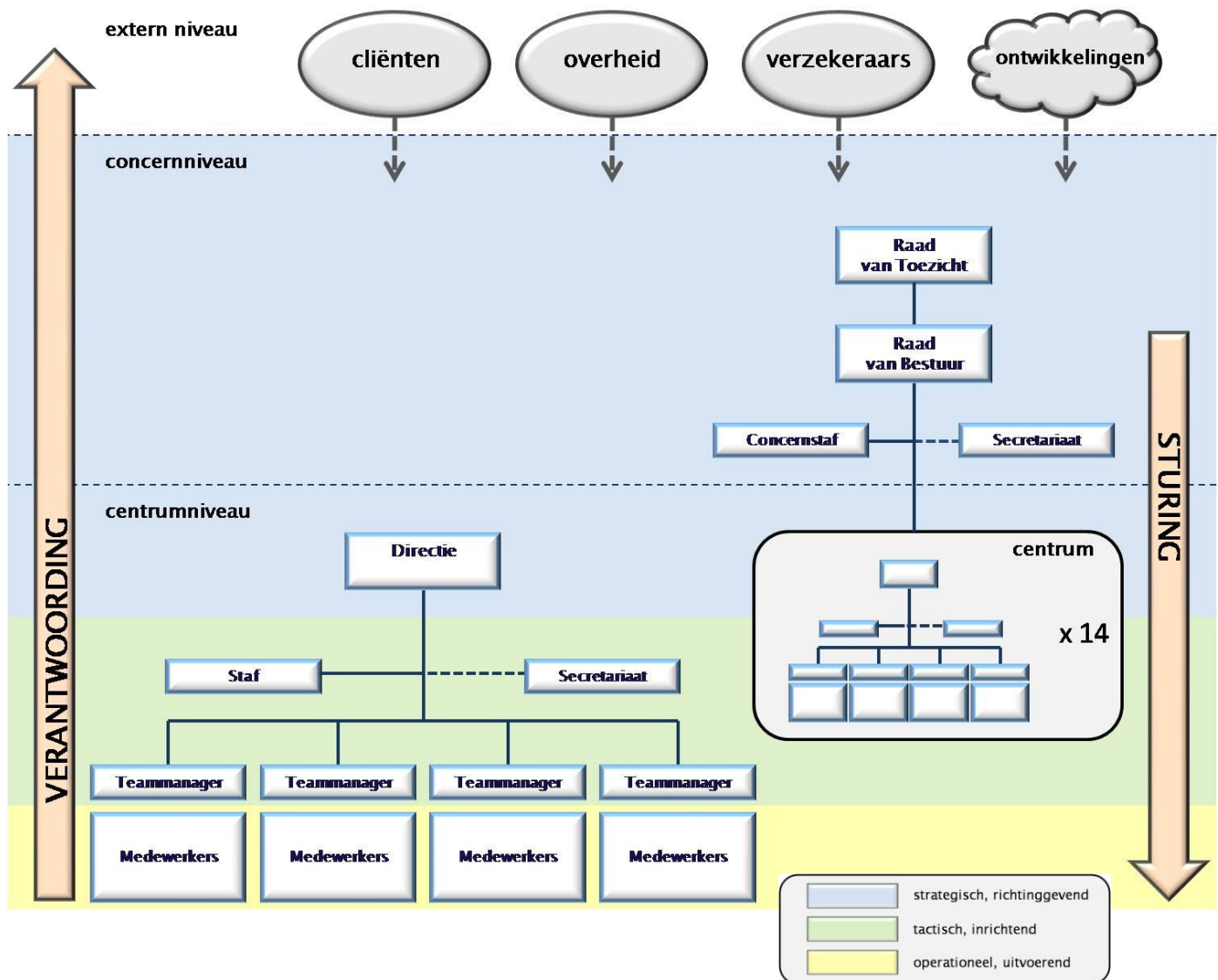
7. Gewenste toekomstsituatie

Een afdeling Informatievoorziening voor het verwerken en verschaffen van managementinformatie voor de centra en Concernstaf, onderdeel van het Servicebedrijf. Functioneel beheertaken zijn verdeeld tussen twee personen, zodat er altijd één iemand aanwezig is. Op de centra zijn de FiCo's en P&O adviseurs aanspreekpunt voor de directies op hun vakgebied. Een aantal FiCo's en P&O adviseurs worden superuser, zij kunnen gedeeltelijk gebruikersondersteuning voor de functioneel beheerders uit handen nemen. Met de centra en de concernstaf worden SLA's opgesteld, een standaardpakket met rapportages die door Rivierduinen zelf wordt aangeleverd. Uitbreiding op de rapportages is mogelijk, maar kost extra en wordt uitbesteed. Het standaardpakket aan rapportages wordt in overleg met de directies, Concernstaf en Raad van Bestuur samengesteld (Voor wie is welke managementinformatie?).

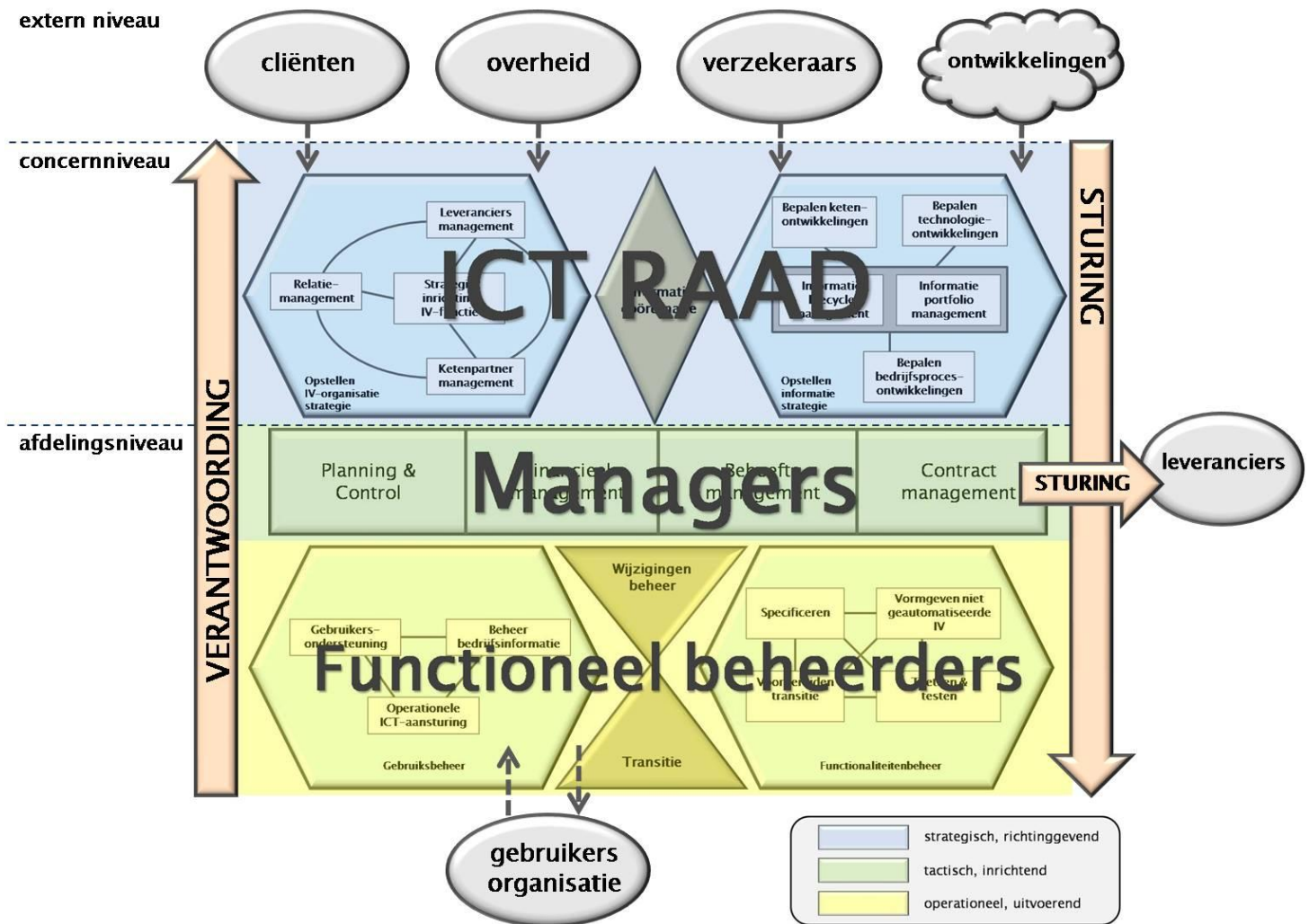
De afdeling Informatievoorziening wordt aangestuurd door een manager. De manager is verantwoordelijk voor de sturende functioneel beheerprocessen. De manager Informatievoorziening heeft ook als taak de managers van de andere afdelingen waar functioneel beheer plaatsvindt te sturen en adviseren op het gebied van juiste gegevensinvoer.

Het functioneel beheeroverleg moet ervoor zorgen dat de onderlinge functioneel beheerafstemming goed is. Hieronder valt het melden van problemen bij desbetreffende managers, het adviseren en het vertegenwoordigen van de functioneel beheer belangen bij wijzigingen in de informatiesystemen.

Sturing & verantwoordingsmodel bij Rivierduinen:



Algemene opzet BiSL binnen Rivierduinen:





Organisatiebeschrijving functioneel beheer volgens BiSL

Afdeling Informatievoorziening & Control

Auteur(s)	Vincent Campfens
Functie(s)	Afstudeerder
Datum	20 september 2009
Versie	1.1
Status	Concept

Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	3
2. Organisatie.....	3
3. Taken/rollen.....	4
4. Overlegorganen.....	7
<i>Functioneel beheer en de omgeving.....</i>	<i>9</i>
<i>Functioneel beheer en overlegorganen.....</i>	<i>9</i>

1. Inleiding

De eerste stap voor het inrichten van het functioneel beheer volgens BiSL is het opstellen van de organisatie. Zonder de organisatie kunnen processen en activiteiten immers niet worden toegewezen aan verantwoordelijken.

Dit document beschrijft welke personen en overlegorganen direct en indirect met het functioneel beheer op de afdeling I&C te maken krijgen en welke rollen/taken zij vervullen. Bij het inrichten van de organisatie is rekening gehouden met huidige takenpakketten, zodat de uit te voeren activiteiten passen binnen de huidige organisatie en geen extra werk opleveren.

2. Organisatie

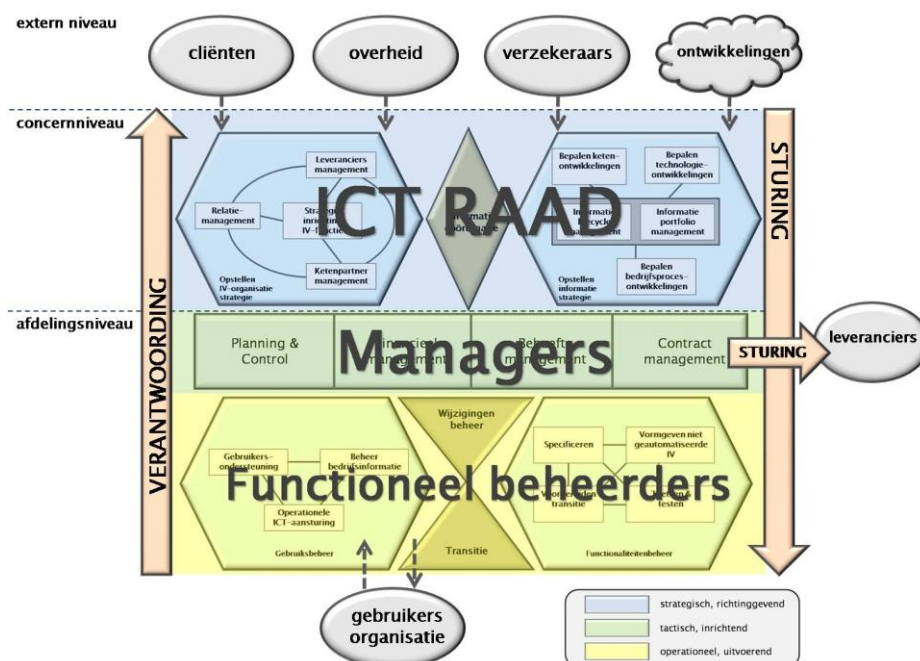
De te onderscheiden taken/rollen rondom het functioneel beheer bij de afdeling I&C zijn:

- Medewerker I&C
- Functioneel beheerder Cognos
- Manager I&C
- Systeemeigenaar
- Gegeveeneigenaar
- Financieel Consulent
- P&O adviseur
- Superuser
- Leverancier

De te onderscheiden overlegorganen rondom het functioneel beheer bij de afdeling I&C zijn:

- ICT-raad
- Afdelingsoverleg
- Functioneel beheeroverleg
- Superuseroverleg

Onderstaand figuur geeft een beeld van de toepassing van het BiSL-Framework binnen de organisatie en omgeving van Rivierduinen.



3. Taken/rollen

Dit hoofdstuk beschrijft de taken/rollen die te maken hebben met functioneel beheer op de afdeling I&C.

Medewerker I&C

De werkzaamheden die de I&C medewerkers uitvoeren zijn onder te verdelen in twee categorieën. Allereerst is er de taak om te voldoen aan de informatievraag van de centra en concernstaf. Dit kan gezien worden als onderdeel van de afdelingstaak 'informatievoorziening' (I). De tweede categorie is de taak van de I&C medewerkers om de concerncontrollers te ondersteunen. Dit kan gezien worden als onderdeel van de afdelingstaak 'control' (C).

De medewerkers van I&C zijn belangrijke gebruikers van Cognos.

Functioneel beheerder Cognos

Het functioneel beheerderschap van Cognos kan ingevuld worden als nieuwe functie of toegevoegd worden aan het takenpakket van een medewerker I&C. Momenteel is deze functie, taak of rol niet ingevuld. Naar het voorbeeld van de functiebeschrijving 'senior medewerker zorgadministratie' is eenzelfde beschrijving opgesteld voor een functioneel beheerder Cognos. Het document is te vinden in de bijlage en bevat de uit te voeren taken, activiteiten, omgeving en competenties van een functioneel beheerder Cognos.

De functioneel beheerders zijn verantwoordelijk voor het uitvoeren van de operationele processen gebruiksbeheer, wijzigingenbeheer, functionaliteitenbeheer en transitie.

Manager I&C

De medewerkers I&C en de functioneel beheerders Cognos worden aangestuurd door het afdelingshoofd van cluster I&C. Op dit moment is er geen aparte manager I&C, maar neemt de directeur van het Servicebedrijf deze taak op zich. Bij functioneel beheer volgens BiSL is een manager verantwoordelijk voor de sturende processen planning & control, financieel management, behoeftemanagement en contractmanagement. Het is niet realistisch deze processen onder te brengen bij de directeur van het Servicebedrijf. Een aparte manager voor I&C is nodig om goede sturing te geven aan de functioneel beheerders en de leveranciers.

Systeemeigenaar

Een systeemeigenaar is verantwoordelijk voor een bedrijfsproces en het ondersteunende informatiesysteem. Bij wijzigingen in het proces of systeem fungeert de systeemeigenaar als opdrachtgever. Een logische eigenaar is de persoon die het informatiesysteem heeft aangeschaft, maar vaak wordt het eigendomsrecht gedelegeerd aan een manager of functioneel beheerder.

Systeemeigenaren zijn niet bepaald bij Rivierduinen. Deze worden aan de hand van een extern advies (Logica) binnen de organisatie belegd.

Gegeveneigenaar

Een gegeveneigenaar is verantwoordelijk voor een bedrijfsgegeven dat gebruikt wordt in meerdere informatiesystemen en bedrijfsprocessen. Deze rol is nodig, omdat het voor een aantal bedrijfsgegevens onduidelijk is wie verantwoordelijk is voor de juiste invoer en verwerking van die gegevens. Voor een functioneel beheerder betekent dit dat hij of zij een aanspreekpunt heeft wanneer gegevens niet goed verwerkt kunnen worden tot managementinformatie door verkeerde invoer in een bronsysteem. De gegeveneigenaren zijn nodig om 'beheer bedrijfsgegevens' uit het BiSL Framework goed te kunnen uitvoeren.

Financieel Consulent

De financieel consulent (FiCo) werkt voor één of meerdere directies op de zorgcentra. Een FiCo ondersteunt de directie op het gebied van financiën en economie, het is een staffunctie. Financieel consulenten hebben toegang tot Cognos, het zijn decentrale gebruikers. Zij zouden zelfstandig met Cognos moeten kunnen werken om zo de benodigde informatie voor het centrum te verkrijgen. In totaal zijn er ongeveer acht FiCo's.

P&O Adviseur

De P&O adviseur werkt voor één of meerdere directies op de zorgcentra. Een P&O adviseur ondersteunt de directie op het gebied van personeel en organisatie, het is een staffunctie. P&O adviseurs hebben toegang tot Cognos, het zijn decentrale gebruikers. Zij zouden zelfstandig met Cognos moeten kunnen werken om zo de benodigde informatie voor het centrum te verkrijgen. In totaal zijn er ongeveer tien P&O adviseurs.

Superuser

Een superuser is een gebruiker die extra kennis en vaardigheden bezit rondom het gebruik van een informatiesysteem. Vaak hebben superusers ook extra autorisaties waardoor zij dingen kunnen doen in het systeem wat normale gebruikers niet kunnen. Superusers worden in het BiSL-Framework genoemd als vertegenwoordigers van de gebruikersorganisatie. Zij overleggen met de functioneel beheerders over incidenten, problemen en wijzigingen. Superusers kunnen ook een deel van de eerstelijns hulp overnemen. Gebruikers die niet zo goed zijn in het gebruik van een systeem kunnen een directe collega vragen om hulp, hierdoor worden de functioneel beheerders deels ontlast.

Voor Cognos is het gewenst om zowel een FiCo als een P&O adviseur te hebben als superuser. Hierdoor is er zowel op financieel, productie en HRM gebied een expert binnen de gebruikersorganisatie die op de hoogte is van de laatste ontwikkelingen omtrent het informatiesysteem en het bedrijfsproces.

Een superuser kan worden aangewezen door een leidinggevende of zelf naar voren treden vanuit de rol als enthousiast en ondernemend gebruiker. Naar het voorbeeld van de handleiding 'superuser Psygis' is eenzelfde beschrijving opgesteld voor een superuser Cognos. Het document is te vinden in de bijlage en bevat de uit te voeren taken, activiteiten, omgeving en competenties van een superuser Cognos.

Leverancier

Voor Cognos zijn twee leveranciers van belang. Enerzijds is er Cluster ICT die zorgt voor het technisch beheer. Cluster ICT draagt zorg voor de beschikbaarheid van de servers, het datawarehouse (TWIN) en de maandelijkse extractie van gegevens uit de bronsystemen. Anderzijds is Pink de leverancier van de informatiesystemen TWIN en Cognos. Pink doet het applicatiebeheer en voert alle werkzaamheden en wijzigingen uit in de informatiesystemen die Rivierduinen niet zelf kan doen.

Bij het inrichten van functioneel beheer volgens het BiSL-Framework moet gekeken worden of de afspraken die gemaakt zijn met beide leveranciers hetzelfde blijven. De systeemeigenaar is verantwoordelijk voor het opstellen van de juiste afspraken (en hierop sturen) met de leverancier. Voor het reguliere contact tussen leverancier en functioneel beheerders is het gewenst dat er vaste contactpersonen zijn.

4. Overlegorganen

Dit hoofdstuk beschrijft de overlegorganen die te maken hebben met functioneel beheer op de afdeling I&C.

ICT-raad

De ICT-raad stelt aan de hand van de laatste ontwikkelingen en input van buitenaf, gecombineerd met de visie van Rivierduinen een informatie(voorziening)strategie en -beleid op. De ICT-raad wordt vertegenwoordigd door een aantal directeuren van de behandelcentra, de manager van de zorgcoördinatie, manager ICT, concernadviseur ICT en een lid van de Raad van Bestuur. De ICT-raad opereert op het strategische niveau van het BiSL-Framework. Bij Rivierduinen heeft de ICT-raad echter geen mandaat, waardoor de uiteindelijke beslissingen altijd door de Raad van Bestuur worden genomen.

Input o.a.:

- Wet en regelgeving overheid
- Bedrijfsstrategie Rivierduinen
- Ontwikkelingen zorg en technologie
- Wensen en eisen van verzekeraars en cliënten
- Lopende zaken tactisch en uitvoerend niveau van managers

Output o.a.:

- Informatie(voorziening)strategie
- Informatie(voorziening)beleid
- Feedback en sturing aan managers

Het is de taak van de ICT-raad om de managers van de afdelingen waar functioneel beheer plaatsvindt op de hoogte te houden over wijzigingen in de strategie of het beleid. Aan de andere kant hebben managers de gelegenheid problemen op het gebied van functioneel beheer in te brengen bij de ICT-raad. Eventueel is voor de overeenstemming tussen managers en ICT-raad een apart overlegorgaan nodig.

Afdelingsoverleg

Een periodiek afdelingsoverleg is gebruikelijk binnen Rivierduinen. Tijdens een afdelingsoverleg kijken de medewerkers en het afdelingshoofd ((team)manager) terug op de uitgevoerde werkzaamheden, behaalde doelen, eventuele problemen en plannen voor de komende periode. Voor I&C wordt functioneel beheer een vast punt op de agenda. Belangrijke agendapunten zijn de planning (wijzigingenkalender), behoeftemanagement en contact met de leveranciers.

Functioneel beheeroverleg

Het functioneel beheeroverleg bestaat al en is een periodiek (3-wekelijks) overleg tussen functioneel beheerders van verschillende afdelingen (PSA, FA, ZA, I&C en inkoop). Het overleg heeft vooral als doel om te zorgen voor afstemming bij afdelingsoverschrijdende projecten, problemen en wijzigingen. Daarnaast wisselen de functioneel beheerders informatie uit over bijvoorbeeld werkwijzen en gebruikte formulieren, met als doel te komen tot een eenduidiger functioneel beheer (volgens BiSL).

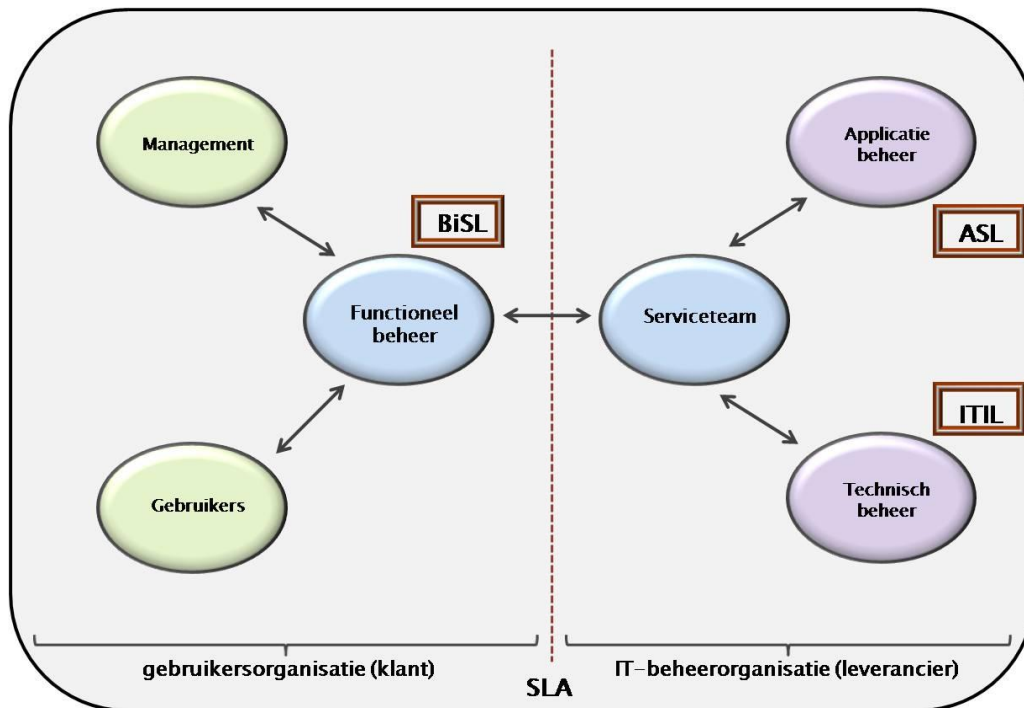
Superuseroverleg

Zoals eerder is aangegeven is het gewenst dat minimaal één FiCo en één P&O adviseur de rol van superuser op zich neemt. Superusers en functioneel beheerders TWIN/Cognos komen periodiek bij elkaar om de stand van zaken te bespreken. Belangrijke agendapunten zijn de wijzigingenkalender, ontstane problemen, incidentenafhandeling en eventuele wensen vanuit de gebruikersorganisatie. Het superuseroverleg kan ook gebruikt worden om via de superusers de gebruikersorganisatie te informeren.

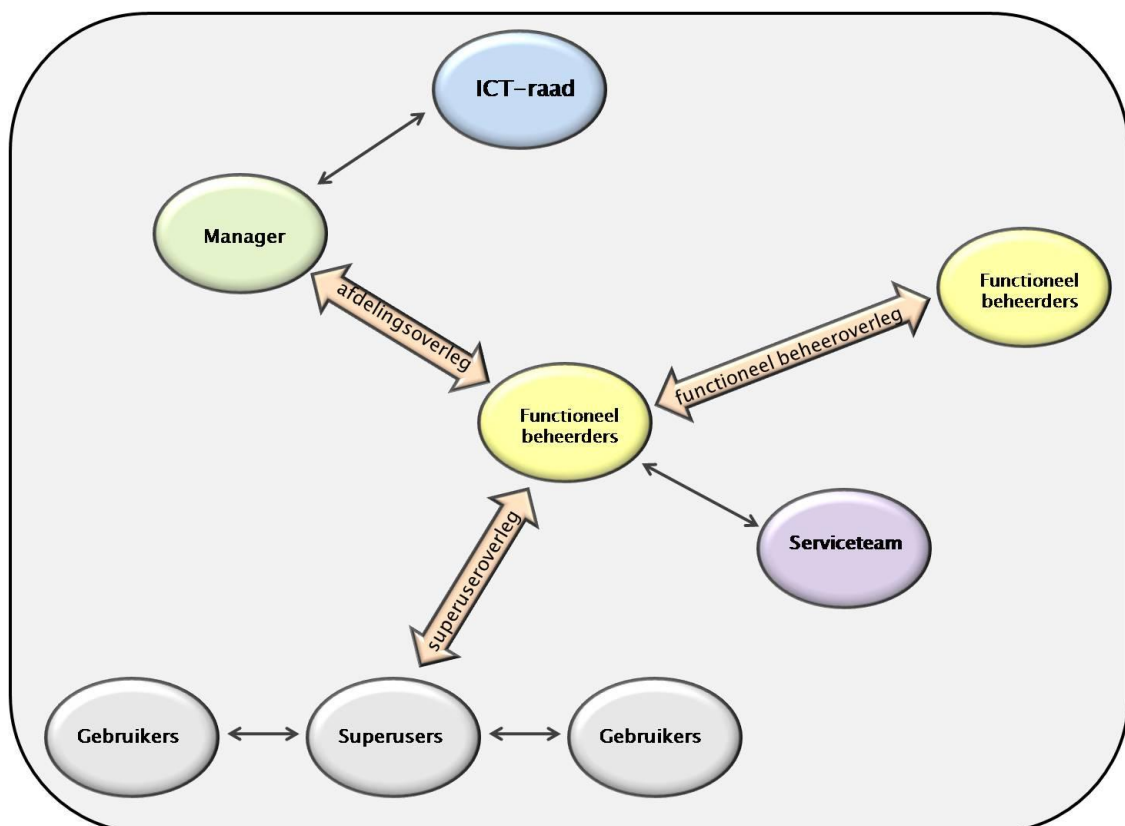
Serviceteam

In het serviceteam werken de drie vormen van beheer samen om de dienstverlening naar de klant te verbeteren. In het serviceteam komen functioneel beheerders, applicatiebeheerders en technisch beheerders samen om de totale dienstverlening op elkaar af te stemmen. Er is niet gekozen voor een periodiek overleg tussen de functioneel beheerders, cluster ICT en Pink. Een groot gedeelte waarvoor een serviceteam nodig is, valt binnen een DVO of SLA. Bij grote projecten of structurele problemen die niet onder te brengen zijn bij één beheerorganisatie kan gekozen worden om het serviceteam bijeen te brengen.

Functioneel beheer en de omgeving:



Functioneel beheer en overlegorganen:



Functiebeschrijving	functioneel beheerder Cognos	
Organisatie:	Rivierduinen	Ingangsdatum:
	Servicebedrijf	Datum:
FWG-indeling:		Blad: 1 van 6
Code:		Versie: concept
		Opsteller: MD/vc

Functioneel beheerder Cognos kan een taak zijn die aan het takenpakket van een medewerkers I&C wordt toegevoegd.

Doel / kern van de functie

Het beheren van de applicatie Cognos die wordt gebruikt ten behoeve van het controleren en het verwerken van brongegevens uit verschillende informatiesystemen tot stuur- en verantwoordingsinformatie (managementinformatie). Moet in staat zijn om de administratieve organisatie op te zetten en uit te werken tot en met het niveau van werkinstructies. Er dient een samenhangend geheel te zijn tussen informatiesystemen en administratieve organisatie. Het begeleiden, adviseren en instrueren van gebruikers van het managementinformatiesysteem met betrekking tot een optimaal gebruik van Cognos en het uitvoeren van controletaken teneinde de betrouwbaarheid en de beschikbaarheid van het systeem te waarborgen.

Plaats in de organisatie

De functioneel beheerder Cognos ontvangt leiding van de manager I&C. Cognos wordt beheerd door een tweetal parttime functioneel beheerders die elkaar aanvullen en ondersteunen. De functioneel beheerders TWIN en Cognos stemmen onderling werkzaamheden en werkwijzen af, corrigeren en geven aanwijzingen indien nodig.

In voorkomende gevallen geeft de functioneel beheerder leiding aan projectgroepen. In het kader van projecten onderhoudt hij of zij een opdrachtgever-opdrachtnemer-relatie met de opdrachtgever. Functioneel beheerder functioneert als intermediar tussen de gebruikersorganisatie, cluster ICT en de leverancier van TWIN en Cognos.

Aard en frequentie van overleg intern/extern

Intern

Heeft regelmatig contacten met financieel consultants, P&O adviseurs en concernstaf.

Neemt deel aan het afdelingsoverleg, het functioneel beheerderoverleg (driewekelijks) en het superuser overleg.

Heeft (nauwe) contacten met de financiële administratie, zorgadministratie, personeels- en salarisadministratie en ICT in verband met de extractie van gegevens uit de bronsystemen.

Onderhoudt vanuit de rol van functioneel beheerder contacten met centrale en decentrale gebruikers van Cognos.

Extern

Onderhoudt contact met de softwareleverancier van het informatiesysteem.

Neemt deel aan diverse gebruikersoverleggen.

Functiebeschrijving **functioneel beheerder Cognos**

Organisatie: Rivierduinen
Servicebedrijf

FWG-indeling:

Code:

Ingangsdatum:

Datum:

Blad: 2 van 6

Versie: concept

Opsteller: MD/vc

Hoofdtaken

1. Uitvoeren van taken op het gebied van functioneel beheer.
2. Informeren, instrueren en adviseren en verzorgen van opleidingen t.b.v. een juist en optimaal gebruik van het informatiesysteem door gebruikers en het oplossen van knelpunten.
3. Uitvoeren van projecten op het gebied van informatievoorziening en control.
4. Opstellen en (laten) onderhouden van rapportages en tabellen en het distribueren van informatie.
De invulling van deze taak is nog onzeker. Het ligt eraan in hoeverre de leverancier standaardrapportages en maatwerk levert in Cognos 8 en in hoeverre Rivierduinen zelf rapportages kan opstellen.
5. Uitvoeren van controletaken.

Uitwerking van hoofdtaken*1. Uitvoeren van taken op het gebied van functioneel beheer*

- Houdt tabellen actueel, test nieuwe releases, zorgt dat de applicatie overeenkomstig de functionele specificaties functioneert;
- Overlegt met de gebruikers en de softwareleverancier over gebruik van en aanpassingen aan de applicatie, vertaalt gebruikersvragen naar wijzigingsvoorstellen, voert impactanalyses uit;
- Lost, zonodig in overleg met de leverancier storingen en probleemsituaties op, informeert bij complexe storingen de manager I&C;
- Stelt wijzigingenkalender op en legt verantwoording af met betrekking tot de realisatie van de gestelde doelen;
- Zet de administratieve organisatie op en onderhoudt deze tot en met het niveau van werkinstructies. Er dient een samenhangend geheel te zijn tussen informatiesystemen en administratieve organisatie;
- Draagt zorg voor de periodieke beoordeling en evaluatie van de administratieve procedures op efficiëntie en effectiviteit en rapporteert hierover aan de manager I&C;
- Vertaalt geselecteerde, vernieuwende of te onderhouden specificaties van applicatieprogrammatuur naar implementatiecriteria;
- Draagt zorg voor de juiste extractie van gegevens uit de bronsystemen;
- Implementeert en bewaakt de gegevensstromen tussen de applicatieprogrammatuur onderling;
- Ontwikkelt , implementeert en onderhoudt volgens BiSL en andere standaardmethoden van Rivierduinen procedures en gebruikershandleidingen voor het gebruik en functioneel beheer van het managementinformatiesysteem;
- Treedt op als helpdeskmedewerker bij binnenkomende meldingen van gebruikers;
- Toetst aanvragen voor autorisaties en maakt accounts in het informatiesysteem aan;
- Ondersteunt gebruikers bij het werken met de applicatie en/of bij problemen, adviseert de inrichting en effectief/efficiënt gebruik van de applicatie.

Functiebeschrijving **functioneel beheerder Cognos**

Organisatie: Rivierduinen
Servicebedrijf

FWG-indeling:

Code:

Ingangsdatum:
Datum:
Blad: 3 van 6
Versie: concept
Opsteller: MD/vc

2. Informeren, instrueren, adviseren en geven van opleidingen

- Geeft aanwijzingen en adviseert gebruikers m.b.t. een juist en optimaal gebruik van het informatiesysteem en lost knelpunten voor gebruikers op.
- Brengt gebruikers op de hoogte van nieuwe releases en patches door het (laten) geven van workshops, instructies, interne scholing of documentatie;
Eventueel worden workshops uitbesteed aan een interne of externe instantie.
- Geeft opleidingen en instructies in het gebruik van het informatiesysteem ten behoeve van centraal en decentraal werkende gebruikers en superusers;
Eventueel worden cursussen/opleidingen uitbesteed aan een interne of externe instantie.
- Adviseert gevraagd en ongevraagd werkende collega's op het gebied van functioneel beheer.

3. Uitvoeren van projecten op het gebied van informatievoorziening en control

- Treedt binnen een projectteam op als projectleider of inhoudelijk deskundige betreffende informatievoorziening;
- Stelt in de rol van projectleider aan de hand van overleg met de opdrachtgever (manager I&C, concernstaf, directies of Raad van Bestuur) een plan van aanpak op, waarin doelstellingen, resultaten, werkwijze, rapportage- en evaluatiemomenten, indicatieve tijdsbesteding en looptijd zijn vastgelegd;
- Werkt projectplan uit, doet voorstel voor de samenstelling van het projectteam, verdeelt de werkzaamheden binnen de afdeling I&C;
- Is in de rol van projectleider verantwoordelijk voor de aansturing van het projectteam en het bereiken van de geformuleerde resultaten binnen de randvoorwaarden (op de aspecten tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie);
- Voert voortgangsgesprekken met de opdrachtgever;
- Stemt af met belanghebbenden, zoekt oplossingen bij belangentegenstellingen;
- Treedt in voorkomende gevallen op als intermediair tussen het projectteam, de klant en de externe dienstverlener.

4. Opstellen van rapportages en tabellen en het distribueren van informatie

- Draagt zorg voor het periodieke proces van gegevensextractie uit de bronsystemen Psygis, Questmanager, FIS2000 en Beaufort.
- Signaleert pro-actief, analyseert en lost problemen op m.b.t. de extractie;
- Maakt rapportages op basis van gemaakte afspraken met de centra of concernstaf;
- Stelt tabellen op of past deze aan op aanvraag van de centra of concernstaf;
- Bewerkt bestaande en vervaardigt nieuwe overzichten en statistieken t.b.v. intern en extern gebruik en maakt hierbij gebruik van de beschikbare tools;
- Verstrekt inlichtingen aan medewerkers, locaties, diensten en externe instanties inzake managementinformatie (stuur- en verantwoordingsinformatie);
- Draagt zorg voor het beschikbaar stellen van de MARAP aan de zorgcentra;
- Heeft nauwe contacten met de verzekeraars over de verwerking van verzonden facturen, afhandeling van afkeuringen' etc.
- Heeft contacten met centra over inhoudelijke vragen n.a.v. verkregen informatie uit Cognos;
- Verstrekt inlichtingen aan directies aangaande de informatievoorziening;
- Houdt overzichten bij van meldingen, wijzigingsverzoeken, werkopdrachten en projecten t.b.v. planning en aantonen van structurele knelpunten;

Functiebeschrijving	functioneel beheerder Cognos	
Organisatie:	Rivierduinen	Ingangsdatum:
	Servicebedrijf	Datum:
FWG-indeling:		Blad: 4 van 6
Code:		Versie: concept
		Opsteller: MD/vc

5. Uitvoeren van controletaken

- Toetst de kwaliteit van, en controleert de procedures rondom het informatievoorzieningsproces zoals omschreven in de administratieve organisatie;
- Draagt zorg en voert controles uit voor een juiste, volledige en tijdige verwerking van geregistreerde gegevens in Cognos;
Verantwoordelijkheid voor de juistheid van gegevens in Cognos ten opzichte van de brongegevens ligt bij de functioneel beheerders van de bronsystemen. Zij geven hiervoor een akkoord nadat de extractie heeft plaatsgevonden en de gegevens gecontroleerd zijn door dezelfde functioneel beheerders.
- Controleert managementinformatie op juistheid, volledigheid en betrouwbaarheid;
- Informeert betrokken functioneel beheerders over een uniforme hantering in het invoeren van gegevens en mutaties.

Gezichtspunten

Kennis

HBO- werk- en denkniveau met aanvullende opleiding op het terrein van business intelligence, data warehousing en functioneel beheer (BiSL). Ervaring met en kennis van TWIN en Cognos.
Ervaring met en kennis van geautomatiseerde registratiesystemen en de in gebruik zijnde applicaties.
Ruime ervaring met geautomatiseerde gegevensverwerking en -bewerking en applicatiebeheer.

Ruime kennis van projectmatig werken. Ruime ervaring in het geven van instructies en overdragen van kennis.

Ruime kennis van en inzicht in de processen in de organisatie van Rivierduinen. Houdt ontwikkelingen in het vakgebied bij door het volgen van opleidingen/trainingen en het lezen van vakliteratuur en vertaalt deze naar praktisch handelen.

Zelfstandigheid

De functie wordt aan de hand van hoofdlijnen met een grote mate van professionele zelfstandigheid en naar eigen inzicht uitgevoerd. Prioriteitenstelling, voortgangsbewaking en werkwijze binnen de eigen functie worden voornamelijk zelfstandig bepaald. Vakinhoudelijke problemen worden zelfstandig opgelost.

De werkzaamheden hebben grote gevolgen voor de gehele organisatie.

De functie vereist inzicht in de probleemcontext om weinig voorkomende en gevarieerde problemen op te kunnen lossen, waarbij door middel van een subtiële afweging een keuze moet worden gemaakt uit verschillende oplossingsmogelijkheden en op een originele wijze gebruik gemaakt wordt van vaktechnische kennis.

Functiebeschrijving **functioneel beheerder Cognos**

Organisatie: Rivierduinen
Servicebedrijf

FWG-indeling:

Code:

Ingangsdatum:
Datum:
Blad: 5 van 6
Versie: concept
Opsteller: MD/vc

Sociale vaardigheden

De functie stelt eisen aan sociale vaardigheden (zoals luistervaardigheid, tact, hulpvaardigheid, motiveren, overtuigingskracht) bij het instrueren, begeleiden en adviseren van centra en medewerkers (centraal en decentraal) in het gebruik van de informatiesystemen en bij het leiden van projecten. Eisen worden gesteld aan het kunnen analyseren van vraagstellingen met betrekking tot het gebruik van Cognos en de toepassing van regelgeving.

Eisen worden gesteld aan een klantgerichte houding, complexe gesprekken dienen gevoerd te kunnen worden met interne klanten, in situaties met tegengestelde, uiteenlopende belangen, waarbij weerstanden moeten worden overwonnen.

De functie vereist vaardigheden om proactief te handelen en initiatieven te nemen richting eindgebruikers om problemen voor te zijn en structurele oplossingen voor te stellen.

Risico's, verantwoordelijkheden, invloed

De functioneel beheerder I&C is verantwoordelijk voor het uitvoeren van het applicatiebeheer, geven van aanwijzingen en advisering m.b.t. het juiste gebruik van het informatiesysteem, juiste invoering van brongegevens, de uitvoering van controletaken en het verschaffen van informatie. Heeft ruime bevoegdheden m.b.t. de invulling en uitvoering van de functie, waarbij verantwoordelijkheid wordt gedragen voor de ontwikkeling en inrichting van het informatie met invloed op het beleid van het betreffende functionele deelgebied. Bij het verstrekken van onjuiste of onvolledige informatie aan in- en externe instanties is er grote kans op verlies van goodwill en financiële schade voor Rivierduinen.

Het onjuist beheren van Cognos waardoor managementinformatie niet juist is, brengt aanzienlijke kans op financiële schade voor Rivierduinen met zich mee.

Onjuiste uitvoering van werkzaamheden op het gebied van functionaliteiten en gegevensbeheer kan er toe leiden dat organisatiebreed de applicatie niet naar behoren werkt.

Uitdrukkingsvaardigheid

Een uitstekende mondelinge uitdrukkingsvaardigheid is vereist voor het geven van instructies, het overdragen van kennis, het adviseren van de verschillende afdelingen en centra en het uitvoeren van controles. Het opstellen van projectrapportages, correspondentie, procedures, werkinstructies en nieuwsbrieven stelt hoge eisen aan schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid. Eisen worden gesteld aan het schriftelijk kunnen geven van een goede uiteenzetting van complexe vraagstukken.

Bewegingsvaardigheid

Eisen worden gesteld aan bewegingsvaardigheid vanwege het werken met een pc.

Oplettendheid

Eisen worden gesteld aan oplettendheid en nauwkeurigheid vanwege de functioneel beheertaken, het uitvoeren van projecten, het controleren van gegevens, het opstellen van overzichten en rapportages. Aandacht en oplettendheid zijn vereist bij het uitvoeren van werkzaamheden waarbij fouten grote gevolgen kunnen hebben voor de beschikbaarheid van het managementinformatiesysteem binnen de instelling. Onvoldoende oplettendheid heeft consequenties voor het functioneren en kwaliteit van het managementinformatiesysteem en kan het imago van Rivierduinen schaden. De functioneel beheerder I&C moet in staat zijn om vragen van gebruikers over de toepassing van de applicatie te kunnen beantwoorden en de uitvoering van de werkzaamheden daardoor niet te laten verstoren.

Functiebeschrijving **functioneel beheerder Cognos**

Organisatie: Rivierduinen
Servicebedrijf

FWG-indeling:

Code:

Ingangsdatum:

Datum:

Blad: 6 van 6

Versie: concept

Opsteller: MD/vc

Overige functie-eisen

Hoge eisen worden gesteld aan doorzettingsvermogen, accuratesse, creativiteit en geduld die nodig zijn bij het vertalen van gebruikersvragen in oplossingen binnen de applicatie, de toepassing van wet- en regelgeving, het informeren, adviseren, trainen en begeleiden van gebruikers van het managementinformatiesysteem en het uitvoeren van projecten. Ordelijkheid en systematisch en gestructureerd werken zijn in hoge mate vereist bij het beheren van het informatiesysteem en het verrichten van administratieve werkzaamheden.

Integriteit en betrouwbaarheid zijn vereist bij het omgaan met bedrijfskritische gegevens en informatie. Eisen worden gesteld aan voorkomen en gedrag in het bijzonder in contacten met interne en externe klanten en leveranciers.

Inconveniënten

Psychische belasting kan ontstaan bij het onder tijdsdruk periodiek aanleveren van gegevens ten behoeve van externe instanties, het opstellen van interne rapportages en het oplossen van problemen met de applicaties. Het regelmatig stellen van prioriteiten tussen projectvoortgang, productieprocessen en storingsafhandeling veroorzaakt spanningen tussen collega's en klanten.

Ondertekening

Datum:

Directie Servicebedrijf:

Functiebeschrijving vastgesteld door de Raad van Bestuur:

Datum:

Handtekening:

Omschrijving	Rol van superusers Cognos binnen Rivierduinen
Doelgroep	Medewerkers met Cognos profiel: superuser
Versie	1.1 concept

Superusers en Cognos

Aanleiding

Dit document beschrijft de exacte rol, bevoegdheden en activiteiten van de superuser Cognos. Het 'superuserschap' kan onderverdeeld worden in een rol en autorisatie in het gebruik van het systeem en een rol als vertegenwoordiger van de gebruikers.

Rol in Cognos

De autorisatie van de SU is ruimer dan die van de 'gewone' Cognos-gebruikers. Superusers kunnen er op toezien dat hun vakgebied in Cognos goed gebruikt en vertegenwoordigd is. De drie vakgebieden waar onderscheid tussen wordt gemaakt zijn Financiën en Economie, Productie en HRM.

Rol in organisatie

‘Eerste Hulp Bij Cognos problemen’

Door (geleidelijk aan) een kennisvoorsprong op te bouwen, is het de bedoeling dat de SU als vraagbaak kan fungeren voor andere medewerkers in het team of op locatie. Eventueel kan de SU instructies verzorgen voor nieuwe medewerkers of ‘tijdelijke’ medewerkers.

‘Voorproever’

De SU krijgt toegang tot de testomgeving van TWIN/Cognos waarin nieuwe functionaliteiten of rapportages worden geplaatst, voordat deze in productie worden genomen. Zodoende is het voor de SU mogelijk om de impact van wijzigingen en aanpassingen voor het eigen vakgebied in te schatten. Daarnaast kan de SU een rol vervullen bij het testen zelf en suggesties doen voor aanpassingen. De primaire verantwoordelijkheid voor het testen blijft overigens liggen bij de functioneel beheerders Cognos van het Servicebedrijf. In de testomgeving kan de SU uiteraard ook experimenteren met bestaande rapportages of zaken uitzoeken die onduidelijk zijn, zonder de gegevens en structuur van ‘echte’ rapportages en tabellen aan te tasten.

‘Spreekbuis & ‘Hyperuser’

Tijdens reguliere bijeenkomsten (superuseroverleg, FiCo overleg, P&O overleg) kunnen de SU’s onderling en met de functioneel beheerders TWIN/Cognos van gedachten wisselen over het gebruik van het systeem en zo aandacht vestigen op problemen of wensen in het gebruik van de applicatie. Participatie in diverse werkgroepen die worden opgestart ter verbetering van TWIN/Cognos past ook in deze opzet. Per vakgebied (HRM, financiën en productie) wordt er minimaal één superuser afgevaardigd die aan de SU overleggen deelneemt.

Opleiding

Per 1 januari 2010 zullen nieuwe Cognos gebruikers een korte opleiding krijgen voor Cognos 8. De aanvullende kennis die op de werkvloer nodig is, zal door de superuser moeten worden overgebracht. Tevens zal de superuser bekijken, in hoeverre de nieuwe medewerker meer training nodig heeft, en hem daar indien nodig naar doorverwijzen.

Faciliteiten

- Toegang tot de testomgeving van TWIN/Cognos
- Cognos training, een dagdeel per jaar (indien gewenst)
- Eerder/meer informatie over wijzigingen en aanpassingen in de applicatie
- 10–12 bijeenkomsten per jaar Rivierduinen breed

Tijdsinvestering

De superuser zal voor bovenstaande taken gemiddeld 2 uur per weer kwijt zijn. Dit kan variëren, bijvoorbeeld bij een grotere inzet t.b.v. nascholing.

Wijzigingsverzoeken indienen

De SU kan (namens collega's) wijzigingsverzoeken indienen. Zij zijn de enigen dit kunnen doen. Het indienen van wijzigingsverzoeken vindt plaats tijdens het superuseroverleg. Voor het indienen van een wijzigingsverzoek is een formulier opgesteld, te vinden op intranet. De superuser wordt eerder dan de andere gebruikers geïnformeerd over wijzigingen. De superuser kan een rol hebben in het testen van nieuwe of gewijzigde functionaliteiten in Cognos.

Hoofdproces Functioneel beheer Cognos

Proceseigenaar:

Manager I&C

Procesbeheerder:

Functioneel beheerder Cognos

Doel van het hoofdproces:

Ter ondersteuning van de gebruikers invulling geven aan het beheer van de geautomatiseerde en niet-geautomatiseerde informatievoorziening. Het Functioneel Beheer wordt ingevuld met de volgende hoofdactiviteiten:

- Gebruikersondersteuning
- Aansturing interne/externe ICT-leverancier
- Beheer bedrijfsinformatie
- Wijzigingenbeheer
- Specificeren
- Niet geautomatiseerde Informatievoorziening
- Toetsen en testen
- Voorbereiden transitie en uitvoeren transitie

Deze activiteiten zijn nader omschreven in de subprocessen die hieronder in de paragraaf 'Toelichting' worden genoemd.

Toepassingsgebied:

Geheel Rivierduinen

Definities:

I&C = afdeling Informatievoorziening & Control

BiSL = Business information Services Library

DVO = Dienstverleningsovereenkomst

SLA = Service Level Agreement (bij Rivierduinen: externe DVO)

FB = Functioneel Beheer

TWIN = Datawarehouse systeem

Cognos = Business intelligence interface

Overlegvormen:

- Afdelingsoverleg I&C
- Informatievoorzieningsoverleg
- Superuseroverleg Cognos
- Functioneel beheeroverleg
- Serviceteam
- Overleg met interne ICT leverancier
- Overleg met externe ICT leverancier

Een overzicht van en de relaties tussen de verschillende overlegorganen is te vinden in het document 'Organisatie functioneel beheer volgens BiSL, afdeling Informatievoorziening & Control'

Toelichting:

De voor Cognos specifiek omschreven subprocessen van dit hoofdproces zijn:

- Helpdesk Cognos
- Opleiding
- Accountbeheer
- Documentenbeheer
- Wijzigingenbeheer
- Specificeren
- Toetsen en testen
- Voorbereiden transitie nieuwe release Cognos

Deze subprocessen zijn in aparte documenten opgenomen.

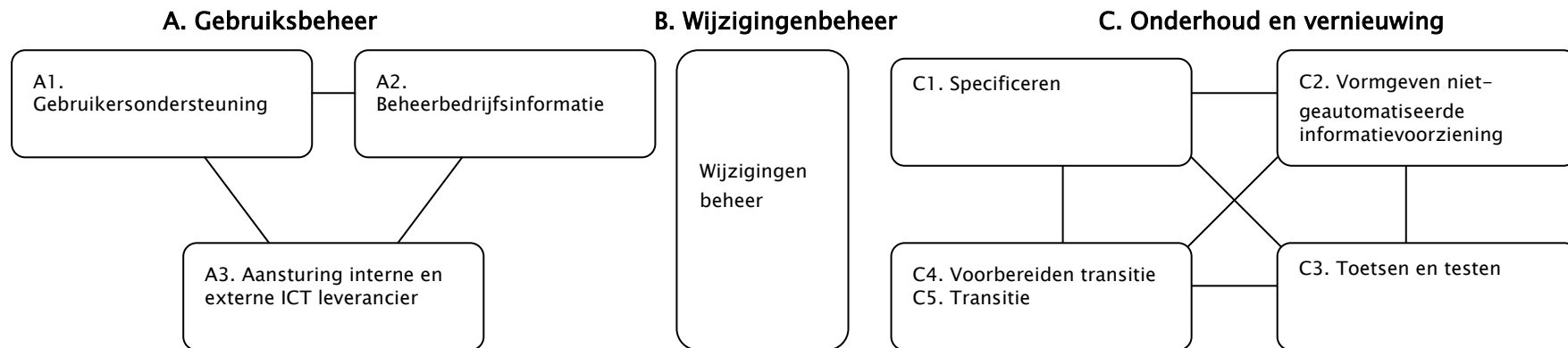
Vastgesteld door:

Datum vaststelling:

Datum evaluatie:

Versie:

Processchema



A. Gebruiksbeheer
A1. Gebruikersondersteuning

Nr	Activiteit	Beschrijving werkwijze	Wie	Termijn	Ondersteunende documenten	Inkomende informatie (trigger)	Uitgaande informatie	Normen/criteria	Risico	Borging
1.	Voeren van Helpdesk Cognos	Taken zoals beschreven in subproces 'Helpdesk Cognos'								
2.	Geven van opleidingen Cognos	Taken zoals beschreven in subproces 'Opleidingen Cognos'								
3.	Organiseren en voorzitten van superuseroverleggen Cognos	Plannen, organiseren, voorzitten van superuseroverleggen Cognos	Functioneel beheerder Cognos	Cognos: driewekelijks	Handleiding superusers Cognos	Geplande vergaderdata Agendapunten ingebracht door superusers en functioneel beheerders	Agenda, verslag en evt. bijlagen naar supergebruikers		Supergebruikers zijn niet in de gelegenheid vergaderingen bij te wonen	Rol en taken superusers zijn duidelijk beschreven en bekrachtigd op concernniveau

Nr	Activiteit	Beschrijving werkwijze	Wie	Termijn	Ondersteunende documenten	Inkomende informatie (trigger)	Uitgaande informatie	Normen/criteria	Risico	Borging
4.	Verzorgen van communicatie naar gebruikers	D.m.v. e-mail en intranet worden gebruikers op de hoogte gebracht van belangrijke ontwikkelingen i.z. informatievoorziening	Functioneel beheerder Cognos	Afhankelijk van ontwikkelingen in informatievoorziening	FAQ-overzicht op intranet	Ontwikkeling in informatievoorziening	Emails, berichtgeving op intranet gericht aan gebruikers	Ontwikkelingen zijn van invloed op het werk van de gebruiker	Communicatie vindt niet plaats	
5.	Uitvoeren van accountbeheer	Taken zoals beschreven in document subproces 'Accountbeheer'								

A2. Beheer Bedrijfsinformatie

Nr	Activiteit	Beschrijving werkwijze	Wie	Termijn	Ondersteunende documenten	Inkomende informatie (trigger)	Uitgaande informatie	Normen/criteria	Risico	Borging
1.	Beheer bedrijfsinformatie	Inrichten, controleren en up to date houden van tabellen conform informatiebehoefte Rivierduinen Controles op juiste verwerking	Functioneel beheerder Cognos	Continu	Cognos handboek	Releasenotes Interne gegevens wijzigingen Afgehandelde wijzigings voorstellen	Gewijzigde tabellen of rapportages Bericht aan gebruikers Rapportages en overzichten m.b.t. controles	Juiste inrichting systeem	Verkeerde informatie en registratie	Checklist waarop te controleren en hoe vaak Registratie voorschriften bronsystemen

A3. Aansturing interne/externe ICT leverancier

Nr	Activiteit	Beschrijving werkwijze	Wie	Termijn	Ondersteunende documenten	Inkomende informatie (trigger)	Uitgaande informatie	Normen/criteria	Risico	Borging
1	Aansturing Cluster ICT en leverancier (Pink)	Opdrachtverstrekking Planning, monitoring en afstemming	Manager I&C Functioneel beheerder Cognos	Continu	DVO intern SLA extern	Signalering probleem waar ICT of leverancier (Pink) actie op moet ondernemen afkomstig vanaf helpdesk Door te voeren wijzigingen/ nieuwe releases Releasekalender	Opdracht aan Cluster ICT en/of leverancier Signalering m.b.t. voortgang opdracht	DVO intern SLA extern	Onvoldoende beschikbaarheid Onvoldoende continuïteit Onvoldoende capaciteit Uitval systeem	DVO/SLA Calamiteitenplan

B. Wijzigingenbeheer

Wijzigingenbeheer houdt zich bezig met het op de juiste wijze doorvoeren van een wijziging in de informatiesystemen van Rivierduinen.

Op hoofdlijnen betreft het de volgende activiteiten:

- Inventariseren en registreren
 - aannemen en registreren wijzigingsverzoeken
 - verzamelen informatie/kenmerken
 - bewaken besluitvormingstermijnen
- Beoordelen/besluiten
 - analyse op noodzaak/urgentie
 - nader laten bepalen inhoud (proces Specificeren)
 - bepalen impact op bedrijfsprocessen
 - beslissen al dan niet doorvoeren
 - inplannen (in release) en opdracht verstrekken
- Bewaken en bijstellen
 - monitoring uitvoering
 - bijstellen van de opdracht bij afwijkingen

Er kan een onderscheid worden gemaakt in wijzigingen die voortvloeien uit een nieuwe release van Cognos of aangevraagde wijzigingen naar aanleiding van nieuwe wensen:

- Wijzigingenbeheer houdt zich bezig met wijzigingsverzoeken vanuit de gebruikersorganisatie of hoger niveau die door Functioneel Beheer zelf ontwikkeld en doorgevoerd kunnen worden. Wanneer een wijzigingsverzoek niet door Functioneel Beheer ontwikkeld kan worden, wordt dit verzoek als wens of als verzoek om maatwerk bij de leverancier ingediend. Het verzoek wordt dan doorgaans in een nieuwe release opgeleverd.
- Wijzigingen voortvloeiend uit nieuwe release (niet voortkomend uit gebruikersorganisatie) vormen een aparte categorie. Deze wijzigingen worden door de leverancier geïnitieerd en opgeleverd in nieuwe releases.
Deze wijzigingen zijn al dan niet gebaseerd op wet en regelgeving en gebruikersvragen.

Voor beide type wijziging is een aparte (sub)procesbeschrijving opgesteld, waarin de bovengenoemde activiteiten zijn 'vertaald' naar de specifieke werkwijze m.b.t. de desbetreffende wijziging.

Daarnaast kan een wijziging van Cognos plaatsvinden n.a.v. een wijzigingsverzoek uit de organisatie (maatwerk).

C. Onderhoud en vernieuwing

Binnen onderhoud en vernieuwing wordt, in geval van een wijziging, een aantal operationele activiteiten uitgevoerd, die hieronder in hun algemeenheid staan beschreven.

In de (sub)procesbeschrijving van wijzigingenbeheer Cognos zijn deze activiteiten vertaald naar de specifieke werkwijze m.b.t. de desbetreffende wijziging.

Nr	Activiteit	Beschrijving werkwijze	Wie	Termijn	Ondersteunende documenten	Inkomende informatie (trigger)	Uitgaande informatie	Normen/criteria	Risico	Borging
1.	Specificeren	Opstellen FO: – In kaart brengen behoefte/ randvoorwaarden – Bedenken oplossingsrichting – Impactanalyse Valideren gekozen oplossing	Functioneel beheerder Cognos	Afhankelijk van wijziging	Wijzigingsverzoek Format Specificaties Format FO	Behoeftte op het gebied van functionaliteit vanuit de gebruikersorganisatie	Functionele specificaties Voorstel opdracht ICT-leverancier		Verkeerde oplossingsrichting Oplossing veroorzaakt problemen in één van de bronsystemen of overige rapporten	Collegiale toetsing Toetsen in superuseroverleg Functioneel beheeroverleg
2.	Vormgeven niet geautomatiseerde informatievoorziening	Vervaardigen en onderhouden van de relevante documentatie voor gebruik en functioneel beheer van het informatiesysteem	Functioneel beheerder Cognos	Afhankelijk van wijziging	Functionele specs FO / Release notes	Functionele specificaties	Gebruikershandleidingen en werkinstructies	Nieuwe of gewijzigde functionaliteit is volledig gedocumenteerd	Documentatie is niet helder/ begrijpelijk voor gebruiker	Collegiale toetsing Toetsen bij superusers

Nr	Activiteit	Beschrijving werkwijze	Wie	Termijn	Ondersteunende documenten	Inkomende informatie (trigger)	Uitgaande informatie	Normen/criteria	Risico	Borging
3.	Toetsen en testen	Opstellen testplan Uitvoeren (acceptatie)test Taken zoals beschreven in document subproces 'Toetsen en Testen'	Functioneel beheerder Cognos	Tijdsplanning afhankelijk van wijziging	Format testplan Releasenotes	Releasenotes Functioneel ontwerp	Testverslag (resultaten)	Systeem werkt volgens ontwerp/ releasenotes	Test is niet volledig	Testplan Acceptatietest superusers
4.	Voorbereiden transitie	Opstellen transitieplan (gedetailleerdheid afhankelijk van impact) Uitvoering van activiteiten uit het transitieplan (nieuwe release) of checklist voor transitie Installatie nieuwe rapportage werkinstructie Taken zoals beschreven in document subproces 'Voorbereiden transitie'	Functioneel beheerder Cognos	Volgens opgestelde planning	Format transitieplan Transitieplan			Nieuwe en bestaande functionaliteiten werken naar behoren (wensen en eisen van gebruikers)	Productieomgeving wijkt af van testomgeving en genereert fouten Release is onvoldoende getest: onopgemerkte bugs	Test op productie alvorens nieuwe / gewijzigde functionaliteit vrij te geven Functioneel beheerder Cognos lost probleem op en kan beroep doen op support van leverancier
5.	Transitie	Informeren gebruikersorganisatie Informeren ICT en taken ICT kortsluiten Uitvoeren stappen in bijgesteld transitieplan	Functioneel beheerder Cognos	Volgens opgestelde planning	Format transitieplan Bijgesteld transitieplan	Goedgekeurde release	Gereedmelding transitie aan gebruikers		Transitie verloopt niet vlekkeloos vanwege slechte voorbereiding	Transitieplan Collegiale toetsing

Hoofdproces Functioneel beheer Cognos

Subproces Helpdesk

Proceseigenaar:

Manager I&C

Procesbeheerder:

Functioneel beheerder Cognos

Doel van de procedure:

Beschrijven hoe de meldingen betreffende Cognos binnenkomend bij de functioneel beheerder (helpdesk) worden afgehandeld.

Toepassingsgebied:

Centra van Rivierduinen

Definities:

I&C = afdeling Informatievoorziening & Control

BiSL = Business information Services Library

DVO = Dienstverleningsovereenkomst

SLA = Service Level Agreement (bij Rivierduinen: externe DVO)

FB = Functioneel Beheer

TWIN = Datawarehouse systeem

Cognos = Business intelligence interface

Overlegvormen:

- Afdelingsoverleg

Toelichting:

Functioneel beheer Cognos heeft zowel een telefonische helpdesk als een helpdesk per e-mail. Als gesproken wordt over helpdesk worden beide bedoeld.

Dit subproces is een onderdeel van het hoofdproces functioneel beheer Cognos.

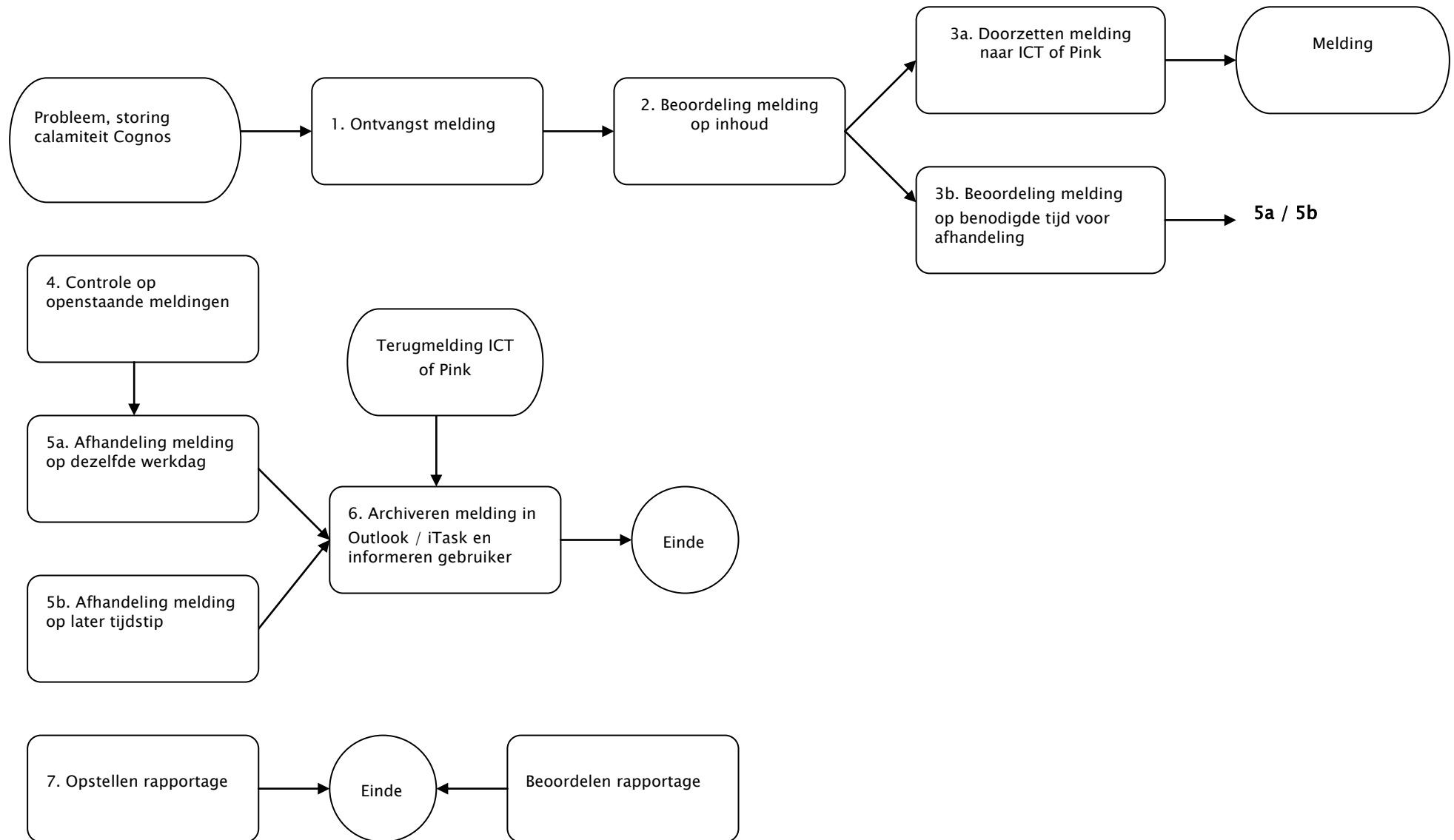
Vastgesteld door:

Datum vaststelling:

Datum evaluatie:

Versie:

Processchema Helpdesk Cognos



Nr	Activiteit	Beschrijving werkwijze	Wie	Termijn	Ondersteunende documenten	Inkomende informatie (trigger)	Uitgaande informatie	Normen/criteria	Risico	Borging
1.	Ontvangst melding	Ontvangst van de melding bij I&C; automatische ontvangstbevestiging wordt verstuurd vanuit Outlook	Functioneel beheerder Cognos		Outlook Werkinstructie helpdesk Cognos	Melding per E-mail of telefoon Gebruikers vraag	Automatische ontvangstbevestiging			
2.	Beoordeling melding op inhoud	Beoordeling melding op volledigheid en duidelijkheid Beoordeling melding: kan de helpdesk de melding zelf afhandelen of moet de melding doorgezet worden naar ICT of Pink?	Functioneel beheerder Cognos	Binnen 2 werkdagen	FAQ overzicht op intranet	Inhoud melding			Foute beoordeling functioneel beheerder Cognos	Beoordeling collega
3a	Doorzetten melding naar ICT of Pink	Als melding wordt doorgezet naar de ICT of Pink dan de melding registreren in I-task. Bericht via Outlook doorsturen naar contactpersoon ICT of Pink.	Functioneel beheerder Cognos	Binnen 2 werkdagen	I-task Outlook		Mail naar ICT of Pink vanuit Outlook.			
3b	Beoordeling melding op benodigde tijd voor afhandeling door helpdesk	Inschatting afhandeling korter dan 5 minuten dan gelijk afhandelen en registreren in I-task. Inschatting afhandeling langer dan 5 minuten dan melding registreren in I-task en met melder termijn afspreken.	Functioneel beheerder Cognos	Binnen 2 werkdagen	I-task Werkinstructie helpdesk	Inhoud melding			Melding vergeten te archiveren	Indien melding per email dan blijft melding open staan in Outlook

Nr	Activiteit	Beschrijving werkwijze	Wie	Termijn	Ondersteunende documenten	Inkomende informatie (trigger)	Uitgaande informatie	Normen/criteria	Risico	Borging
4a	Controle op openstaande meldingen	Dagelijks check van openstaande meldingen helpdesk in I-task	Functioneel beheerder Cognos	Melding binnen 1 werkdag afhandelen	I-task	Informatie melding			Melding vergeten af te handelen	Functioneel beheerders Cognos checken dagelijks I-task
5a	Afhandeling melding op dezelfde werkdag	Melding afhandelen en in I-task op afgehandeld zetten	Functioneel beheerder Cognos	Melding binnen 1 werkdag afhandelen	I-task					
5b	Afhandeling melding op later tijdstip	Melding afhandelen en in I-task op afgehandeld zetten	Functioneel beheerder Cognos		I-task					
6.	Archiveren melding in Outlook en iTask en informeren gebruiker	Nadat melding in I-task is geregistreerd, dan melding in Outlook archiveren in de juiste map. Melding kan zelf zijn afgehandeld of er kan per mail vanuit ICT of Pink een terugmelding binnen komen. Gebruiker wordt geïnformeerd dat melding is afgehandeld.	Functioneel beheerder Cognos		Outlook I-task	Mail van ICT of Pink vanuit Outlook	E-mail naar gebruiker		Melding vergeten af te handelen Melding vergeten te archiveren in Outlook	Wekelijks checkt functioneel beheerder Cognos in I-task de openstaande meldingen van ICT of Pink.
7.	Opstellen rapportage	Opstellen rapportage uit I-task voor functioneel beheerders.	Functioneel beheerder Cognos	Na afloop van kwartaal	I-task	Info uit I-task	Rapportage			
	Beoordelen rapportage	Beoordelen van de resultaten afkomstig uit de rapportage in relevante overlegvorm	Afdelingsoverleg Superuseroverleg Overleg met ICT en/of Pink	Per 3 maanden		I-task Rapportage		Afgesproken normen voor het oplossen van meldingen en incidenten SLA/DVO		

Hoofdproces Functioneel beheer Cognos

Subproces Opleiding

Proceseigenaar:

Manager I&C

Procesbeheerder:

Functioneel beheerder Cognos

Doel van de procedure:

(Nieuwe) Medewerkers opleiden om Cognos zo optimaal mogelijk te laten gebruiken.

Toepassingsgebied:

Centra Rivierduinen

Definities:

I&C = afdeling Informatievoorziening & Control

BiSL = Business information Services Library

DVO = Dienstverleningsovereenkomst

SLA = Service Level Agreement (bij Rivierduinen: externe DVO)

FB = Functioneel Beheer

TWIN = Datawarehouse systeem

Cognos = Business intelligence interface

Overlegvormen:

Afdelingsoverleg I&C

Superuser overleg

Toelichting:

Dit subproces is een onderdeel van het hoofdproces functioneel beheer Cognos.

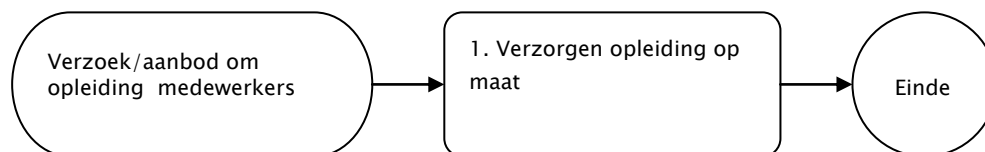
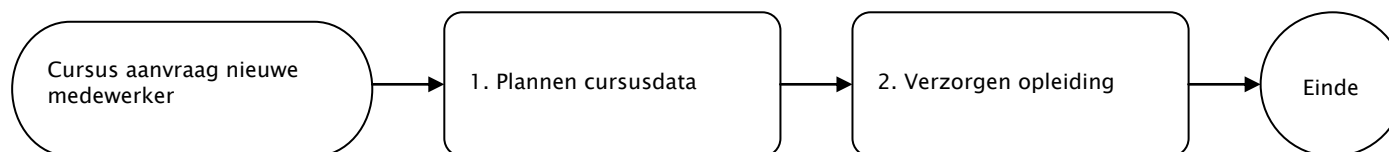
Vastgesteld door:

Datum vaststelling:

Datum evaluatie:

Versie:

Processchema's



Nr	Activiteit	Beschrijving werkwijze	Wie	Termijn	Ondersteunende documenten	Inkomende informatie (trigger)	Uitgaande informatie	Normen/criteria	Risico	Borging
1.	Plannen cursus data	(Nieuwe) Medewerker wordt door leidinggevende aangemeld bij de functioneel beheerder Cognos De verplichte Cognos cursus wordt ingepland Contact opnemen met aanvrager over in te plannen data Cursusdatum/data wordt in spreadsheet vermeld Uitnodiging wordt verstuurd aan nieuwe medewerker en aanvrager	Leidinggevende (manager of concernstaf) Functioneel beheerder Cognos	Maandelijks en op basis van aantal verzoeken	Cursusplanner	Informatie van het formulier account-aanvraag	Uitnodiging cursus naar contactpersoon (aanvrager) en nieuwe medewerker	Formulier moet volledig zijn ingevuld Aanvrager is bevoegd voor doen van aanvraag	Cursusdatum schikt nieuwe medewerker niet of wordt niet goed doorgegeven Onvoldoende opleidings-capaciteit gepland	Er is contact tussen helpdesk en aanvrager
2.	Verzorgen opleiding	Cursus wordt aangeboden Na afloop van de cursus wordt de (nieuwe) medewerker geautoriseerd voor de applicatie (zie subproces accountbeheer)	Functioneel beheerder Cognos	Maandelijks en op basis van aantal verzoeken	Opleidingsmap / cursushandleiding Gebruikershandboek Cognos	Aanmeldingsformulier Vraag van gebruiker/superuser/leidinggevende Initiatief functioneel beheerder Cognos	Planning	Afspraken DVO	Cursus niet actueel Cursist volgt opleiding niet	Cursus aanpassen aan nieuwe releases Plannen reservedata opleiding

Nr	Activiteit	Beschrijving werkwijze	Wie	Termijn	Ondersteunende documenten	Inkomende informatie (trigger)	Uitgaande informatie	Normen/criteria	Risico	Borging
1.	Verzorgen opleiding op maat	Aanbieden van cursus op maat n.a.v. – vraag cursist – aanbod opleidingen Cognos	Functioneel beheerder Cognos	Afhankelijk van de vraag	Opleidingsmap / cursushandleiding Cursusplanner	Aanmelding via helpdesk Cognos Vraag van gebruiker/superuser/leidinggevende Initiatief functioneel beheerder Cognos	Planning	Afspraken DVO	Leidinggevende voelt noodzaak niet/ gaat niet in op cursus aanbod	Registratie vragen helpdesk in iTask

Hoofdproces Functioneel beheer Cognos

Subproces Accountbeheer

Proceseigenaar:

Manager I&C

Procesbeheerder:

Functioneel beheerder Cognos

Doel van de procedure:

Beschrijven hoe de aanvraag van een nieuw account of wijziging op bestaand account voor Cognos verwerkt wordt door de functioneel beheerder.

Toepassingsgebied:

Centra Rivierduinen

Definities:

I&C = afdeling Informatievoorziening & Control

BiSL = Business information Services Library

DVO = Dienstverleningsovereenkomst

SLA = Service Level Agreement (bij Rivierduinen: externe DVO)

FB = Functioneel Beheer

TWIN = Datawarehouse systeem

Cognos = Business intelligence interface

PSA = Personeels- en Salarisadministratie

Overlegvormen:

- Afdelingsoverleg
- Superuseroverleg

Toelichting:

Deze procedure opgedeeld in twee sub-procedures:

- A. Aanvraag account nieuwe medewerker
- B. Aanvraag wijziging op bestaand account
- C. Account verwijderen

Dit subproces is een onderdeel van het hoofdproces functioneel beheer Cognos.

Vastgesteld door:

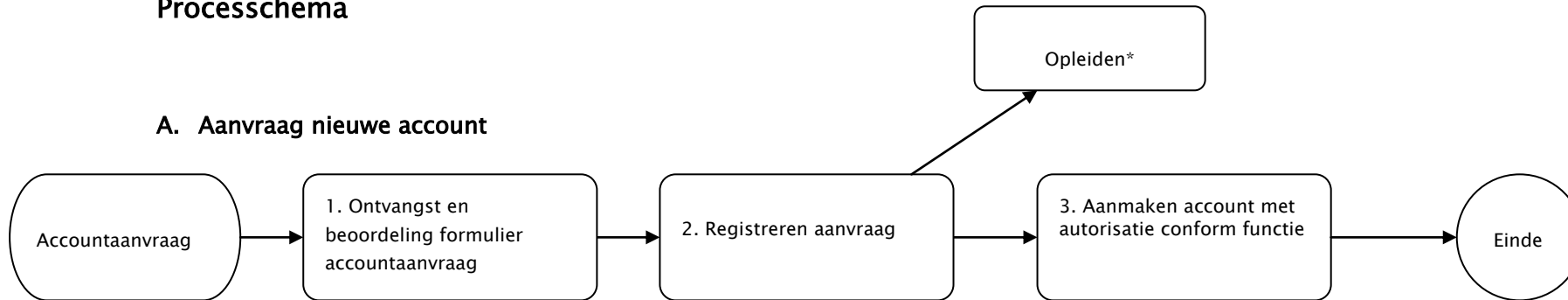
Datum vaststelling:

Datum evaluatie:

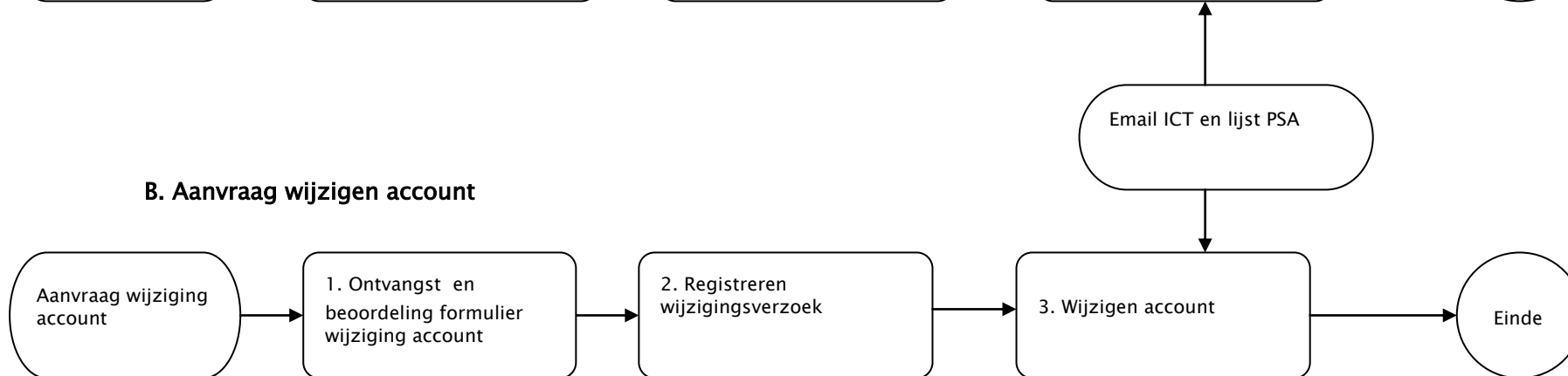
Versie:

Processchema

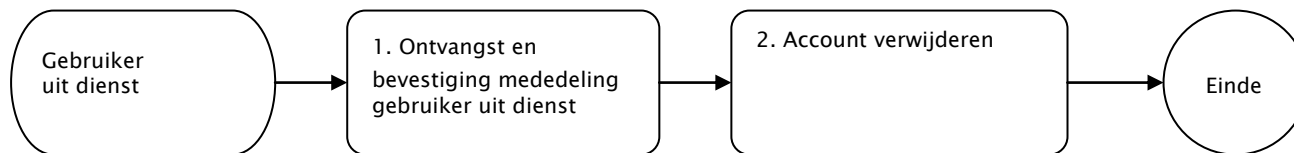
A. Aanvraag nieuwe account



B. Aanvraag wijzigen account



C. Account verwijderen



* Buiten de scope van dit proces

A. Aanvraag nieuw account

Nr	Activiteit	Beschrijving werkwijze	Wie	Termijn	Ondersteunende documenten	Inkomende informatie (trigger)	Uitgaande informatie	Normen/criteria	Risico	Borging
1.	Ontvangst en beoordeling formulier accountaanvraag	Het formulier komt binnen per email bij de helpdesk en wordt beoordeeld Automatische ontvangstbevestiging wordt verstuurd –geen Cognos dan gelijk archiveren –formulier onvolledig dan aanvrager bellen	Functioneel beheerder Cognos		Formulier account-aanvraag Werkinstructie account-aanvragen	Formulier account-aanvraag	Automatische ontvangst-bevestiging	Formulier moet volledig zijn ingevuld	Verkeerde beoordeling	Email wordt gearchiveerd
2.	Registreren aanvraag	Aanvraag nieuw account wordt geregistreerd in spreadsheet Account-aanvragen	Functioneel beheerder Cognos	Binnen 1 werkdag	Outlook Excel Werkinstructie account-aanvragen	Informatie van het formulier	Geregistreerde aanvraag		Informatie op het formulier wordt niet goed in het spreadsheet gezet	E-mail met aanvraag wordt opgeslagen, oorspronkelijke informatie is terug te halen
3.	Aanmaken account met autorisatie conform functie	Na ontvangst inlognaam van ICT en personeelsnummer van PSA wordt account gemaakt met rechten (autorisatie) conform de functie van de medewerker Registreren in spreadsheet Account-aanvragen	Functioneel beheerder Cognos	Direct na ontvangst inlognaam en personeelsnummer	Werkinstructie account-aanvragen Autorisatielijst Spreadsheet account-aanvragen	Per e-mail inlognaam ICT Lijst PSA Geregistreerde aanvraag	Aangemaakt account	Cursus moet ingepland zijn en Inlognaam en personeelsnummer moeten bekend zijn	Info PSA en ICT komt niet Cursist is niet aanwezig, maar wordt wel afgetekend Medewerker krijgt verkeerde rechten toegekend	Afspraak met ICT dat inlognaam binnen 10 dagen wordt afgegeven. Lijst PSA moet maandelijks vrijgegeven worden Functiecontrole door presentielijst te vergelijken met functie in aanvraag

B. Aanvraag wijziging account

Nr	Activiteit	Beschrijving werkwijze	Wie	Termijn	Ondersteunende documenten	Inkomende informatie (trigger)	Uitgaande informatie	Normen/criteria	Risico	Borging
1.	Ontvangst en beoordeling formulier wijziging account	Het formulier komt binnen per email bij de helpdesk Cognos en wordt beoordeeld –automatisch ontvangst–bevestiging gaat uit –geen Cognoswijziging dan formulier archiveren –formulier onvolledig dan contact opnemen met aanvrager	Functioneel beheerder Cognos		Formulier wijziging account (wijziging autorisatie)	Ontvangst formulier	Automatische ontvangst–bevestiging	Formulier moet volledig ingevuld zijn	Formulier fout beoordeelt	E-mail met aanvraag wordt opgeslagen, oorspronkelijke informatie is terug te halen
2.	Registreren wijzigingsverzoek	Wijzigingsverzoek wordt geregistreerd in spreadsheet Account-aanvragen	Functioneel beheerder Cognos	Binnen 1 werkdag	Werkinstructie account-aanvragen spreadsheet Account-aanvragen	Informatie formulier			Informatie op het formulier wordt niet goed in het spreadsheet gezet	E-mail met aanvraag wordt opgeslagen, oorspronkelijke informatie is terug te halen.
3.	Wijzigen account	Na ontvangst inlognaam van ICT en personeelsnummer van PSA wordt account gemaakt met rechten (autorisatie) conform de functie van de medewerker Autorisatie wijzigen voor account en registreren in spreadsheet	Functioneel beheerder Cognos	Direct na ontvangst inlognaam en personeelsnummer	Informatie formulier spreadsheet Account-aanvragen	E-mail ICT met inlognaam Lijst PSA	Kennisgeving aan medewerker		Wijzigingen niet goed gedaan	Email ICT wordt gearcheveerd Lijst PSA wordt gearcheveerd

C. Account verwijderen

Nr	Activiteit	Beschrijving werkwijze	Wie	Termijn	Ondersteunende documenten	Inkomende informatie (trigger)	Uitgaande informatie	Normen/criteria	Risico	Borging
1.	Ontvangst en bevestiging mededeling gebruiker uit dienst	Lijst PSA geeft aan dat een gebruiker van Cognos uit dienst is Controleren bij leidinggevende (aanvrager account) of het klopt	Functioneel beheerder Cognos	Na ontvangst lijst PSA	spreadsheet Account-aanvragen	Ontvangst lijst PSA medewerkers uit dienst		Gebruiker moet echt uit dienst zijn > 3 maanden	Administratieve fouten bij PSA, gebruiker niet echt uit dienst	Controle bij leidinggevende (aanvrager account)
2.	Account verwijderen	Account verwijderen uit Cognos en registreren in spreadsheet	Functioneel beheerder Cognos		spreadsheet Account-aanvragen				Verkeerde account verwijderd	Controle bij verwijderen account in Cognos

Hoofdproces Functioneel beheer Cognos

Subproces Documentenbeheer

Proceseigenaar:

Manager I&C

Procesbeheerder:

Functioneel beheerder Cognos

Doel van de procedure:

Nieuwe, gewijzigde en binnenkomende documenten op een juiste manier archiveren, zodat ze actueel zijn, eenvoudig zijn terug te vinden en bereikbaar zijn voor belanghebbenden.

Toepassingsgebied:

Gebruikers Cognos

Definities:

I&C = afdeling Informatievoorziening & Control

BiSL = Business information Services Library

DVO = Dienstverleningsovereenkomst

SLA = Service Level Agreement (bij Rivierduinen: externe DVO)

FB = Functioneel Beheer

TWIN = Datawarehouse systeem

Cognos = Business intelligence interface

Overlegvormen:

- Afdelingsoverleg
- Informatievoorzieningsoverleg
- Superuseroverleg

Toelichting:

De documenten waar dit betrekking op heeft zijn documenten ten behoeve van gebruikersondersteuning, werkinstructies, procesbeschrijvingen, formulieren, checklists, contracten en documentatie voor releases. In principe alles wat gebruikt en gemaakt wordt in het functioneel beheerproces Cognos.

Dit subproces is een onderdeel van het hoofdproces functioneel beheer Cognos.

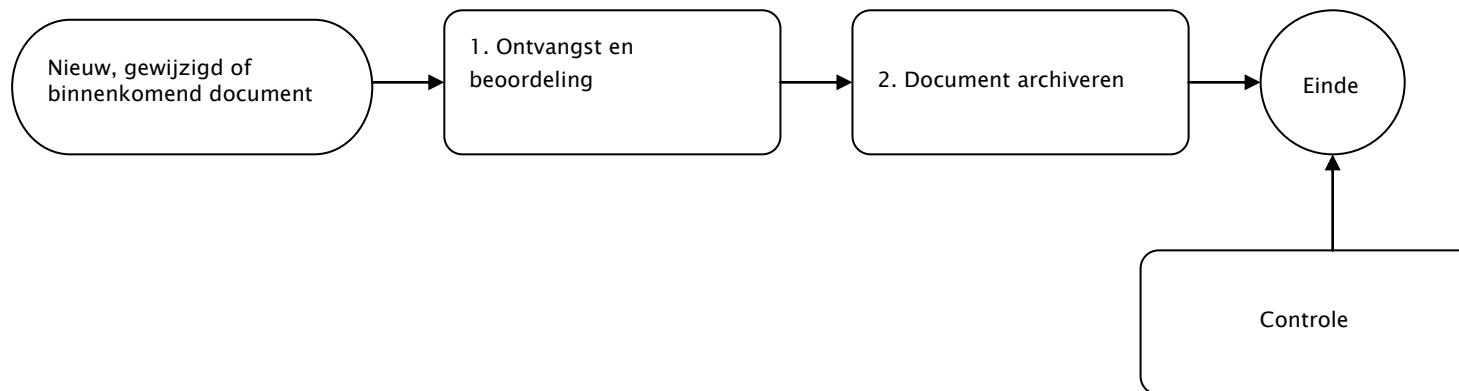
Vastgesteld door:

Datum vaststelling:

Datum evaluatie:

Versie:

Processchema



Nr	Activiteit	Beschrijving werkwijze	Wie	Termijn	Ondersteunende documenten	Inkomende informatie (trigger)	Uitgaande informatie	Normen/criteria	Risico	Borging
1.	Ontvangst en beoordeling	Nieuw of gewijzigd (definitief) intern document wordt beoordeeld op categorie. Ontvangen document van leverancier of andere externe partij wordt beoordeeld op categorie.	Functioneel beheerder Cognos	Direct na ontvangst	Werkinstructie documentenbeheer	Nieuw document Ontvangen document	Beoordeeld document	Documenten categorie	Verkeerde beoordeling	Werkinstructie met documenten categorie
2.	Document archiveren	Beoordeeld document wordt opgeslagen in de juiste map (categorie).	Functioneel beheerder Cognos	Direct na beoordeling	Werkinstructie documentenbeheer	Beoordeeld document	Opgeslagen document	Documenten categorie Format voor bestandsnaam	Foutieve bestandsnaam	Werkinstructie met documenten categorie en format voor bestandsnaam Jaarlijkse controle

Nr	Activiteit	Beschrijving werkwijze	Wie	Termijn	Ondersteunende documenten	Inkomende informatie (trigger)	Uitgaande informatie	Normen/criteria	Risico	Borging
	Controle	Controleren van bestandsmappen op verouderde documenten	Functioneel beheerder Cognos	Jaarlijks	Werkinstructie documentenbeheer	Functioneel beheer agenda (Planning & Control)		Documenten categorie Format voor bestandsnaam	Controle wordt niet uitgevoerd	Sturing vanuit Planning & Control (manager I&C)

Hoofdproces Functioneel beheer Cognos

Subproces Wijzigingenbeheer

Proceseigenaar:

Manager I&C

Procesbeheerder:

Functioneel beheerder Cognos

Doel van het subproces:

Het doel van de procedure is het beschrijven via welke stappen en binnen welk tijdsbestek een verzoek tot aanpassing/bouw van een functionaliteit binnen TWIN of Cognos doorgevoerd wordt.

Toepassingsgebied:

Geheel Rivierduinen

Definities en afkortingen:

I&C = afdeling Informatievoorziening & Control

BiSL = Business information Services Library

DVO = Dienstverleningsovereenkomst

SLA = Service Level Agreement (bij Rivierduinen: externe DVO)

FB = Functioneel Beheer

FO = Functioneel Ontwerp

TWIN = Datawarehouse systeem

Cognos = Business intelligence interface

Aanvrager = superuser die wens/wensen vanuit zijn centrum, afdeling of aandachtsgebied indient bij een functioneel beheerder Cognos

Superuser = gebruiker van Cognos met ruime gebruikersautorisatie. Ondersteunt en instrueert andere gebruikers bij het gebruik van Cognos. Tevens verzamelt hij/zij wensen m.b.t. verbetering van Cognos om die aan de functioneel beheerder tijdens het superuseroverleg voor te leggen.

Overlegvormen:

- Afdelingsoverleg
- Superuseroverleg
- Functioneel beheeroverleg
- Informatievoorzieningoverleg

Besluitvorming voor wijzigingenbeheer vindt in principe plaats binnen deze overlegvormen.

Toelichting:

Het functioneel beheer van het managementinformatiesysteem Cognos valt onder de verantwoordelijkheid van functioneel beheerders werkzaam op de afdeling I&C. Zij zijn verantwoordelijk voor het onderhoud, aanpassen en uitbreiden van Cognos zodat de gebruikers te allen tijde de informatiesystemen optimaal kunnen gebruiken.

Wanneer functioneel beheer een wijzigingsverzoek niet zelf kan ontwikkelen, doet zij een beroep op de leverancier. Het wijzigingsverzoek kan opgeleverd worden als maatwerk of op een wensenlijst gezet worden. In het eerste geval wordt er door Rivierduinen voor de nieuwe of gewijzigde functionaliteit betaald. In het tweede geval wordt het verzoek meegenomen in een van de komende releases. Hier hangt geen prijskaartje aan, maar de oplevering kan enige tijd op zich laten wachten.

Gebruikers van het systeem kunnen via de superusers verzoeken indienen bij het functioneel beheer om nieuwe functionaliteit te ontwikkelen of bestaande te wijzigen of uit te breiden. De superusers dienen deze aanvraag voor aanpassing nauwkeurig te omschrijven op formulier dat daartoe ontwikkeld is of in te brengen bij het superuseroverleg. Dit formulier bevindt zich in de gezamenlijke Cognos map.

In onderstaande procedure wordt beschreven volgens welke stappen een dergelijke aanvraag voor aanpassing uiteindelijk resulteert in een oplevering. Tevens wordt het tijdspad beschreven waarbinnen de verschillende procesonderdelen dienen plaats te vinden.

Superusers spelen daarnaast eventueel een rol in het testen van gewijzigde en nieuwe functionaliteiten in de testomgeving.

Wijzigingen kunnen ook voortkomen uit strategische plannen van Rivierduinen. Bijvoorbeeld om op een nieuwe set informatie te gaan sturen. Vanuit de ICT-raad belanden deze gewenste wijzigingen bij de manager I&C. Vanuit het perspectief van behoeftemanagement en planning & control inventariseert de manager deze wijzigingen en delegeert de verdere uitwerking hiervan aan de functioneel beheerders Cognos.

Dit subproces is een onderdeel van het hoofdproces functioneel beheer Cognos.

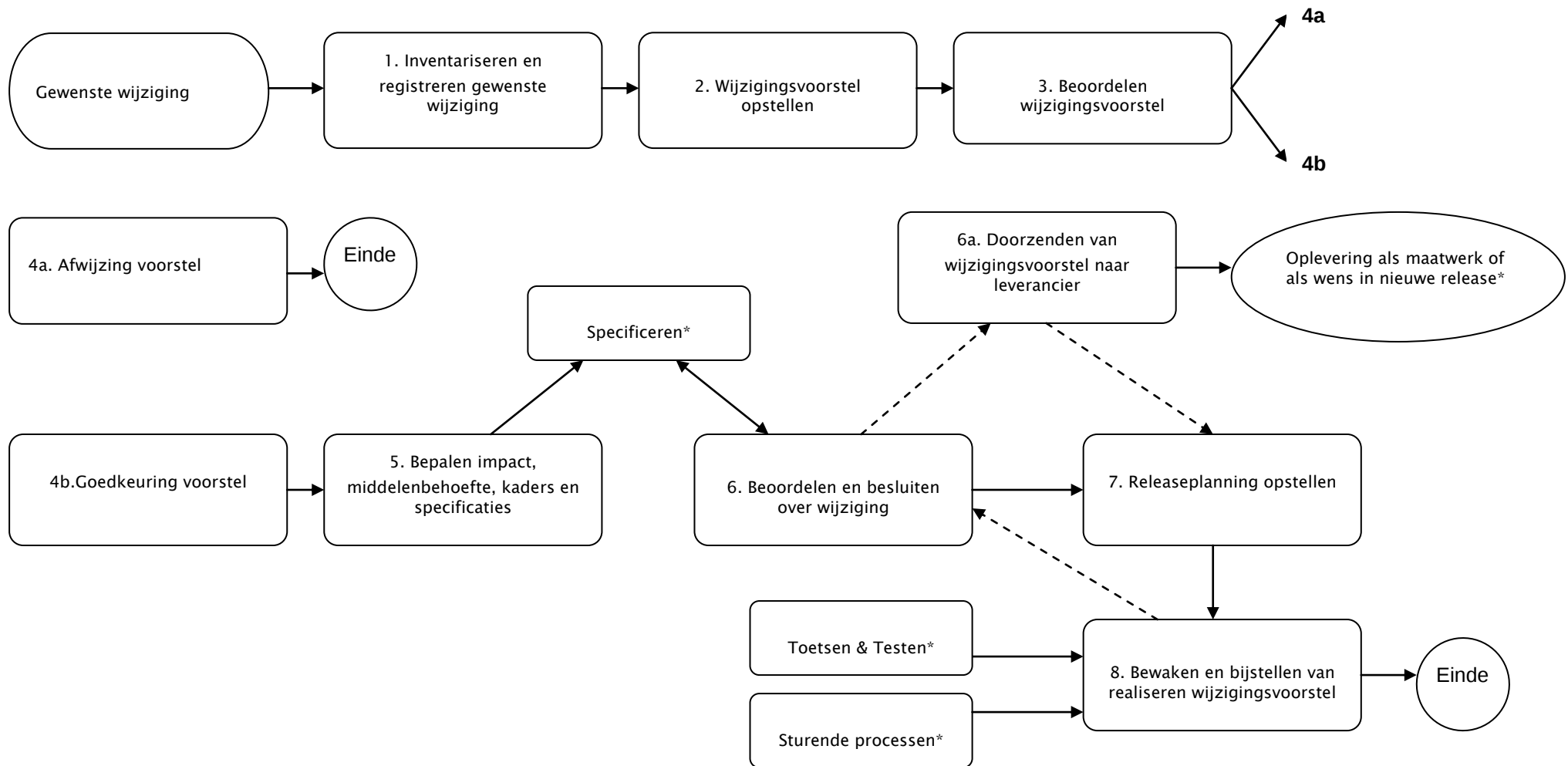
Vastgesteld door:

Datum vaststelling:

Datum evaluatie:

Versie:

Processchema:



* Buiten de scope van dit proces

Gedurende het gehele proces wordt bewaakt dat afgesproken opleveringsdata worden gehaald en dat beschikbaarheid & capaciteit gewaarborgd zijn.

Bij afwijkingen wordt de uitvoering zo nodig bijgesteld. Onderbroken lijnen zijn optioneel in het proces.



Nr	Activiteit	Beschrijving werkwijze	Wie	Termijn	Ondersteunende documenten	Inkomende informatie (trigger)	Uitgaande informatie	Normen/criteria	Risico	Borging
1.	Inventariseren en registreren gewenste wijziging	Alle gewenste wijzigingen worden geregistreerd en opgeslagen in I-Task Per digitale melding automatisch in I-Task Via superuseroverleg of afdelingsoverleg handmatig in I-Task	Functioneel beheerder Cognos	Direct na ontvangst	I-Task	Formulier 'verbeteringen in pakketten' met eventuele bijlagen Besproken gewenste wijzigingen in superuser- of afdelingsoverleg	Automatische bevestiging van ontvangst en registratie naar aanvrager Geregistreerde gewenste wijziging	Volledig ingevuld formulier	Handmatige invoer in I-Task vergeten	Op superuser overleg worden alle openstaande verzoeken besproken
2.	Wijzigingsvoorstel opstellen	Aan de hand van de wensen en eisen van de aanvrager een wijzigingsvoorstel opstellen en opslaan	Functioneel beheerder Cognos	Uiterlijk 2 weken na ontvangst, voor het eerstvolgende afdelings overleg	Format voor wijzigings voorstel Database t.b.v. registratie wijzigings voorstellen op N-schijf	Geregistreerde gewenste wijziging	Wijzigingsvoorstel	Compleetheid voor beoordeling	Verkeerde vertaling van gewenste wijziging naar wijzigings voorstel	Op superuser overleg worden alle openstaande verzoeken besproken Collegiale toetsing



Nr	Activiteit	Beschrijving werkwijze	Wie	Termijn	Ondersteunende documenten	Inkomende informatie (trigger)	Uitgaande informatie	Normen/criteria	Risico	Borging
3.	Beoordeling wijzigingsvoorstel	Functioneel beheerders Cognos doen een eerste beoordeling over het wijzigingsvoorstel Eerste beoordeling wordt getoetst tijdens afdelingsoverleg en informatievoorziening overleg	Functioneel beheerders Cognos Manager I&C Concern adviseur ICT	Eerstvolgende afdelings overleg	Database t.b.v. registratie gewenste wijzigingen op N-schijf	Wijzigings voorstel	Beoordeeld wijzigingsvoorstel – afgewezen of goedgekeurd	Gewenste aanpassing moet: – Rivierduinen breed toepasbaar zijn en/of – iets wezenlijks toevoegen en – conform wet- en regelgeving zijn en – technisch uitvoerbaar zijn en – passen binnen planning (capaciteit en tijd)	Onjuiste beoordeling	Uiteindelijke beoordeling vindt plaats in overleg
4a	Afwijzing van wijzigingsvoorstel	Aanvrager van wijziging wordt per e-mail op de hoogte gesteld van afwijzing	Functioneel beheerder Cognos	Binnen 1 week na beoordeling		Afgewezen wijzigings voorstel	Berichtgeving van beoordeling per e-mail naar aanvrager	Verzoek voldoet niet aan normen/criteria zoals beschreven onder stap 3	Onterechte afwijzing Vergeeten berichtgeving	Aanvrager kan verzoeken het onderwerp nogmaals te agenderen Op superuser overleg worden alle openstaande verzoeken besproken
4b	Goedkeuring van wijzigingsvoorstel	Aanvrager wordt per e-mail op de hoogte gesteld van goedkeuring Wijzigingsvoorstel wordt ingepland en opgenomen in de wijzigingenkalender	Functioneel beheerder Cognos	Binnen 1 week na beoordeling	Wijzigingen kalender	Goedgekeurd wijzigings voorstel	Berichtgeving van beoordeling per e-mail naar aanvrager	Verzoek voldoet wel aan normen/criteria zoals beschreven onder stap 3	Vergeeten berichtgeving Niet opgenomen in de wijzigingen kalender	Op superuser overleg worden alle openstaande verzoeken besproken

Nr	Activiteit	Beschrijving werkwijze	Wie	Termijn	Ondersteunende documenten	Inkomende informatie (trigger)	Uitgaande informatie	Normen/criteria	Risico	Borging
5.	Bepalen impact, middelenbehoefte, kaders en specificaties	Het wijzigingsvoorstel wordt gespecificeerd door het laten bepalen van de impact op ICT, organisatie en processen, en het bepalen van de middelenbehoefte, kaders en specificaties (FO) De status van de wijziging wordt bijgehouden op de wijzigingenkalender	Functioneel beheerder Cognos Manager I&C Leverancier	Afhankelijk van planning wijzigings voorstel Wekelijks	Wijzigingen kalender	Goedgekeurd wijzigings voorstel	Verzoeken / meldingen m.b.t. wijziging voor: – bepalen van impact op ICT naar leverancier – bepalen van impact op organisatie en processen, en specificaties (FO) naar functioneel beheerder Cognos – vaststellen middelenbehoefte en bepalen kaders naar manager I&C	Verwerking volledig conform wijzigingsvoorstel (extern) SLA	Onjuiste interpretatie van wijzigings voorstel door derden Overschrijding van planning in wijzigingen kalender	Periodieke voortgangs controle Sturing aan leverancier op basis van gemaakte afspraken
6.	Beoordelen en besluiten over wijziging	Met het gespecificeerde wijzigingsvoorstel (inclusief impactanalyse, middelenbehoefte, kaders en specificaties (FO)) wordt besloten over de verdere verwerking De status van de wijziging wordt bijgehouden op de wijzigingenkalender	Functioneel beheerder Cognos Aanvrager/ superusers Manager I&C	Afhankelijk van planning wijzigings voorstel Wekelijks	Wijzigingen kalender Format voor gespecificeerd wijzigings voorstel (FO)	Gespecificeerd wijzigings voorstel	Vastgesteld gespecificeerd wijzigingsvoorstel	Format voor gespecificeerd wijzigingsvoorstel	FO niet volgens wens aanvrager/ superusers	Overleg omtrent FO met aanvrager/ superusers Collegiale toetsing

Nr	Activiteit	Beschrijving werkwijze	Wie	Termijn	Ondersteunende documenten	Inkomende informatie (trigger)	Uitgaande informatie	Normen/criteria	Risico	Borging
6a	Doorzenden van wijzigingsvoorstel naar leverancier	Contact opnemen met de contactpersoon bij de leverancier en wijzigingsvoorstel (FO) met bijlagen en instructies opsturen (opdracht aan ICT-leverancier)	Functioneel beheerder Cognos	Binnen 1 week na beoordeling en besluit	Wijzigingen kalender	Besluit over uitbesteding gespecificeerd wijzigings voorstel	Vastgesteld gespecificeerd wijzigingsvoorstel	(extern) SLA	Functioneel beheerder Cognos en leverancier zitten niet op één lijn	Sturing aan leverancier op basis van gemaakte afspraken
7.	Release planning opstellen	Planning van wijziging in release opstellen Wijziging opnemen in de releaseplanning	Functioneel beheerder Cognos	Binnen 2 weken na beoordeling en besluit	Releaseplanning	Vastgesteld gespecificeerd wijzigings voorstel	Releaseplan	Format releaseplan	Implementatie traject is niet goed ingeschat of wordt overruled door andere (meer) urgente zaken	Planning vastgesteld in overleg met manager I&C

Nr	Activiteit	Beschrijving werkwijze	Wie	Termijn	Ondersteunende documenten	Inkomende informatie (trigger)	Uitgaande informatie	Normen/criteria	Risico	Borging
8.	Bewaken en bijstellen van realiseren en implementeren wijzigingsvoorstel	Gedurende de realisatie wordt voortgang bewaakt en bijgesteld aan de hand van de kaders binnen de sturende processen. Bij aanpassingen en escalaties kan er mede op basis van deze informatie bijstelling van de besluitvorming plaatsvinden. Gedurende testen kan geëscaleerd worden omdat bijvoorbeeld functionaliteit ontbreekt. Vanuit het proces toetsen en testen komt dan het verzoek om de wijziging bij te stellen. De besluitvorming wordt vervolgens gedaan in de vorige processtap.	Functioneel beheerder Cognos	Continu	Releaseplanning Releaseplan	Voortgang realisatie en implementatie van wijzigingsvoorstel	Gerealiseerde wijziging	Wijziging conform ontwerp (FO) Wijziging past binnen gestelde kaders	Gerealiseerde wijziging werkt niet naar behoren	Voortgangs controle Collegiale toetsing

Hoofdproces Functioneel beheer Cognos

Subproces Toetsen en testen

Proceseigenaar:

Manager I&C

Procesbeheerder:

Functioneel beheerder Cognos

Doel van de procedure:

Zorgen voor een correcte werking van de gebruikte instrumenten, hulpmiddelen en andere ondersteuningsvormen, zodat de gewenste verandering op een vlekkeloze wijze in de organisatie wordt doorgevoerd.

Toepassingsgebied:

Beheerders en gebruikers Cognos

Definities:

I&C = afdeling Informatievoorziening & Control

BiSL = Business information Services Library

DVO = Dienstverleningsovereenkomst

SLA = Service Level Agreement (bij Rivierduinen: externe DVO)

FB = Functioneel Beheer

FO = Functioneel Ontwerp

TWIN = Datawarehouse systeem

Cognos = Business intelligence interface

Superuser = gebruiker van Cognos met ruime gebruikersautorisatie. Ondersteunt en instrueert andere gebruikers bij het gebruik van Cognos. Tevens verzamelt hij/zij wensen m.b.t. verbetering van Cognos om die aan de functioneel beheerder tijdens het superuseroverleg voor te leggen.

Overlegvormen:

- Afdelingsoverleg
- Superuseroverleg
- Functioneel beheeroverleg

Toelichting:

Dit subproces is een onderdeel van het hoofdproces functioneel beheer Cognos.

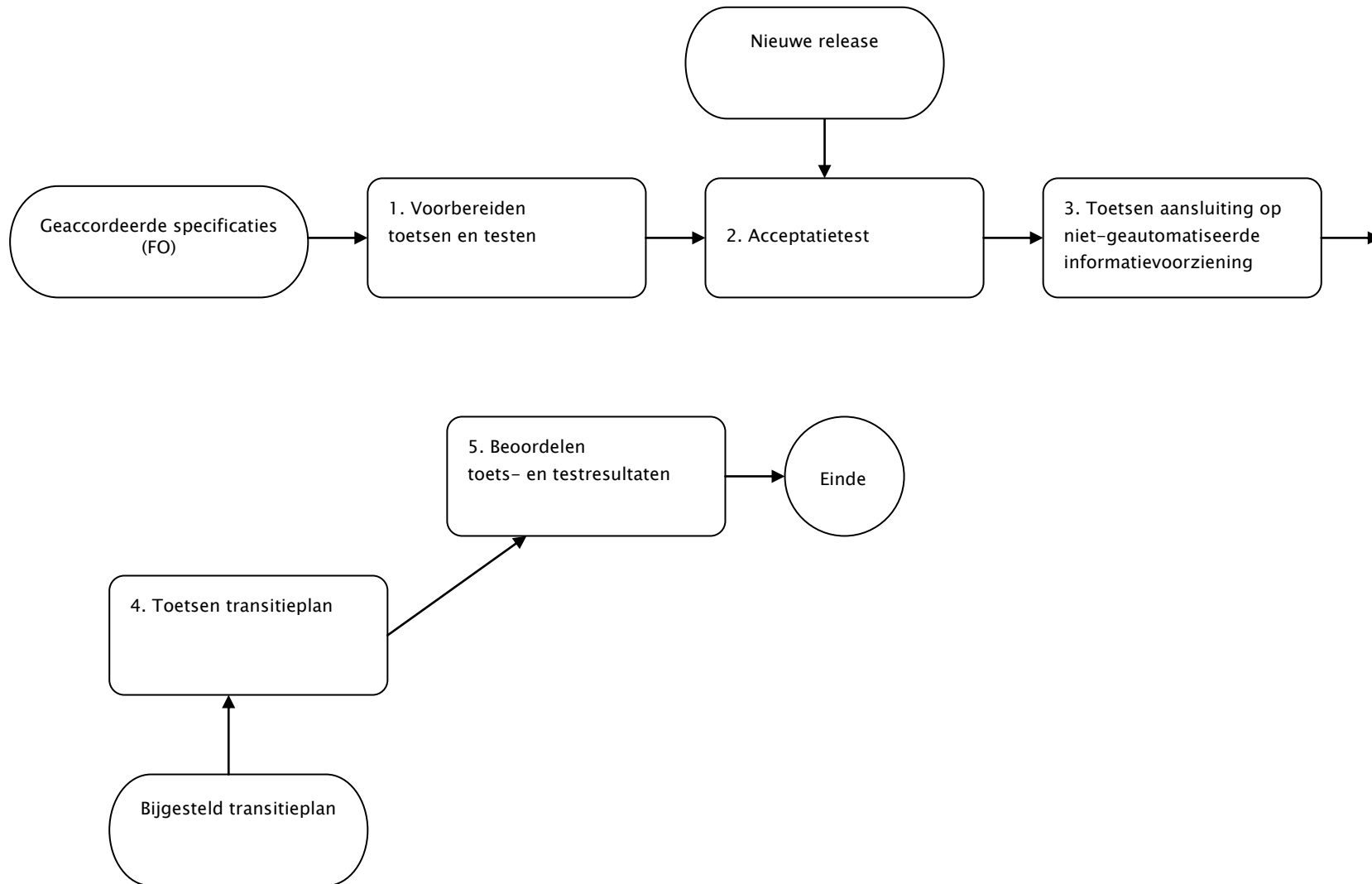
Vastgesteld door:

Datum vaststelling:

Datum evaluatie:

Versie: Concept

Processchema



Nr	Activiteit	Beschrijving werkwijze	Wie	Termijn	Ondersteunende documenten	Inkomende informatie (trigger)	Uitgaande informatie	Normen/criteria	Risico	Borging
1.	Vorbereiden toetsen en testen	Op basis van het functioneel ontwerp wordt volgens het format een testplan en mogelijke testgevallen opgesteld	Functioneel beheerder Cognos	Binnen 1 week na ontvangst FO	Testregistratie	Geaccordeerde specificaties (FO)	Testplan Testgevallen	Testen van alle nieuwe en gerelateerde functionaliteiten	Onvolledig testplan en mogelijke testgevallen	Format testplan Collegiale toetsing
2.	Acceptatietest	Een nieuwe release wordt beschikbaar gesteld in een testomgeving De testgevallen worden volgens het testplan doorlopen * Als blijkt dat de release bij voorbaat al niet deugt, wordt deze teruggestuurd naar de leverancier	ICT leverancier Functioneel beheerder Cognos Superusers	Afhankelijk van release planning	Testregistratie	Nieuwe release Testplan Testgevallen	Bevindingen	Doorlopen alle testgevallen	Onvoldoende testcapaciteit Testomgeving voldoet niet aan randvoorwaarden	Betrokkenheid superusers Manager houdt rekening met testen bij Planning & Control Afspraken (DVO/SLA) met leverancier omtrent testomgeving

Nr	Activiteit	Beschrijving werkwijze	Wie	Termijn	Ondersteunende documenten	Inkomende informatie (trigger)	Uitgaande informatie	Normen/criteria	Risico	Borging
3.	Toetsen aansluiting op niet-geautomatiseerde informatie voorziening	Onderzoek naar de aansluiting van het gewijzigde informatiesysteem met werkwijzen van de gebruikersorganisatie	Functioneel beheerder Cognos	Afhankelijk van testplan	Testregistratie Niet-geautomatiseerde informatie voorziening	Testplan	Opmerkingen	Toetsen volgens testplan	Onvoldoende testcapaciteit	Manager houdt rekening met toetsen bij Planning & Control
4.	Toetsen transitieplan	Toetsen van bijgesteld transitieplan op juistheid en volledigheid	Functioneel beheerder Cognos	Afhankelijk van testplan	Testregistratie Niet-geautomatiseerde informatie voorziening	Testplan Bijgesteld transitieplan	Opmerkingen	Toetsen volgens testplan	Onvoldoende testcapaciteit	Manager houdt rekening met toetsen bij Planning & Control
5.	Beoordelen toets- en testresultaten	Op basis van de impact van de testresultaten worden de vervolgstappen bepaald, variërend van niets doen tot uitstel invoering en aanvullende wijzigingen (wijzigingsverzoeken) Een akkoord wordt teruggekoppeld aan de leverancier (decharge verlening)	Functioneel beheerder Cognos Manager I&C	Afhankelijk van testplan	Testregistratie	Resultaten uit testregistratie	Toets- en testresultaten Opmerkingen / aanvullingen Akkoord verklaring	Overeenkomsten met FO en opdracht verstrekking aan ICT-leverancier	Verkeerde beoordeling van vervolgstappen	Collegiale toetsing Akkoordverklaring in overleg met manager I&C

Hoofdproces Functioneel beheer Cognos

Subproces Voorbereiden Transitie

Proceseigenaar:

Manager I&C

Procesbeheerder:

Functioneel beheerder Cognos

Doel van de procedure:

Het zodanig invullen van alle benodigde randvoorwaarden, dat het gewijzigde informatiesysteem hierna probleemloos in gebruik kan worden genomen.

Toepassingsgebied:

Functioneel beheer

Definities:

I&C = afdeling Informatievoorziening & Control

BiSL = Business information Services Library

DVO = Dienstverleningsovereenkomst

SLA = Service Level Agreement (bij Rivierduinen: externe DVO)

FB = Functioneel Beheer

FO = Functioneel Ontwerp

TWIN = Datawarehouse systeem

Cognos = Business intelligence interface

NGIV = Niet-Geautomatiseerde Informatievoorziening

Overlegvormen:

- Afdelingsoverleg
- Functioneel beheeroverleg

Toelichting:

Dit subproces is een onderdeel van het hoofdproces functioneel beheer Cognos.

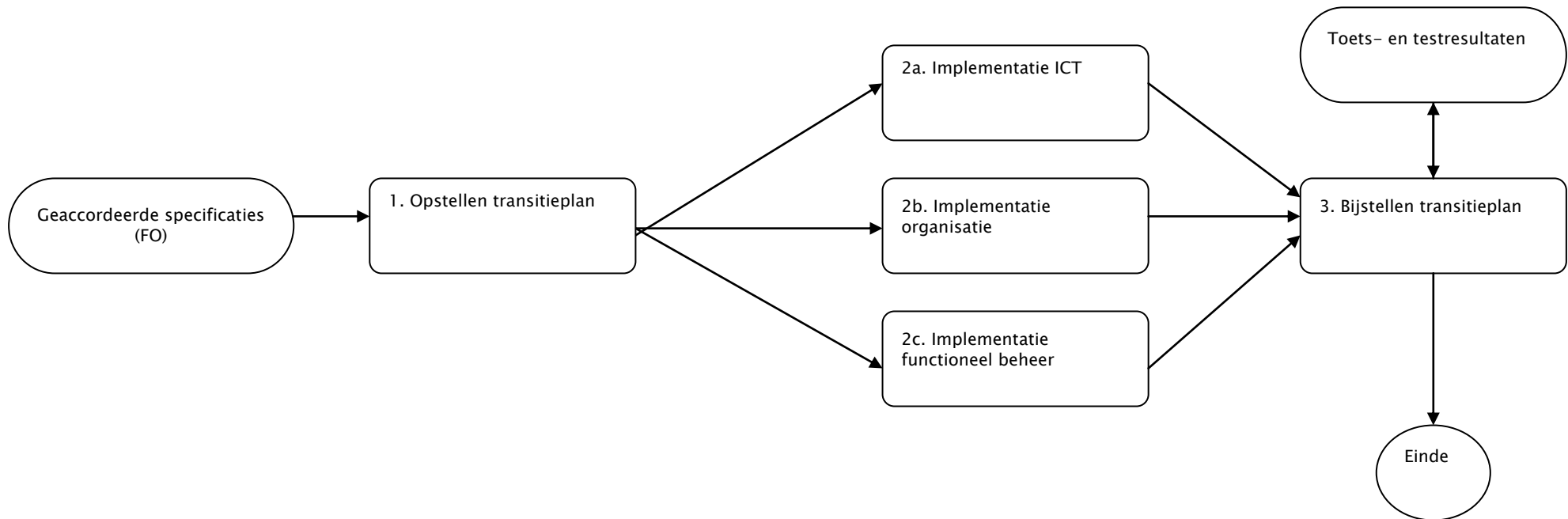
Vastgesteld door:

Datum vaststelling:

Datum evaluatie:

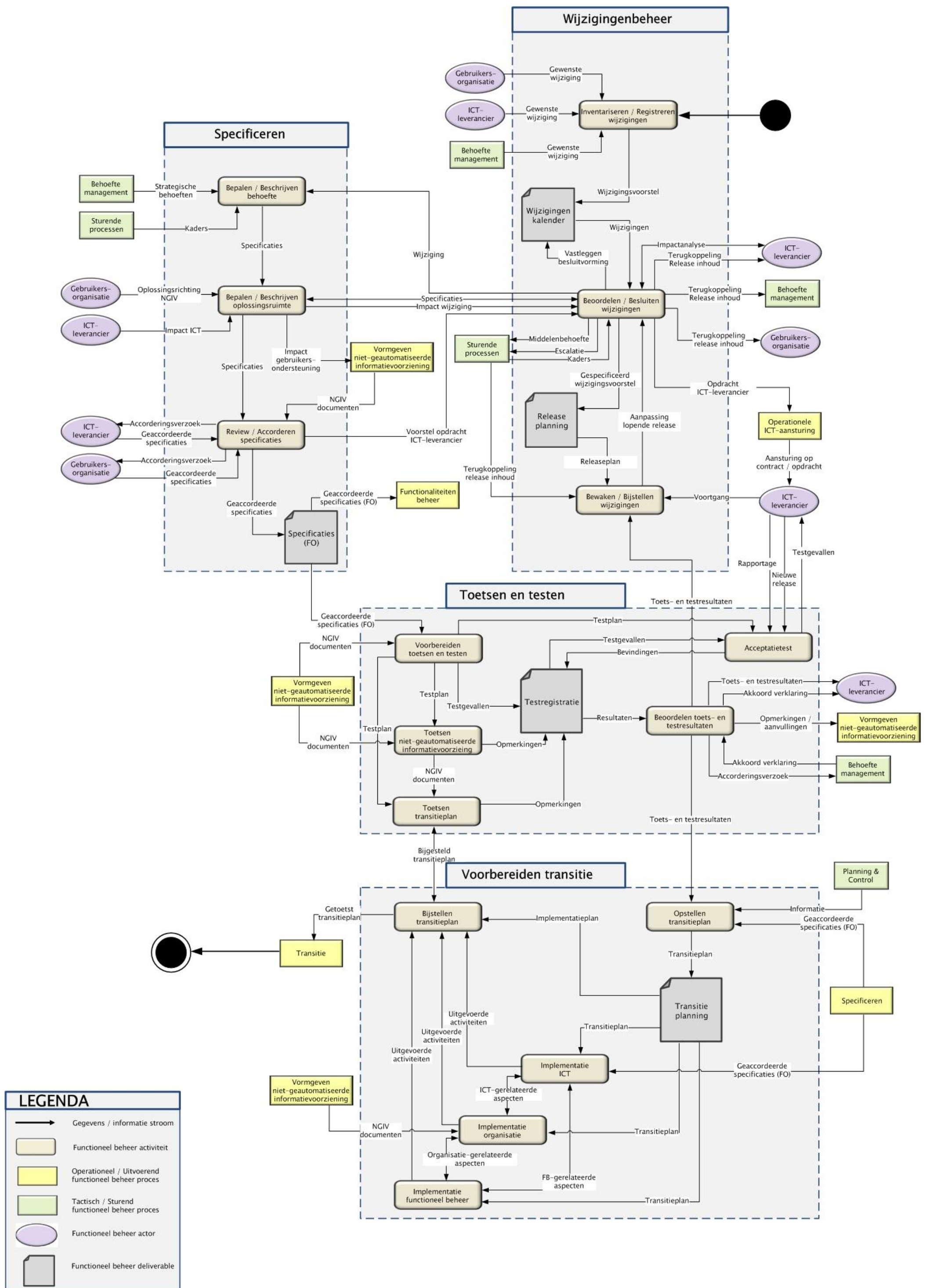
Versie:

Processchema



Nr	Activiteit	Beschrijving werkwijze	Wie	Termijn	Ondersteunende documenten	Inkomende informatie (trigger)	Uitgaande informatie	Normen/criteria	Risico	Borging
1.	Opstellen transitieplan	Alle te doorlopen stappen om te komen tot een juiste implementatie van het gewijzigde informatiesysteem met de daarvoor verantwoordelijk gestelde medewerkers worden in een overzicht gezet Overzicht wordt opgenomen in de transitieplanning	Functioneel beheerder Cognos	Binnen 1 week na ontvangst FO	Transitieplanning	Geaccordeerde specificaties (FO)	Transitieplan	Compleetheid transitieplan	Transitieplan onvolledig	Format transitieplan Collegiale toetsing
2a	Implementatie ICT	Op basis van het transitieplan en de specificaties worden de activiteiten ter voorbereiding van de ICT-transitie georganiseerd	Functioneel beheerder Cognos	Afhankelijk van planning	Transitieplanning Specificaties (FO)	Transitieplan	Uitgevoerde activiteiten	Activiteiten uit te voeren volgens transitieplan		
2b	Implementatie organisatie	Op basis van het transitieplan, specificaties en NGIV documenten worden de activiteiten die nodig zijn voor het doorvoeren van de wijziging in de gebruikersorganisatie georganiseerd	Functioneel beheerder Cognos	Afhankelijk van planning	Transitieplanning Specificaties (FO) NGIV documenten	Transitieplan	Uitgevoerde activiteiten	Activiteiten uit te voeren volgens transitieplan		

Nr	Activiteit	Beschrijving werkwijze	Wie	Termijn	Ondersteunende documenten	Inkomende informatie (trigger)	Uitgaande informatie	Normen/criteria	Risico	Borging
2c	Implementatie functioneel beheer	Op basis van het transitieplan en de specificaties wordt de informatievoorziening en verandering in werkwijze en uit te voeren werkzaamheden voorbereid	Functioneel beheerder Cognos	Afhankelijk van planning	Transitieplanning Specificaties (FO)	Transitieplan	Uitgevoerde activiteiten	Activiteiten uit te voeren volgens transitieplan		
3.	Bijstellen transitieplan	Op basis van de al uitgevoerde activiteiten ter voorbereiding van de transitie en de toets- en testresultaten wordt het plan bijgesteld en een draaiboek samengesteld voor de daadwerkelijke transitie Het bijgestelde transitieplan wordt getoetst in subproces 'Toetsen en testen'	Functioneel beheerder Cognos	Afhankelijk van planning	Transitieplanning	Transitieplan Uitgevoerde activiteiten Toets- en testresultaten	Bijgesteld transitieplan		Transitieplan onvolledig	Format transitieplan Collegiale toetsing





Functioneel beheer volgens BiSL bij Informatievoorziening & Control
Opdrachtresultaten en vervolg

Auteur(s)	Vincent Campfens
Functie(s)	Afstudeerder
Datum	8 december 2009
Versie	1.0
Status	Concept

Inhoudsopgave

1. Inleiding	2
2. Concrete resultaten	3
2.1 Organisatie	5
2.2 Processen	6
3. Lopende zaken	7
3.1 Verdeling functioneel beheer TWIN/Cognos en ICT/I&C.....	7
3.2 Ondersteunend informatiesysteem helpdeskproces	7
3.3 Standaard formats	7
4. Aandachtspunten voor de toekomst	8
4.1 Superusers	8
4.2 Interne cursussen.....	8
4.3 Informatievoorziening	9
4.4 Managementinformatie	9
5. Nawoord.....	9

1. Inleiding

De afgelopen maanden heeft Vincent Campfens onderzoek gedaan naar het functioneel beheer bij Rivierduinen in kader van zijn afstuderen voor Bedrijfskundige Informatica. Het doel van dit onderzoek was om inzicht te krijgen in de huidige situatie en vanuit dit punt te werken naar een transparanter en eenduidiger functioneel beheer organisatiebreed. Hiervoor is het BiSL Framework als uitgangspunt gebruikt.

Dit document laat zien hoever de opdracht gevorderd is en op welke manier Rivierduinen hier verder mee zou kunnen gaan.

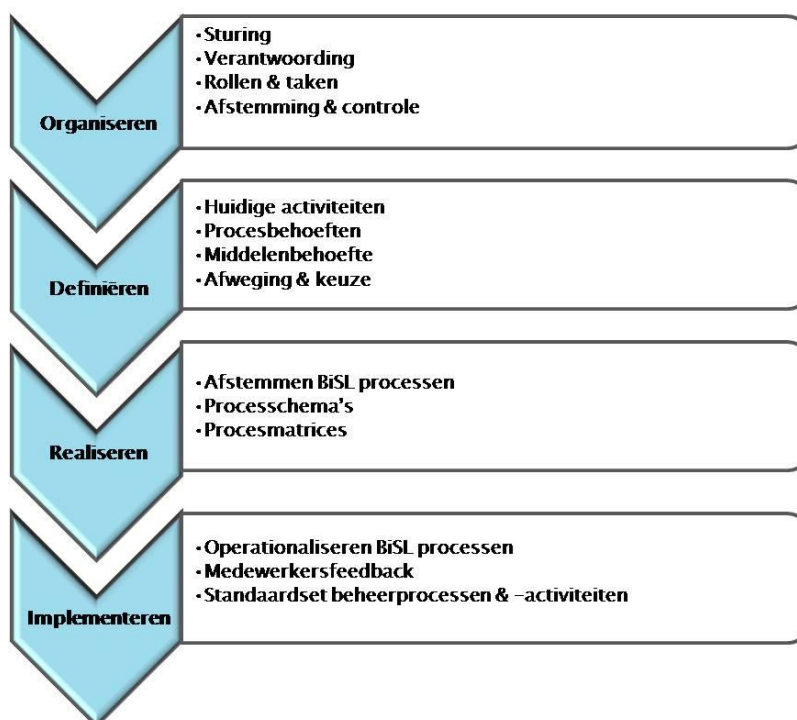
Een groot deel van de afstudeeropdracht is specifiek op de afdeling Informatievoorziening & Control (I&C) gericht. Er is voor deze afdeling gekozen omdat hier gewerkt wordt in een dynamische omgeving waar behoefte is aan een gestructureerde functioneel beheer organisatie.

Logica heeft tegelijkertijd een **nulmeting** uitgevoerd op het functioneel beheer meer Rivierduinenbreed. Onderwerpen van deze nulmeting zijn onder andere eigenaarschappen, informatieplan en -strategie, informatiemanagement en borging en sturing van de functioneel beheerprocessen bij de Zorgadministratie. De nulmeting staat in bijlage 1.

2. Concrete resultaten

In het document 'Knelpunten en implementatieplan functioneel beheerprocessen – Professionalisering, standaardisering en inzichtelijkheid' (bijlage 2) voor het opzetten van functioneel beheer volgens het BiSL Framework staan de volgende stappen beschreven:

- **Organiseren**
Gedurende deze vervolgstap wordt invulling gegeven aan de onderwerpen sturing, verantwoording, rollen & taken en afstemming & controle, zodat de ondersteunende organisatie voor functioneel beheer aanwezig is.
- **Definiëren**
Gedurende deze vervolgstap wordt aandacht besteed aan het definiëren van de gewenste situatie aan de hand van de huidige situatie en beschikbare en benodigde middelen.
- **Realiseren**
Het opstellen van de benodigde procesbeschrijvingen wordt in deze vervolgstap gedaan.
- **Implementeren**
In deze vervolgstap worden de opgestelde functioneel beheerprocessen en activiteiten geïmplementeerd in de organisatie.



Voordat is begonnen met het opstellen van documenten die het functioneel beheer voor afdeling I&C beschrijven, zijn er gesprekken geweest met de volgende personen:

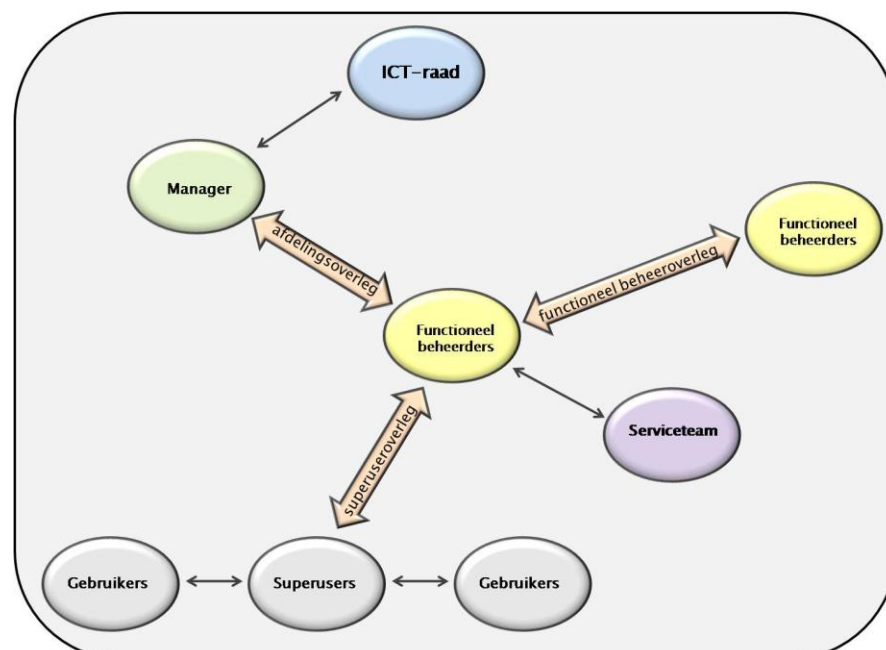
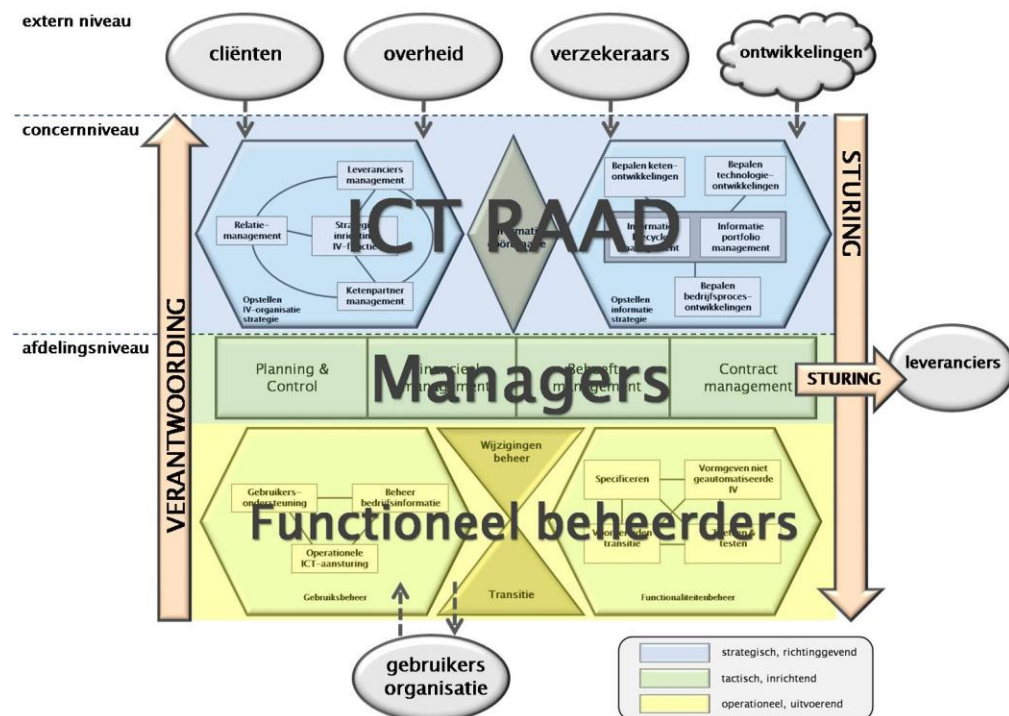
Naam	Functie	Onderwerp
Jan Bastiaansen	Lid Raad van Bestuur	Organisatie algemeen
Suzanne van Roon	Concernadviseur ICT	FB Algemeen/I&C
Joost Smit	Directeur Servicebedrijf	
Simone Muris	Medewerker I&C	
Pieter de Jonge	Medewerker I&C	FB I&C
Bas de Vries	Medewerker I&C	
Carina van der Plas	Medewerker I&C	
Matthieu Dekker	Manager Zorgadministratie	
Daniëlle Smits	Medewerker Zorgadministratie	FB Algemeen
Nelly Glimmerveen	Medewerker PSA	
Sonja Schoenmaker	Medewerker Inkoop	
Mirsad Husic	Medewerker FA	
Luisa Martins	Medewerker FA	
Bas de Pater	Functioneel beheerder Square	

Er is gesproken met medewerkers van verschillende afdelingen om een overzicht te krijgen van functioneel beheer bij Rivierduinen in het algemeen. Zodoende konden een aantal Rivierduinenbrede knelpunten worden onderkend. Deze knelpunten en de I&C-specifieke aandachtspunten staan beschreven het document **‘Knelpunten en implementatieplan functioneel beheerprocessen – Professionalisering, standaardisering en inzichtelijkheid’** (bijlage 2).

2.1 Organisatie

Op basis van de gesprekken met de medewerkers van I&C is bepaald hoe de organisatie van het functioneel beheer er in de toekomst op hun afdeling uit zou kunnen zien. In het document **'Organisatie functioneel beheer volgens BiSL – afdeling Informatievoorziening & Control'** (bijlage 3) staat dit beschreven. Belangrijke aspecten hiervan zijn de algemene organisatie, taken en rollen en overlegorganen. Omdat de rollen van functioneel beheerder en superuser voor Cognos nog niet zijn belegd, zijn hiervoor beschrijvingen opgesteld. Deze staan in de documenten **'Functiebeschrijving functioneel beheerder Cognos'** en **'Rol superuser Cognos'** (bijlage 4).

Een overzicht van de totale functioneel beheerorganisatie en de overlegorganen ziet er als volgt uit:



2.2 Processen

Samen met Simone Muris is bepaald welke processen prioriteit hebben om volgens een duidelijke structuur te zijn ingericht. Er is rekening gehouden met de beschikbare middelen zoals tijd, geld en kennis. De gekozen processen zijn processen waar veel voorkomende activiteiten aan te pas komen die op dit moment niet volgens een vaste procedure worden uitgevoerd. Hierdoor zijn de processen niet inzichtelijk en worden niet altijd efficiënt uitgevoerd.

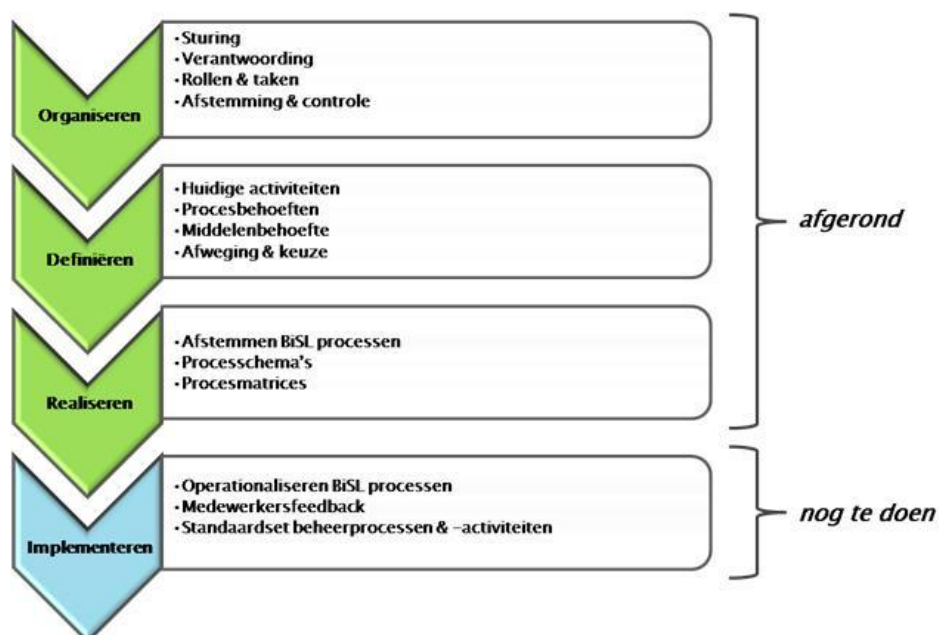
Voor elk beschreven proces is eerst uitgezocht hoe het op dit moment uitgevoerd wordt en hoe de functioneel beheerder Cognos het in de toekomst wil doen.

Voor de in te richten processen zijn als voorbeeld de procesbeschrijvingen van de Zorgadministratie van Rivierduinen en van het ministerie van Rijkswaterstaat gebruikt. Beiden hebben het BiSL Framework gehanteerd bij het inrichten van hun functioneel beheerprocessen.

De volgende procesbeschrijvingen zijn opgesteld (bijlage 5):

- 'Hoofdproces functioneel beheer'
- 'Subproces accountbeheer'
- 'Subproces documentbeheer'
- 'Subproces helpdesk'
- 'Subproces opleiden'
- 'Subproces toetsen en testen'
- 'Subproces voorbereiden transitie'
- 'Subproces wijzigingenbeheer'

De gehele workflow van een ingediende wijziging tot aan een gerealiseerde wijzigingen is weergegeven in een **schema op A3 formaat** (bijlage 6).

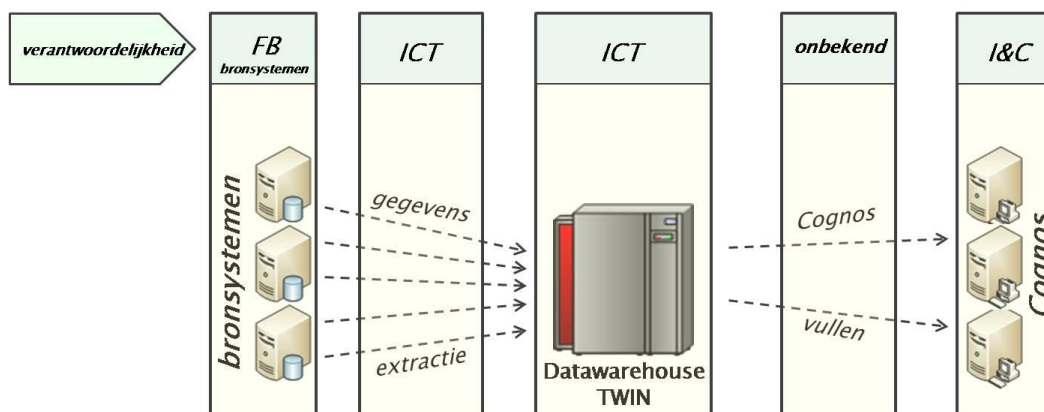


3. Lopende zaken

Een aantal zaken zijn geïnitieerd gedurende de afstudeerperiode maar zijn niet afgerond. Deze worden echter meegenomen op andere agenda's.

3.1 *Verdeling functioneel beheer TWIN/Cognos en ICT/I&C*

Op dit moment voeren zowel ICT en I&C functioneel beheeractiviteiten uit rondom TWIN en Cognos. Onduidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is, vooral op het gebied van gegevensbeheer. Een begin is al gemaakt om goed onderscheid hiertussen te maken. Dit is tot stand gekomen in samenspraak met Wilco Moens en Simone Muris. Zij zullen dit verder oppakken en voor het functioneel beheer van Cognos 8 de grens tussen TWIN en Cognos en ICT en I&C inzichtelijk maken.



3.2 *Ondersteunend informatiesysteem helpdeskproces*

Voor het aannemen, registreren en archiveren van binnenkomende calls is een informatiesysteem gewenst. De Zorgadministratie gebruikt hiervoor I-Task. Calls worden voorzien van bepaalde parameters zoals melder, status, categorie en oplossing en worden gearcheveerd als ze zijn opgelost. Het voordeel van I-Task is dat een functioneel beheerder kan zoeken op bepaalde parameters en rapportages uit I-Task kan halen om bijvoorbeeld structurele problemen aan te tonen.

Simone Muris is nog niet helemaal tevreden met I-Task en vraagt zich af of er geen betere oplossing is. Vooralsnog is dat er niet binnen Rivierduinen.

3.3 *Standaard formats*

In de procesbeschrijvingen staan standaard formats aangegeven als ondersteunende documenten. Voorbeelden hiervan zijn een standaard testplan format en een transitieplan format. Het is de bedoeling dat deze formats Rivierduinenbreed worden gebruikt. Het opstellen van deze formats staat dan ook op de agenda van het functioneel beheeroverleg tussen de verschillende afdelingen van het Servicebedrijf.

4. Aandachtspunten voor de toekomst

Aandachtspunten voor de toekomst zijn de onderwerpen waar tijdens de doorlooptijd van de opdracht niet aan toe is gekomen, maar die wel belangrijk zijn om mee te nemen voor het verder professionaliseren van het functioneel beheer.

4.1 Superusers

Om de gebruikersorganisatie van Cognos zo goed mogelijk van dienst te kunnen zijn en te betrekken bij wijzigingen zijn er superusers nodig. Superusers vertegenwoordigen de gebruikersorganisatie. Op dit moment zijn deze er niet voor Cognos. Ideaal zou zijn als er voor elk van de drie aandachtsgebieden binnen Cognos (productie, financiën en HRM) één of twee superusers zouden zijn. Zij nemen ook werk uit handen van de functioneel beheerders door nieuwe releases te testen, collega's te helpen bij het gebruik van Cognos en simpele vragen te beantwoorden. De rol van superuser staat verder beschreven in het document 'Rol superuser Cognos' (bijlage 3).

- Eenduidige vertegenwoordiging van gebruikersorganisatie
- Aanspreekpunt voor functioneel beheerders
- Extra capaciteit voor toetsen en testen
- Simpele vragen beantwoorden uit handen nemen functioneel beheerders

4.2 Interne cursussen

Uit recente gebruikscijfers (**CognosAccMan_report20091006.xls – Wilco Moens**) van Cognos blijkt dat er grote verschillen zitten in het gebruik van Cognos bij zelfde functiegroepen. Waar de ene manager of FiCo vele malen tabellen en rapportages raadpleegt, doet de ander het niet of nauwelijks. De vraag is of dit te maken heeft met een verschil in informatiebehoefte of met een verschil in handigheid betreffende Cognos. Uit gesprekken met de medewerkers I&C blijkt wel dat er grote verschillen in handigheid met Cognos zitten en dat niet iedereen met toegang tot Cognos weet wat ermee gedaan kan worden. Met de komst van Cognos 8 is het belangrijk dat iedereen met toegang op hetzelfde kennisniveau zit door middel van interne cursussen. Zodoende wordt er optimaal gebruik gemaakt van de licenties en de mogelijkheden van het informatiesysteem. Het aantal verzoeken naar medewerkers van I&C neemt hierdoor ook af.

Simone Muris is al een aantal keer langs geweest om korte cursussen te geven op locatie met zeer goede ervaringen.

- Bewustwording van mogelijkheden Cognos
- Op peil houden kennisniveau van gehele gebruikersorganisatie
- Minder verzoeken en vragen naar medewerkers I&C

4.3 Informatievoorziening

De afdeling I&C is in principe opgericht om de concernstaf te ondersteunen met managementinformatie en financieel/economische zaken (control functie). Vanuit de centra is er steeds meer vraag gekomen naar specifieke managementinformatie (rapportages). I&C kan niet aan deze vraag voldoen omdat daar te weinig capaciteit voor is en er geen duidelijke afspraken met de centra zijn gemaakt in de vorm van een DVO.

In de toekomst zou er met de centra DVO's kunnen worden opgesteld waarin aangegeven staat welke rapportages I&C standaard levert en wat de voorwaarden zijn voor maatwerk. Hierdoor komt er structuur in de informatievoorziening naar de centra toe en weten de centra waar ze aan toe zijn.

- I&C biedt net zoals andere afdelingen van het Servicebedrijf diensten aan
- Duidelijkheid over afspraken tussen I&C en centra in de vorm van DVO
- Centra betalen voor geleverd werk

4.4 Managementinformatie

De term managementinformatie betekent niet overal in de organisatie hetzelfde. Een teammanager heeft een ander idee van wat bruikbare managementinformatie is dan een directeur of concernadviseur. Het is belangrijk in kaart te hebben wat voor de verschillende lagen in de organisatie precies wordt verstaan onder managementinformatie. Hierdoor kan de informatievoorziening beter worden toegespitst op de vraag vanuit de business. Ideaal zou zijn als Cognos 8 al wordt ingericht met verschillende 'vormen' van managementinformatie.

- Bruikbare managementinformatie voor elke laag in de organisatie
- Beperking 'spookrapportages' die niet of nauwelijks gebruikt worden

Voor een professioneel en gestructureerd functioneel beheer volgens het BiSL Framework op de afdeling I&C zullen tenminste alle bovenstaande punten en lopende zaken moeten worden meegenomen, gecombineerd met aanbevelingen in de nulmeting van Logica.

5. Nawoord

Iets wat in de afgelopen periode opviel was dat weinig mensen aan de vraagkant van de informatievoorziening (de business) wisten wat functioneel beheer is en wat het voor ze kan betekenen. Hierdoor is de betrekking van de business bij het functioneel beheer niet optimaal. Het is belangrijk dat de business zich ervan bewust is wat functioneel beheer is en wat hun rol daarin kan zijn. Dit kan via teammanagers, superusers of functioneel beheerders die in gesprek gaan met gebruikers. Hopelijk als deze bewustwording er is kan er meer tijd worden vrijgemaakt voor functioneel beheer en dus de kwaliteit van de informatievoorziening. Vooralsnog voelt het nog een beetje als een ondergeschoven kindje.