



AFSTUDEERVERSLAG

Het optimaliseren van het kennismanagementproces binnen De Nederlandse Hartstichting

Colofon

Studentnummer	09043845
Achternaam	Varela Ribeiro
Voornaam	Dennis
Bachelor	Business IT & Management
Locatie	Den Haag
Afstudeerblok	2016.1.1



Eerste examiner	Madelon Nieuwland
Bezoekadres	Johanna Westerdijkplein 75, 2521 EN Den Haag
Telefoon	06-86805980
Bachelor	Business IT & Management
Locatie	Den Haag
Afstudeerblok	2016.1.1

Joris Gresnigt

Eerste examiner	
Bezoekadres	Johanna Westerdijkplein 75, 2521 EN Den Haag
Telefoon	06-86805940
Bachelor	Business IT & Management
Locatie	Den Haag
Afstudeerblok	2016.1.1

Opdrachtgever (bedrijfsbegeleider)	Jeroen Bovendeur
Bedrijfsfunctie	Manager Informatie en ICT
Afdeling	Bedrijfsvoering
Bezoekadres	Catharina- Amaliastraat
Telefoon	+31 70 3155509
E-mail	J.bovendeur@hartstichting
Website	www.hartstichting.nl

© 2016, Hartstichting

Omslagfoto: Mogashoa, T. (sd). *Passion, empathy, integrity and the road to success*. West Roads, Sandton, South Africa. Opgeroepen op augustus 2016, van:

<http://tebogomogashoa.com/passion-empathy-integrity-road-success/>

De informatie in dit document is wettelijk beschermd en vertrouwelijk aan Hartstichting. Dit document mag in geen geval worden gereproduceerd in enige vorm of op enige mechanische of elektronische middelen, met in begrip van de gegevensdrager, zonder schriftelijke toestemming van Hartstichting. Als u dit document per vergissing heeft ontvangen, houd er rekening mee dat het lezen, de reproductie of de verspreiding van dit document ten strengste verboden is. U wordt verzocht mij hierover te informeren per telefoon op telefoonnummer: 070 315 55 55 en dit document per aangetekende post terug te sturen naar De Nederlandse Hartstichting, Catharina- Amaliastraat, 2496 XD te Den Haag.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	5
Inleiding	6
1.1 Structuur en leeswijzer.....	6
2 Organisatieomschrijving.....	7
2.1 De Hartstichting	7
2.1.1 Visie	7
2.1.2 Missie.....	7
2.2 Plaats in de organisatie	8
3 Opdrachtoomschrijving	10
3.1 De opdracht	10
3.2 De doelstelling	10
4 Methode en technieken.....	11
4.1 Project management Roel Grit	11
4.2 Big 6	11
4.3 Organisatiemodellen Mintzberg	11
4.4 De Beheersing van stakeholders	12
4.5 Interviews	12
4.6 Observaties	12
4.7 Business Proces Model Notatie.....	12
4.8 Interviews	12
4.9 Vissengraatmodel	13
4.10 Aanpak van Remco van der Pols (Informatievoorziening van 21 eeuw)	13
4.11 Requirements engineering	13
4.12 DE MoScow methode	13
4.13 Indora automatisering- software- en leverancierselectie	14
5 Fase 0 initiatie van het project	15
5.1 Initiëren van het project.....	15
5.2 Opstellen van plan van aanpak.....	15
Risico's vaststellen.....	20
5.2.1 Conclusie	21
6 Fase 1 Analyse huidige situatie	22
6.1 Stakeholders in kaart brengen.....	22

6.2	Identify stakeholders.....	23
6.3	Prioritising stakeholders.....	24
6.4	Keep tracking and evolving the stakeholders.....	25
6.4.1	Conclusie	27
6.5	Vooronderzoek Kennismanagement	27
6.5.1	Conclusie	29
6.6	Bestuderen van de organisatie en het informatiebeleid	30
6.6.1	Conclusie	31
6.7	Uitvoeren van observatie	31
6.8	In kaart brengen van het kennismanagementproces	31
6.9	Interviews met de stakeholders	36
6.9.1	Vorbereiding interviews.....	36
6.10	De knelpuntenanalyse	38
6.11	Analyse huidige systeem	41
6.11.1	Conclusie	41
7	Fase 2 opstellen van requirements	43
7.1	Opstellen van requirements.....	43
7.2	Analyseren van requirements	44
7.3	Prioriteren van Requirements	45
7.4	Conclusie.....	45
8	Fase 3 onderzoek naar geschikte oplossing	46
8.1	Marktonderzoek	46
8.1.1	BIBIS smart library	47
8.2	V-smart	47
8.3	SharePoint	47
8.4	Aura online	47
8.5	Conclusie.....	47
9	Fase 4 opstellen van een advies	48
9.1	Opstellen van een businesscase	48
10	Evaluatie.....	49
10.1	Proces evaluatie	49
10.2	Product evaluatie.....	51

11	Opgedane competenties	53
11.1	Competenties	53
11.2	Business analyse	54
11.3	Project management	56
11.4	Veranderingsanalyse	57
11.5	Formuleren veranderingsvoorstel	58
12	Bronnenlijst.....	59
	Bijlage A: Plan van Aanpak	61
	Bijlage B: Huidige situatie rapport	28
	Bijlage C: Requirementslist	52
	Bijlage D: Business Case	12
	Bijlage E: Formulier tussentijdse assesment.....	28
	Bijlage F: Formulier tussentijds assessment	33
	 Figuur 1 Organigram (De Hartstichting, 2016)	7
	Figuur 2 Afdeling bedrijfsvoering (De Hartstichting, 2016)	8
	Figuur 3 Afdeling onderzoek (De Hartstichting, 2016)	9
	Figuur 4 projectplanning.....	17
	Figuur 5 Mindmap belanghebbenden.....	24
	Figuur 6 Overzicht ter bepaling van de prioritering	24
	Figuur 7 de macht/belangen matrix (Mind Tools Ltd, 2006-2015., 2006)	25
	Figuur 8 Managementlist	26
	Figuur 9 Managementmodel kenniswaardeKeten (Weggeman, 2008).....	28
	Figuur 10 Model om kennismanagement toe te passen (Depassé, 2016).....	29
	Figuur 11 Uitgetekend proces	32
	Figuur 12 tachtig procent scenario.....	33
	Figuur 13 twintig procent scenario	34
	Figuur 14 Het huidige kennismanagementproces van de Hartstichting	35
	Figuur 15 Ishikawa-diagram.....	40

Voorwoord

De afgelopen maanden heb ik een afstudeerstage gelopen bij de Hartstichting. In deze periode heb ik veel nieuwe mensen leren kennen en nieuwe kennis en ervaringen opgedaan. Tijdens het afstuderen heb ik mijzelf op verschillende vlakken kunnen ontwikkelen.

Nooit eerder ben ik in een omgeving geweest waarbij verschillende disciplines werkzaam zijn voor één einddoel.

Hierbij bedank ik Jeroen Bovendeur voor de begeleiding vanuit de Hartstichting ondanks het traject niet soepel is verlopen. Tevens bedank ik ook de medewerkers van de Hartstichting die een bijdrage hebben geleverd aan mijn afstudeeropdracht

Vanuit school bedank ik Madelon Nieuwland voor de begeleiding en feedback die zij mij gegeven heeft tijdens het afstudeer.

Ten slotte bedank ik ook mijn familie en vrienden voor de steun die zij mij gegeven hebben in de laatste fase van mijn opleiding.

Den Haag, December 2016

Dennis Varela

Inleiding

In dit afstudeerverslag zullen de keuzes en activiteiten worden toegelicht die plaats hebben gevonden tijdens het afstudeertraject binnen de Hartstichting. Het doel van de afstudeeropdracht was het uitbrengen van een advies over kennismanagementproces binnen de Hartstichting.

1.1 Structuur en leeswijzer

Het verslag is als volgt opgedeeld:

- **Hoofdstuk 2**
In hoofdstuk 2 komt de organisatieomschrijving aan de orde. Hierin wordt de missie en visie en de betreffende afdeling en team toegelicht.
- **Hoofdstuk 3**
In hoofdstuk 3 komt de opdracht aan bod.
- **Hoofdstuk 4**
In hoofdstuk 4 komt de methode en technieken aanbod die zijn gebruikt bij de uitvoering van de opdracht. Hierin zullen de keuzes van de methode worden toegelicht.
- **Hoofdstuk 5 / t m 9**
In de hoofdstukken wordt de uitvoering in de fases, die gekozen zijn voor het project, worden omschreven.
- **Hoofdstuk 10**
- In dit hoofdstuk vindt de evaluatie plaats. Hierin wordt het proces en de tussen- en eindproducten worden geëvalueerd.
- **Hoofdstuk 11**
Tot slot vindt er in hoofdstuk 11 de competenties plaats die zijn opgedaan tijdens dit afstudeertraject.

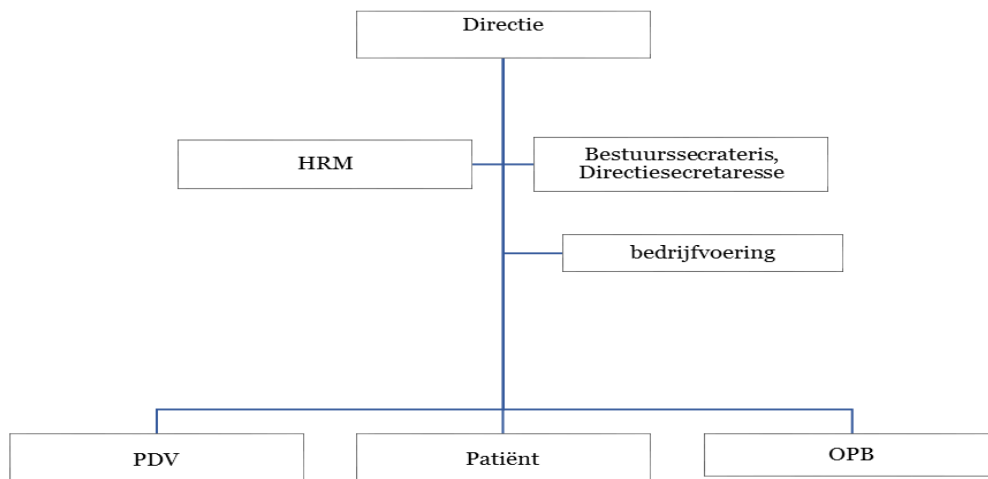
2 Organisatieomschrijving

Zoals eerder vermeld wordt de opdracht uitgevoerd in opdracht van de Hartstichting, hierna genoemd De HS wordt genoemd. In dit hoofdstuk zal de HS als organisatie belicht worden. In de verschillende paragrafen worden er kort de visie en missie van de organisatie omschreven. Daarna volgt er een korte omschrijving van de afdeling binnen De HS en de plaats waar de opdracht wordt uitgevoerd

2.1 De Hartstichting

De HS is een non-profit organisatie die de strijd aangaat tegen hart- en vaatziekten. De stichting investeert jaarlijks voor dat onderzoek naar hart- en vaatziekten mogelijk. Hierin financiert de stichting onderzoek en het geven van voorlichting en steun aan patiënten. De stichting zet zich in om meer levens te redden bij een hartstilstand. Verder wordt er ondersteuning gegeven aan diverse activiteiten en middelen voor de gezonde ontwikkeling van de jeugd.

De organisatie heeft 125 medewerkers en bestaat uit een directie en vier afdelingen: Patiënt, PDV (publiek - donateurs – vrijwilligers), OPB (Onderzoek, Professionals en Bestuurders) en de Bedrijfsvoering (zie figuur 1). Verder is er De raad van Toezicht die toezicht houdt op het beleid van de directie. (Hartstichting, 2016)



Figuur 1 Organigram (De Hartstichting, 2016)

2.1.1 Visie

Dagelijks zijn er mensen die kampen met hart- en vaatziekten en de gevolgen hiervan, zowel lichamelijk als emotioneel. Er zijn verschillende instellingen die deze mensen opvangen, ondersteunen en verzorgen. De HS is hier deel van en probeert hier met diverse activiteiten bij te dragen aan deze strijd. Met deze gedachte luidt de visie als volgt: “de Hartstichting staat midden in de samenleving zodat we, samen met alle betrokkenen, hart- en vaatziekten kunnen verslaan. (De Hartstichting, 2015)

2.1.2 Missie

De missie van de HS is verslaan het hart- en vaatziekten. Bekend is dat deze ziekte een aangeboren afwijking kan zijn of is in de loop van de jaren zich bij iemand ontwikkeld. Waar in de eerste geval door erfelijkheid en het tweede door de leefgewoonten. Door diverse onderzoeken wordt er veel vernieuwde kennis opgedaan over deze ziekte. Mede hierdoor kunnen patiënten die getroffen zijn goed worden ondersteunt. (De Hartstichting, 2015)

De afdeling onderzoek speelt hier een grote rol in. Zo worden diverse (externe) onderzoeken door de afdeling gecontroleerd en gebruikt om:

- bij te dragen aan de bedrijfsdoelstellingen
- Beleid te ontwikkelen
- Externe belanghebbende te informeren (o.a. de patiënt, de betrokkenen van de patiënt, zorginstellingen en de overheid)
- Evenementen te organiseren

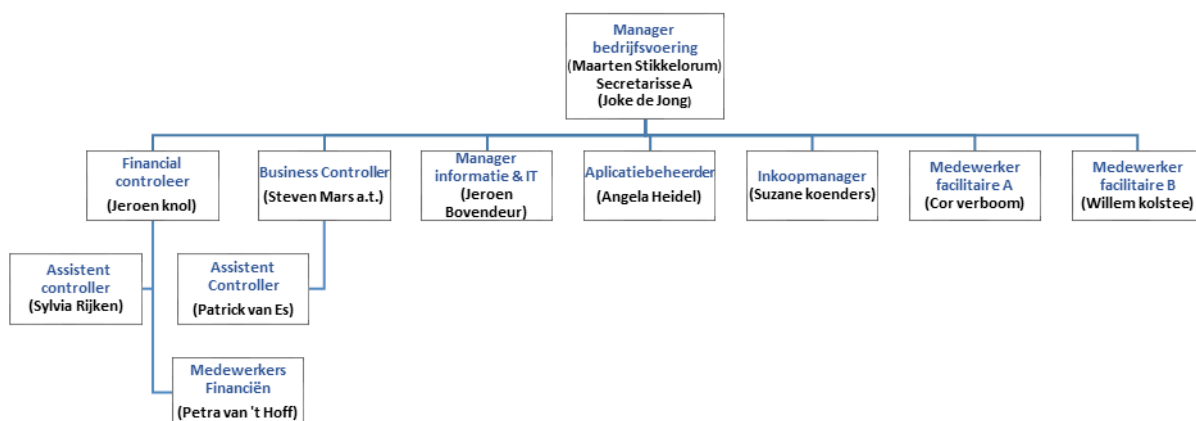
Ook worden diverse projecten (door het team public Affaires) uitgevoerd ten aanzien van de jeugd. Deze projecten gaan over diverse thema's zoals vermindering van suikergehalte in de voedselindustrie wat één van de gevolgen zijn op hart- en vaatziekten.

Binnen de afdeling Onderzoek zijn er vier teams met ieder een eigen rol. Team Kennis & Trends heeft hier de rol om de kennis van het onderzoeken te toetsen, te vertalen, te interpreteren en het toegankelijk te maken voor de organisatie. Deze toegankelijkheid wordt bewerkstelligd doormiddel van een systeem dat voor de interne medewerker te bereiken is. (Senten, Marina; Wimmers, Raymond;, 2015)

2.2 Plaats in de organisatie

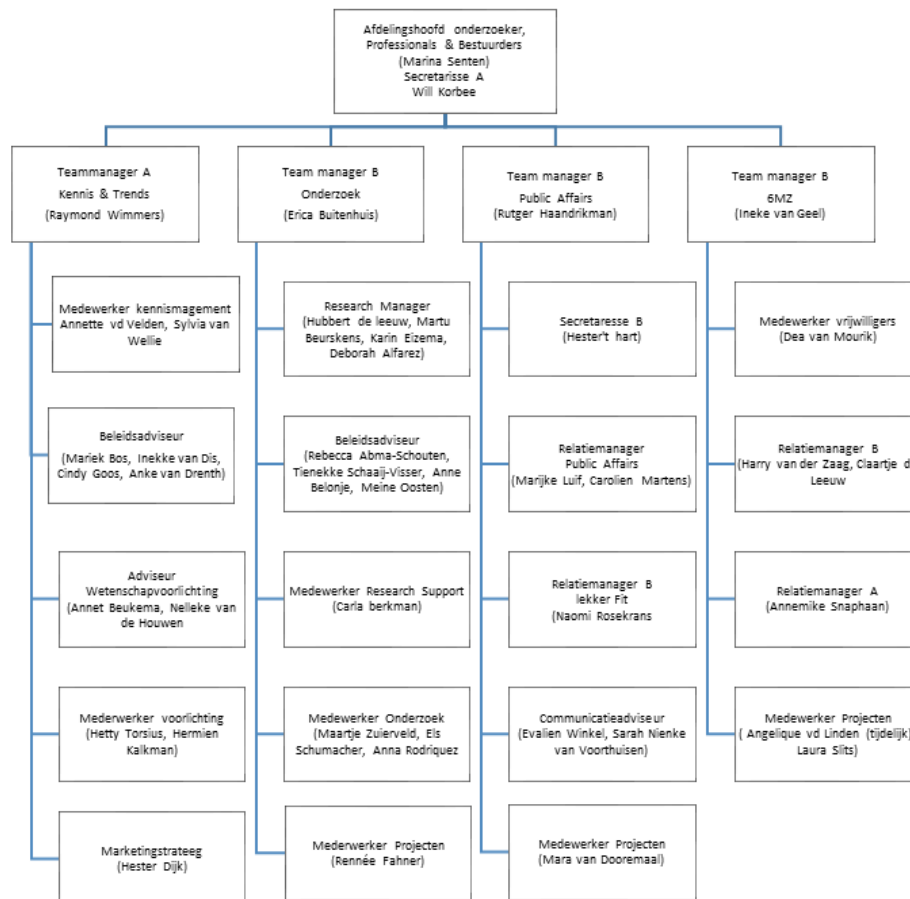
Mijn afstudeeropdracht voer ik uit onder de afdeling Bedrijfsvoering (zie figuur 2). Binnen deze afdeling werd ik begeleid door manager Informatie en ICT. De manager is verantwoordelijk is voor de informatie- en ICT architectuur van De HS. De beheer van werkplekken en de infrastructuur wordt door een externe organisatie verzorgt. Verder wordt de manager ook nauw betrokken bij verschillende organisatie IT-projecten.

Als afstudeerder voer ik een opdracht uit voor team Kennis & Trends. Team Kennis & Trends is onderdeel van afdeling Onderzoekers, professionals en bestuurders (OPB)(zie figuur 3). Team kennis en Trends bestaat uit elf medewerkers. Voor de Hartstichting levert het team input en advies aan de organisatie over Hart- en Vaatziekten, ontwikkelingen over haar doelgroep en de non-profit sector. Naast de dagelijkse activiteiten die verricht worden, wordt er ook ondersteuning geboden aan de interne professionals. Dit kunnen zijn ondersteuning bij de ontwikkeling van beleidsstrategieën of aanlevering van relevante informatie om in de informatiebehoefte van de interne professional te voldoen. Voor omschrijving van de ondersteuning verwijs ik naar het huidige rapport paragraaf 3.2 (Senten, Marina; Wimmers, Raymond;, 2015)



Figuur 2 Afdeling bedrijfsvoering (De Hartstichting, 2016)

Binnen het team zijn er twee medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de digitale documentatie. Deze medewerkers ontvangen en verzamelen informatie¹ omtrent hart- en vaatziekten en fondsenvererving. Vervolgens worden deze gedistribueerd en beschikbaar gesteld aan de organisatie (de medewerkers). Hiervoor maken de twee medewerkers (key-users) gebruik van het documentair informatiesysteem, hierna genoemd het DIS. Zij voeren de aangeleverde en de verzamelde documentaties in het systeem. Verder zorgen zij er ook voor dat eindgebruikers de juiste informatie uit het DIS kunnen ophalen voor hun primaire werkzaamheden.



Figuur 3 Afdeling onderzoek (De Hartstichting, 2016)

¹ Dit is informatie die zij ontvangen van onderzoekers en professionals en verzamelen uit o.a. boeken, artikelen, rapporten en proefschriften maar ook informatie over fondsenvererving

3 Opdrachtschrijving

In dit hoofdstuk komt de opdrachtschrijving aanbod. Hierbij zal in worden gegaan hoe de opdracht tot stand is gekomen en wordt de doelstelling toegelicht.

3.1 De opdracht

De opdracht is ontstaan vanuit de medewerker kennismanagement (key-users)en team ICT. Hieruit is gebleken dat zij niet tevreden zijn met de servicekwaliteit van de producent/softwareleverancier(Axiell ALM Netherlands B.V.) van DIS. Wanneer er praktische vragen of functionele problemen zijn van de key-users dan blijkt de serviceorganisatie geen consistente kwaliteit te leveren. In principe is er altijd een direct communicatie tussen de key-user en de serviceorganisatie van de producent/softwareleverancier. Afhankelijk van het probleem neemt de producent/softwareleverancier (Axiell ALM Netherlands B.V.) contact op met de gebruiker of met de helpdesk van de HS.

Overigens is het voor de key-users de vraag of het ontvangen, verzamelen van informatie en invoeren van de documentaties niet efficiënter kan en onderdelen in het DIS overzichtelijker en gebruikersvriendelijker kunnen. Dientengevolge overweegt de organisatie om over te stappen naar een mogelijke nieuw softwarepakket omdat het pakket niet volledig voldoet aan de wensen van de eindgebruikers. De volgende probleemstelling is hiervoor geformuleerd:

“Hoe kan het kennismanagementproces binnen de Hartstichting worden verbeterd doormiddel van DIS?”

3.2 De doelstelling

De doelstelling van de opdracht is een advies uitbrengen over een wenselijk oplossing ten behoeve van het kennismanagementproces. Er zal een businesscase worden uitgewerkt met verschillende oplossingen. Vervolgens wordt advies gegeven over één oplossing. In de businesscase zullen de kosten en baten in kaart worden gebracht van de verschillende oplossingen.

4 Methode en technieken

In dit hoofdstuk worden de methoden en technieken behandeld die zijn toegepast tijdens de afstudeerstage om zodoende de kwaliteit van de producten te kunnen waarborgen. De methoden en technieken zullen kort worden toegelicht.

4.1 Project management Roel Grit

De reden om het projectmanagement toe te passen is vanwege de activiteiten en de opdracht. Verder ben ik ook binnen de organisatie gaan zoeken wat voor projectmethodes er wordt toegepast. Uiteindelijk kwam ik tot de conclusie dat er binnen de organisatie gebruikt wordt gemaakt van Projectmethode van Roel Grit. Prince2 werkt volgens een bepaalde fase waarin je aan het begin van het project een business case dient op te stellen. Verder dient er diverse iteratie plaats te vinden met de stuurgroep. Het is was voor mij bij prince2 echt zoeken naar technieken die passen bij het project.

Hierdoor is er voor de beheersing van het project gebruik gemaakt van de theorie projectmanagement van Roel Grit. Projectmanagement volgens Roel Grit is een projectmanagementmethode die geschikt is voor verschillende projecten.

Uit de theorieën van Roel Grit is de volgende onderdeel toegepast voor dit project:

- Opstellen van plan van aanpak

4.2 Big 6

Na het samenstellen van een plan van aanpak, had ik besloten een literatuuronderzoek uit te voeren om mij een beter beeld te geven van kennismanagement en kennisdelen. Om snel en effectief aan informatie te komen was er gekozen voor BIG6 is (ontwikkelde door Eisenburg & Berkowitz, 1992; Canning, 2002) die ik tijdens de opleiding heb gebruikt voor het vinden van de juiste informatie op een gestructureerd manier.

4.3 Organisatiemodellen Mintzberg

Na overleg met de begeleider over de literatuuronderzoek waar inzicht is verkregen in het enkele procesmodellen over kennismanagement (zoals cultuur, organisatie en systeem als belangrijke componenten worden gezien), heb ik getracht om een methode te gebruiken om enkel inzicht te krijgen in de verdeling binnen de organisatie. Verder wilde ik inzicht krijgen op de (mogelijke) weerstanden als er veranderingen worden doorgevoerd in het kennismanagementproces. Zo is er voor gekozen om de organisatie als geheel te zien. De keuze hiervoor komt doordat er aan begin van het traject niet kon worden opgemaakt wie de daadwerkelijke doelgroep(en) zijn voor mijn onderzoek. Met de organisatiemodellen van Mintzberg kunnen organisaties getypeerd worden. Deze organisatiemodellen worden ook wel configuraties genoemd. Bij elke typering horen verschillende kenmerken. Mintzberg onderkend de volgende zeven organisaties;

- Eenvoudige (ondernemende) organisatie.
- Machine organisatie.
- Professionele organisatie.
- Divisie organisatie.
- Innovatieve organisatie.

- Missionaris organisatie
- Politiek organisatie

4.4 De Beheersing van stakeholders

Na een overleg met de opdrachtgever over het type organisatie, waarin hij het overigens in kon vinden, en de bepaalde weerstand (dat het best moeilijk is om verandering door te brengen) bij zo'n type organisatie, heb ik besloten om met stakeholders te gaan werken. Verder was deze keuze ook omdat eerder in het traject niet duidelijk kon worden aangegeven wie en hoeveel gebruikers er regelmatig gebruik maken van het documentaire systeem. Voor het in kaart brengen van de stakeholders had ik ervoor gekozen om de theorie van projectmanagement van Roel Grit te gebruiken. Dit bleek geen doordachte keuze te zijn waarnaar verder is gezocht naar alternatieven. Uiteindelijk kwam ik een methode tegen die ik al veel eerder tijdens mij studie heb gebruikt.

Voor de beheersing van de belanghebbende en te managen zijn er vijf stappen uitgevoerd. Deze stappen zijn uitgevoerd volgens de aanpak van Alexander en Duckic (Dukic, 2009). Dit had als doel om de stakeholders in kaart te brengen en te beheren tijdens de uitvoering van de opdracht. Verder heeft deze aanpak handvatten geboden zoals bijhouden van een stakeholdersmanagementlijst en de power-interestmatrix voor de positionering van de stakeholders.

4.5 Interviews

Eenmaal de stakeholders in kaart te hebben gebracht is er gekozen om interviews te houden om het proces in kaart te brengen en om knelpunten naar voren te krijgen. Bij deze methode staat de beleving van de geïnterviewde voorop. Er wordt een diepte gesprek aangegaan met de geïnterviewde. Het interviewen van een persoon is meer dan alleen het verzamelen van data en gegevens.

4.6 Observaties

Naast de interview is er ook observaties verricht. De keuze om deze methode te gebruiken is omdat ik hierdoor inzicht kon krijgen in wat de medewerkers verrichten in het DIS. Verder kon ik knelpunten opmaken die voor een medewerker kennismanagement niet bekend is.

4.7 Business Proces Model Notatie

Na overleg met de opdrachtgever was er geconcludeerd dat ik vrij was in de keuze om processen te modelleren. In de eerste instantie wilde ik de resultaten uit de interviews met de kennismedewerker en de manager te modelleren met Unified Modeling Language (UML). Tijdens het uittekenen van het kennismanagementproces viel mij op dat informatieobjecten (de in-en output) geen verandering plaatsvinden, dan enkel de status van het object. Om de opdrachtgever en medewerker kennismanagement een overzichtelijk beeld te geven, had ik ervoor gekozen om Business Proces model Notatie (BPMN) te gebruiken voor het modeleren van het kennismanagementproces. Omdat dit een vrij nieuw techniek voor mij was, heb ik veel informatie vergaard via het internet, maar ook een schooldocent (die hier les in geeft) voor een Reader (Soekhai, Vries, & Loggen, 2015).

4.8 Interviews

Eenmaal het kennismanagementproces in kaart te hebben gebracht is er gekozen om interviews te houden met de andere stakeholders. Deze stakeholders die het DIS raadplegen en de informatie gebruiken voor hun eigen werkzaamheden. Het doel van deze interviews was om inzicht te krijgen in de knelpunten met het DIS en (eventueel) eisen en wensen te achterhalen voor het DIS.

4.9 Vissengraatmodel

Na de interviews ben ik de resultaten gaan analyseren. Om een goed overzicht te krijgen van de knelpunten heb ik het Ishikawa-diagram gebruikt. Met dit hulpmiddel kunnen de oorzaken van de problemen inzichtelijk gemaakt worden. Daarnaast worden de verbanden tussen de knelpunten zichtbaar. Omdat het voor mij nog geheel helder was wat nou de oorzaken zijn van de knelpunten heb ik van enkele knelpunten met de stakeholders (de medewerkers kennismanagement) de besproken. Hiervoor wilde ik na gaan wat de oorzaken zijn van de knelpunten.

4.10 Aanpak van Remco van der Pols (Informatievoorziening van 21 eeuw)

Om nog meer knelpunten te vinden in het DIS, ben ik nagaan wat de stakeholders van de functionaliteit vinden. Hiervoor heb ik uit het theorie de volgende vragen gebruikt

- Wat doet het informatiesysteem (de informatiekwaliteit)
- Waarom doet het informatiesysteem dat?(de Fit)
- Hoe doet het informatiesysteem dat? (de ergonomie) (Pols, 2003)

4.11 Requirements eneegering

Na de beoordeling en helderheid op de knelpunten, is door de knelpunten uit het systeem requirements opgesteld. Omdat ik tijdens mijn opleiding al in aanraking mee ben gekomen, heb de theorie gebruikt van Succes met requirements (Arendsen, 2011). Bij het ontwikkelen van requirements is het de bedoeling dat deze juist volledig worden vastgelegd. De volgende activiteiten vallen onder het uitvoeren van requirements ontwikkeling

- Requirements eliciteren: het inventariseren van requirements.
- Requirements analyseren: het vaststellen van de essentie van de requirements.
- Requirements specificeren: het vastleggen van de requirements.
- Requirements valideren: het controleren van de juistheid, volledigheid en consistentie van requirements.

Uit de theorie is gekozen om de requirements doormiddels van interviews en observaties te achterhalen. Verder had ik ook overwogen om een workshop te geven, maar dit heb ik niet georganiseerd. Dit vanwege de risico's van de beschikbaarheid van de deelnemers en dat enkele stakeholders tijdens de workshop problemen, in het bijzijn van personen uit de hoogste hiërarchie, niet aan het licht wilde laten komen.

4.12 DE MoScoW methode

Eenmaal het requirementsproces te hebben doorlopen met de stakeholders, heb ik de requirements geprioriteerd. Dit reden om de requirements te prioriteren. De letters M, S, C en W staan voor;
Must have (M), Een requirements dat in het eindresultaat moet terugkomen, zonder deze eisen is het product niet bruikbaar.

Should have (S), Een requirements dat wensbaar is, maar als deze niet opgenomen worden in het eindresultaat is het nog steeds bruikbaar.

Could have (C), Een requirements dat opgenomen wordt als er tijd is, zo niet dan is het geen probleem.

Would have (W), Een requirements dat niet direct aanbod komt tijdens het onderzoek en zijn misschien bruikbaar voor een volgend traject.

4.13 Indora automatisering- software- en leverancierselectie

Nadat de requirements waren beoordeeld, ben ik ga kijken naar een methode die op een gestructureerde wijze een pakket kan selecteren. Omdat ik voorafgaande het traject informatie had verzameld over pakket selectie methodes, heb ik keuze gemaakt om enkele stappen te doorlopen van een stappenplan (Sjors van Leeuwen, 2016). Uit een overleg van opdrachtgever is vastgesteld dat naar oplossingen gezocht mag worden waarbij het software via internet beschikbaar wordt gesteld als naar oplossingen waar ook geïnvesteerd dient worden in hardware.

5 Fase 0 initiatie van het project

In dit hoofdstuk wordt de totstandkoming van het project beschreven.

5.1 Initiëren van het project

De eerste weken stond in teken van het initiëren van het project. Hierbij is er veel afstemming geweest met de opdrachtgever en de belanghebbenden (kennismedewerkers management) van de opdracht. Voor het opstellen van een plan van aanpak heb ik gesprekken gehad met de bedrijfsbegeleider. Verder is ook het afstudeerplan gebruikt.

Voor het definiëren van het project is de doelstelling in paragraaf 3.2 vastgelegd. De aanpak is was op basis van de probleem- en doelstelling gedefinieerd. De probleem- en doelstelling zijn samen met de bedrijfsmentor en de belanghebbende besproken en die gaven hierbij een goedkeuring. De reden dat er voor een businesscase en een advies is gekozen is omdat aan het begin nog niet helder was wat het probleem was omtrent het kennismanagementproces dan enkel de communicatieprobleem tussen de belanghebbende en de producent/softwareleverancier.

Vervolgens heb ik bij het definiëren van het project bepaald om deze in vier fases in te delen en elk van deze fases levert een (tussen)product op en het plan van aanpak is hierbij ook opgenomen. Het gaat om de volgende vier fases en (tussen)producten:

Fase 0: Initiëren van het project (plan van aanpak)

Fase 1: Analyseren Huidige situatie (huidige situatie rapport + Analyse)

Fase 2: Requirements engineering (requirementsdocument)

Fase 3: Onderzoeken naar een geschikte systeem (marktonderzoek)

Fase 4: Advies opstellen (businesscase)

Het businesscase is vastgesteld als eindproduct hierdoor heb ik de laatste fase van het project bepaald. Vanuit het businesscase ben ik terug gaan redeneren over welke fases er tussen het project initiëren en het opstellen van de businesscase moeten komen.

5.2 Opstellen van plan van aanpak

Voor de beheersing van het project en voor het opstellen van een gedegen overzichtelijk plan, heb ik gebruik gemaakt van de theorie projectmanagement van Roel Grit. De Theorie beschrijft het GOKIT (Geld, Organisatie, Kwaliteit en Tijd) principe. Hierin zijn niet alle aspecten opgenomen in het document. Zo is het aspect organisatie niet opgenomen omdat ik het project zelfstandig dient te managen en uit te voeren. Wel zijn met de volgende beheers aspecten rekening gehouden:

Geld

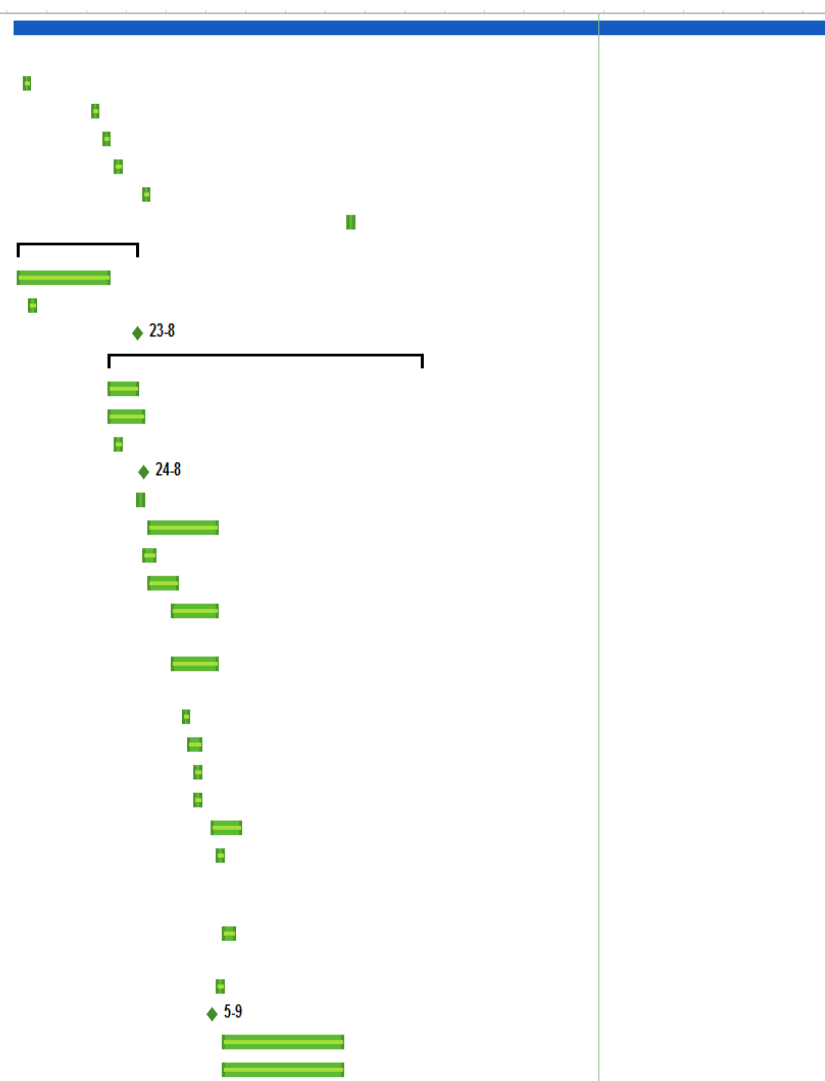
Ondanks er aan dit project nauwelijks kosten zijn verbonden, is er toch gekeken naar de kosten die organisatie maakt voor het uitzetten van deze opdracht. Hier is een vergelijking gemaakt in salaris tussen een Junior IT consultant en een afstudeer van de opleiding Business IT and Management. Er is hier rekening gehouden met de gemaakt arbeidsuren en - kosten die gemaakt worden voor het project. Verder is dit beschreven om aan te geven waar de Hartstichting op bespaart.

Tijd

Omdat er gewerkt wordt naar tussen- en eindresultaten en er rekening gehouden wordt met de einddatum van inlevering van het afstudeerdossier is er een planning opgesteld. Deze planning is tevens ook het uitgangspunt van iedere wekelijkse voortgangsgesprekken.

Met behulp van planningsprogramma (MS project) is er een strokenplanning samengesteld.

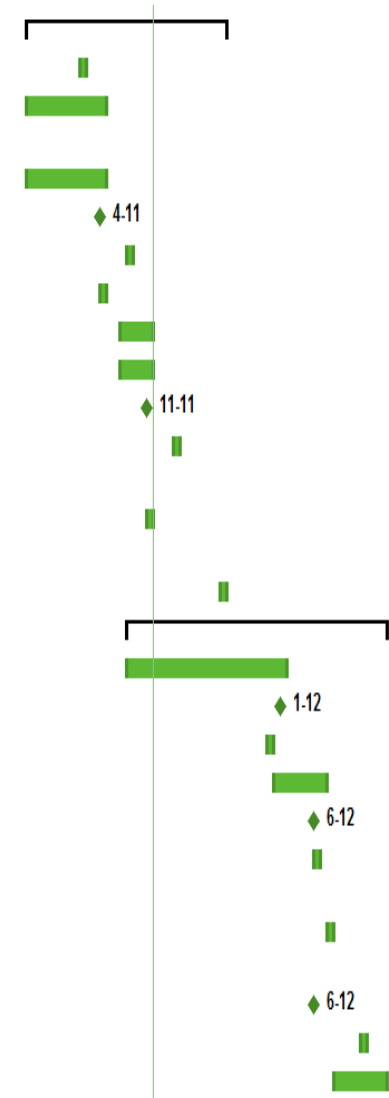
		Afstudeertraject	104 dagen	maa 1-8-16	don 22-12-16
		Interne cursus			
✓	🔗	Online Cursus Nederlands	1 dag	woe 3-8-16	woe 3-8-16
✓	🔗	Cursus Word	1 dag	maa 15-8-16	maa 15-8-16
✓	🔗	Online Cursus Nederlands	1 dag	woe 17-8-16	woe 17-8-16
✓	🔗	Cursus Word	1 dag	vri 19-8-16	vri 19-8-16
✓	🔗	Online Cursus Nederlands	1 dag	woe 24-8-16	woe 24-8-16
	🔗	Online Cursus Nederlands	1 dag	don 29-9-16	don 29-9-16
✓	🔗	Fase 0 Oriëntatiefase/Opstarten project	15 dagen	din 2-8-16	din 23-8-16
✓	🔗	Opstellen van plan van aanpak (PID)	12 dagen	din 2-8-16	woe 17-8-16
✓	🔗	Logboek formaat opstellen	1 dag	don 4-8-16	don 4-8-16
✓	🔗	Plan van aanpak	0 dagen	din 23-8-16	din 23-8-16
	🔗	Fase 1 Analyse huidige situatie	39 dagen	don 18-8-16	din 11-10-16
✓	🔗	literatuur stakeholdersanalyse bestuderen	3 dagen	don 18-8-16	maa 22-8-16
✓	🔗	Stakeholdersanalyse	4 dagen	don 18-8-16	din 23-8-16
✓	🔗	Logboek bijhouden	1 dag	vri 19-8-16	vri 19-8-16
✓	🔗	Overzicht van de stakeholders	0 dagen	woe 24-8-16	woe 24-8-16
	🔗	Voortgangsgesprek	1 dag	din 23-8-16	din 23-8-16
✓	🔗	Vooronderzoek	8 dagen	don 25-8-16	maa 5-9-16
✓	🔗	Bestuderen van het informatiebeleid	2 dagen	woe 24-8-16	don 25-8-16
✓	🔗	Interviewvragen opstellen en plannen	3 dagen	don 25-8-16	maa 29-8-16
✓	🔗	Interviews afnemen met medewerkers kennismanagement	6 dagen	maa 29-8-16	maa 5-9-16
✓	🔗	uitvoeren van een observatie binnen het team kennis & Trends	6 dagen	maa 29-8-16	maa 5-9-16
✓	🔗	Voortgangsgesprek	1 dag	woe 31-8-16	woe 31-8-16
✓	🔗	Interviews uitwerken	2 dagen	don 1-9-16	vri 2-9-16
✓	🔗	Interview uitkomsten evalueren	1 dag	vri 2-9-16	vri 2-9-16
✓	🔗	Logboek bijhouden	1 dag	vri 2-9-16	vri 2-9-16
✓	🔗	Huidige kennismanagementproces beschrijven	5 dagen	maa 5-9-16	vri 9-9-16
✓	🔗	kennismanagementproces controleren/corrigeren met medewerkers/begeleider	1 dag	din 6-9-16	din 6-9-16
✓	🔗	Interviewvragen opstellen en plannen met de stakeholders	2 dagen	woe 7-9-16	don 8-9-16
✓	🔗	Voortgangsgesprek	1 dag	din 6-9-16	din 6-9-16
✓	🔗	Bezoek schoolbegeleider	0 dagen	maa 5-9-16	maa 5-9-16
✓	🔗	Achterhalen wensen en eisen gebruikers	15 dagen	woe 7-9-16	din 27-9-16
✓	🔗	Interviews uitwerken	15 dagen	woe 7-9-16	din 27-9-16



Figuur 4 projectplanning



		Fase 3 Onderzoek geschikte pakket	22 dagen	maa 24-10-16	din 22-11-16
		Voortgangsgesprek	1 dag	din 1-11-16	din 1-11-16
		Marktonderzoek naar hulpmiddel voor kennisdeling	10 dagen	maa 24-10-16	vri 4-11-16
		Opstellen van een Longlist	10 dagen	maa 24-10-16	vri 4-11-16
		definitief longlist	0 dagen	vri 4-11-16	vri 4-11-16
		Voortgangsgesprek	1 dag	din 8-11-16	din 8-11-16
		Logboek bijhouden	1 dag	vri 4-11-16	vri 4-11-16
		Hulpmiddel testen met de requirements	5 dagen	maa 7-11-16	vri 11-11-16
		Opstellen van een shortlist	5 dagen	maa 7-11-16	vri 11-11-16
		definitief shortlist	0 dagen	vri 11-11-16	vri 11-11-16
		Voortgangsgesprek + stakeholders van Team kennis & Trends	1 dag	din 15-11-16	din 15-11-16
		literatuur bestuderen omtrent opstellen van een businesscase	1 dag	vri 11-11-16	vri 11-11-16
		Voortgangsgesprek	1 dag	din 22-11-16	din 22-11-16
		Fase 4 Opstellen van advies	29 dagen	din 8-11-16	vri 16-12-16
		Businesscase opstellen	18 dagen	din 8-11-16	don 1-12-16
		Businesscase	0 dagen	don 1-12-16	don 1-12-16
		Voortgangsgesprek	1 dag	din 29-11-16	din 29-11-16
		Advies opstellen	6 dagen	woe 30-11-16	woe 7-12-16
		Adviesrapport	0 dagen	din 6-12-16	din 6-12-16
		Voortgangsgesprek + stakeholders van Team kennis & Trends	1 dag	din 6-12-16	din 6-12-16
		80% gesprek met schoolbegeleiders/examinatoren	1 dag	don 8-12-16	don 8-12-16
		project afsluiten	0 dagen	din 6-12-16	din 6-12-16
		Voortgangsgesprek	1 dag	din 13-12-16	din 13-12-16
		Opstellen van afstudeerdossier (concept)	6 dagen	vri 9-12-16	vri 16-12-16



Kwaliteit

Dit aspect is opgenomen zodat ik inzicht heb in wat de verwachtingen zijn van de opdrachtgever per product en andersom. Er zijn voor de op te leveren tussen- en eindproducten randvoorwaardes en criteria opgesteld zoals bijvoorbeeld dat de rapportages volgens de huisstijlregels behoort te worden opgesteld en dat ik toegang behoort te hebben tot bedrijfsinformatie enz.

De belangrijkste onderdelen in het plan (het probleem, doel en resultaat en planning) heb ik meerdere keren laten controleren door de bedrijfsbegeleider/opdrachtgever. Verder is er een gesprek geweest met één van de belanghebbende(medewerkers kennismanagement). Hierbij gaf ik aan dat er niet alleen gekeken wordt naar het systeem, maar ook het proces onderzocht diende te worden. Het systeem is een hulpmiddel wat ondersteunend is aan het proces.

Informatie en organisatie

Omdat het een afstudeeropdracht betreft waar ik als projectleider fungeert, zijn voor deze aspecten, nadat het (eerste) concept plan van aanpak was opgesteld, afspraken gemaakt over de voortgang met de bedrijfsbegeleider/opdrachtgever. Zo was er besloten om wekelijks overleggen te plegen en de volgende punten te bespreken:

- De voortgang (waar ben je met je planning)
- Persoonlijk functioneren
- Wat vindt je van het proces en de organisatie?

Risico's vaststellen

In het Tabel zijn de risico's uiteen gezet die tijdens het project kunnen ontstaan. Hierbij is er gekeken naar de eerdere algemene risico's van soortgelijke projecten. Deze risico's zijn verder gedefinieerd aan de hand van een projectrisico tabel waarin de kans x effect is aangeven en de waarde van de risico.

<i>Nr.</i>	<i>Risico's</i>	<i>Gevolg</i>	<i>Tegenmaatregel</i>	<i>Kans</i>	<i>Effect</i>	<i>Risico</i>
1	Beperkte beschikbaarheid van de interne gebruikers	Geen informatie (eisen en wensen) ten aan zien van het systeem.	De interne gebruikers vooraf benaderen of ze hun medewerking willen verlenen en bij het project betrekken en plannen.	2	5	10
2	Uitloop project doordat de medewerkers niet beschikbaar zijn	Te weinig informatie, vertraging bij de dataverzameling	Vroegtijdige afspraken plannen met de medewerkers. Verder zal er gekeken worden of er vooruit kan worden gewerkt aan een projectactiviteit	2	4	8

3	Onvolledige dataverzameling van huidige bedrijfsvoering, processen/systemen/activiteiten	Onvolledig beeld van de huidige bedrijfsvoering processen/systemen/activiteiten waardoor een onjuiste advies naar boven kan komen	Goede voorbereiding voor dataverzameling en goed in kaart brengen van de bedrijfsvoering, processen/systemen/activiteiten	1	5	5
---	--	---	---	---	---	---

Tabel 1 Risicotabel

Als een interne medewerker geen medewerking verleent wegens volle agenda's en vakanties, verloopt het in kaart brengen van informatie moeizaam. Tegen dit verschijnsel is een tegenmaatregel bedacht om zo de risico te beperken. Zo zijn enkele medewerkers aangesproken tijdens (lunch)pauzes. Verder hebben de belanghebbende (medewerker kennismanagement) diverse medewerkers geïnformeerd over mijn komst binnen de organisatie.

Naast de bovenstaande activiteiten is er ook aandacht besteed aan de verbetering van mijn taal- en schrijfvaardigheid in het opstellen van rapporten en verslagen. Er zijn hierbij interne cursussen Nederlands en Words gevolgd, waarin in week zes een certificaat moest zijn behaald.

Tot slot is er ook een presentatie gehouden over mijn aanpak voor de opdrachtgever en belanghebbenden (medewerker kennismanagement).

5.2.1 Conclusie

Zoals bovenstaand al is opgemaakt is er veel afstemming geweest met belanghebbende (medewerkers kennismanagement). Hieruit werd aangegeven dat ik niet alleen het communicatieknelpunt zou meenemen, maar ook het kennismanagementproces dient te worden onderzocht. Dit omdat het Dis ondersteunend is aan het proces en ik wilde onderzoeken waarom het DIS niet voldoet aan de eisen van medewerkers.

Verder heb ik tijdens de initiatie fase in het conceptplan veel feedback mogen ontvangen van de begeleider/opdrachtgever. Hieruit is gebleken dat er gelet moest worden op de opmaak van de geleverde producten. Verder waren veel aandachtspunten waarop gelet moest zoals onder andere de gebruikersgroep van het DIS en de planning waar zorgvuldig rekening moest worden gehouden. In deze fase heb ik veel rekening gehouden met de feedback van bedrijfsbegeleider/opdrachtgever. Echter bleek dit altijd goed te stroken met de onderzoeksvraag en de doelstelling waardoor enkele aspecten (Geld) in het plan niet even belangrijk was.

6 Fase 1 Analyse huidige situatie

Na het initiëren van het project ben ik van start gegaan met het analyseren van de huidige situatie over kennismanagementproces binnen de Hartstichting.

In dit hoofdstuk zal de analyse van de stakeholders aanbod komen. Vervolgens zal de vooronderzoek over de theorie over kennis(management) en kennisdeling worden toegelicht. Hierna zullen de activiteiten voor het interviewen besproken worden en de activiteiten voor het in kaart brengen van de huidige kennismanagementproces. Tot slot zal de knelpuntenanalyse behandeld worden.

6.1 Stakeholders in kaart brengen

Omdat er tijdens het opstellen van het plan van aanpak enkel inzicht verkregen kon worden in waar de gebruikers zich binnen de organisatie had ik besloten om een stakeholdersanalyse uit te voeren.

Hierbij ben ik in gesprek gegaan met de belanghebbende (medewerkers kennismanagement).

Hieruit is gebleken dat het aantal personen dat daadwerkelijk het systeem gebruikt voor hun dagelijkse activiteiten niet uit het systeem op te maken kan worden. Hierbij zijn toen, mede door ervaring van de medewerker kennismanagement, verschillende namen doorgegeven van personen die het DIS regelmatig gebruiken. Omdat ik in de initiatie fase de theorie van Roel Grit heb toepast, ben ik hiermee verder gegaan. Bij deze analyse werden de volgende vragen gehanteerd:

1. Wie is de doelgroep? (wie beslist over het project, wie zijn de gebruikers van het resultaat?)
2. Welke eigenschappen heeft elke doelgroep?
3. Wie zijn vertegenwoordigers van elke doelgroep?
4. Wel rol heeft elke vertegenwoordiger?
5. Wat is het belang van elke stakeholder?
6. Wat is de relatie vast met elke stakeholder? (Grit, 2015)

Voor het beantwoorden van deze vragen zijn de verschillende organigrammen uit het plan van aanpak gebruikt en de informatie uit (informele) gesprekken met de medewerkers. De verkregen informatie is samengevat in het onderstaand tabel:

STAKEHOLDER	VERTEGENWOORDIGERS	ROL	BELANG	RELATIE
TEAM ICT	Jeroen bovendeur (manager informatie en ICT)	Denkt mee en levert deskundigheid op de achtergrond Beslist mee	Hij heeft hier groot belang bij het resultaat en ondervind voordeel of nadeel van het projectresultaat verder heeft hij veel invloed project	Er is een grote overeenstemming met het project resultaat Er is veel onderling vertrouwen
OBP	Marina senten	levert deskundigheid op de achtergrond	Hij heeft hier minder belang bij het resultaat en heeft weinig invloed project	
TEAM KENNIS EN TRENDS	Raymond Wimmers	levert deskundigheid op de achtergrond	Hij heeft hier groot belang bij het resultaat en ondervind voordeel of nadeel van het projectresultaat	
	Annete van de Velden en Sylvia van Welie			Er is veel onderling vertrouwen

TEAM PUBLIC AFFARES	Carolien Mertens	Lever informatie op de achtergrond	Zij heeft hier groot belang bij het resultaat en ondervind voordeel of nadeel van het projectresultaat
VOORLICHTERS INFOLIJN	Tinneke Parlevliet Hermien kalkman	Lever informatie op de achtergrond	Groot belang bij het projectresultaat en ondervind voordeel of nadeel van het project resultaat.
TEAM ONDERZOEK	Rebecca-Abma schouten	Lever informatie op de achtergrond	Groot belang bij het projectresultaat en ondervind voordeel of nadeel van het project resultaat.
TEAM COMMUNICATIE	Sandra Doornevaard	Lever informatie op de achtergrond	Heeft weinig belang bij het resultaat en heeft weinig invloed op het project

Na deze samenstelling had ik het resultaat voorgelegd bij de bedrijfsbegeleider/opdrachtgever. Tijdens het gesprek. Dit kwam mede doordat de informatie uit de informele gespreken geen helder beeld gaf over de werkelijkheid. Achteraf gezien was dit geen doordachte aanpak. In hoofdstuk 10 zal hier dieper op in worden gegaan.

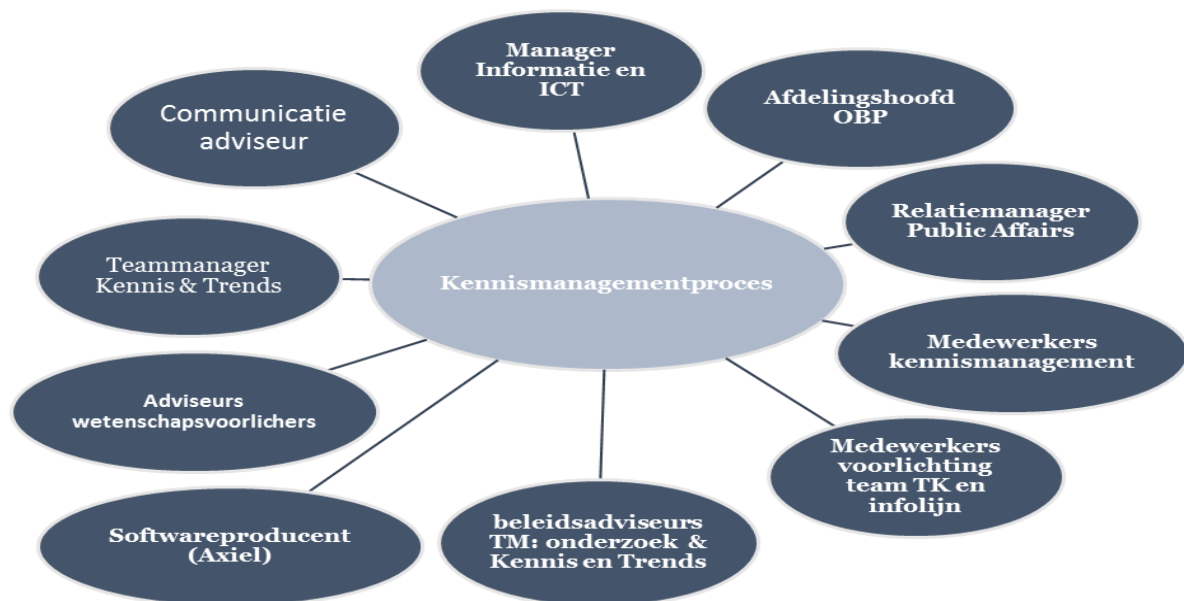
Na het overleg ben ik andere technieken gaan bestuderen die voor mij als voor de opdrachtgever/bedrijfsbegeleider een helder beeld zou geven van de belangrijkste stakeholders. Tijdens het zoeken naar een nieuw methode kwam ik op een theorie uit die tijdens Bi-3 is verkregen (Alexander, 2016). Tijdens het bestuderen van de theorie liep ik op een gegeven moment vast in vertalen van vaktermen uit de literatuur. Ben vervolgens ander bronnen gaan zoeken van Ian alexander. Hierbij was uitgekomen op het boek Discovering Requirements (Discovering requirements(Dukic, 2009)). Dit boek was voor mij beter te begrijpen en legt de methodiek van Ian Alexander een stuk duidelijker uit.

In het boek kwam ik de methode tegen voor het beheren van de stakeholders. Deze methode bestaat uit vijf stappen. De eerste stap is het “Identifying stakeholders” is het vaststellen van de stakeholders voor het project. Zo hebben bijvoorbeeld de opdrachtgever/stagebegeleider en de medewerker kennismanagement een cruciaal rol aangezien zij het eindresultaat in ontvangst nemen. Omdat er al een lijst was samengesteld is dit als basis gebruikt. Verder is een mindmap samengesteld om een visueel overzicht te bewaren en te bedenken welke rol zijn spelen in het kennismanagementproces. De tweede stap is “prioritising stakeholders” ofwel het positioneren van de stakeholders op basis van hun belangen en macht voor het project. Dit is met behulp van de Power-interestmatrix van Mendelow (Mendelow, 1999) (zie onderstaand figuur 7). De ene stakeholders hadden een grotere belangen dan een ander. De derde stap is “keep tracking of stakeholders” wat het bijhouden is van de laatste ontwikkelingen, afspraken en validatiemomenten met de stakeholders. Er is hiervan een lijst samengesteld. Tot slot is de laatste stap “involving de stakeholder” voor het valideren van de verzamelde informatie.

6.2 Identify stakeholders

Het identificeren van de stakeholders is - zoals in de vorige paragraaf is beschreven- tot stand gekomen naar aanleiding met gesprekken met één van de stakeholders. Vervolgens een mindmap (zie figuur 4)

samengesteld van de doorgekregen namen en de personen die betrokken zijn bij het project en het kennismanagementproces.



Figuur 5 Mindmap belanghebbenden

6.3 Priotising stakeholders

Voor prioriteren van de stakeholders was er tabel samengesteld met alle personen die zowel direct als indirect betrokken waren bij het onderzoek.

Op basis van de eerder reeds opgestelde schema zijn de variabelen belang en macht bepaald. De stakeholders van dit onderzoek zijn geprioriteerd aan de hand van de Power-Interestmatrix (Mendelow, 1999)(zie figuur 4). Deze techniek is toegepast omdat het voor mij duidelijk werd welke personen tijdens het onderzoek benaderd moesten worden. Om de positie te bepalen van stakeholder in de matrix, heb ik een overzicht (zie figuur 4) gecreëerd. Om de mate van belang te bepalen zijn er punten toegekend.

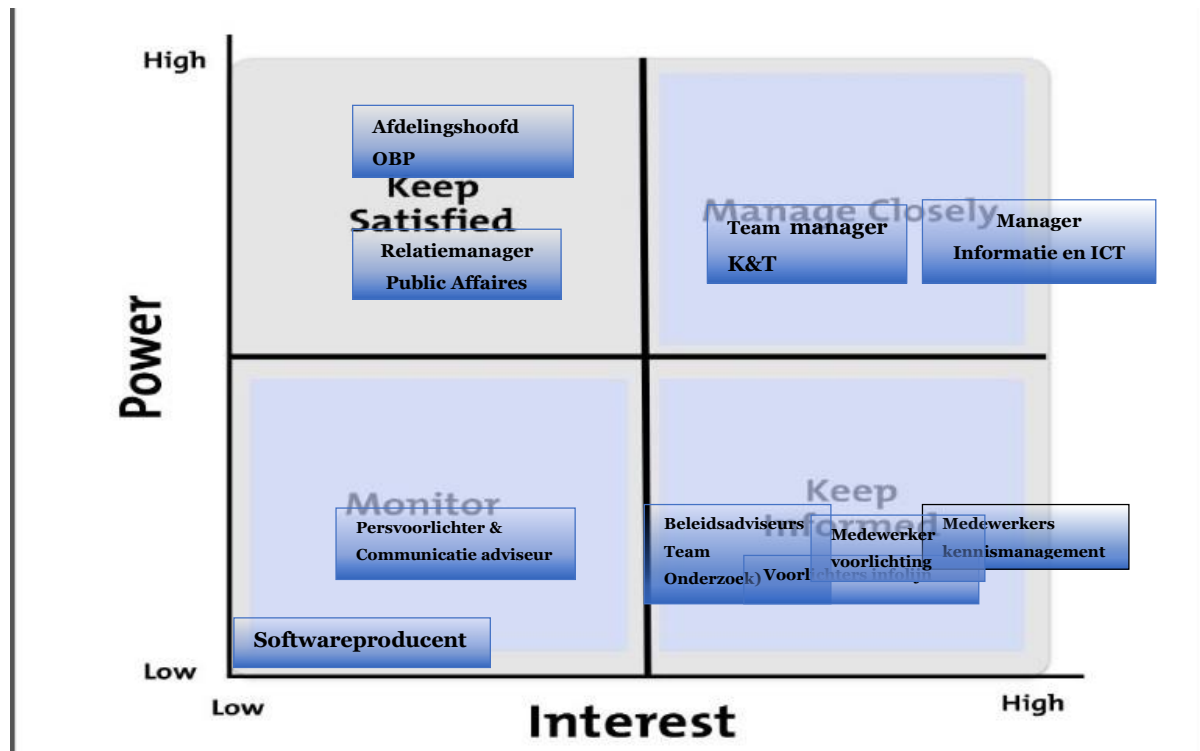
Belanghebbende	Mate Van Macht	Mate Van Belang	Directe Belang	Indirecte Belang	Geen Belang
Manager Informatie en ICT (Jeroen Bovendeur)	2	8	8	0	0
Medewerkers Kennismanagement (Sylvia van Welie en Annette van der Velden)	1	10	10	0	0
Manager Kennis en Trends (Raymond Wimmers)	2	3	0	3	0
Medewerker voorlichting K&T (Hermien Kalkman) (Hetty Torsius)	1	5	0	5	0
Afdelingshoofd OBP (Marina Senten)	3	2	0	2	0

Figuur 6 Overzicht ter bepaling van de prioritering

Tijdens het toekennen is er rekening gehouden met:

- het aantal contactmomenten per stakeholder.
- stakeholders die regelmatig het DIS raadplegen voor hun eigen werkzaamheden (zoals uit het vorige paragraaf door één van de belanghebbende (medewerker kennismanagement) is vermeld.

De mate van macht is bepaald op basis van de indeling van de organisatiestructuur en de positie die een persoon bekleedt.



Figuur 7 de macht/belangen matrix (Mind Tools Ltd, 2006-2015., 2006)

6.4 Keep tracking and evolving the stakeholders

Voor beheren van de stakeholders is er een overzicht gecreëerd om afspraken, validatiemomenten bij te houden. Voor de envolving (betrekking) van de stakeholders zijn de belangrijke stakeholders zoals de medewerkers kennismanagement bij elke fase betrokken bij projectupdates

Persoon	Functie	Team	Datum afspraak	Tijd	actie	Verificatie	Relatie	Reacties
Sylvia van Welle	Medewerker kennismanagement	Kennis & Trends	1-9-2016	10:00 - 11:30	Interview gereviewd en procesreview		😊	
Raymond Wimmers	Manager Team Kennis & Trends	Kennis & Trends	13-9-2016	10:30 - 11:30	Interview gereviewd		😊	Hoi Dennis, Volgens mij is dit wel wat we hebben besproken. Ik heb dus verder geen aanvulling. Succes verder.
Hiermien Kalkman en Hetty torsius	Medewerker voorlichting	Kennis & Trends	13-9-2016	10:00 - 11:00	Interview gereviewd		😊	Hoi Dennis, Dank voor je e-mail en de nieuwe uitwerking. In de bijlage vind je ons commentaar. Veel succes met je stage!
Nelleke van de Houwen	Adviseur wetenschapvoorlichting	Kennis & Trends	14-9-2016	11:00 - 12:00	Interview nog te reviewen		😊	Groet, Hoi Dennis, Excuus voor mijn late reactie. Bijgaand nog wat aanpassingen. Groeten, Nelleke
Carolien Martens	Relatiemanager Public affairs	Public affairs	16-9-2016	11:00 - 12:00	Interview nog te reviewen		😊	Dank voor je bericht. Ik heb de komende dagen zeer beperkte toegang tot mijn mail. Voor dringende zaken: bel me. Groeten, Carolien
Sandra Doornwaard	Communicatie adviseur	Marketing en Communicatie	15-9-2016	13:00 - 14:00	Interview nog te reviewen		😊	Hallo Dennis, lijkt mij prima. Paar kleine puntjes, zie bijlage. Succes! Groet, Sandra.
Rebecca Abma-schouten	Beleidsadviseur	Onderzoek	14-9-2016	14:00-15:00	Interview gereviewd		😊	Ha Dennis, Zie bijgevoegd, kleine tekstuele dingetjes. Enne, aan 'u', doen we bij de HS niet;-) Gr. Rebecca
Marina Senten	Afdelingshoofd OBP		19-9-2016	15:00-16:00	Interview nog te reviewen		😊	Telefonisch bevestigd.
Tineke Parlevliet	Voorlichter Infolijn	Individuele belangbehartiging	23-9-2016	10:00- 11:00	Interview gereviewd		😊	Hoi Dennis, In de bijlage vind je mijn opmerkingen retour. Zo vaak maak ik geen gebruik van het Infopunt. Behalve dan de knipselkranten.
Ineke van Dis	Beleidsadviseur	Kennis & Trends	26-9-2016	10:45-11:45	Interview gereviewd		😊	Telefonisch bevestigd. Uitwerking was duidelijk en helder.

Figuur 8 Managementlist

6.4.1 Conclusie

Zoals in de vorige paragrafen wordt omschreven heb ik getracht om het doelgroep in kaart te brengen. Verder was het doel om doormiddel van deze stappen om ook overwegingen te maken van enkele uitspraken van stakeholders na interviews bij het bepalen van (mogelijke) knelpunten. De stakeholders van dit onderzoek zijn de medewerkers die deel uitmaken het kennismanagementproces. Omdat het er mogelijk een nieuw systeem wordt geadviseerd en het voor mij niet duidelijk was wie en hoeveel gebruikers er zijn van het systeem zijn de bovenstaande personen in de lijst als stakeholders beschouwd.

6.5 Vooronderzoek Kennismanagement

Na identificeren van de stakeholders is er een vooronderzoek gedaan. Dit omdat ik weinig informatie tot mijn beschikking had over kennismanagement en kennisdeling.

Bij het vooronderzoek heb ik gebruik gemaakt van de BIG6 methode. Doormiddel van deze stappen is er beter beeld verkregen van kennismanagement en kennisdeling. Verder is hierdoor informatie op gestructureerd manier gezocht. Bij het gebruiken van BIG 6 is de zoekopdracht helder geworden zoals de plaats waar gezocht kan worden, welke zoekstrategie kan worden ingezet en hoe de informatie georganiseerd en geëvalueerd kan worden.

- Definieer de zoekvraag.
Omdat voor mij niet helder wat de termen kennismanagement kennisdeling betekende, heb hiervoor een zoekvraag gedefinieerd. Een zoekvraag die hier voor is opgesteld is. Wat is het verschil tussen kennismanagement en kennisdeling?
- Bepaal waar je gaat zoeken;
Bij deze stap ben ik in online bronnen en literatuur, die voorkomen uit de onlinebronnen, gaan zoeken
- Kies de juiste zoekstrategie;
In deze stap zijn de termen “kennis” “kennismanagement” kennisdeling” bij onlinebronnen gebruikt. In de literatuur is er in de inhoudsopgaven naar termen gezocht.
- Bestudeer de informatie en selecteer wat je nodig hebt.
Bij deze stap heb ik in de verschillende bronnen naar de definities gekeken. De definitie zijn uit bronnen gekozen op basis van de meeste overeenstemmingen.
- Organiseer de informatie zodat deze antwoord geeft op je vraag;
Bij het organiseren heb verschillende definities onder elkaar gezet en heb ik de definitie gebruikt die voor mij begrijpelijk is.
- Evalueer het resultaat.
Op basis van verschillende bronnen is de term gedefinieerd. Verder is er op meer informatiebronnen zoals de theorie van kennismanagement.

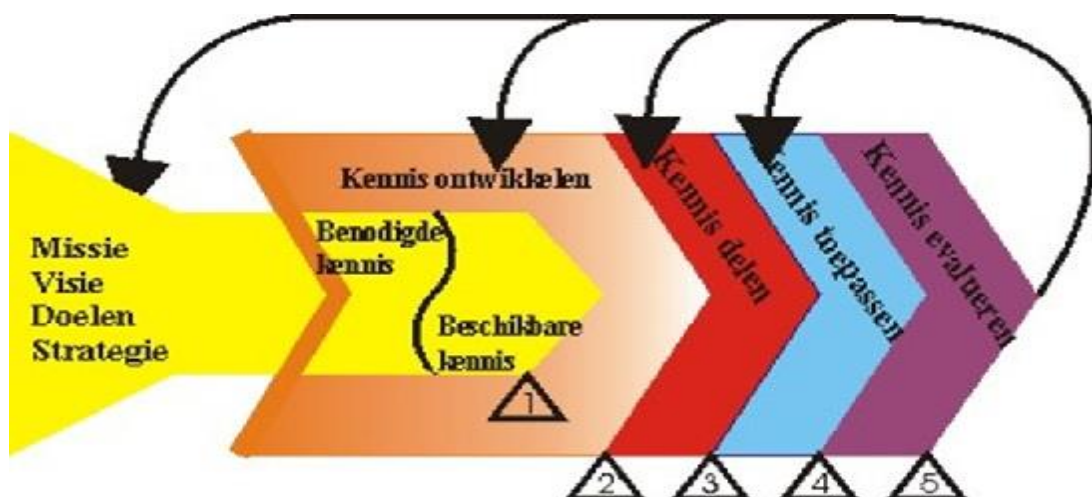
Kennis: Voor dit begrip is er, ondanks dat er veel over geschreven en gezegd is, nog geen eenduidige definitie. Maar om toch een definitie aan te duiden is kennis een geheel van persoonsgebonden

deskundigheid (o.a. vaardigheden, ervaring, houding etc.) en vastgelegde gegevens en informatie (documenten, databases, procedures etc). Verder kan kennis onderverdeeld worden in twee soorten kennis;

- **Impliciete kennis;** is de kennis die de individu beschikt en basis is van zijn functionering.
- **Expliciete kennis;** is kennis die op de een ander manier is vastgelegd zoals bijvoorbeeld in documenten. (Stapper, 2012)

Kennismanagement: Kennismanagement is het zodanig inrichten en besturen van de processen in de Kenniswaardeketen dat daardoor de rendement en het plezier van de productfactor kennis vergroot worden. Om in te gaan op kenniswaardeketen kan dit worden omschreven als een vereenvoudiging en schematische representatie van een minimum set activiteiten die uitgevoerd moet worden als een organisatie kennismanagement wenst te implementeren. Kenniswaardeketen is een term dat aangeeft dat kennis dat zicht verder in de waardeketen bevindt – afhankelijk van de context in organisatie- in waarde toeneemt. Het kenniswaardeketenproces bestaat uit de zes, elkaar opvolgende processen:

- *Vaststellen welke kennis benodigd is om de strategie van de organisatie te kunnen realiseren*
- *Inventariseren van de kennis die in de organisatie beschikbaar is (knowledge in use)*
- *Ontwikkelen van kennis*
- *Delen van kennis*
- *Toepassen van kennis*
- *Evaluëren van kennis*
- *Evaluëren van kennis* (Weggeman, 2008).



Figuur 9 Managementmodel kenniswaardeKeten (Weggeman, 2008)

Naast de waardeketen moet er ook rekening gehouden worden met de volgende onderdelen die in de afbeelding staan. Deze staan voor; (M) de mens, (o) de organisatie en (T)technologie

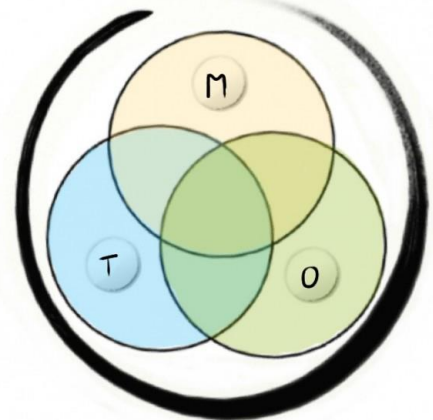
Mens/cultuur; heeft betrekking op alle normen, waarden, opvattingen en omgangsvormen.

Organisatie: staat voor alle activiteiten die te maken hebben met het organiseren, het regelen, vormgeven en inrichten van kennismanagement.

Technologie: Is het sturen van kennismanagement met de technologie die ingezet wordt. (Depassé, 2016)

KNOWLEDGE
&
INFORMATION
BUTTONS

By: DEPASSE.NL
with pleasure



Figuur 10 Model om kennismanagement toe te passen (Depassé, 2016)

Kennisdelen: Kennisdeling is het geheel van persoonsgebonden deskundigheid (vaardigheden, ervaring, houding, etc.), vastgelegde gegevens en informatie (documenten, databases, procedures, etc.) delen. Oftewel het delen van explicit kennis en tacit kennis (Depassé, 2016)

Tijdens het vooronderzoek zag ik dat de boeken over kennismanagement relatief oud zijn. Zo zijn de meeste boeken die ik heb gebruikt uitgegeven rond 2000 en waren enkele boeken na 2007 uitgebracht. Het gaat hier om de volgende twee boeken; '15 praktijkverhalen over kennismanagement'(2009) en 'praktijkgericht kennismanagement'(2007). Verder ben ik gaan zoeken naar mogelijke experts – zoals bijvoorbeeld Mathieu Weggemans - op het gebied van kennismanagement. De expert zijn niet geraadpleegd, wel leiden dit naar relevante artikelen en websites (KMworld). Dit is een site die bijna dagelijks geüpdatet wordt met de laatste ontwikkelingen op het gebied van kennismanagement.

6.5.1 Conclusie

Met dit vooronderzoek ben ik erachter gekomen dat er rekening gehouden dient te worden met de drie onderdelen uit figuur 2 om kennismanagement succesvol te maken. Verder is vanuit figuur 9 het KenniswaardeKeten. Hierin wordt getoond dat kennis bij de strategie van organisatie begint. De vraag naar kennis gebeurt door vraag naar de benodigde kennis en het aanbod van aanwezige kennis. De kennis die gevonden wordt, wordt dan vastgelegd in documenten en opgeslagen in systemen. Het delen van kennis kan op verschillende manieren plaatsvinden zoals bijvoorbeeld mondeling, telefonisch of e-mail. Nadat kennis is gedeeld kan dit worden gebruikt voor eigen werkproces en bepaald worden of het bruikbaar is (evaluatie). Hierdoor kan vervolgens (on)bewust nieuwe kennis gecreëerd worden en worden de stappen weer doorlopen. De bovenstaande figuren hebben mijn een beeld gegeven van wat kennismanagement is en uit welke onderdelen dit bestaat. Kennismanagement bestaat uit 7 processen te weten benodigde en beschikbaar kennis, kennis delen, kennis toepassen, kennis toepassen en evalueren. Deze informatie heb ik verder gebruikt bij de interviews met de kennismanager en enkele belanghebbenden.

6.6 Bestuderen van de organisatie en het informatiebeleid

Na het vooronderzoek ben ik de organisatie gaan verkennen. Dit had als doel om erachter te komen wat voor cultuur ik te maken had binnen de organisatie. Verder had dit ook als doel om acceptatie te creëren bij stakeholders binnen de organisatie bij eventuele veranderingen.

Hierbij heb ik enkele documentaties die aanwezig zijn op de dataschijf van de organisatie bestudeerd.

Hierbij is er gekeken naar de organisatiestructuur. Dit om de stakeholders aan te geven binnen de organisatiestructuur en ook om te bepalen waar de afdelingen en diverse teams voor staan.

Om de organisatie te beschrijven en een beeld te krijgen van de bedrijfscultuur is er gebruikt gemaakt van de theorie van Mintzberg. De theorie beschrijft de zeven organisatie modellen. In deze organisatie modellen worden de zeven organisatie beschreven:

- De strategische top: Raad van toezicht, de directeur en het management team
- Het middenmanagement: De afdelingshoofden en de managers binnen de afdelingen PDV, Patiënt, OPB\
- De opererende kern: De interne medewerkers binnen diverse teams
- De technestructuur: Vormt de manager IT and Informatie, de facilitaire medewerkers en werkplekbeheer (beheert door een externe partij)
- Ondersteunde staf: HRM, bestuurssecretaris en directiesecretaris en team marketing en communicatie

Door dit zo toe te delen heb ik inzicht kunnen verkrijgen in hoe de HS vertegenwoordigd is. Verder is ook beeld verkregen van het strategische, tactisch en operationeel niveau.

Als er volgens de theorie van Mintzberg wordt gekeken komt de organisatiestructuur van de HS overeen met zowel professionele als missionaris organisatie”. Professioneel omdat de organisatie zich leunt op hoogopgeleide professionals en missionaris vanwege de ideologie van de organisatie. Voorbeeld hiervan is dat de HS streeft naar minder sterfgevallen doormiddel van campagnes en samenwerkingen met verschillende instanties van de voedselmarkt.

Nadat er een beeld was verkregen van de organisatie heb ik het informatiebeleid bestudeerd. Dit had als doel om te weten te komen hoe informatie wordt gedeeld en hoe informatie wordt beschermd. Tijdens het bestuderen van de documentatie (het beleid) vielen enkele onderdelen en punten op die in een later stadium eventueel rekening mee kan worden. Tijdens het bestuderen zijn de volgende punten naar voren gekomen:

- Afvoer van gegevens verdragers
- Back-up en Disaster recovery
- Bring your own device
- Compliance met betrekking tot de Wet bescherming persoons gegevens telecommunicatiewet
- Cloudcomputing
- Identiteitsmanagement
- Wachtwoordbeleid
- Toegang tot bedrijfsgegevens
- Toegang voor externe

Omdat het huidige DIS door een leverancier wordt beheert, heb ik ervoor gekozen om de volgende punten te bestuderen

- Cloudcomputing
- Back-up and disaster recovery

6.6.1 Conclusie

Ik ben tot de conclusie gekomen dat kennis alleen intern gedeeld dient te worden. Dit vanwege het feit dat informatie niet externe gedeeld mogen worden vanwege auteursrechten. Verder zijn de belangrijks punten die mijn zijn opgevallen dat de HS clouddiensten zoveel mogelijk beperkt en dat het eerste uitgangspunt is dat een dienst lokaal beheert dient te worden. Verder ben erachter gekomen dat er bij een selectie rekening gehouden wordt met:

- aspecten als beveiliging,
- verantwoording als er andere partijen worden ingeschakeld bij werkzaamheden
- en internationaal en nationale wetgeving.

Deze bevindingen zouden voor een eventuele marktonderzoek belangrijk zijn in het eindfase.

6.7 Uitvoeren van observatie

Om het kennismanagementproces te beschrijven en te zien wat de stakeholders (medewerker kennismanagement) dagelijks verrichten is er enkele keren geobserveerd. De observatie hadden als doel om het kennismanagementproces beschrijven, maar ook opvallende punten waar te nemen.

De observatie is verricht top de werkplek van de stakeholder. Hierin zijn de handelingen waargenomen van hoe de documentatie (artikelen, rapporten, nieuweberichten, boeken) plaatsvindt in het DIS.

Tijdens de observatie is er ook met het huidige systeem gewerkt. Hierbij heb ik enkele keren het DIS geraadpleegd om zelf de stappen te imiteren en enkel inzicht te krijgen in het proces. Na de observatie is er een observatieverslag opgesteld en gedeeld met de medewerkers van het kennismanagement. Enkel opvallende punten uit de observatie zijn:

- Dat de medewerkers kennismanagement een lijst bijhouden voor het traceren van documentaties.
- Dat de medewerkers kennismanagement een lijst bijhouden van gegevens (e-mailadressen gekoppeld aan diverse relevantie onderwerpen) van de medewerkers voor dagelijkse wekelijkse, maandelijkse en jaarlijks attenderingen. Zonder het bijhouden van deze lijst duurt het voor de medewerkers langer dan twee minuten voor verwerken van deze verzoeken.

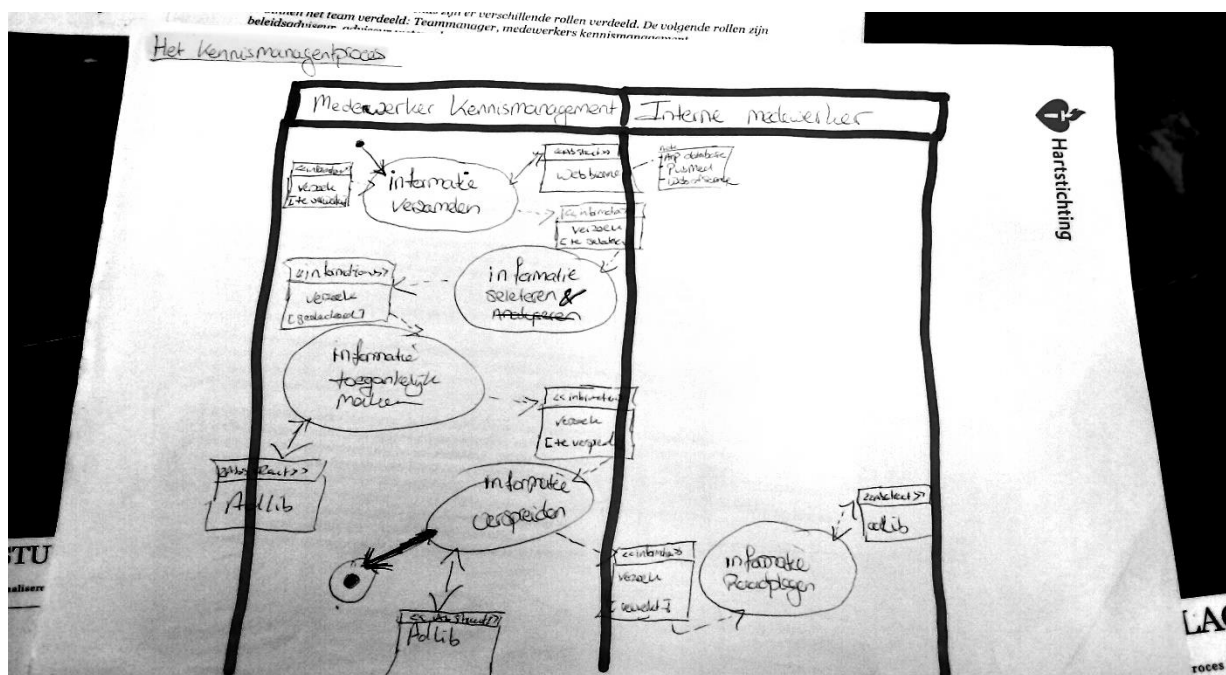
6.8 In kaart brengen van het kennismanagementproces

Naast de observatie is er ook voor gekozen om de key-users gezamenlijk te interviewen. Dit om verbeterpunten naar voren te krijgen. Er is gekozen om half gestructureerde interviews te nemen. Dit houdt in dat het gesprek niet op een structurele wijzen wordt geleid, maar dat er ook nog ruimte is voor eigen inbreng. Verder is hier voor gekozen om het gesprek op een natuurlijke wijze te laten verlopen, maar ook om de benodigde informatie naar voren te laten komen. Het interview start met een brede open vraag waarnaar er dieper in is gegaan op datgene wat verteld werd. Hierbij is er ook doorgevraagd. Aan het eind van het gesprek zijn reacties van de key-users samengevat en zijn de vragen doorgenomen ter controle.

Beginvragen die gebruikt waren zijn “welke werkzaamheden voeren jullie uit?” “Wat is doel van jullie werkzaamheden?” Dit zijn vragen dat beeld heeft kunnen geven van hoe de key-users informatieverzoeken afhandelen. Verder zijn er overige vragen gesteld zoals bijv.

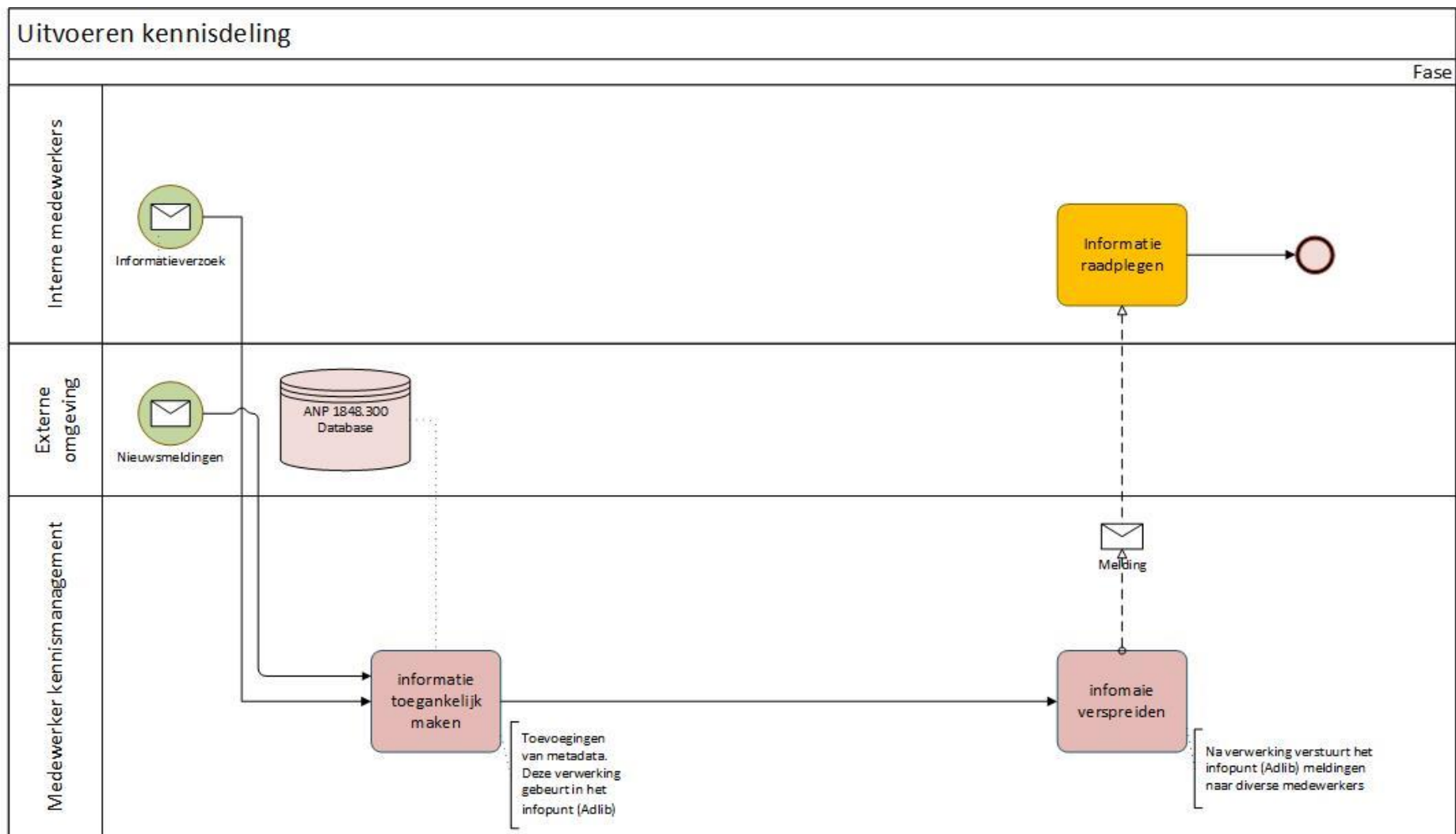
1. Waar lopen jullie tegen aan in het systeem?
2. Wat ontbreekt er aan het systeem?
3. Is dit systeem gekoppeld aan een ander systeem(en)?

Tijdens het interview is het proces ook uitgetekend en samen met key-users geverifieerd.

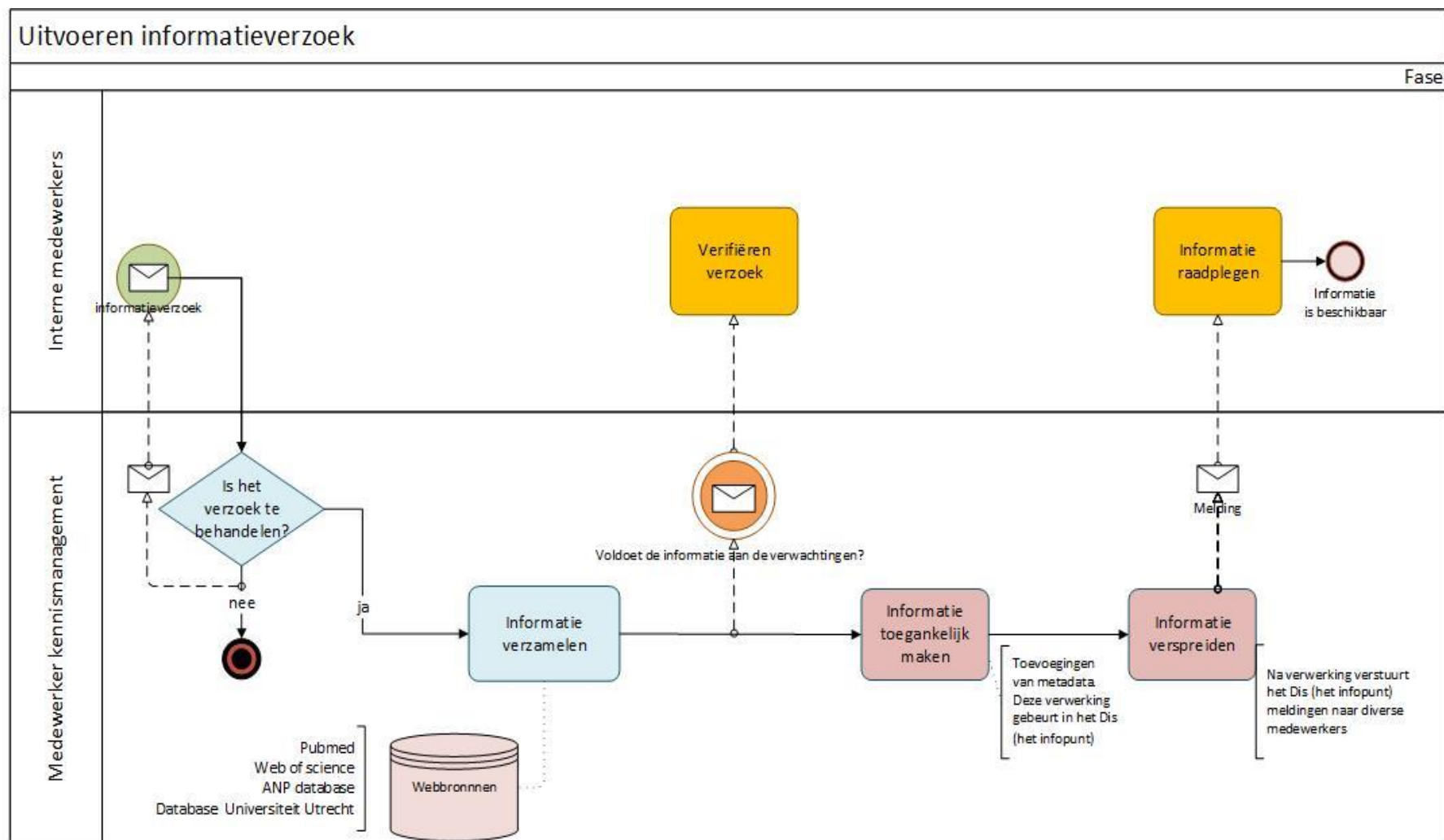


Figuur 11 Uitgetekend proces

Na het gesprek is de informatie verder uitgewerkt. Er is een overweging gemaakt om het te modelleren met UML of BPNM. Voor mij was BPNM een nieuwe techniek. Beide technieken zijn vergeleken om zo een goed beeld te creëren van het proces. De theorie uit de BAH reader (Business Alignment op zijn Haagse) geeft aan dat er business objecten zijn die het proces binnen komen (input), transformeren in het proces en vervolgens als een ander business object uit het proces komen (output) met eventueel een andere status. Omdat we hier te maken hebben met het kennismanagementproces waar informatieverzoeken als in- en output nauwelijks veranderen, is er gekozen voor BPMN. Dit om een overzichtelijk beeld te creëren voor key-users. Vervolgens zijn de eerste concepten gemodelleerd. Deze zijn meerdermalen gedeeld met de key-users. Hierop werd feedback gegeven op punten die niet helemaal helder waren. Dit proces is meerdermalen herhaalt totdat de resultaten – zoals hieronder - voor zowel mij als de key-users helder waren

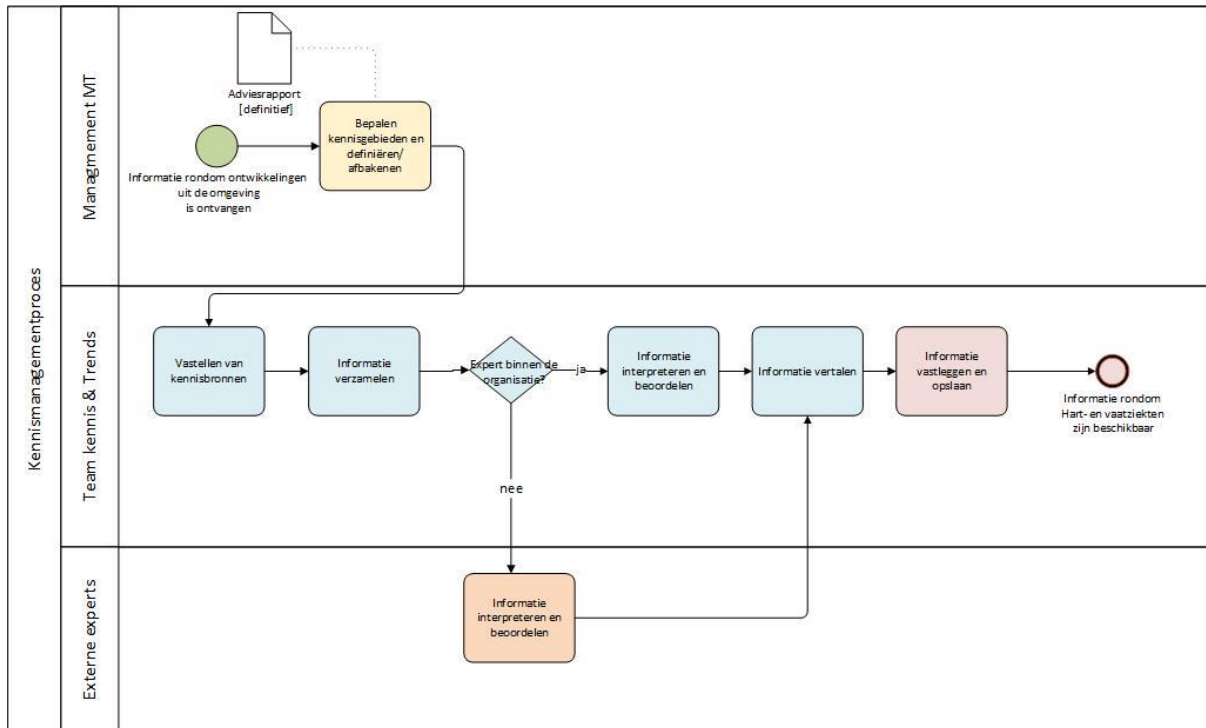


Figuur 12 tachtig procent scenario



Figuur 13 twintig procent scenario

Nadat de bovenstaande processen in kaart zijn gebracht en beschreven zijn deze ook voorgelegd bij de bedrijfsgebeideider/opdrachtgever. Hierin kwam als feedback naar voren en dat dit niet het gehele proces betreft, maar een deelproces. Door dit met de theorie te vergelijken uit het vooronderzoek en een gesprek aan te gaan met de Manager van Team Kennis en Trends is het gehele proces in kaart gebracht.



Figuur 14 Het huidige kennismanagementproces van de Hartstichting

6.9 Interviews met de stakeholders

Zoals in paragraaf 6.1 heb ik de stakeholders in beeld gebracht. De volgende stakeholders (de medewerkers) zijn benaderd voor een interview:

- Medewerker voorlichting (T&K)
- Hoofd van de afdeling OBP
- Adviseur wetenschapsvoorlichting
- Relatiemanager Public affaires
- Communicatie adviseur
- Beleidsadviseurs (T&K)
- Beleidsadviseurs (Team onderzoek)
- Persvoorlichter

Het doel van deze interviews waren:

- Om inzicht te krijgen in de knelpunten met het DIS en (eventueel) eisen en wensen te achterhalen voor het DIS

6.9.1 Voorbereiding interviews

De eerste stap bij de voorbereiding van de interviews was het tijdig informeren naar de beschikbaarheid van de stakeholder. Uit eerdere ervaringen hebben geleerd dat mensen laat reageren waardoor interviews later worden afgenomen en de planning in gevaar komt. Om dit risico te minimaliseren is er twee weken van tevoren geïnformeerd over een interview. Via een e-mail is er voorgesteld, uitleg gegeven over de opdracht en gevraagd of de personen tijd zouden hebben voor een gesprek van minimaal een uur.

Tijdens de voorbereiding en de oriëntatie van in de organisatie zijn de interviewvragen opgesteld. Bij het opstellen van de interviewvragen is er eerst goed nagedacht wat het doel was van het gesprek.

- Wat zijn de werkzaamheden?
- Hoe wordt het DIS omgeving toegepast bij het delen van informatie of kennis?
- Tegen welke knelpunten lopen ze aan in het kennismanagementproces en het DIS?
- Wat zijn de wensen en eisen van het DIS?

Met deze vragen heb ik inzicht willen krijgen in de huidige manier van kennisdeling onder de stakeholders. Daarnaast heb ik deze vragen ook ingezet om erachter te komen wat de knelpunten zijn met het verkrijgen van informatie of kennis via het DIS omgeving.

Voor deze interviews heb ik gekozen voor een half gestructureerd interview, hiermee is er ruimte voor de eigen inbreng van de stakeholder (interne medewerker). Er is hiervoor vooraf niet al teveel vragen opgesteld, aangezien ik niet wilde dat het interview een strakke structuur zou hebben. Hierbij was het streven naar een vrij en open gesprek waarbij de stakeholder geen zaken achterhielden.

De interviewvragen zijn onderverdeeld in twee categorieën; het kennismanagementproces en de ervaring die ze hebben met het DIS. De keuze om vragen te stellen naar de ervaring met DIS, heb ik gedaan om erachter gekomen welke knelpunten de stakeholders ondervinden met de gekozen DIS binnen de HS.

Vooraf zijn er gesloten vragen opgesteld. Doormiddel van open vragen wordt er naar de mening van de stakeholders gevraagd. Een voorbeeld van een open vraag; Wat vindt je van het kennismanagementproces? Het nadeel van teveel open vragen kan naar irrelevante uitweiding leiden. Om dit te voorkomen zijn de open vragen afgewisseld met gesloten vragen. Met gesloten vragen wordt er een opstap gemaakt naar een ander onderwerp of ter bevestiging van het antwoord van de geïnterviewde. Een voorbeeld van een gesloten vraag; 'Adviseer je collega's om informatie te delen?' De geïnterviewde kan ja of nee antwoorden.

Voor het afnemen van de interviews zijn twaalf geïnterviewd die werkzaam zijn binnen Team kennis & trends en de Team Manager. De samenstelling van de stakeholders (de bovenstaande medewerkers) is gebaseerd op basis stakeholdersanalyse. Op deze manier kan achterhaald worden waar de stakeholders tegen aan lopen bij het delen van informatie ofwel kennis. Verder zijn er één op één en een één op twee interviews gehouden.

De interviews werden afgenomen op kantoor bij de Hartstichting. De interviews starten met een inleiding waarbij er uitleg werd gegeven over de opdracht en de stakeholder de gelegenheid kregen meer over zijn/haar werkzaamheden te vertellen. Tijdens het interview kon er dan op de werkzaamheden worden ingespeeld, op welke manier er informatie of kennis nodig is of gedeeld wordt.

Tijdens de interviews kwam naar voren dat bepaalde stakeholder geen positieve ervaring hadden met het DIS binnen de Hartstichting. Hierbij is duidelijk geworden dat velen van hun het moeilijk vinden om informatie op te halen binnen DIS.

Het afnemen van interviews verliep niet bij alle stakeholders even gemakkelijk, dit had dan te maken met het gegeven dat de geïnterviewde enigszins gesloten was of van het onderwerp afweek. In de meeste gevallen werd de geïnterviewde meer opener tijdens het interview. Bij enkeling bleef dit lastig, maar daar werd geprobeerd om door te vragen om toch meer informatie te krijgen.

Als de geïnterviewde niet helemaal werd begrepen zijn er controlevragen gebruikt om bepaalde zaken te controleren.

Tevens zijn er tijdens en aan het eind van het interview een samenvatting van het gesprek gegeven zodat de geïnterviewde mijn eventueel kon corrigeren als ik het niet goed had begrepen.

Tijdens het interviews zijn er aantekeningen en opnames van de gesprekken gemaakt. Tevens is er vooraf elke gesprek aangegeven of er opgenomen mocht worden. Verder is er een vragenlijst meegenomen waar aantekeningen op gemaakt werd. De aantekeningen zijn vervolgens verwerkt na het afnemen van de interviews. Nadat de interviews waren uitgewerkt waren deze achteraf gedeeld met de stakeholders. Hierin konden de stakeholder aangeven of datgene wat is uitgewerkt correct is. Verder hadden ze de gelegenheid om mij hierop taan e wijzen en de mogelijkheid om aanvullingen te doen op de eerder gegeven antwoorden.

Na alle interviews af te hebben genomen is er een overzicht gemaakt van de punten die door de stakeholders zijn aangekaart. Hierbij is duidelijk geworden dat de stakeholders niet tevreden zijn met de zoekfunctionaliteit in het DIS. Daarnaast is in het proces invoeren en beschikbaar stellen van informatie inefficiënt en verloopt de communicatie tussen producent/software leverancier moeizaam. Tijdens het

interview is ook opgemerkt dat de stakeholder het fijn vinden dat ze dagelijks, wekelijks maandelijks op de hoogte worden gehouden over de relevantie informatie.

De punten uit de interviews zijn onderverdeeld onder organisatie en technologie. Deze verdeling is gedeeltelijk afgeleid uit de kennismanagementonderdelen uit het vooronderzoek. Onder technologie zijn de knelpunten opgenomen met betrekking tot het gebruik van het DIS.

Organisatorische punten uit interviews:

- De communicatie tussen de medewerkers kennismanagement en de producent/softwareleverancier verloopt zeer moeizaam als er grote aanpassingen worden aangebracht in DIS.
- Beperkte informatie over andere kennisgebieden

Technologische punten uit de interviews:

- Voor de interne belanghebbende is het zoeken en het ophalen van informatie of kennis in DIS moeizaam
- De medewerkers kennismanagement verloopt het uitvoeren van informatieverzoeken voor het aan- en afmelden van interne belanghebbende (de medewerkers) inefficiënt.

Tijdens het formuleren van de knelpunten merkte ik al gauw dat de punten niet concreet waren. Hiervoor heb ik getracht de knelpunten te bespreken met de stakeholders (kennismanagement medewerker, teammanager K&T, de medewerkers voorlichters en de beleidsadviseurs). De gesprekken hadden als doel om de knelpunten te concretiseren. In het gesprek heb ik zorgvuldige aangeven waarom het een knelpunt is en wat de oorzaken hiervan kunnen zijn?

Uit het gesprek met de medewerker kennismanagement kwam naar voren dat het probleem omtrent de communicatie tussen de medewerkers kennismanagement zicht afspeelt om het moment dat er een wijzigingsvoorstel wordt aangevraagd voor een aanpassing in Het DIS. Ook kon ik concluderen dat de leverancier bij wijzigingstrajecten in het verleden (2010, 2013, 2014) afspraken meerderen malen niet zijn nagekomen. Wanneer de afspraken (deadlines) niet werden behaald, de producent/leverancier niet of nauwelijks communiceert hierover.

Verder gaven ze aan dat ze niet geïnformeerd werden of een melding ontvingen als er werkzaamheden (updates) worden doorgevoerd aan de onderliggen infrastructuur.

Naast het communicatie punt heb ik ook enkele andere knelpunten besproken over het systeem die bij andere stakeholders afspelen. Het punt dat te maken heeft met het systeem zoals de zoekfunctionaliteit kon geen oorzaken voor worden benoemd.

Uit deze punten is er kunnen opmaken dat het kennismanagementproces moeizaam verloopt binnen de HS.

6.10 De knelpuntenanalyse

Voor het analyseren van de knelpunten is er gebruik gemaakt van een Ishikawa-diagram (zie onderstaand figuur 15). Met het Ishikawa-diagram heb ik de knelpunten op een overzichtelijke manier kunnen analyseren. Daarnaast kunnen verbanden tussen de verschillende knelpunten zichtbaar worden gemaakt. Bij het verwerken van de interview zijn er punten onder te verdelen onder organisatie en technologie. Deze

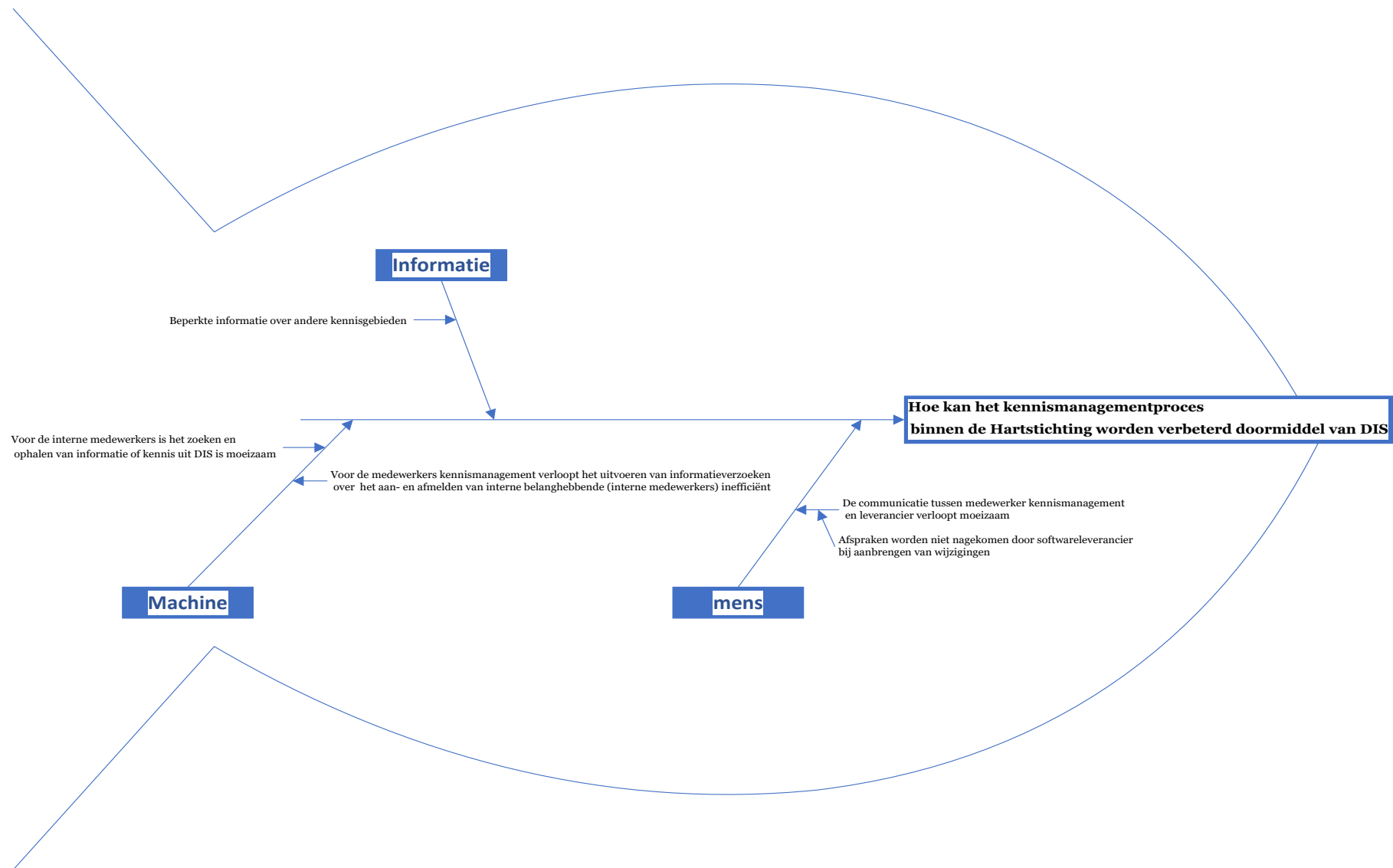
punten heb ik onder drie categorieën ondergebracht in het Ishikawa-diagram; informatie, machine en mens. Deze categorie informatie een categorie die niet altijd opgenomen wordt in een visgraatdiagram. In eerste instantie zijn er middelen opgenomen in plaats van 'informatie' maar bij verwerken van de knelpunten in het Ishikawa-diagram dat 'middelen' en 'materiaal' dat ze met elkaar overeenkwamen. Daarom heb ik de keuze gemaakt om informatie op te nemen in plaats van middelen. De punten uit organisatie zijn verwerkt naar de categorieën informatie, machine en mens. De punten die onder technologie vallen is opgenomen onder machine in het Ishikawa-diagram.

Hieronder zijn de categorieën in het Ishikawa-diagram toegelicht:.

Informatie: Hieronder vallen de knelpunten omtrent de huidige informatiebehoefte van de stakeholders. Met name welke informatie of kennis ontbreekt waardoor de DIS omgeving aantrekkelijk wordt om te gebruiken.

Machine: Hieronder vallen functionele problemen die ondervonden worden bij het gebruik van de het DIS. De gebruiksvriendelijkheid en het gebruiksgemak vallen hieronder.

Mens: Onder mens vallen de knelpunten die betrekking hebben tot de communicatie tussen de organisatie en de stakeholders over kennismanagement en de producent/softwareleverancier



Figuur 15 Ishikawa-diagram

6.11 Analyse huidige systeem

Om meerdere knelpunten in kaart te brengen is er voor gekozen om ook het huidige systeem onder de loep te nemen. Voor het analyseren van het huidige systeem is er gebruikt gemaakt van theorie uit het boek nieuwe informatievoorziening, informatieplanning en ICT van 21e eeuw – Remco van de Pols. Hiervoor zijn de volgende criteria gebruikt:

- Wat doet het informatiesysteem?(de Informatiekwaliteit)
 - *Juistheid en volledigheid*: Als we het over juistheid hebben, wordt er gekeken in hoeverre de informatie een correct beeld geeft van de werkelijkheid. En als we het hebben over volledigheid, wordt er gekeken naar de mate van informatie waarin het beeld (breedte van de beeld) volledig is.
 - *Correctheid (Actueel)*: Met correctheid wordt bedoeld wat de mate is waarin gegevens overeenkomen met de stand van de werkelijkheid op het moment dat de gebruiker de gegevens ontvangt.
 - *Controleerbaarheid*: hiermee wordt bedoeld in hoeverre de informatie gebruiker inzicht heeft of kan krijgen in de mate waarin zijn informatie aan de bovenstaande kwaliteitsaspecten voldoet.
 - *Presentatievorm*: Hiermee wordt bedoeld hoe de gebruiker de verkregen informatie kan overzien en gebruiker.
- Waarom doet het informatiesysteem dat? (Fit)

De reden waarom het informatiesysteem gegevens verwerkt en informatie produceert is het ondersteunen van de bedrijfsprocessen.
- Hoe doet het informatiesysteem dat? (de Ergonomie)
 - Om de ergonomie te bepalen van het informatiesysteem wordt er naar de koppeling tussen mens en machine gekeken. Voor het bepalen van de ergonomie van het informatiesysteem wordt er naar de koppeling tussen mens en machine gekeken. Deze koppeling bestaat uit
 - Het schermontwerp;
 - De terugkoppeling en ondersteuning;
 - Het voorkomen en herstellen van fouten;
 - De responstijd;
 - Het ontwerp van het werkstation. (Davis en Olson 1987, Preece 1993) (Pols, 2003)

Om deze bovenstaande vragen te beantwoorden heb ik vijf stakeholders aangesproken en de gegevens uit de reeds afgenomen interviews gebruikt. Deze stakeholders waren beleidsmedewerkers en de medewerker voorlichting.

6.11.1 Conclusie

In deze analyse is er vanuit ergonomie geconstateerd dat de stakeholder vinden dat er qua indeling van dossier in het DIS meer groepering zouden zijn van verschillende thema's. In het Dis zijn nu wel dossiers,

maar nog niet alles staan erin vermeld en enkele dossier zijn te breed. Wat betreft relevantie geven stakeholders dat ze vaak dubbele informatie ontvangen bij attenderingen.

7 Fase 2 opstellen van requirements

In dit hoofdstuk zullen de activiteiten worden belicht die tijdens deze fase requirements engineering zijn uitgevoerd. Binnen deze fase zijn de requirements geëliciteerd, geanalyseerd en geprioriteerd. De keuze om requirements engineering te gebruiken is voor het vastleggen (specificeren) van de requirements uit het proces en dat de behoefte van de stakeholders op een correcte en complete manier te vertalen.

7.1 Opstellen van requirements

Voor het bepalen van de requirements is de theorie “Succes met requirements” toegepast. Hieruit kwam naar voren dat requirement met verschillende technieken kunnen worden achterhaald. Zo is het eliciteren aan de hand van interviews achterhaald. Tijdens het verwerken van de interview zijn enkele (mogelijke) requirements gelijktijdig bijgehouden. Verder is na het analyse fase van de knelpunten verder gegaan met het deze fase.

De requirements zijn eerst opgedeeld in business, gebruikers- en systeemrequirements.

Naar aanleiding van de analyse van de huidige situatie is duidelijk geworden wat de reden is dat het DIS voor de stakeholder niet efficiënt is.

Daarom is er gekozen om de requirements niet alleen te richten op een bepaald systeem, maar op kennismanagementproces als geheel. De business, gebruikers- en systeemrequirements zijn gecombineerd met de twee onderdelen van kennismanagementproces. Door een combinatie te maken is het mogelijk om de requirements vanuit twee invalshoeken te bekijken.

Door onderscheid te maken in de requirements is er een verband te vinden tussen de soorten requirements. Hieronder is te zien hoe de requirements ingedeeld zijn.

- Businessrequirements: bijdrage aan het kennismanagementproces. De businessrequirements heet met namen te maken met het doel van het kennismanagementproces ofwel de ‘organisatie’.

Voorbeeld van een businessrequirement; Met een documentair informatiesysteem dat voorziet in de informatiebehoefte van de stakeholders zullen de stakeholders tijd besparen in de dagelijkse werkzaamheden.

- Gebruikersrequirements: wordt opgesteld om in business requirements te voldoen

De kennismanagement onderdelen waaronder het valt zijn ‘technologie’ en ‘organisatie’.

Voorbeeld van een gebruikersrequirement; De stakeholders (de medewerkers) moeten op de hoogte gebracht worden over het laatste nieuws.

- Systeemrequirements: eisen aan het systeem, die de business daaraan centraal stelt. De systeemrequirements heeft vooral te maken met het onderdeel ‘technologie’.

Voorbeeld van een systeemrequirement; Het documentinformatiesysteem beschikt over een Zoekmachine (zoeken naar en in documenten)

7.2 Analyseren van requirements

Na de elicitering zijn de requirements uit de lijst geanalyseerd op de onjuistheden. Voor het analyseren is gebruik gemaakt van een checklist. De checklist is opgesteld met behulp van het boek 'Succes met de requirements'. Met behulp van het boek heb ik verschillende vragen geformuleerd die aansluiten bij de requirementslijst en heb deze voorgelegd bij de bedrijfsmentor of hij het hier mee eens was.

De volgende vragen uit de theorie zijn gebruikt voor de analyse:

- Gaat het hier om een samengesteld requirement dat opgesplitst moet worden in afzonderlijke, elementaire requirements?
- Zijn de requirements op een correcte manier opgeschreven?
- Zijn de requirements implementatiedetail vrij opgesteld? (Arendsen, 2011)

Aan de hand van de vragen zijn de requirements gecontroleerd. Hierdoor heb ik overzicht weten te behouden bij het tijdens het analyseren.

Verder is voorkomen dat er meerdere requirements in een grote requirement geplaatst worden. Hiermee is ook voorkomen dat belangrijke aspecten van de requirement 'vergeten' worden.

Met de vraag; Zijn de requirements op een correcte manier opgeschreven? is gecontroleerd of de requirements onder de juiste categorie geplaatst zijn en of deze wel geformuleerd zijn als business-, gebruiker- en systeemrequirements.

Er is een vraag opgesteld om te controleren of de requirements implementatiedetail vrij zijn opgesteld. Voor het marktonderzoek naar verschillende systemen is het belangrijk dat de requirements vrij zijn van implementatiedetails anders wordt er al geneigd richting een bepaald systeem. Bij het nalopen van de requirements bleek dat niet alle requirements elementair waren. De niet elementaire zijn vervolgens opgesplitst zoals min voorbeeld hieronder.

G4A

De interne medewerkers willen zoekopdrachten op alle metadata kunnen in- en uitstellen waar ze wekelijks, dagelijks, maandelijks specifieke informatie ontvangen.

D

S

G4B

De interne medewerkers kunnen geattendeerd worden over relevante informatie.

D

M

7.3 **Prioteren van Requirements**

Na het analyseren van de requirements zijn deze geprioriteerd. Voor het prioriteren van de requirements is gebruik gemaakt van de MoSCoW methode. Met behulp van de methode is het mogelijk om aan te geven welke requirements in de oplossingen dienen terug te komen.

De requirements zijn op basis van gesprekken met stakeholders geprioriteerd. De lijst is bij de stakeholder medewerkers kennismanagement, de manager van K&T en enkele stakeholders voorgelegd. Uit deze gesprekken hebben de stakeholders hun feedback gegeven.

7.4 **Conclusie**

Uiteindelijk ben erachter gekomen wat de wensen zijn voor het vinden van een geschikte oplossing tijdens het marktonderzoek. Dit proces heb ik er langer over gedaan dan afhankelijk voor was ingepland. Dit mede doordat er rekening gehouden moest worden met planning van diverse stakeholders. Ver waren de (business) doelen van het proces niet helder waren. De planning is hierdoor aangepast om uiteindelijk niet in problemen te komen aan het aan van het traject.

Verder was het document niet altijd even helder voor de stakeholders waardoor ik vaak enkele aanpassingen moest verrichten. Zo was de lijst aan het begin niet nog helemaal compleet en was per requirements uit de lijst voor de betreffende stakeholders onoverzichtelijk.

8 Fase 3 onderzoek naar geschikte oplossing

In dit hoofdstuk zullen de activiteiten beschreven worden die uitgevoerd zijn tijdens de fase onderzoek naar geschikt software. In deze fase is er gezocht naar geschikt systeem voor het kennismanagementproces. Dit had als doel om te weten te komen welke systemen ingezet kunnen worden om de knelpunten die betrekking hebben op het DIS te verbeteren.

8.1 Marktonderzoek

Voor het vaststellen van mogelijke oplossingen heb ik uit de huidige maar ook uit een overleg met de opdrachtgever opgemaakt dat bij het selecteren van een nieuwe software de mogelijkheden voor het huren of aanschaffen van toepassing beide tot bestudeert diende te worden. Verder heb ik aan selectiecriteria opgesteld voor het bepalen van een longlist. De volgende (knock) criteria zijn hiervoor gebruikt:

Selectiecriteria 1. Een systeem dat aan de gebruikers- en systeemeisen voldoet
2. Geen software dient te worden ontwikkelt.

Verder heb ik een lijst samengesteld met potentiële softwarepakketten. Op basis van informatie van internet en collega's is de volgende lijst samengesteld.

Softwarepakket	Website	type	Contactgegevens	informatie ontvar	Referentie
BBIS-smart Library	http://www.square.nl/oplossingen/bibis.html	on-premise/saas	T +31 (0)475 – 37 12 40 Email: info@square.nl Contactpersoon: Jeroen Mom	ja	Haagse hogeschool
V- smart	http://nl.infor.com/bibliotheken/onze-oplossingen/v-smart/	Saas	T: +31 (0)73 6205222 Contactpersoon: Johan de Bruin	ja	Hogeschool Rotterdam Haagse Hogeschool
Sharepiont	https://products.office.com/nl-nl/SharePoint/compare-sharepoint-plans	on-premise/saas			
Aura online	http://www.aura.nl/Meerweten.aspx	Saas		ja	

Voor de vergelijking van de software zijn de onderstaande vragen gebruikt om per leverancier informatie te verzamelen om vervolgens de softwarepakketten te vergelijken en deze te beschrijven in de business case:

- Hoe wordt de software aangeboden?
- Welk modules bevat de software?
- Wat kan de zoekfunctionaliteit binnen uw software?
- Kunnen binnen uw software autorisaties worden toegekend?
- Bezit uw software van importfunctie voor het importeren van metadata (titels, trefwoorden, auteur, jaartal) van documentaties?
- Binnen uw software kunnen zoekopdrachten in worden gesteld voor het ontvangen van wekelijkse dagelijkse relevante informatie?
- Hoelang is uw software beschikbaar voor gebruik?
- Hoe vaak worden upgrades uitgevoerd aan uw software?

8.1.1 **BIBIS smart library**

Voor onderzoek naar dit softwarepakket is er gebruik gemaakt van de informatie van de aanbieder(Square). BIBIS smart library is een betaald informatiemanagementsysteem dat gericht op is het beheren van documentaties en literatuur van kennis en informatie. BBis Smart library is oplossing dat zich voornamelijk richt op instelling die die graag kennis willen beheren. Om aan alle requirements te voldoen dienen niet alle modules te worden aanschaf. Anders worden er functie meegenomen die niet worden gebruikt in het proces.

8.2 **V-smart**

Bij deze software pakket is er gebruikt gemaakt van de informatie van de aanbieder. Omdat ik daar niet alle informatie kon vinden, is er contact opgenomen met Infor (de leverancier van de het systeem). V-smart is ook een betaald informatiemanagementsysteem. V-smart ondersteunt kennisintensieve organisaties op een intuïtieve manier. V-smart stemt het aanbod af op de gebruiker. V-smart leert namelijk van de voorkeuren en het zoekgedrag van de gebruiker. Om aan alle eisen te voldoen dient er twee andere modulus te worden aangeschaft. V-smart voldoet alle requirements. De gehele V-Smart kan gezien worden als een algemene kennisbank. Er kan gezocht worden op basis van het aankruisen van bepaalde onderwerpen waarmee de zoekopdracht gespecificeerd kan worden.

8.3 **SharePoint**

Bij dit pakket is informatie verzameld via de aanbieder. Het is een platform van Microsoft dat gericht is op het uitwisselen van informatie en stimuleren van online samenwerken binnen een project of organisatie. Met dit platform is mogelijk om documenten en informatie te delen en te borgen op een centrale plek. Verder is het eenvoudig om met behulp van de zoekmachine en metadata informatie te vinden.

Voor het testen van de requirements is er gebruik gemaakt van de informatie die op de Microsoft site te vinden is en heb ik een SharePoint consultant geraadpleegd. Door eerst zelf een invulling te geven aan de toelichting op de requirements zijn er vragen naar voren gekomen. Deze heb ik daarna voorgelegd een SharePoint consultant. De consultant heeft zelf aangeven dat veel mogelijk is met SharePoint en dat SharePoint aan de requirements kan voldoen. Dat vraagt wel enigszins inspanning om een platform naar de behoefte van stakeholders te creëren.

8.4 **Aura online**

Aura online is een informatiemanagementsysteem. Het vinden van informatie is via de aanbieder. Verder is er bij het onderzoek gebruik gemaakt van de gratis demo die beschikbaar is. Het gebruik van de demo maakt wel inzichtelijk aan welke requirements Aua online voldeed. Dit vanwege wat zoekwerk om achter bepaalde functies te komen als de gebruiker nog niet bekend is met het systeem.

Aura online voldoet aan enkele requirements, het is alleen niet mogelijk om zoekvragen in te stellen en profielen van de gebruikers aan te maken zodat ze wekelijks, maandelijks, jaarlijks geattendeerd kunnen worden.

8.5 **Conclusie**

Uiteindelijk zijn de keuzes gevallen op de softwarepakketten die het meest aan de requirements voldoen. Dit zijn BBIS smart Library en V-smart. De andere pakket zijn niet meegenomen. De reden hiervoor is vanwege de functionaliteiten anderzijds vanwege de inrichting van pakket om aan te kunnen sluiten aan het kennismanagementproces.

9 Fase 4 opstellen van een advies

Uit de voorgaande fases zijn de informatie als input gebruikt voor de business case en advies. In dit hoofdstuk zal het totstandkoming van de businesscase en het advies aan bod komen.

9.1 Opstellen van een businesscase

Voor het opstellen van de business case is de theorie gebruikt uit het boek “Waarom doen we dit eigenlijk. (Molen, 2013)” Binnen deze theorie heb ik voornamelijk theorie bestudeerd voor het ontwikkelen van een businesscase. Omdat er in de vorige fase onderzoek is gedaan naar het probleem en naar de technologie waar de knelpunten zich afspelen, heb ik deze case voornamelijk gericht op de baten.

Voor het samenstellen van de Business Case zijn de informatie van de gekozen leveranciers gebruikt. Verder is het probleem uit de huidige situatie beschreven. Hiervoor zijn er diverse scenario's beschreven en vergeleken.

10 Evaluatie

In dit hoofdstuk zal het gehele proces en alle producten geëvalueerd worden. Hierin reflecteer ik op mijn eigen functioneren en hoe ik bepaalde werkzaamheden in de toekomst anders zou doen.

10.1 Proces evaluatie

Tijdens dit afstudeertraject zijn er verschillende keuzes gemaakt die invloed hebben gehad op de gehanteerde werkwijze. In dit paragraaf zal het gehele afstudeerproces worden geëvalueerd.

Fase 0: initiëren van het Project

Projectmanagementmanagement

Om dit project te beheersen, heb ik gebruik gemaakt de projectmethode van Roel Grit. Om er voor te zorgen dat de fase die werden doorlopen goed te beheersen, moest er gemonitord en waar nodig gestuurd worden zodat de kwaliteit en de voortgang van het project kon bewaken.

Een van de eerste fase van het project stond teken van het de opstart van het project. Dit was voor mij een cruciaal fase omdat daarin het Plan van Aanpak (PVA) werd opgesteld dat als leidraad diende gedurende het project. Bij het opstellen van de projectplanning en projectactiviteiten was het afstudeerplan een handig hulpmiddel, hierin stonden de initiële planning en projectactiviteiten beschreven. De samenstelling van de planning is op basis van de projectactiviteiten en de kennis van de opdrachtgever opgesteld.

Achteraf gezien ben ik matig tevreden over het mijn aanpak voor het project. Zo was voor de opdracht een helder begin en eindpunt. En werd er voor dit project een ruime planning ingesteld zodat er speling was voor de activiteiten waar voorbereiding voor getroffen diende te worden of voor onvoorzien zaken.

Stakeholders-analyse

Om de stakeholders in kaart te brengen heb ik een stakeholders analyse gemaakt. Hierbij heb ik eerst een methode uit Roel Grit gebruikt die mij inzicht zou kunnen geven over de aanpak. Door informele gesprekken aan te gaan met medewerkers was het gelukt informatie te krijgen, die ik vervolgens verder kon verwerken. Uiteindelijk was de uitwerking van de informatie die ik had verzameld niet helder na beantwoorden van de vragen. Na deze constatering ben ik de vanuit een ander aanpak gaan werken. Hiervoor kwam naar voren de tools macht/belangmatrix en een managementlijst.

Terugkijkend ben ik van mening dat ik niet kritische ben geweest bij de criteria van de methode van Roel Grit. De schema was onoverzichtelijk en definities, zoals de rol van de stakeholder bij de verwerking kwamen niet geheel overeen met de werkelijkheid.

Fase 1: Analyse Huidige situatie

Probleemanalyse

Om een probleemanalyse uit te voeren, heb ik gebruik gemaakt van een vissengraatdiagram. Het vissengraat is gebruikt door de resultaten uit interviews met stakeholders te structureren in het model. Hiervoor heb ik categorieën in het model gedefinieerd. Vervolgens heb ik deze besproken met een van stakeholders (medewerker kennismanagement). Enkele knelpunten waren voor hen bekend, maar andere knelpunten waren reeds nieuw.

Business proces Notation(BPN)

Bij het ontwerpen van de flow-chart heb ik gebruikt gemaakt van de modelleertechniek. Dit was voor mij een nieuwe techniek die nooit eerder heb toegepast. Ik heb geprobeerd om de regels die worden beschreven volgens de BPMN reader, opleiding BM, Haagse zo veel mogelijk te hanteren.

Achteraf gezien ben ik tevreden over het gebruik van BPN. Het was voor de stakeholders als voor de opdrachtgever een helder en duidelijk overzicht.

Fase 2: Requirements engineering

Requirements engineering

Voor het in kaart brengen van de wensen en eisen voor een nieuwe systeem, heb ik gebruik gemaakt van interviews en observaties. Zoals eerder vermeld in de paragraaf 6.9 heb ik tijdens de interviews getracht om de wensen en eisen voor het proces te achterhalen. Dit was voor mij in enkele interviews lastig op te maken. Dit vanwege feit dat voor enkele stakeholders lastig was om aan te geven wat nou verbeterd moest worden in het proces als voor het systeem. Verder maakte enkele stakeholders een verbaast indruk tijdens de interviews (indirect) aan dat mijn opdracht niet nodig was. Op dat moment wist ik op gegeven moment geen raad mee en probeerde het interview tot een goed einde te brengen.

Na deze activiteiten te hebben verricht merkte ik voor bepaalde requirements zoals de business requirements in mijn ogen niet helder waren.

MoSCoW methode

Ik heb de wensen en eisen van de stakeholders in kaart gebracht en dit geprioriteerd met behulp van de MoSCoW methode, dit was voor mij een handige methode voor het opstellen van prioriteiten voor software engineering. In de toekomst zal ik deze techniek ongetwijfeld opnieuw toepassen.

Fase 3: Onderzoek naar geschikte oplossing

Marktonderzoek

Voor het houden van een marktonderzoek is er gedeeltelijk gebruik gemaakt van een aanpak geschreven door organisatie genaamd Indora informatisering. Van de aanpak is een deel van de stappenplan gebruikt om informatie te verzamelen bij de leveranciers.

10.2 Product evaluatie

plan van aanpak

In de eerste fase is het plan van aanpak opgesteld, dit product diende als leidraad gedurende het project. In de plan van aanpak zijn de activiteiten beschreven, uitgesplitst in verschillende fasen. Hierdoor kon ik gestructureerd te werk gaan. Verder was het helder welke activiteiten verricht moest worden. De opgestelde projectactiviteiten in het Plan van aanpak waren handig geweest bij het indelen van de fasen en het opstellen van de detailplanning. Het realiseren van een plan van aanpak heeft enige tijd geduurd. Dit kwam mede doordat het probleem in begin van het project niet helder was.

De projectscope en planning vond ik een belangrijk aspect in het plan van aanpak. Want hierin werd het project afgebakend waardoor ik inzicht had op wat wel en niet mee werd genomen bij de uitvoering en wat deadlines zijn van het project. Verder heb ik plan van aanpak op momenten dat ik vastliep geraadpleegd om te controleren of mijn doelstellingen, werkzaamheden, aanpak en planning nog overeenkwamen met de stand van zaken. Voor de beoordeling van het product, ben ik redelijk tevreden over het resultaat.

Huidige situatie rapport

Het rapport van de huidige situatie moest inzicht geven in de het kennismanagementproces en bijhorende problemen/verbeterpunten.

De kwaliteit van de analyse zit in het concreet maken van de kennismanagementproces en de problemen en oorzaken hiervan.

Er zijn hierbij verschillende middelen (interviews & observaties) ingezet om te bepalen wat het proces is. Verder zijn er ook knelpunten in kaart gebracht. Voor de knelpunten zijn met behulp van het Ishikawa-diagram geanalyseerd. In het diagram is bepaald onder welke categorieën de meeste knelpunten zich bevinden. Voor het analyseren van de knelpunten is gebruik gemaakt van criteria. Uit het rapport ben ik redelijk tevreden over het resultaat omdat hierin een het proces helder is beschreven en wat het probleem met de bijhorende knelpunten zijn die als basis zijn gebruikt voor de vervolgfases.

Requirementslist

De requirements moesten inzicht geven in twee onderwerpen; aan welke requirements moet kennismanagementproces voldoen en welke kennismanagementsystemen voldoen aan de requirements.

Door de verdeling van de requirements in business-, gebruikers- en systeemrequirements wordt duidelijk wat het doel van kennismanagement is, wat de gebruikers zouden moeten kunnen met het kennismanagementsysteem en welke functionaliteiten het systeem moet ondersteunen.

Voor de analyse van de requirements is gebruik gemaakt van een checklist met verschillende vragen ter controle van de volledigheid van de requirements. De checklistvragen zijn opgesteld in overeenstemming met de bedrijfsmentor die hierbij aangaf waaraan de requirements moeten voldoen. Daarnaast is de input van de interviewresultaten en diverse controle momenten met stakeholders bepalend geweest voor de kwaliteit van het opstellen, analyseren en prioriteren van de requirements.

Business Case

In fase 4 heb ik aanbevelingen gedaan in hoe het kennismanagementproces verbeterd kan worden doormiddel van het Dis”

Terugkijkend op het product ben redelijk tevreden over de manier waarop het business tot stand is gekomen. Om draagvlak te creëren voor de businesscase is er vanuit verschillende invalshoeken naar de knelpunten gekeken en gedeeld met de stakeholders.

11 Opgedane competenties

In dit hoofdstuk wordt bepaalde competenties belicht die ik heb toegepast in het project. Met behulp van de STARR-methode zal er worden aangegeven op welke wijze een competentie uitgevoerd is. De volgende beroepstaken zijn uitgevoerd voor dit project:

11.1 Competenties

- Project Management
 - Initiëren project
 - Monitoren en sturen project
 - Afsluiten project

- Business Analyse
 - Modelleren bedrijfsprocesmodel
 - Onderzoeken organisatieaspecten

- Veranderanalyse
 - Onderzoeken veranderingsbehoefte
 - Formuleren veranderingsvoorstel

- Business alignement
 - Beschrijven ICT ondersteuning

In de onderstaande tabellen worden de competentie toegelicht die toegepast zijn tijdens het project:

11.2 Business analyse

Analyseren en modelleren van de bedrijfsvoering (bedrijfsprocessen en context) met als doel de knelpunten/verbeterpunten te identificeren.

Competentie	<u>Modelleren bedrijfsprocesmodel</u> Afbakenen van het beschouwingsgebied en modelleren van relevante aspecten van bestaande operationele bedrijfsprocessen.
Situatie	Het proces: het gehele “Kennismanagementproces” en een deelproces was nog niet in kaart gebracht waardoor het moeilijk op te maken is wat de knelpunten in het proces is.
Taak	De opdracht was het in kaart brengen van het proces: “<i>het kennismanagementproces</i>”
Acties	<i>Verzamelen van informatie</i> Er zijn diverse interviews gehouden met de stakeholders: de medewerker kennismanagement en de Teammanager. Op basis van deze interviews zijn de projectactiviteiten beschreven in vorm van procesbeschrijving. Verder is er geobserveerd in het deelproces. Om een compleet beeld te creëren zijn alle vastgelegde informatie met de stakeholders besproken ter validatie. Vervolgens werd er door de stakeholders aangegeven dat er een proces ontbrak. Hierdoor diende dit te worden aangepast omdat het niet overeenkwam de werkelijkheid. <i>Modeleren flow-objecten</i> Op basis van de informatie uit interviews en observaties zijn er flow-objecten gemaakt in BPN. Hiervoor is nieuw kennis ingewonnen van een modeleer techniek.
Resultaat	Door het beschrijven van het proces werd de volgende probleemstelling beantwoordt: ‘wat is het kennismanagementproces van de HS?’.
Reflectie	Terugkijkend op deze competentie vind ik dat de beroepsactiviteit met een voldoende heb uitgevoerd. Het leren en modelleren met een nieuw techniek was een goede ervaring. De Flow objecten waren voor de opdrachtgever duidelijk en helder.

Competentie	<u>Ontwerpen gebruiksfunctie</u>
Situatie	De wensen en eisen van het systeem diende te worden vastgelegde.
Taak	Voor het vastleggen van de requirements was het aan mij om interview- en observatie resultaten te vertalen naar business, gebruikers- en systeem.
Acties	Voor het opstellen van de requirements heb ik gebruik gemaakt van de resultaten uit interviews en observatie. Aan de hand van de uitwerkingen ben interview na gaan lopen of de stakeholders bepaalde behoefte hadden aan functionaliteiten. De behoefte naar functionaliteiten is toen omgezet in gebruikersrequirements. De gebruikersrequirements hebben in deze weergegeven wat de stakeholders met het kennismanagementsysteem zouden moeten kunnen uitvoeren. De benoemde functionaliteiten die de gebruikersrequirements moeten ondersteunen zijn systeemrequirements opgesteld.
Resultaat	Als resultaat een requirementslijst met de behoefte van stakeholders erin verwerkt. Deze requirementslijst is voorgelegd bij verschillende stakeholders ter controle van de uitkomsten en of deze correct geïnterpreteerd waren. De meeste stakeholders waren hier tevreden over.
Reflectie	Terugkijkend om deze competentie ben ik redelijk tevreden. Het vastleggen van requirements aan de hand van interviews en observatie zou ik in de toekomst nog aanvullen met brainstormsessie als deze situatie weer ontstaat. Het interpreteren van de interviewresultaten is afhankelijk van mijn kennis over de materie en ging in deze situatie goed. De indeling van de requirements naar business-, gebruikers- en systeemrequirements creëerde overzicht waar ik tevreden over ben.

11.3 Project management

Dit omvat het vaststellen van projectdoelen en gedurende het project plannen van projectmatige activiteiten.

Competentie	Initiëren project: Een aanpak beschrijven om binnen de gestelde doelen of randvoorwaarden Monitoren en sturen project: Volgens een opgestelde aanpak werken en toezien op de voortgang zodat dat de gestelde projectdoelen worden behaald binnen de gestelde randvoorwaarden. Hierbij ook tussentijds afleggen van verantwoording. Afsluiten project: Aan het eind verantwoorden op de opgeleverde resultaten. Hierbij nagaan of de projectdoel is behaald binnen de gestelde randvoorwaarden.
Situatie	In de eerste fase was het opstarten van het project waarin moest worden beschreven op welke wijze het project was uitgevoerd
Taak	Een van mijn taken was om een Plan Van Aanpak (PVA) op stellen waarin duidelijk werd weerlegd hoe ik tot het einddoel kom.
Acties	<i>Initiëren project</i> Voorafgaand mijn afstudeertraject had ik veel contact gehad met mijn opdrachtgever voor het opstellen van het afstudeerplan. In mijn afstudeerplan stonden de fases en de aanpak al grotendeels beschreven. Bij het maken van PVA is het afstudeerplan voor een deel gebruikt omdat veel aspecten al in waren beschreven . Ook is er een globale planning gemaakt en naderhand uitgewerkt in detailplanning in de vorm van een gantchart. <i>Monitoren en sturen project</i> Tijdens het project was er wekelijks overleg met de opdrachtgever om de voortgang van het project te bespreken. Hierin werden de tegenslagen en suggesties besproken. Verder is er ook gebruik gemaakt Verder werden de ook gerevieuwde producten besproken. Voldeed het aan de verwachtingen.
Resultaat	Initiëren project :plan van aanpak monitoren en sturen: Een uitgebreid planning Afsluiten van project:
Reflectie	Het afstudeerplan en projectmanagement van Roel Grit waren handige hulpmiddelen bij het opstellen van de plan van aanpak.

	<i>Projectscope</i> Na het beschrijven van de projectfases, -activiteiten en planning, heb ik ook de kwaliteitscriteria beschreven . Achteraf gezien had ik deze werkwijze verkeerd aangepakt. Had aan het begin de wensen en eisen van de opdrachtgever in kaart moeten brengen en niet aan het eind. Hierdoor moeste ik mijn projectfases, projectactiviteiten en planning opnieuw aanpassen. In de toekomst zal ik dit eerder uitvoeren en niet op laatst laten.
--	--

11.4 Veranderingsanalyse

Veranderingsbehoefte onderzoeken en een daarop gebaseerd veranderingsvoorstel maken dat inzicht geeft in onder andere kosten en baten.

Competentie	Onderzoeken veranderingsbehoefte: Probleem analyseren en het beschrijven van de veranderingsbehoefte
Situatie	In fase 1 heb ik de huidige situatie in kaart gebracht en problemen achterhaald Verder is er een probleemanalyse uitgevoerd zodat er een antwoord kon worden gegeven op de volgende stelling:” wat is het probleem en wat zijn de oorzaken?”
Taak	Mijn taak was om de oorzaken en gevolgen van de problemen/knelpunten te achterhalen en te analyseren zodat er een oplossingen bedacht kon worden.
Acties	<i>Onderzoeken veranderingsbehoefte</i> In de huidige situatie zijn na de analyse problemen die in het proces voorkomen achterhaald. In overleg met de stakeholders. Verder is er met behulp van de Ishikawa-diagram de oorzaken achter de problemen getraceerd en om zo de verbanden te zien.
Resultaat	Een analyse van de problemen en oorzaken.
Reflectie	De probleemanalyse is een lastige fase geweest van het project. Het vergde energie en tijd om de oorzaken en gevolgen boven tafel te krijgen. Maar met behulp van de

	interviews en overleggen met de stakeholders is dit overigens gelukt en konden de veranderingsbehoefte in kaart worden gebracht.
--	--

11.5 Formuleren veranderingsvoorstel

Competentie	Formuleren veranderingsvoorstel: veranderingsvoorstel opstellen voor invoering van nieuwe ICT-ondersteuning waarin de haalbaarheid en kosten/baten inzichtelijk gemaakt worden.
Situatie	Op basis van de probleemanalyse moest er een advies worden voorgesteld met als doel om het kennismanagementproces te verbeteren
Taak	De taak was aanbeveling geven over het kennismanagementproces.
Acties	Voordat ik begon met schrijven van veranderingsvoorstellen, is er een overleg geweest met de stakeholders. Dit om na te gaan wat de baten zijn en waar ze op richten.
Resultaat	Het resultaat was een Business case met aanbevelingen voor het kennismanagementproces waarin is aangetoond wat de baten en kosten zullen zijn.
Reflectie	Ik ben redelijk tevreden wat betreft de aanbevelingen en vergelijking tussen de verschillende scenario's. De opdrachtgever was niet geheel tevreden met het resultaat, maar heeft wel inzicht gekregen in mogelijkheden en de bijhorende kosten Terugkijkend had ik bij deze werkwijze de eisen van de opdrachtgever beter in kaart moet brengen. Dit resulteerde dat ik meer informatie, zoals de doorlooptijd en van een beschreven scenario moest traceren.

12 Bronnenlijst

- Mind Tools Ltd, 2006-2015. (2006). Stakeholders . *StakeholderAnalysis*. Opgeroepen op Oktober 5, 2016, van www.mindtools.com/rs/StakeholderAnalysis
- Alexander, I. (2016, Augustus). *scenarioplus.org.uk*. Opgeroepen op 2016, van scenarioplus: http://www.scenarioplus.org.uk/papers/stakeholder_taxonomy/stakeholder_taxonomy.htm
- Arendsen, M. (2011). *Succes met requirements*. Rotterdam.
- Axiell. (2016, augustus 8). <http://www.adlibsoft.nl/>. Opgehaald van adlibsoft: <http://www.adlibsoft.nl/>
- Bovendeur, J. (2016, Maart). Integraal overzicht van het IT beleid.
- consultancy.nl. (2016, Augustus 23). *www.consultancy.nl*. Opgehaald van consultancy.nl: <http://www.consultancy.nl/carriere/salaris-van-consultants>
- De Hartstichting. (2015). *Hartstichting jaarverslag*. Den haag.
- De Hartstichting. (2016, oktober). *intranet.hartstichting.nl*. Opgehaald van hartstichting.n: <http://intranet.hartstichting.nl/default.asp?mID=6044>
- Depassé, D. (2016, augustus). <http://www.depasse.nl/>. Opgehaald van depasse.nl/: <http://www.depasse.nl/wp-content/uploads/2013/09/IK2012-nr-5-KM-oplossingen-Deel-III-Cultuur-Daphne-Depasse.pdf>
- Dukic, I. a. (2009). *Discovering requirements*. Hoboken: A john willey and Sons, Ltd, Publication.
- Grit, R. (2015, augustus). *Project management volgens Roel Grit*. Opgehaald van www.projectmanagement.noordhoff.nl : http://hoadd.noordhoff.nl/sites/7720/_assets/7720do9.pdf
- Hartstichting. (2016, Augustus 8). <https://www.hartstichting.nl>. Opgehaald van Hartstichting: <https://www.hartstichting.nl/over-ons/organisatie#>
- Mancarella, S. (2011, 1 14). *www.sparxsystems.com/resources*. Opgehaald van sparxsystems: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:SZYJ1GF5YtAJ:www.omg.org/news/meetings/workshops/HC-Australia/Mancarella.pdf+&cd=1&hl=nl&ct=clnk&gl=nl>
- Mendelow, A. L. (1999). *www.12manage.com*. Opgehaald van 12manage: http://www.12manage.com/methods_stakeholder_mapping_nl.html
- Mogashoa, T. (sd). *Passion, empathy, integrity and the road to success*. West Roads, Sandton, South Africa. Opgeroepen op augustus 22, 2016, van <http://tebogomogashoa.com/passion-empathy-integrity-road-success/>
- Pols, R. v. (2003). *Nieuwe informatievoorziening, informatieplanning en ICT van 21e eeuw*. Schoonhoven: Academic Service. Opgeroepen op oktober 2016

Senten, Marina; Wimmers, Raymond;. (2015, september 5). *Jaarplan 2015 Kennis en Trends*. Den Haag: De Hartstichting.

Soekhai, H., Vries, P. d., & Loggen, R. (2015, juni 1).
<https://www.blackboard.hhs.nl/hhs/hboict/propedeuse/BPMN-periode1>. Opgeroepen op september 2016, van blackboard: www.blackboard.hhs.nl

Stam, C. (2016, september 5). *Kennismanagement: van theorie naar praktijk - Leren in de social profit*. Opgehaald van <http://docplayer.nl/420950-Kennismanagement-van-theorie-naar-de-praktijk-van-kennisproductiviteit-1.html>

Stapper, C. (2012, mei 17). *Theorie van Henry Mintzberg*: <http://www.expand.nl/hr-weblog/mintzberg-organisatiestructuren---modellen>. Opgeroepen op 9 2016, van Expand: <https://www.expand.nl>

Thompson, R. (2016). Stakeholder power-interest matrix. *Power/Interest Grid for Stakeholder Prioritization*. mindtools, Den Haag. Opgehaald van https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_07.htm

Verhoeven, N. (sd). *Wat is onderzoek*.

Weggeman, M. (2008). *Kennismanagament: in de praktijk*. Schiedam: Scriptum.

Bijlage A: Plan van Aanpak



PLAN VAN AANPAK

Het optimaliseren van het kennismanagementproces binnen De Nederlandse Hartstichting

Colofon

Studentnummer	09043845
Achternaam	Varela Ribeiro
Voornaam	Dennis
Bachelor	Business IT & Management
Locatie	Den Haag
Afstudeerblok	2016.1.1



Eerste examiner	Madelon Nieuwland
Bezoekadres	Johanna Westerdijkplein 75, 2521 EN Den Haag
Telefoon	06-86805980
Bachelor	Business IT & Management
Locatie	Den Haag
Afstudeerblok	2016.1.1

Joris Gresnigt

Eerste examiner	
Bezoekadres	Johanna Westerdijkplein 75, 2521 EN Den Haag
Telefoon	06-86805940
Bachelor	Business IT & Management
Locatie	Den Haag
Afstudeerblok	2016.1.1

Opdrachtgever (bedrijfsbegeleider)	Jeroen Bovendeur
Bedrijfsfunctie	Manager Informatie en ICT
Afdeling	Bedrijfsvoering
Bezoekadres	Catharina- Amaliastraat
Telefoon	+31 70 3155509
E-mail	J.bovendeur@hartstichting
Website	www.hartstichting.nl

© 2016, Hartstichting

Omslagfoto: Mogashoa, T. (sd). *Passion, empathy, integrity and the road to success*. West Roads, Sandton, South Africa. Opgeroepen op augustus 2016, van:

<http://tebogomogashoa.com/passion-empathy-integrity-road-success/>

De informatie in dit document is wettelijk beschermd en vertrouwelijk aan Hartstichting. Dit document mag in geen geval worden gereproduceerd in enige vorm of op enige mechanische of elektronische middelen, met in begrip van de gegevensdrager, zonder schriftelijke toestemming van Hartstichting. Als u dit document per vergissing heeft ontvangen, houd er rekening mee dat het lezen, de reproductie of de verspreiding van

Pagina | 1

dit document ten strengste verboden is. U wordt verzocht mij hierover te informeren per telefoon op telefoonnummer: 070 315 55 55 en dit document per aangetekende post terug te sturen naar De Nederlandse Hartstichting, Catharina- Amaliastraat, 2496 XD te Den Haag.

Versiebeheer

Versie	Status	Datum	Toelichting
0.4	In behandeling	23-08-2016	Feedback Jeroen Bovendeur: Document op consistentie + tekstuele fouten verbeteren en dubbelzinnige informatie verminderen. Verder planning aangepast (toevoegen voortgang met stakeholders van Team kennis & Trends en besprekingen met schoolbegeleiders) Communicatieplan omschreven en kosten en baten verder toegelicht. Feedback stakeholders (Sylvie en Annet) verwerkt.
0.3		18-08-2016	Feedback Jeroen Bovendeur: Toevoegen van een colofon. Document op consistentie + fouten gecontroleerd
0.2		16-08-2016	Feedback Jeroen Bovendeur: Planning iets uitbreiden met activiteiten die aangeven hoe je tot het product komt.
	in behandeling	8-8-2016	Feedback Jeroen Bovendeur: toepassen van huisstijl en wat tekstuele fouten verbeteren. Risico's koppelen met de randvoorwaarden
0.1	Concept	5-08-2016	

Goedkeuring:

Versie	Datum Goedkeuring	Naam	Functie	Paraaf
1.0	31-08-2016	Jeroen Bovendeur	Manager Informatie en ICT	

Distributie:

Dit document is verstuurd aan:

Versie	Datum verzending	Naam	Functie
1	25-08-2015	Jeroen Bovendeur	Opdrachtgever

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	5
1 Verklarende woordenlijst	2
2 Inleiding.....	5
2.1 Leeswijzer	3
3 Projectachtergrond	5
3.1 Context van het project	5
3.2 Aanleiding.....	7
4 Projectresultaat	8
4.1 Projectdoelstelling en –resultaat.....	8
5 Projectactiviteiten	9
5.1 Fase 0 - Oriëntatiefase/opstartproject	9
5.2 Fase 1 – Analyse huidige situatie:.....	9
5.3 Fase 2 – Requirements engineering :.....	12
5.4 Fase 3 – Onderzoek naar geschikte pakket:.....	12
5.5 Fase 4 – Opstellen van advies:.....	12
6 Projectgrenzen.....	14
6.1 Scope en afbakening Hieronder wordt de scope van het project beschreven:	14
7 Tussenresultaten	15
8 Communicatieplan.....	16
8.1 Manier van communicatie	16
9 Kwaliteit.....	17
9.1 Randvoorwaarden	17
9.2 Kwaliteitscriteria	17
9.3 Kwaliteitsbeoordeling	17
9.4 Procedure voor versiebeheer	17
10 Planning.....	19
10.1 Globale planning.....	19
10.2 Gedetailleerde planning	21
10.3 Bijzonderheden.....	23
11 Kost en baten	24

11.1	Kosten en baten	24
11.2	Verwachte baten	24
12	Risico's	25
13	Bibliografie	27

Figuren en tabellen

Figuur 1 Organigram De Hartstichting	5
Figuur 2 Afdeling bedrijfsvoering	5
Figuur 3 Afdeling Onderzoek, Professionals, Bestuur.....	6
Figuur 4 Afdeling Patiënt.....	7
Tabel 1 Scope van het project.....	14
Tabel 2 Tussentijdse oplevering	15
Tabel 3 Globale planning	20

13 Verklarende woordenlijst

Documentaire informatiesysteem (DIS): Is middel voor het selecteren, beheren, ontsluiten, toegankelijk maken en beschikbaar stellen - in welke vorm dan ook – van externe en interne gegevens, welke in wat voor vorm dan ook zijn vastgelegd met het doel om informatie in de juiste context te verstekken aan een gebruikers of groep van gebruikers

Requirements: Binnen de context van systeemontwikkeling betekent het letterlijk behoefte of eis. In de betekenis van 'behoefte' is een requirement een behoefte aan geautomatiseerde ondersteuning. Bij een requirement als 'eis' gaat het om eisen aan die worden gesteld aan het systeem in termen van gedrag of kwaliteit.

kennismanagement: Is het vaststellen en meten van de aanwezige kennis. Vervolgens het coördineren, aansturen en faciliteren van kennisdeling/ontwikkeling

Kennisdeling: kennisdeling is het geheel van persoonsgebonden deskundigheid (vaardigheden, ervaring, houding, etc.), vastgelegde gegevens en informatie (documenten, databases, procedures, etc.) delen.

Key-users: Dit zijn gebruikers die informatie selecteren en invoeren in het DIS en andere (nieuwe) gebruikers kunnen begeleiden bij het gebruik van het DIS.

14 Inleiding

Binnen de organisatie wordt al ruim twintig jaar gebruikt gemaakt van documentaire informatie systeem(Adlib), hierna genoemd DIS. Met DIS worden documenten toegankelijk en beschikbaar gesteld aan de interne organisatie. DIS is geleverd door softwareleverancier Axiell ALM Netherlands B.V.² die hier ook ondersteuning biedt bij functionele vragen. Op dit moment zijn de medewerkers van het team Kennis en Trends en de interne beheerders³ hier niet tevreden over. Verder is het voor de medewerkers kennismanagement de vraag of het ontvangen, verzamelen van informatie en invoeren van documentatie niet efficiënter kan. Derhalve overweegt de organisatie om over te stappen naar nieuw softwarepakket omdat de huidige niet voldoet aan de wensen eisen van de eindgebruikers

In dit document bevat een beschrijving met betrekking tot de aanpak van het project : beschrijving van de projectopzet, de beheersing van de voorbereiding en de realisatie van de projectopzet. Verder dient dit document als richtlijn en als planning bij het uitvoeren het project.

Het project heeft een doorlooptijd van 20 weken die in de periode 1 augustus 2016 t/m 6 december 2016 plaats vindt. Het doel van dit document is het vastleggen van relevante zaken om het project binnen gestelde tijd aan de hand van de randvoorwaarden op te leveren. Overigens zal alle relevante informatie die nodig is om het project op de juiste wijze te kunnen aansturen in dit document worden verzameld.

14.1 Leeswijzer

De volgende aspecten worden in dit document belicht:

- In hoofdstuk 2 wordt de organisatie in kaart gebracht. Binnen dit hoofdstuk zal specifiek over het team kennis en trends worden beschreven. Verder komt de aanleiding van dit project naar voren
- In hoofdstuk 3 zal projectdoelstelling en –resultaat worden beschreven;
- Hoofdstuk 4 bevat de projectactiviteiten;
- Hoofdstuk 5 staat in teken van de projectgrenzen. Hierin wordt aangeven wat wél en wat niet bij het project hoort;
- Hoofdstuk 6 bevat informatie over de tussenresultaten van het project;
- In hoofdstuk 7 wordt ingegaan op de kwaliteit van de op te leveren producten zoals o.a. de randvoorwaarden, criteria en versiebeleid;

² Wegens overname door een Zweedse organisatie heet Adlib Information Systems B.V. nu Axiell ALM Netherlands B.V. (Axiell, 2016)

³ Dit zijn werkplek/netwerkbeheerders

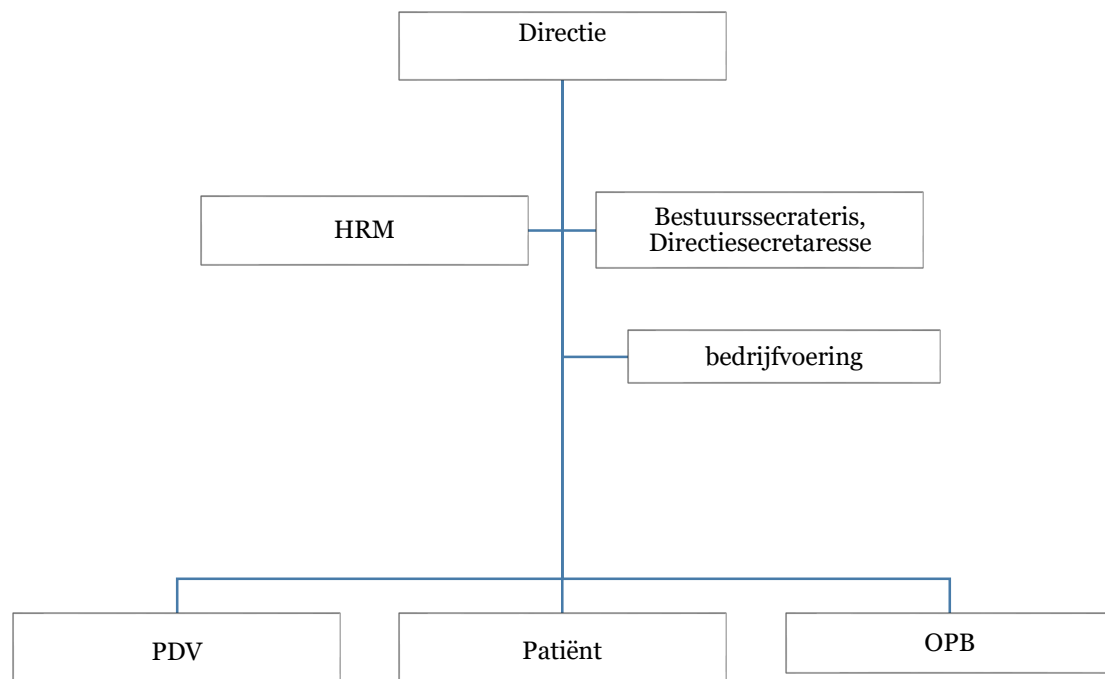
- En in hoofdstuk 8 wordt een globale planning en een detailplanning van de verschillende fases getoond.

15 Projectachtergrond

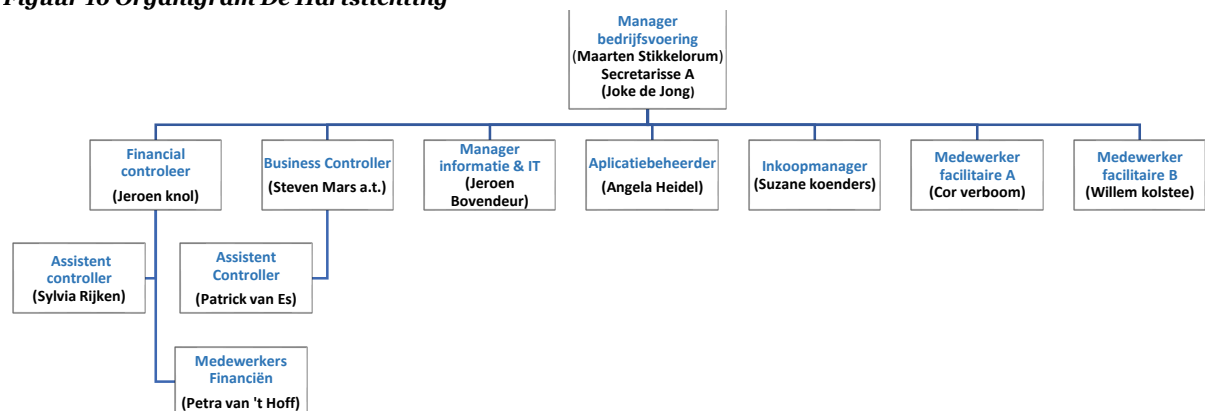
15.1 Context van het project

De Nederlandse Hartstichting is een non-profit organisatie die de strijd aangaat tegen hart- en vaatziekten. De stichting zorgt er jaarlijks voor dat onderzoek naar hart- en vaatziekten mogelijk is. Hierin financiert de stichting onderzoek en het geven van voorlichting en steun aan patiënten. De stichting zet zich in om meer levens te redden bij een hartstilstand. Verder wordt er ondersteuning gegeven aan diverse activiteiten en middelen voor de gezonde ontwikkeling van de jeugd.

De organisatie heeft 125 medewerkers en bestaat uit een directie en vier afdelingen: Patiënt, PDV (publiek - donateurs – vrijwilligers), OPB (Onderzoek, professionals en bestuurders) en de Bedrijfsvoering. Verder is er De raad van Toezicht die toezicht houdt op het beleid van de directie (Hartstichting, 2016).



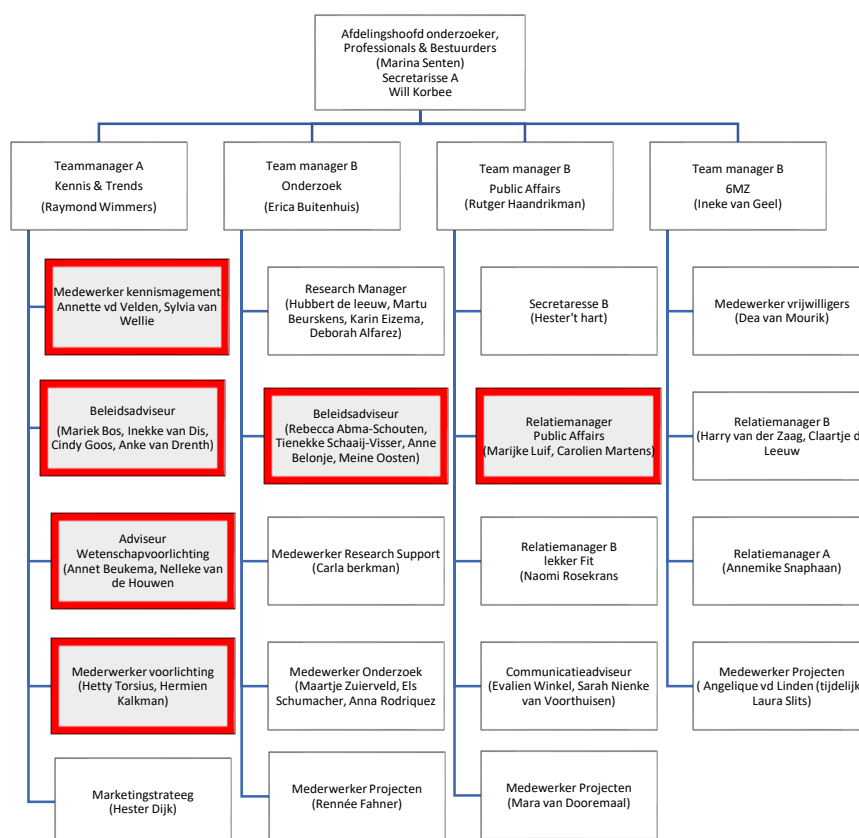
Figuur 16 Organigram De Hartstichting



Figuur 17 Afdeling bedrijfsvoering

De opdracht zal worden uitgevoerd binnen het team Informatie & IT (afdeling bedrijfsvoering) in opdracht van het team Kennis & Trends (afdeling Onderzoekers, professionals en bestuurders). Het team bestaat uit elf medewerkers. Binnen het team zijn er twee medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de digitale documentatie. Deze medewerkers ontvangen en verzamelen informatie⁴ omtrent hart- en vaatziekten en fondsenverwerving. Vervolgens worden deze gedistribueerd en beschikbaar gesteld aan de organisatie (gebruikers). Hiervoor maken de twee medewerkers (key-users) gebruik van het DIS. Zij voeren de aangeleverde en de verzamelde documentaties in het systeem. Verder zorgen zij er ook voor dat eindgebruikers de juiste informatie uit DIS kunnen ophalen voor hun primaire proces. In de figuren 3 en 4 bevinden zich de (actieve) gebruikers⁵ van het DIS. Verder zijn er honderd medewerkers (*voorlichters en diverse andere medewerkers*) die geïnformeerd worden met behulp van het DIS.

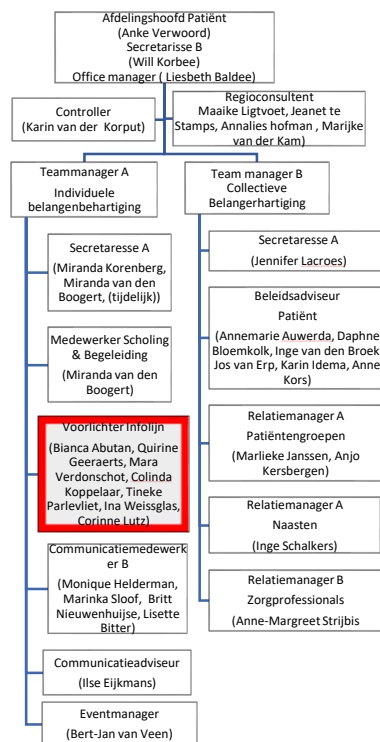
Tot slot worden alle gebruikers bij (functionele) vragen ondersteund door de externe beheerders (Axiell ALM Netherlands B.V.). Afhankelijk van het probleem gebeurt dit in samenwerking met de interne IT-serviceorganisatie (Team informatie & IT).



Figuur 18 Afdeling Onderzoek, Professionals, Bestuur

⁴ Dit is informatie die zij ontvangen van onderzoekers en professionals en verzamelen uit o.a. boeken, artikelen, rapporten en proefschriften maar ook informatie over fondsenverwerving

⁵ Actieve gebruikers= Dit zijn medewerkers van de infolijn en diverse medewerkers uit team kennis & trends, onderzoek en public affairs die het systeem raadplegen bij hun primair proces



Figuur 19 Afdeling Patiënt

15.2 Aanleiding

Op dit moment zijn de key-users (interne beheerders) en team ICT niet tevreden met de servicekwaliteit van de softwareleverancier/producent Axiell ALM Netherlands B.V. Wanneer er praktische vragen of functionele problemen zijn van de key-users dan blijkt de serviceorganisatie geen consistente kwaliteit te leveren. Er is een direct communicatie tussen de key-user en de serviceorganisatie van Axiell ALM Netherlands B.V. Afhankelijk van het probleem neemt Axiell ALM Netherlands B.V. contact op met de key-users of met het team ICT.

Overigens is het voor de key-users de vraag of het ontvangen, verzamelen van informatie en invoeren van de documentaties niet efficiënter kan en onderdelen in DIS overzichtelijker en gebruikersvriendelijker kunnen. Dientengevolge overweegt de organisatie om over te stappen naar een mogelijke nieuw softwarepakket omdat het pakket niet volledig voldoet aan de wens eisen van de eindgebruikers. De volgende probleemstelling is hiervoor geformuleerd:

“Hoe kan het kennismanagementproces binnen De Hartstichting worden verbeterd doormiddel van DIS?”

16 Projectresultaat

In dit hoofdstuk zal in worden gegaan op de projectdoelstelling en het resultaat.

16.1 Projectdoelstelling en –resultaat

De doelstelling is een advies uitbrengen over een wenselijk oplossing ten behoeve van het kennismanagementproces. Er zal een businesscase worden uitgewerkt met verschillende oplossingen. Vervolgens wordt advies gegeven over één oplossing. In de businesscase zullen de kosten en baten in kaart worden gebracht van de verschillende oplossingen.

17 Projectactiviteiten

In dit hoofdstuk worden de fases met daarbij de bijbehorende activiteiten die worden uitgevoerd voor dit project uiteengezet.

17.1 Fase 0 - Oriëntatiefase/opstartproject

In deze fase van het project wordt voornamelijk het project geïnitieerd. Er zal een plan van aanpak worden samengesteld om de basis te leggen voor het project. Bij een “GO”moment zal de bedrijfsbegeleider een akkoord geven over het (deel)product.

Activiteiten
Opstellen van plan van aanpak: - <i>Verzamelen en bestuderen van literatuur die o.a. in het afstudeervoorstel zijn aangeven</i> - <i>Gesprek met belanghebbenden</i> - <i>Opstellen (concept) plan van aanpak</i> - <i>Bespreking plan van aanpak</i> - <i>Verwerken van Feedback</i> - <i>Definitief plan van aanpak maken</i> - <i>GO- or no GO-moment</i>

17.2 Fase 1 – Analyse huidige situatie:

In deze fase zullen de knelpunten in kaart worden gebracht en geanalyseerd. Verder worden de wensen en eisen van belanghebbende achterhaald.

Activiteiten
Het informatiebeleid/ICT-beleid bestuderen - Verzamelen en bestuderen van organisatie documentatie - Vooronderzoek kennismanagement
Stakeholdersanalyse - Literatuur bestuderen - Overzicht belanghebbenden opstellen - Voorleggen bij de opdrachtgever
Kennismanagementproces in kaart brengen: - <i>Opstellen van interviewvragen</i> - <i>Stakeholders van team Kennis & Trends interviewen</i> - <i>Knelpunten traceren</i>

- *Uitwerken van interviews*
- *Proces modelleren*
- *Proces controleren/corrigeren met medewerkers/begeleider*

Analyse huidige software:

- *Het beschrijven van het IT-systeem dat gebruikt wordt bij het kennismanagementproces*
- *Analyseren van het systeem (Wat doet het informatiesysteem? Waarom doet dat informatiesysteem dat? Hoe doet het informatiesysteem dat?)*

Achterhalen eisen/wensen van belanghebbenden

- *Opstellen van interviewvragen*
- *Medewerkers kennismanagement interviewen*
Voor een deel van de benodigde informatie zullen de medewerkers van Kennismanagement worden geïnterviewd. De informatie die hieruit komt zal vooral betrekking hebben op het operationele niveau binnen het team kennismanagement.
- *Medewerkers die het systeem raadplegen (gebruikers) interviewen.*
Voor een deel van de benodigde informatie zullen de medewerkers van de gebruikersorganisatie (voorlichters andere medewerkers) en systeembeheerders interviewen. De informatie die hieruit komt zal vooral betrekking hebben tot gebruikerservaringen en kennisdeling en eventuele wensen en eisen over het hulpmiddel.
- *Interviews uitwerken*

Document huidige situatie opstellen (IST-Situatie)

- *Document huidige situatie opstellen*
 - *Organisatie beschrijving*
 - *Bevindingen over het informatie/ICT beleid beschrijven*
 - *Proces beschrijven*
 - *Bevindingen over het (huidige) systeem beschrijven*
 - *Kosten in kaart brengen van de huidige systeem*
 - *Beschrijvingen van de knelpunten + model*

Knelpunten bepalen en analyseren

- *Knelpunten bepalen*
Dit gebeurt aan de hand van de vergaarde informatie uit interviews en onderzoek.

- *Knelpunten analyseren*
 - *Opstellen van een vissengraatmodel*
De vergaarde knelpunten worden door middel van een vissengraatmodel geanalyseerd
 - *Model voorleggen en controleren*
- *GO- or no GO-moment*

17.3 Fase 2 – Requirements engineering :

In deze fase zullen de eisen en wensen van de gebruikers uit de vorige fase samengevoegd en geanalyseerd.

Activiteiten
<i>Opstellen van requirementslist</i> - <i>Verzamelen en bestuderen van informatie over requirements (literatuur)</i> - <i>Opstellen requirementslist (concept)</i> - <i>Requirements analyseren (criteria bepalen ter controle op onjuistheden)</i> - <i>Bespreking requirementslist</i> - <i>Requirements prioriteren</i> - <i>Definitieve requirementlist</i> - <i>GO- or no GO-moment</i>

17.4 Fase 3 – Onderzoek naar geschikte pakket:

In deze fase zal er onderzoek worden gedaan naar een geschikt informatiesysteem dat het best past bij het proces en de organisatie.

Activiteiten
<i>Marktonderzoek doen</i> - <i>Verzamelen en bestuderen van benodigde informatie (literatuur)</i> - <i>Longlist opstellen</i> - <i>Bespreking longlist</i> - <i>Definitieve longlist maken</i> <i>Hulpmiddel testen met de requirements</i> - <i>Informatie verzamelen van diverse systeemaanbieders en dit vergelijken met de requirements</i> - <i>Shortlist opstellen</i> - <i>Definitieve shortlist maken</i> - <i>Verzamelen en bestuderen van benodigde literatuur voor het opstellen van een Businesscase</i>

17.5 Fase 4 – Opstellen van advies:

Hierin zal worden ingegaan op de businesscase die inzicht zal geven op de kosten en baten van de mogelijke oplossingen. Verder zal er een advies worden gegeven over een wenselijke oplossing.

Activiteiten

Businesscase opstellen

- *Verzamelen en bestuderen van benodigde informatie (literatuur)*
- *Bespreking (concept) businesscase*
- *Definitieve businesscase maken*

Advies opstellen

- *Verzamelen en bestuderen van benodigde informatie (literatuur)*
- *Bespreking (concept) advies*
- *Definitieve advies maken*
- *Presenteren (nader te overleggen)*

Project afronden

- *Evalueren (aan de hand van een schoolbeoordelingslijst)*

18 Projectgrenzen

18.1 Scope en afbakening

Hieronder wordt de scope van het project beschreven:

-	Het onderzoek vindt plaats binnen de afdeling Onderzoek, professionals, bestuurders, (team kennis & Trends)
-	Een inrichting van het informatiesysteem en de acquisitie behoort tot een vervolgproject.

Tabel 2 Scope van het project

19 Tussenresultaten

Tussentijds op te leveren producten:

Benodigd document/materiaal voor op te leveren product	Op te leveren product	Oplevering na afronding fase
Literatuur Afstudeervoorstel	<i>Plan van aanpak</i>	<i>Fase 0</i>
Informatie/ ICT beleid Interviewresultaten	<i>Rapport over de huidige situatie</i>	<i>Fase 1</i>
Rapport huidige situatie Interviewresultaten literatuur	<i>Requirementslist</i>	<i>Fase 2</i>
Requirementslist literatuur	<i>Longlist</i> <i>Shortlist</i>	<i>Fase 3</i>
Literatuur Huidige situatierapport Requirementslist logboek	<i>Businesscase</i> <i>Adviesrapport</i>	<i>Fase 4</i>

Tabel 3 Tussentijdse oplevering

20 Communicatieplan

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke partijen belang hebben bij het project en de manier waarop de communicatie tussen de partijen en het project plaatsvindt.

20.1 Manier van communicatie

De communicatie tussen de afstudeerder en opdrachtgever/begeleider kunnen elk moment mondeling tot stand gebracht worden, hiernaast is er de mogelijkheid om zowel telefonisch als per e-mail te communiceren. Nochtans is er een wekelijks vergadering gepland om de voortgang te bespreken. Verder worden de stakeholders (key-users Team kennis & Trends) aan het eind van elke fase uitgenodigd om de stand van zaken te bespreken.

21 Kwaliteit

In dit hoofdstuk zal beschreven worden hoe de kwaliteit van de product(en) wordt gewaarborgd. Hierin staan de randvoorwaarden, criteria, wijzigingen en de procedure van versiebeleid.

21.1 **Randvoorwaarden**

Als afstudeerder ben je als opdrachtnemer tijdens het project verantwoordelijk voor het eindresultaat. Om het project succesvol af te ronden dienen de volgende punten beschikbaar te zijn tijdens het project:

- De benodigde mensen binnen de organisatie zijn beschikbaar.
- Relevante kennis is door afstudeerder bijgebracht.
- Planning en afspraken zijn door de belanghebbende (stakeholders) als de afstudeerder nagekomen.
- De afstudeerder dient toegang te hebben tot de hulpmiddelen (telefoon, netwerk, werkplek).
- De afstudeerder dient toegang te hebben tot bedrijfsinformatie.

21.2 **Kwaliteitscriteria**

De producten dienen te voldoen aan de kwaliteitseisen die van te voren gespecificeerd zijn. Een product is naar wens als het voldoet aan de gestelde eisen. Om de kwaliteit te waarborgen zal rekening worden gehouden met de volgende punten:

- De gestelde projectdoelstelling dient te worden behaald.
- Gedurende het stageproject zal er communicatie zijn tussen de student en de bedrijfsbegeleider/opdrachtgever.
- De rapportages die worden opgesteld dienen te voldoen aan de huisstijlregels.
- Rapportages dienen in het Nederlands te zijn geschreven.
- Er zal na elke fase een goedkeuring plaatsvinden in de vorm van “Go & No-Go”.
- Bij een No- Go zal de afstudeerder aantonen wat de oorzaken zijn van eventuele vertragingen in een voortgangsgesprek. Bij een verdere escalatie zal er contact worden genomen met de schoolbegeleider.

21.3 **Kwaliteitsbeoordeling**

Voor de beoordeling zal het product door de bedrijfsbegeleider/opdrachtgever worden doorgenomen alvorens het definitief wordt opgeleverd. De feedback die hieruit volgt wordt in het document verwerkt. Vervolgens wordt het document teruggekoppeld richting de bedrijfsbegeleider/opdrachtgever.

21.4 **Procedure voor versiebeheer**

Versies zullen op de volgende manier worden bijgehouden:

Werkversie: versie 0.1

Hoofdversie: versie 1.0

Als een werkversie (bijv. 0.1) is afgerond wordt het document gemerkt als hoofdversie (1.0). Indien er een wijziging binnen de hoofdversie plaats vindt zal het document als versie 1.1 gemerkt worden. Het versienummer dient op elk voorblad van een product/document terug te komen. Er is hiervoor na het

voorblad een hoofdstuk opgenomen ter ondersteuning van het versienummer. Hierin worden zowel alle wijzigingen als goedkeuring(en) en distributie van het document vermeld.

22 Planning

In dit hoofdstuk worden de verschillende fases getoond aan de hand van een globale planning en een gedetailleerde planning.

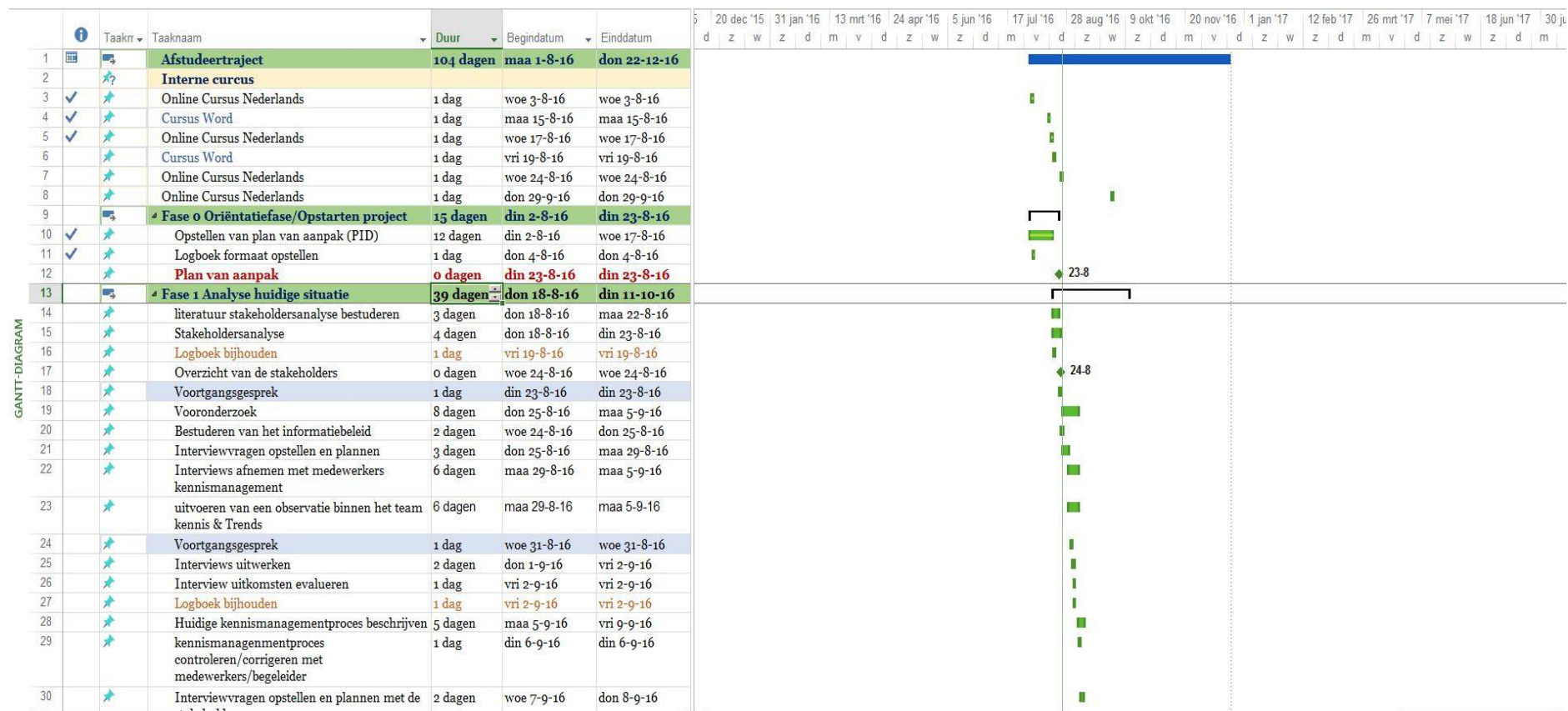
22.1 Globale planning

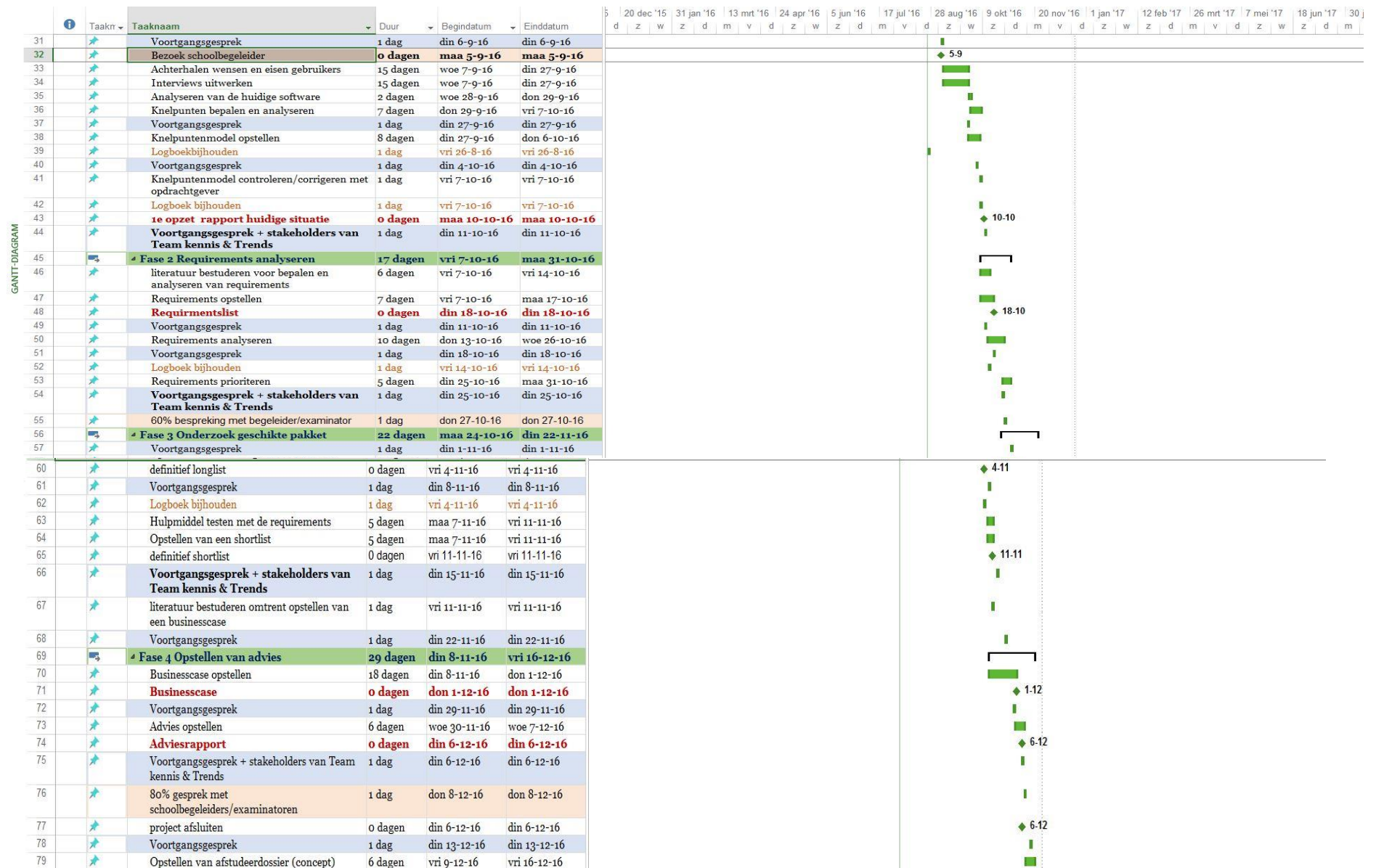
Fase	Activiteiten	Duur	Weeknr.
Oriëntatiefase/Opstarten project	<i>Kennismaking bedrijf, afdeling en omgeving</i> <i>Opstellen van Plan van Aanpak (PID)</i>	1 week	Week 32
Analyse Huidige situatie	<i>Informatiebeleid/ICT beleid bestuderen</i> <i>Kennismanagementproces in kaart brengen</i> <i>Achterhalen eisen/wensen gebruikers</i> <i>Uitwerken van interviews</i> <i>Knelpunten bepalen en Analyseren</i> <i>Analyseren huidige software</i> <i>1^e opzet document huidige situatie rapport</i>	8 weken	Week 33 tot 41
Bedrijfsbezoek door begeleider/examinator		(Week 5 of 6)	

Tabel 4 Globale planning

Requirements Analyseren	Requirements opstellen Requirements analyseren Requirements prioriteren	2 weken	Week 38 tot 40
Onderzoek geschikte pakket	Marktonderzoek naar hulpmiddelen voor kennisdeling Hulpmiddel testen met de requirements	2 weken	Week 40 tot 42
Opstellen van advies	Businesscase opstellen Advies opstellen	5 weken	Week tot 42 tot 47
Tussentijdse assessment begeleider/examinator en expert/examinator	Opstellen van afstudeerdossier (concept)		Week 48 of 49

22.2 Gedetailleerde planning





22.3 **Bijzonderheden**

- *Opdrachtgever met vakantie van 12 t/m 23 september 2016*
- *Medewerker kennismanagement Annet van der Velden met vakantie van 5 september t/m 23 september 2016*

23 Kost en baten

23.1 Kosten en baten

Vanwege de doelstelling van dit project: het uitbrengen van een advies zijn er nauwelijks directe kosten aan het project verbonden. Verder is wel overwogen om op de directe kosten te besparen. Voor de opdrachtgever levert dit een besparing op van €54.964. In het volgende overzicht zijn de kosten van de afstudeer t.o.v. van een junior IT consultant voor het project:

Kosten voor het project		
Aantal uur per maand	160	
Uurtarief afstudeerder	€ 2,09	
Aantal weken	20	
Arbeidskosten per maand	€ 335,00	
Totale kosten		€ 6.700,00
Aantal uur per maand	160	
Uurtarief junior IT consultant *	€ 19,27	
Aantal weken	20	
Arbeidskosten per maand	€ 3.083,20	
Totale kosten		€ 61.664,00

* Uit een onderzoek naar de arbeidsvoorwaarde in Nederland is gebleken dat het bruto jaarsalaris van een junior IT consultant gemiddelde circa €37.000 per jaar bedraagt. (consultancy.nl, 2016)

Verder zijn er indirecte kosten. Deze kosten vloeien uit interviews, gesprekken en vergaderingen met de medewerkers:

- Opdrachtgever
- Kennismanagement medewerkers (key-users)
- Interne gebruikers

23.2 Verwachte baten

Op dit moment zijn er nog geen baten geconstateerd. De opdrachtgever hoopt aan het einde van het project een goed besluit te kunnen nemen.

24 Risico's

De volgende tabel toont een overzicht van de tot nu toe onderkende risico's ten aanzien van het project. De tabel geeft de risico's, het gevolg en de voorgestelde tegenmaatregel. Verder geeft het de kans van optreden en de mate waarin een risico een negatief effect heeft op het project (aangegeven op een schaal van 1 tot 5). De laatste kolom geeft de invloed van het risico voor het project aan als het zich voor doet (kans* effect). Risico's met een hoge impact, maar een kleine kans krijgen minder aandacht dan risico's met een hoge effect en grote kans. Tot nu toe zijn dit de onderkende risico's die uit het project naar voren komen. Mocht er in verloop van het project nog tegen meerder risico's worden aangelopen, zal dit worden bijgehouden in het logboek en worden besproken met de opdrachtgever.

Nr.	Risico's	Gevolg	Tegenmaatregel	Kans	Effect	Risico
1	Beperkte beschikbaarheid van de interne gebruikers	Geen informatie (eisen en wensen) ten aanzien van het systeem.	De interne gebruikers vooraf benaderen of ze hun medewerking willen verlenen en bij het project betrekken en plannen.	2	5	10
2	Uitloop project doordat de medewerkers niet beschikbaar zijn	Te weinig informatie, vertraging bij de dataverzameling	Vroegtijdige afspraken plannen met de medewerkers. Verder zal er gekeken worden of er vooruit kan worden gewerkt aan een projectactiviteit	2	4	8
3	Onvolledige dataverzameling van huidige bedrijfsvoering, processen/syste men/activiteiten	Onvolledig beeld van de huidige bedrijfsvoering processen/syste men/activiteiten waardoor een onjuiste advies naar boven kan komen	Goede voorbereiding voor dataverzameling en goed in kaart brengen van de bedrijfsvoering, processen/systemen /activiteiten	1	5	5

25 Bibliografie

Axiell. (2016, augustus 8). <http://www.adlibsoft.nl/>. Opgehaald van adlibsoft: <http://www.adlibsoft.nl/>

consultancy.nl. (2016, Augustus 23). www.consultancy.nl. Opgehaald van consultancy.nl:
<http://www.consultancy.nl/carriere/salaris-van-consultants>

Hartstichting. (2016, Augustus 8). <https://www.hartstichting.nl>. Opgehaald van Hartstichting:
<https://www.hartstichting.nl/over-ons/organisatie#>

Mogashoa, T. (sd). *Passion, empathy, integrity and the road to success*. West Roads, Sandton, South Africa.
Opgeroepen op augustus 22, 2016, van <http://tebomogashoa.com/passion-empathy-integrity-road-success/>

Bijlage B: Huidige situatie rapport



PLAN VAN AANPAK

Het optimaliseren van het kennismanagementproces binnen De Nederlandse Hartstichting

Bachelor	Business IT & Management
Locatie	Den Haag
Afstudeerblok	2016.1.1



Eerste examiner	Madelon Nieuwland
Bezoekadres	Johanna Westerdijkplein 75, 2521 EN Den Haag
Telefoon	06-86805980
Bachelor	Business IT & Management
Locatie	Den Haag
Afstudeerblok	2016.1.1

Eerste examiner	Joris Gresnigt
Bezoekadres	Johanna Westerdijkplein 75, 2521 EN Den Haag
Telefoon	06-86805940
Bachelor	Business IT & Management
Locatie	Den Haag
Afstudeerblok	2016.1.1

Opdrachtgever (bedrijfsbegeleider)	Jeroen Bovendeur
Bedrijfsfunctie	Manager Informatie en ICT
Afdeling	Bedrijfsvoering
Bezoekadres	Catharina- Amaliastraat
Telefoon	+31 70 3155509
E-mail	J.bovendeur@hartstichting
Website	www.hartstichting.nl

© 2016, Hartstichting

Omslagfoto: Mogashoa, T. (sd). *Passion, empathy, integrity and the road to success*. West Roads, Sandton, South Africa. Opgeroepen op augustus 2016, van:

<http://tebogomogashoa.com/passion-empathy-integrity-road-success/>

De informatie in dit document is wettelijk beschermd en vertrouwelijk aan Hartstichting. Dit document mag in geen geval worden gereproduceerd in enige vorm of op enige mechanische of elektronische middelen, met in begrip van de gegevensdrager, zonder schriftelijke toestemming van Hartstichting. Als u dit document per vergissing heeft ontvangen, houd er rekening mee dat het lezen, de reproductie of de verspreiding van dit document ten strengste verboden is. U wordt verzocht mij hierover te informeren per telefoon op telefoonnummer: 070 315 55 55 en dit document per aangetekende post terug te sturen naar De Nederlandse Hartstichting, Catharina- Amaliastraat, 2496 XD te Den Haag.

Versiebeheer

Versie	Status	Datum	Toelichting
0.1	Concept		
14-10-2016			

Goedkeuring:

Versie	Datum Goedkeuring	Naam	Functie	Paraaf
0.1	14-10-2016	J. Bovendeur	Manager Informatie en IT	

Distributie:

Dit document is verstuurd aan:

Versie	Datum verzending	Naam	Functie
0.1	14-10-2016	J. Bovendeur	Manager Informatie en IT

Inhoudsopgave

1	Verklarende woordenlijst	5
2	Inleiding	6
3	De organisatie	7
3.1	Organisatiestructuur van de Hartstichting	7
3.2	Team kennis en Trends	9
3.3	De Stakeholders	12
3.4	Het informatiebeleid	16
3.5	De uitgangspunten en de randvoorwaarden	16
4	Het kennismanagementproces	18
4.1	De huidige situatie	18
4.2	Het deelproces kennismanagement	22
5	Het documentaire informatiesysteem	28
5.1	De kosten	28
6	De infrastructuur	30
7	Analyse huidige situatie	31
7.1	De knelpunten	31
	Toelichting knelpunten	32
7.2	Knelpuntenanalyse	34
7.3	Analyse van het DIS	36
	De functionele kwaliteit	36
	De Informatiekwaliteit	36
8	Bronnenlijst	39
9	Bijlage onderzoeksresultaten	40

Figuren en tabellen

Figuur 1 Organisatiemodel (Henry Mintzberg).....	7
Figuur 2 afdeling Onderzoek, Professionals & Bestuur	10
Figuur 3 Afdeling Patiënt	11
Figuur 4 Mindmap Belanghebbenden	12
Figuur 5 macht/belangen matrix (Thompson, 2016)	13
Figuur 6 Het huidige kennismanagementproces van de Hartstichting	20
Figuur 7 (tachtig procent scenario) uitvoering van informatieverzoeken	23
Figuur 8 (twintig procent scenario) proces uitvoering van informatieverzoeken	26
Figuur 9 Vissengraatdiagram	35
Tabel 1 Bepaling macht/belangen matrix.....	15
Tabel 2 knelpuntentabel kennismanagement	31

1 Verklarende woordenlijst

Documentaire informatiesysteem (DIS): Is een systeem voor het selecteren, beheren, ontsluiten, toegankelijk maken en beschikbaar stellen - in welke vorm dan ook – van externe en interne gegevens. Deze zijn vastgelegd met het doel om informatie beschikbaar te stellen aan een gebruikers of groep van gebruikers.⁶

Kennismanagement: Is het vaststellen en meten van de aanwezige kennis. Vervolgens het coördineren, aansturen en faciliteren van kennisdeling/ontwikkeling.

Key-users⁷: Ook wel de kennis medewerkers die de informatie selecteren en invoeren in het DIS en andere (nieuwe) gebruikers kunnen begeleiden bij het gebruik van het DIS.

⁶Het begrip: <http://www.encyclo.nl/begrip/Documentair%20Informatiesysteem>

⁷ Intranet/ publieksvoorlichting & Communicatie/functieboek/functieomschrijving kennis medewerker

2 Inleiding

De huidige situatie wordt geschreven in het kader van het project “hoe kan het kennismanagementproces binnen de Hartstichting worden verbeterd doormiddel van DIS?

In dit document wordt de huidige situatie rondom het kennismanagementproces beschreven. Het in kaart brengen van de huidige situatie is onderdeel van de afstudeeropdracht. Door modellen op te stellen die visueel aangeven welke activiteiten en handelingen worden uitgevoerd in de huidige situatie kan er worden bepaald of er knelpunten en mogelijke verbeterpunten aanwezig zijn in het proces.

Het doel van dit document is om zoveel mogelijk inzicht te verkrijgen in de huidige situatie. In de volgende fasen wordt gezocht naar de wensen en eisen van de belanghebbenden om zodoende een businesscase en een advies te beschrijven. Het is daarbij belangrijk dat de huidige situatie zo uitgebreid mogelijk is beschreven.

Leeswijzer:

De volgende aspecten worden in dit document belicht:

- In hoofdstuk 2 wordt de organisatie beschreven. Binnen dit hoofdstuk zal specifiek over het team Kennis & Trends worden ingegaan en de typering van organisatie. Verder komen de stakeholders en het informatiebeleid aan de orde.
- In hoofdstuk 3 zal het kennismanagementproces in kaart worden gebracht. Hierin wordt het gehele kennismanagementproces als het operationele proces van de medewerker kennismanagement beschreven.
- Hoofdstuk 4 beschrijft de infrastructuur. Hierin wordt de werkplek van de gebruikers en programmatuur en hardware van organisatie beschreven.
- Hoofdstuk 5 staat in teken van de knelpunten. Hierin volgt een analyse over de gevonden knelpunten.

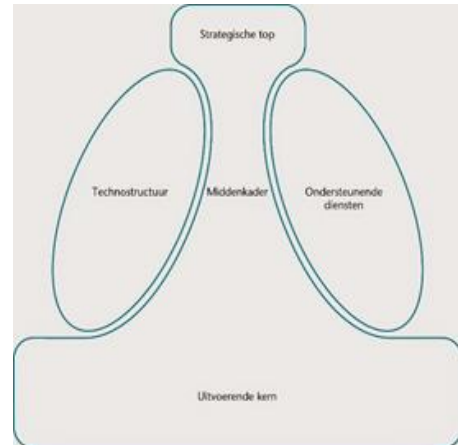
3 De organisatie

In dit hoofdstuk wordt de organisatie kort beschreven. Hierin zal worden ingegaan op de typering van de organisatie (de Hartstichting) en over het team Kennis en Trends van de afdeling OPB. Verder zal ook in worden gegaan op het gehanteerde informatie beleid.

3.1 Organisatiestructuur van de Hartstichting

Om de organisatiestructuur te typeren wordt er onderscheid gemaakt in vijf onderdelen:

- De strategische top
- Het middenmanagement
- De opererende kern
- De technostructuur
- De ondersteunende staf



Figuur 20 Organisatiemodel (Henry Mintzberg)

Om de organisatie te typeren kan de Raad van Toezicht, de directeur en het management team gezien worden als de strategische Top. Vormen de afdelingshoofden en de managers van bedrijfsvoering, PDV, Patiënt en OPB het middenmanagement en zijn en de interne medewerkers binnen diverse teams de uitvoerende kern. De technostructuur vormt manager informatie en IT, de facilitaire medewerkers en werkplekbeheer (beheert door een externe partij) zijn de afdelingen HRM, bestuurssecretaris en directiesecretaris en team marketing en communicatie de ondersteunde staf. (Stapper, 2012)

Naast de bovenstaande onderdelen is Mintzberg vooral bekend om zijn configuraties. Er zijn zeven configuraties. De zeven basisconfiguraties zijn: (Stapper, 2012)

- Eenvoudige (ondernemende) organisatie
- Machine organisatie
- Professionele organisatie
- Divisie organisatie
- Innovatieve organisatie
- Missionaris organisatie
- Politieke organisatie

Hieronder worden de configuraties kort samengevat:

Eenvoudige (ondernemende) organisatie

Bij dit type organisatie kenmerkt zich door een platte structuur. Er is veel flexibiliteit doordat er weinig tot geen gestandaardiseerde systemen zijn. Verder zijn er maar weinig topmanagers en is er weinig tot geen (formeel) structuur. Een typisch voorbeeld van de eenvoudige organisatie is een jonge organisatie waar de ondernemer/baas nog sterke controle heeft over zijn werknemers.

Machine organisatie

Omdat binnen type organisatie voornamelijk alles gestandaardiseerd is, wordt het ook wel bureaucratie

genoemd. Er wordt sterk aan procedure gehouden en beslissingen worden (waar mogelijk) volgens gestandaardiseerde processen genomen. Het werk is formeel, de werkprocessen zijn vaak vastgelegd en gedocumenteerd en de processen worden regelmatig geanalyseerd en waar mogelijk verbeterd. Centraal management is makkelijk vanwege de verticaal organisatie. Het investeren in het steeds verbeteren van de organisatie is een belangrijk aspect hierin. Een gevaar hierbij is dat gespecialiseerde afdelingen los van elkaar opereren en hierdoor kunnen er dus tegenstrijdige belangen ontwikkeld worden. Onder machine organisaties vallen meestal productiebedrijven. Organisaties die gestandaardiseerde producten leveren vallen hier ook onder. De machine organisatie focust zich op de technische structuur.

Professionele organisatie

Een professionele organisatie leunt zich sterk op hoge opgeleide professionals in vergelijking met de machine organisatie. Deze professionals willen controle hebben over hun eigen werk. Bij professionele organisaties kun je denken aan consultancybedrijven, accountancy bedrijven en universiteiten. Een voordeel van een professionele organisatie is een hoge mate van efficiëntie (door kennis en vaardigheden in huis te hebben), maar het nadeel is dat er maar weinig controle is op het werk van de professionals. Hierdoor is het moeilijk om deze organisaties te veranderen. De professionele organisatie focust op de operationele kern.

Divisie organisatie

Een divisie organisatie is zoals het woord al zegt een organisatie met verschillende divisies. Het hebben van een centraal hoofdkantoor dat ondersteund wordt door verschillende divisies. In vergelijking met de machine organisatie is het makkelijker om een gedecentraliseerde beslissing te nemen. Binnen een divisie organisatie kunnen de lijnmanagers dagelijks beslissingen nemen, terwijl de top van het bedrijf (in het centrale hoofdkantoor) lange termijn ideeën uit kunnen werken. Een groot nadeel van dit systeem dat verschillende divisies tegenstrijdige belangen kunnen ontwikkelen. Verder willen de divisies aanspraak maken op de mogelijkheden van het hoofdkwartier, wat ook tot spanningen kan leiden. De divisie organisatie focust zich op het tactische management.

Innovatieve organisatie

In vergelijking met de bovenstaande type organisatie kan het in nieuwe markten nodig zijn heel anders te opereren. Omdat je bij dit soort type organisatie te maken heb met veranderde regelgevingen en regels binnen andere organisatie is belangrijk dat een innovatie organisatie hierop inspeelt. Organisaties zoals consultancybedrijven en farmacie maken vaak gebruik van deze typering. (12manage B.V., 2016)

Zo behoren mensen die op projecten zitten beslissingen snel en concreet te nemen. Hierdoor is het moeilijk om controle te houden over de verrichte werkzaamheden. Wel biedt dit een grote flexibiliteit. En precies die flexibiliteit moet mogelijkheden scheppen. De innovatieve organisatie focust zich op de ondersteunende staf.

Missionaris organisatie

Een missionaire organisatie focust zich op de ideologie. Voorbeelden hiervan zijn vrijwilligersorganisaties of goede doelen organisaties. De ideologie is leidend om de organisatie bijeen te houden.

Politieke organisatie

De politieke organisatie focus zich op machtspelletjes. Binnen dit type organisatie is er weinig coördinatie. (12manage B.V., 2016)

Als er volgens de theorie van Mintzberg wordt gekeken komt de organisatiestructuur van de HS overeen met zowel professionele als missionaris organisatie”. Professioneel omdat de organisatie zich leunt op hoogopgeleide professionals en missionaris vanwege de ideologie van de organisatie. Voorbeeld hiervan is dat de HS streeft naar minder sterfgevallen doormiddel van campagnes en samenwerkingen met verschillende instanties van de voedselmarkt.

3.2 Team kennis en Trends

Team Kennis & Trends is onderdeel van afdeling Onderzoekers, professionals en bestuurders. Het team bestaat uit elf medewerkers. Voor de Hartstichting levert het team input en advies aan de organisatie over Hart- en Vaatziekten, ontwikkelingen over haar doelgroep en de non-profit sector. Dit zijn dagelijkse activiteiten die verricht worden en waar ook ondersteuning wordt geboden aan de interne professionals.

Team Kennis en Trends is er op gericht om informatie (relevante trends en ontwikkelingen) te leveren zodat bijvoorbeeld beleid kan worden ontwikkeld en plannen en initiatieven kunnen worden uitgewerkt. Verder wordt informatie geleverd die actueel en correct is (zoals onderzoekresultaten) zodat deze vertaald en gebruikt kunnen worden door de organisatie. Verder worden informatie zodanig bewerkt dat het bijdraagt aan de imago van de organisatie zoals bijvoorbeeld de heldere en eenduidige boodschappen naar de doelgroepen toe.

De activiteiten die hiervoor verricht worden zijn:

- Het verzamelen van informatie/nieuws en dit beschikbaar te stellen.
- Deze verzamelde Informatie te verklaren, te beoordelen en te vertalen naar leesbare teksten.
- De organisatie te ondersteunen bij informatiebehoeften en relaties op te bouwen en te onderhouden met diverse externe relaties om zodoende de doelgroep te bereiken⁸

Binnen team Kennis& Trends zijn er twee medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de digitale documentatie. Deze medewerkers ontvangen en verzamelen informatie⁹ omtrent hart- en vaatziekten en fondsenverwerving. deze worden vervolgens gedistribueerd en beschikbaar gesteld aan de organisatie (intern medewerkers). Hiervoor maken de key-users gebruik van het documentaire informatie systeem, hierna genoemd het DIS. Zij voeren de aangeleverde en de verzamelde documentaties in het systeem. Verder zorgen zij er ook voor dat eindgebruikers de juiste informatie uit het DIS kunnen ophalen voor hun primaire proces. In de figuren 3 en 4 bevinden zich de (actieve) gebruikers¹⁰ van het DIS. Verder zijn er belanghebbenden (*medewerkers voorlichting en diverse andere medewerkers*) die geïnformeerd worden met behulp van het DIS.

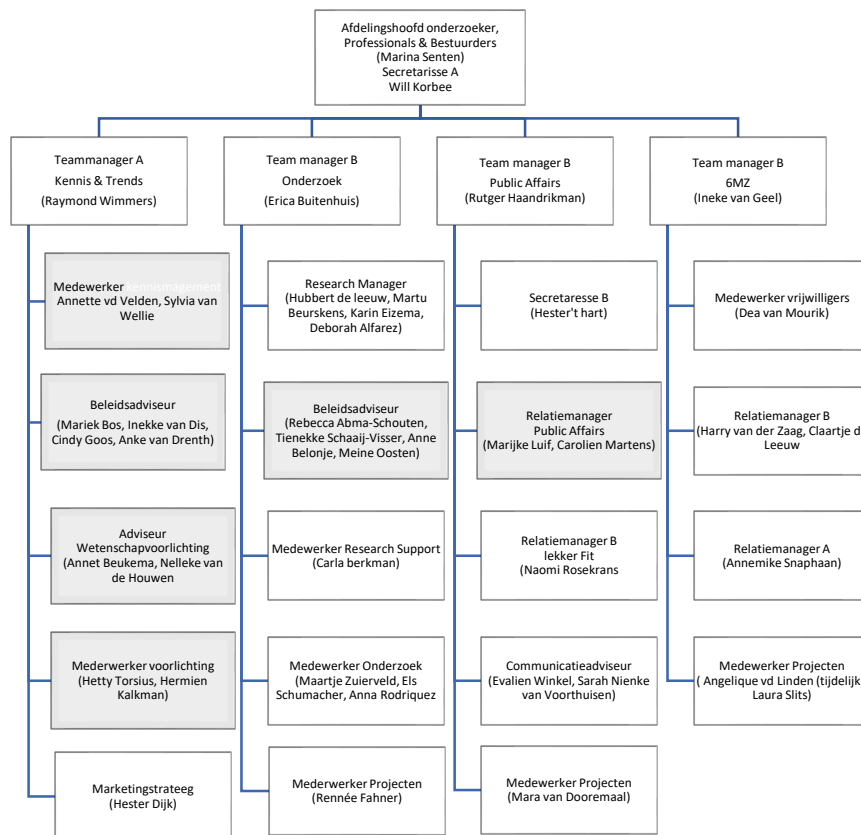
Op dit moment zijn de key-users en interne beheerders en team ICT niet tevreden met de servicekwaliteit van de softwareleverancier/producent. Er is een direct communicatie tussen de key-user en de

⁸ Jaarplan 2015 KT (Senten, Marina; Wimmers, Raymond;, 2015)

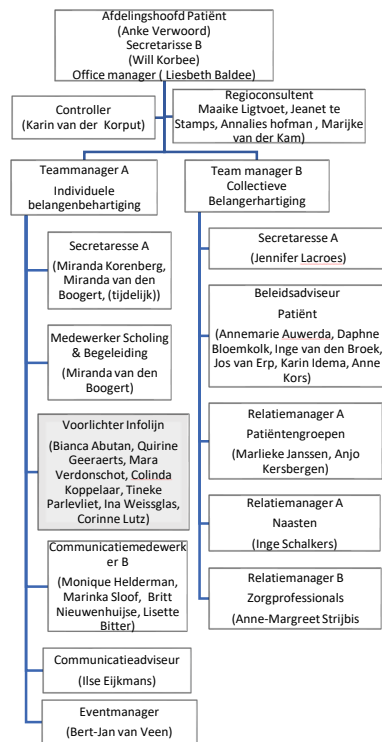
⁹ Dit is informatie die zij ontvangen van onderzoekers en professionals en verzamelen uit o.a. boeken, artikelen, rapporten en proefschriften maar ook informatie over fondsenverwerving

¹⁰ Actieve gebruikers= Dit zijn medewerkers van de infolijn en diverse medewerkers uit team kennis & trends, onderzoek en public affairs die het systeem raadplegen bij hun primair proces

serviceorganisatie van Axiell ALM Netherlands B.V. Afhankelijk van het probleem neemt de softwareleverancier/producent contact op met de gebruiker of met het team ICT.



Figuur 21 afdeling Onderzoek, Professionals & Bestuur

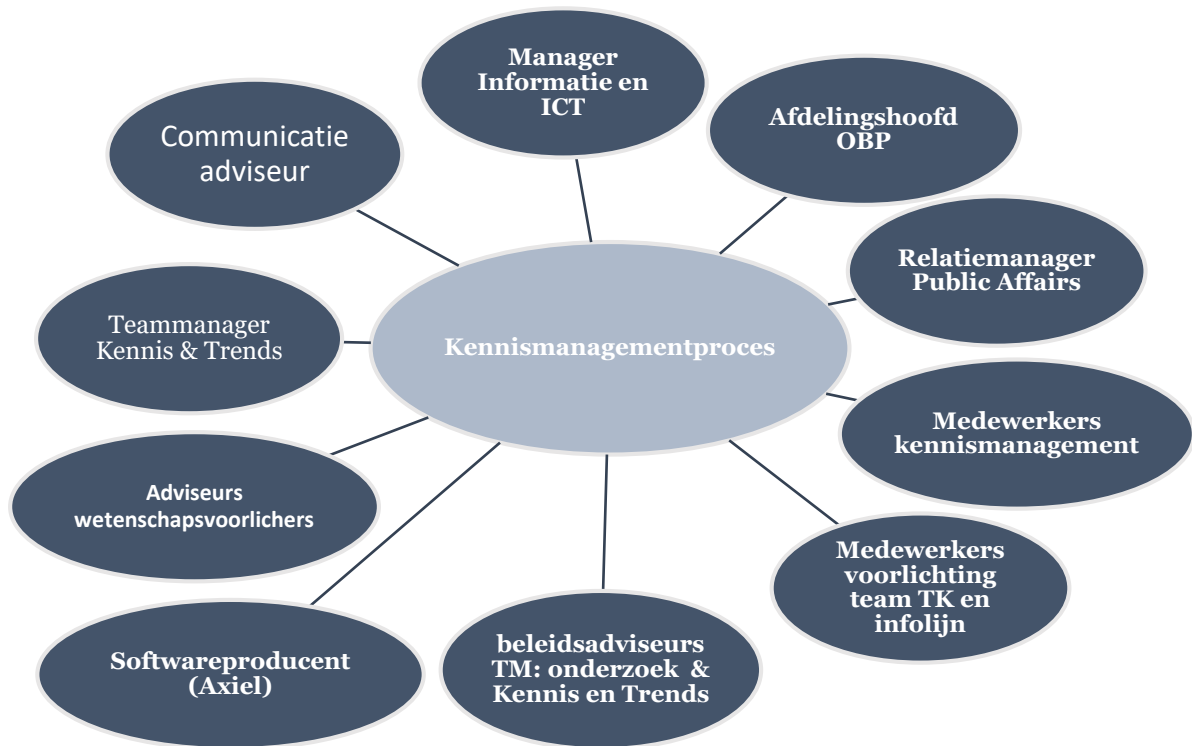


Figuur 22 Afdeling Patiënt

3.3 De Stakeholders

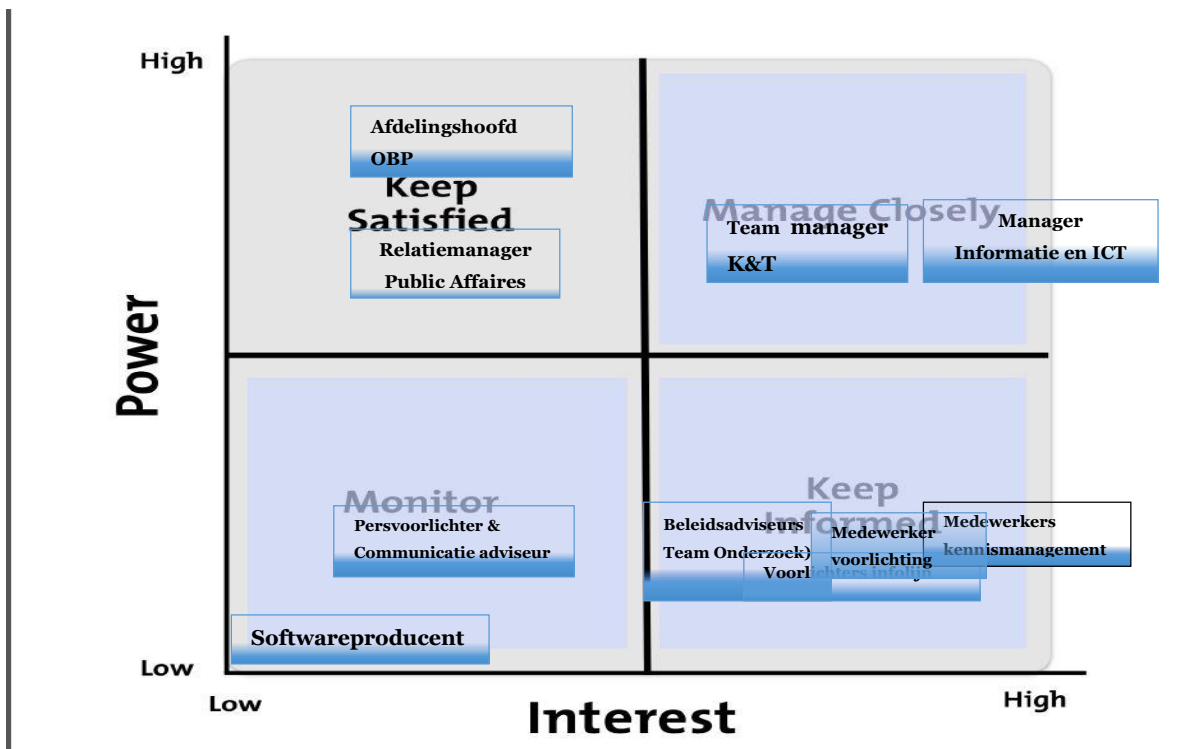
In deze paragraaf worden de belanghebbende di berokken zijn in het kennismanagementproces uiteengezet doormiddel van een mindmap. Verder worden de belanghebbende opgedeeld in mate van macht en belang in het proces.

In de volgende figuur zijn de belanghebbende uit het proces uiteengezet:



Figuur 23 Mindmap Belanghebbenden

Om een beeld te krijgen van de stakeholders en belangen te prioriteren zal er gebruikt worden gemaakt van een macht/belangmatrix (Mendelow, 1999)



Figuur 24 macht/belangen matrix (Thompson, 2016)

De matrix definieert de volgende vier vlakken waarin de belanghebbende kunnen worden verdeeld:

Keep Satisfied; belanghebbenden die toebedeeld worden in dit vlak zijn krachtig, maar hun mate van belangstelling voor het proces is laag

Manage Closely; belanghebbenden hier zijn machtig en hebben grote belangen voor het proces

Monitor; deze belanghebbenden vereisen minimale inspanning en controle

Keep informed; belanghebbenden moeten hier op de hoogte worden gehouden en kunnen belangrijk zijn om machtigere stakeholders te beïnvloeden. (Mendelow, 1999)

Om de positie te bepalen per stakeholder in de macht/belangenmatrix is er gemaakt van de volgende overzicht. De mate van macht wordt aan hand van een schaal van 0 t/m 4 per stakeholder aangeven. Deze schaal is op basis van de organisatiestructuur (van de top de tot aan de onderste laag van de organisatie) bepaald. Verder wordt de mate van belang aangeven op basis van de direct belang, indirecte belang of geen belang bij het project. Hierbij wordt er per stakeholder punten toegekend (1 t/m 10).

Belanghebbende	MATE VAN MACHT	MATE VAN BELANG	DIRECTE BELANG	INDIRECTE BELANG	GEEN BELANG
Manager Informatie en ICT (Jeroen Bovendeur)	2	8	8	0	0

Medewerkers Kennismanagement (Sylvia van Welie en Annette van der Velden)	1	10	10	0	0
Manager Kennis en Trends (Raymond Wimmers)	2	3	0	3	0
Medewerker voorlichting K&T (Hermien Kalkman) (Hetty Torsius)	1	5	0	5	0
Afdelingshoofd OBP (Marina Senten)	3	2	0	2	0
Voorlichters Infolijn (Tineke Parlevliet)	1	6	0	3	0
Adviseurs wetenschapsvoorlichting K&T (Nelleke van de Houwen)	1	4	0	4	0
Softwareproducent	0	1	0	1	0
Relatiemanager Public Affairs (Carolien Martens)	2	3	0	3	0
Communicatieadviseur (Sandra Doornewaard)	1	2	0	2	0
Beleidsadviseur TM. Onderzoek (Rebecca Abma-schouten)	1	5	0	5	0
Senior persvoorlichter (Sanne Stadler)	1	2	0	2	0

Tabel 5 Bepaling macht/belangen matrix

3.4 **Het informatiebeleid**

Omdat er in een latere fase een marktonderzoek naar andere producent/softwareaanbieders wordt uitgevoerd, dient er rekening gehouden te worden met het informatiebeleid van de organisatie. Dit beleid geeft inzicht in de visies, uitspraken en voorschriften die richting geven aan de ontwikkeling en inrichting van de ICT. Wat wordt binnen de organisatie getolereerd en wat niet.

Het informatiebeleid van de Hartstichting bestaat uit samenhangende onderdelen:

- Afvoer van gegevens verdragers
- Backup en Disaster recovery
- Bring your own device
- Compliance met betrekking tot de Wet bescherming persoons gegevens telecommunicatiewet
- Cloudcomputing
- Identiteitsmanagement
- Wachtwoordbeleid
- Toegang tot bedrijfsgegevens
- Toegang voor externe

Er zal niet op alle aspecten van het informatiebeleid worden ingegaan, maar juist op het volgende onderdelen:

- Cloudcomputing
- Back-up en Disaster recovery

Deze onderdelen zijn van belang vanwege de informatie en kennis (die in het systeem zijn opgeslagen) auteursrechten bevatten. Dit betekent dat voorzichtigheid is geboden met wie informatie wordt gedeeld en waar het wordt opgeslagen. Verder dient er een goed omgegaan te worden met informatie of kennis die jaren gebruikt kunnen worden voor diverse bedrijfsprocessen. Als deze informatie verloren gaat is de kans groot dat het wiel opnieuw wordt uitgevonden. Dit gaat ten kosten van de tijd en geld.

3.5 **De uitgangspunten en de randvoorwaarden**

Cloudcomputing

Op het gebied van cloudcomputing hanteert de Hartstichting de volgende uitgangspunten:

- De tijdsduur voor het on-premise hosten van hard- en software is maximaal vijftien jaar
- Clouddiensten behoren voor te lopen op de wetgeving.
- De Hartstichting wil niet van cloudcomputing afhankelijk zijn.

Verder omschrijft het beleid van de Hartstichting dat clouddiensten zoveel mogelijk moet worden beperkt. Het eerste uitgangspunt is dat een dienst lokaal gehost dient te worden. Mocht dit niet gerealiseerd kunnen worden dan kan worden uitgeweken naar een private cloud. Indien een business case een groot impact heeft op het bedrijfsproces dan kan er naar publiek cloud worden gekeken.

Blijkt de gewenste dienst alleen beschikbaar te zijn als publieke cloud oplossing, dan dient deze binnen de Europese Economische Ruimte (EER) gehost te zijn. Mocht de vastgelegde data de EER verlaten, dan moet er een rechtsgeldige overeenkomst bestaan tussen de Europese Unie of de Nederlandse Staat en het land of

de landen waar de cloud dienst worden gehost. Deze overeenkomst moet er voor zorgen dat de toegankelijkheid van de vastgelegde gegevens beschermd is.

Naast de bescherming van gegevens wordt er ook streng geselecteerd om zodoende geen ongewenste cloud diensten in gebruik te nemen. Bij de selectie wordt er rekening gehouden met:

- Beveiliging (toegang op infrastructuur als gegevens, back-up van gegevens en een keuringsbewijs)
- Data retournering bij het beëindigen van het contract
- Verwijdering van gegevens
- Verantwoording als en andere partijen worden ingeschakeld voor werkzaamheden
- Meldplicht
- Internationale en nationale wetgeving (Wet Bescherming Persoonsgegevens)(Safe Harbor Foundation)(Secure data Act)
- Bescherming bij de implementatie voor Amerikaanse werknemers en op de database (om Beveiligingsbreuk tegen te gaan)¹¹

Back-up- en disaster recovery

Voor met name de calamiteit heeft de Hartstichting voor de back-up van gegevens de volgende criteria gebruikt:

- Opslag (het aantal bewaarde back-ups: volledige back-ups en backups die alleen gewijzigd zijn)
- Volume (Grote van de opslag)
- Schijfsnelheid (de minimale benodigde snelheid)
- Leessnelheid (de minimale snelheid voor het zoeken naar herstellen data uit back-ups)
- Levensduur (minimale levensduur van de een opslagapparaat)

Naast de bovenstaande punten zijn er de inkoopvoorwaarden waar rekening gehouden dient te worden

- Zoals enkele punten omtrent ondersteuning en onderhoud
 - o Correctief onderhoud en tijdelijke oplossingen (tijdelijke oplossing alleen met toestemming)
 - o Preventief onderhoud (tenminste één keer per jaar)
 - o Bijhouden van incidenten, problemen of storingen (op overeenkomen afspraken)
 - o Nakoming van service afspraken(deze dienen te worden gerealiseerd)

Verder zijn en nog andere punten uit de inkoopvoorwaarden die op het moment van acquisitie van toepassing zullen zijn.

¹¹ Integraal overzicht van het IT beleid (Bovendeur, 2016)

4 Het kennismanagementproces

In dit hoofdstuk wordt het kennismanagementproces uiteengezet. Hierbij wordt het gehele proces en een deelproces beschreven.

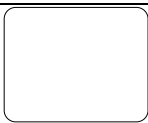
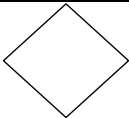
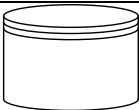
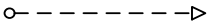
4.1 De huidige situatie

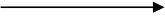
De huidige situatie van de organisatie als het operationele proces van de medewerkers kennismanagement is aan de hand van de volgende standaard toegelicht:

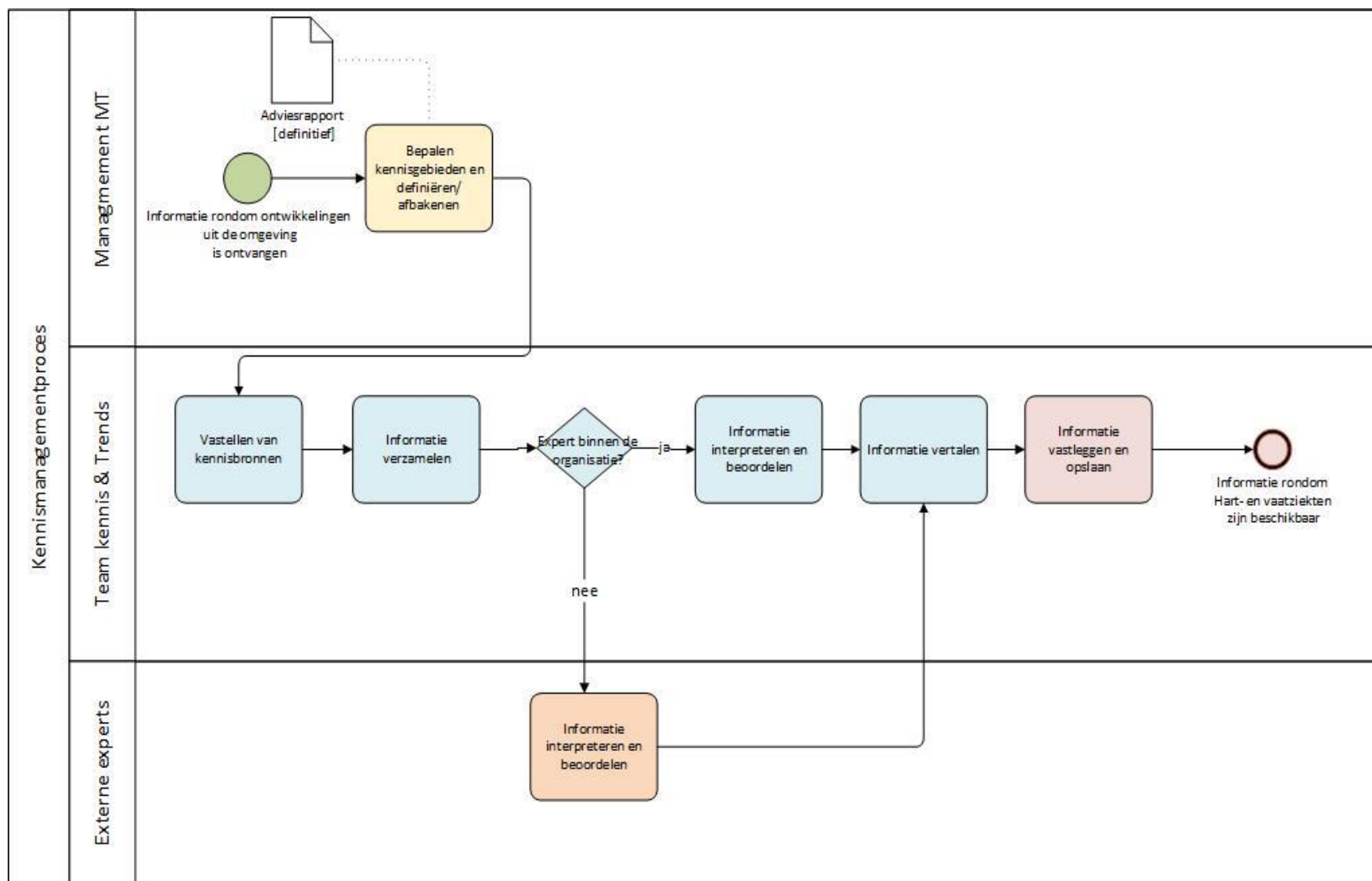
BPMN

Business proces model notatie (BPMN) is een standaard voor het modeleren van bedrijfsprocessen. Met behulp van BPMN kunnen organisaties volstaan met één standaardmethode voor procesmodellering, voor eenduidige communicatie met en tussen gebruikers, analisten, processpecialisten, architecten, ontwikkelaars en ketenpartners. Voor het proces van de medewerkers kennismanagement wordt het 80/20 procent scenario in beeld gebracht. Dit betekent dat het proces wordt genoteerd/gemodelleerd dat in tachtig procent van de gevallen voorkomt en indien gewenst ook de resterende twintig procent. (Soekhai, Vries, & Loggen, 2015).

In de volgende tabel worden de gebruikte notatie kort toegelicht:

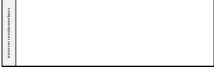
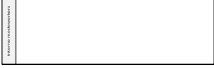
BPMN-basisvormen (Mancarella, 2011)	
	Taak (Task)
	Beslissingspunt/kruispunt (gateway)
	Begin gebeurtenis (begin event)
	Beëindiging van het proces(terminate)
	Eind gebeurtenis (end of event)
	Data-object
	Data-store (gegevensopslag)
	Message flow (berichtenstroom)

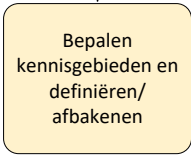
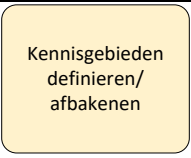
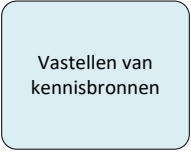
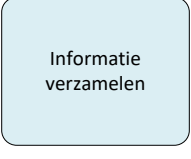
	Sequence flow(taak/procesverbinding)



Figuur 25 Het huidige kennismanagementproces van de Hartstichting

De Beschrijving van het kennismanagementproces

	Management Team
	Team Kennis en Trends
	Externe expert

 Informatie rondom ontwikkelingen uit de omgeving is ontvangen	Start event De start van het proces. Het Management team heeft hier scala aan informatie over de ontwikkelingen uit de omgeving ontvangen.
 Adviesrapport [definitief]  Bepalen kennisgebieden en definiëren/afbakenen	Bepalen kennisgebieden In dit proces wordt door het management team aan de hand van de adviezen van de beleidsadviseurs de kennisgebieden bepaald. (Waar ligt de focus van de organisatie de komende jaren op?)
 Kennisgebieden definiëren/afbakenen	Kennisgebieden afbakenen/definiëren Na de bepaling worden - om het verder niet breder te maken- de kennisgebieden verder gedefinieerd.
 Vaststellen van kennisbronnen	Vaststellen van kennisbronnen Team Kennis & Trends stelt hier de bronnen vast waar de nodige kennis te vinden is. (Dit kunnen ook personen zijn)
 Informatie verzamelen	Informatie verzamelen Na het vaststellen, wordt de nodige informatie verzameld. Hierbij worden diverse bronnen geraadpleegd.

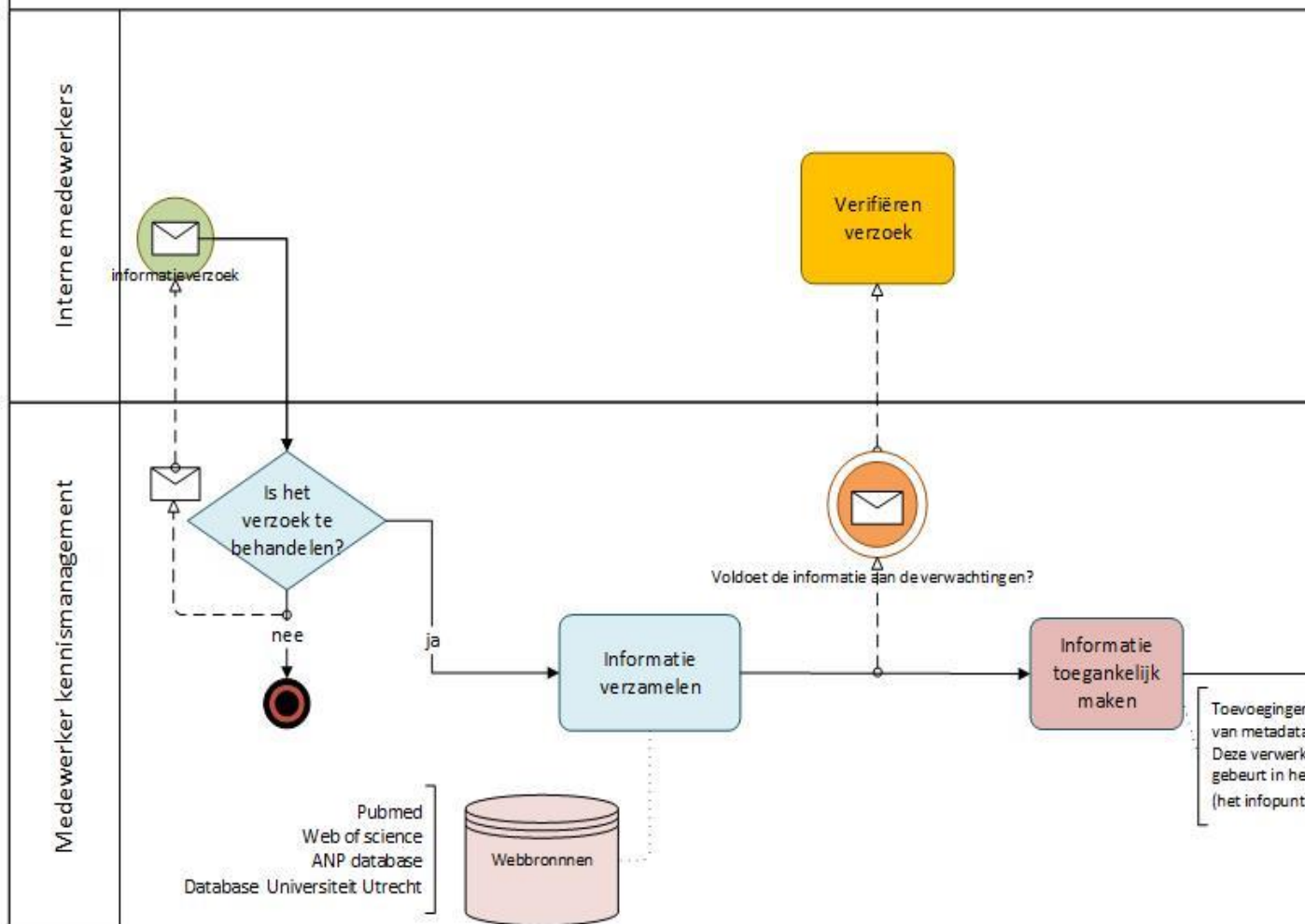
 Expert binnen de organisatie?	Expert binnen de organisatie? Nadat de nodige informatie zijn verzameld, wordt er besluit genomen om de informatie intern of externe te laten interpreteren en te beoordelen door een expert(s).
Informatie interpreteren en beoordelen Informatie interpreteren en beoordelen	Informatie interpreteren en beoordelen Hierin wordt de informatie zoals bijvoorbeeld een onderzoek getoetst met de standpunten van de Hartstichting (Kloppen de bevindingen van het onderzoek?) Verder wordt ook de informatie beoordeeld.
Informatie vertalen	Informatie vertalen Eenmaal beoordeeld, wordt de informatie vertaald. Hierbij wordt context uit bijvoorbeeld een onderzoek leesbaar gemaakt voor het bredere publiek.
Informatie vastleggen en opslaan	Informatie vastleggen en opslaan Vervolgens wordt de informatie vastgelegd en opgeslagen in het DIS en CIM (Confluence)
 Informatie rondom Hart- en vaatziekten zijn opgeslagen	End event Einde van het proces

4.2 Het deelproces kennismanagement

In de figuren 1 en 2 is de huidige situatie grafische weergegeven. Figuur 1 betreft de tachtig procent scenario en figuur 2 de twintig procent scenario. Verder is er per proces een korte beschrijving van de activiteiten/handelingen die in het kennismanagementproces voorkomen. Het betreft de volgende twee processen:

- Verzoeken (questions en answers) die betrekking hebben op het uitvoeren van literatuuronderzoeken en zoekvragen (tachtig procent scenario).
- Aanlevering van informatie van de interne medewerker en externe bronnen (twintig scenario).

Uitvoeren informatieverzoek

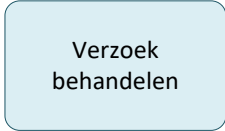


Figuur 26 (tachtig procent scenario) uitvoering van informatieverzoeken

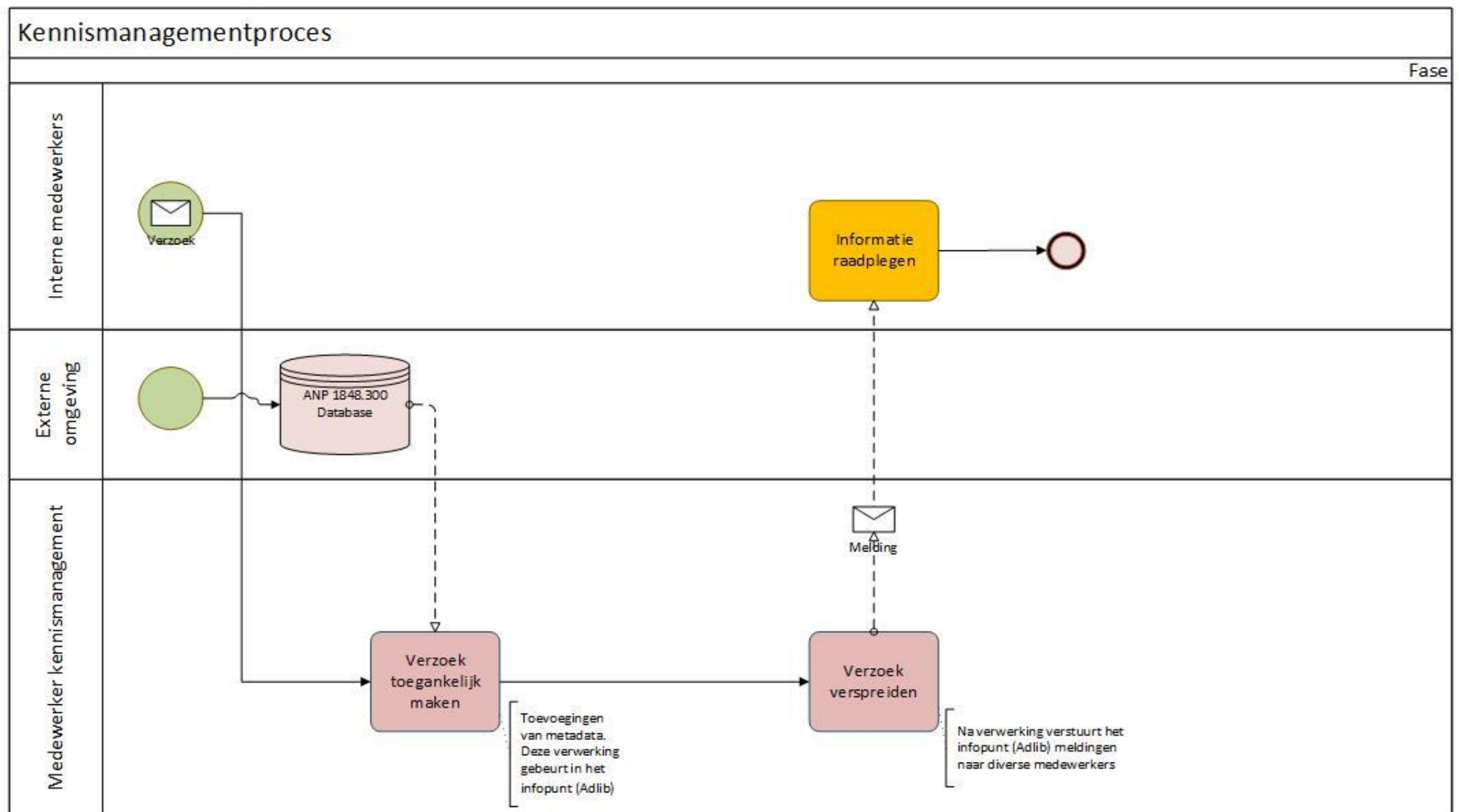
Beschrijving proces uitvoering van informatieverzoeken

Betrokken partijen (swimlanes)

	Interne medewerker
	Kennismanagement medewerker

	Startevent De start van het proces. De interne medewerker geeft een verzoek door. Dit verzoek is: - Een themavraagstuk/zoekvraag over een bepaalde onderwerp (literatuuronderzoek) zoals bijvoorbeeld een vraagstuk over wat de mediawaarde zijn van de vrouwen campagne? wat de nieuw trends zijn op het gebied van doneren of literatuuronderzoek naar beroertetesten.
	Is het verzoek te behandelen De medewerker kennismanagement bepaalt of het vraagstuk past binnen het thema van De Hartstichting en of het binnen het gevraagde tijdbestek uitgevoerd kan worden.
	Nee, dan stopt het proces Nadat het proces stopt wordt er een e-mail verstuurd naar de interne medewerker.
	Ja, Verzoek behandelen Dan zal de medewerker kennismanagement het vraagstuk in behandeling nemen. Er wordt hierbij diverse webbronnen geraadpleegd. (Pubmed, Web of science, ANP database en database van Universiteit Utrecht).
 Voldoet de informatie aan de verwachtingen?	Voldoet de informatie aan de verwachtingen? Nadat de informatie verzameld is, zal dit ter controle nog even worden geverifieerd met de interne medewerker (voldoet de verzamelde informatie aan de verwachtingen?).

	Voldoet het niet, dan zal de kennismedewerker opnieuw relevante informatie gaan verzamelen.
 Verifiëren van het verzoek	Verifiëren van het verzoek De interne medewerker verifieert of het gewenste informatie aan zijn verwachtingen voldoet.
 Informatie toegankelijk maken Toevoegingen van metadata. Deze verwerking gebeurt in het Dis (het infopunt)	Informatie toegankelijk maken De medewerker kennismanagement maakt hier de informatie toegankelijk. Er wordt hier (in het DIS) diverse metadata aan het informatie gegeven zoals bijv. trefwoorden en titels, auteurs enz.
 Informatie verspreiden Na verwerking stuurt het Dis (infopunt) meldingen naar diverse medewerkers	Informatie verspreiden De medewerkers kennismanagement plaats en slaat de informatie op in beedhet systeem (Het Infopunt). De interne medewerker krijgt hier vervolgens een melding over.
 Informatie raadplegen	Informatie raadplegen De interne medewerker kan het gewenste informatie raadplegen en dit gebruiken bij zijn/haar primaire werkzaamheden.
 Informatie is beschikbaar	End event Einde van het proces

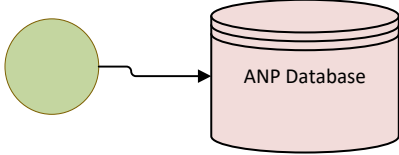


Figuur 27 (twintig procent scenario) proces uitvoering van informatieverzoeken

Beschrijving proces uitvoering van informatieverzoeken

Betrokken partijen (swimlanes)

	Interne medewerker
	Externe omgeving
	Kennismanagement medewerker

 	Startevent De start van het proces. Verzoek van de interne en externe omgeving. Dit verzoek is zowel kennis als informatie dat geleverd wordt door: -interne medewerkers. Dit is relevante informatie (artikelen, wetenschappelijke rapporten, tijdschriften, nieuws) die hij/zij graag in het Infopunt terug wilt zien. en voor anderen beschikbaar wil stellen. -Webbron ANP database
Informatie toegankelijk maken Toevoegingen van metadata. Deze verwerking gebeurt in het infopunt (Adlib)	informatie toegankelijk maken De medewerker kennismanagement maakt hier de informatie toegankelijk. Er wordt hier (in het Infopunt) diverse metadata aan het informatie gegeven zoals bijv. trefwoorden en titels, auteurs enz. Verder worden profielen bijgewerkt.
Informatie verspreiden Na verwerking stuurt het infopunt (Adlib) meldingen naar diverse medewerkers	Informatie verspreiden De medewerkers kennismanagement plaatst en slaat de informatie op in het systeem (het Infopunt). De interne medewerker(die een profiel hebben aangemaakt) krijgen hier vervolgens een melding over.

	Informatie raadplegen De interne medewerker heeft toegang tot de informatie en kan deze eventueel gebruiken bij zijn/haar primaire werkzaamheden.
 Informatie is beschikbaar	Einde van het proces

5 Het documentaire informatiesysteem

In dit hoofdstuk zal het DIS worden belicht. Verder zullen de huidige service diensten en de kosten van het systeem kort worden omschreven.

Voor het gehele- en deelproces wordt gebruikt gemaakt van een documentaire informatiesysteem. Dit systeem is een clouddienst wat wordt afgenomen bij een producent/softwareleverancier Axiell B.V. Hiervoor is een overeenkomst afgesloten voor de onderhoud en service. Uit de overeenkomst is een onderhoudslevel 1 afgesloten. Hiervoor verleent de leverancier vier verschillende soorten onderhoudsdiensten:

- Helpdeskondersteuning
- Preventief onderhoud
- Correctief onderhoud

Verder zijn er afspraken over de service level die zijn opgedeeld in de verschillende dienstenniveaus.

- Zo worden vragen die betrekking hebben op het gebruik en die binnen de gebruikershandleidingen staan vermeld, binnen zes uur beantwoord.
- Vragen die betrekking hebben op het gebruik en die niet in het gebruikershandeling staan binnen acht uur beantwoord.
- Verder zijn er klachten verdeeld onder verschillende urgenties (verassing, verstoring, urgente fouten en niet urgente fouten) en niet urgente klachten.

5.1 De kosten

In de paragraaf worden de kosten uiteengezet. Hierbij wordt rekening gehouden met de directe kosten en eventueel met de indirecte kosten voor zover deze gemeten kunnen worden.¹²

De volgende posten zijn de directe kosten omtrent het DIS:

Directe kosten

<i>Hostingkosten tot 5 gebruikers: (Onderhoudskosten) (Internetserver)</i>	€ 8.925.00,-
<i>Onderhoudskosten databaseserver</i>	€ 179.00,-

¹² Nieuwe informatievoorziening hoofdstuk 8 kosten en belang

Totaal	€ 9.104.00*

Tabel 6 jaarlijkse kosten

6 De infrastructuur

Het team ICT voert voor het grootste gedeelte het beheer van de ICT infrastructuur namens de Hartstichting.

Systeemprogrammatuur en hardware

De Hartstichting maakt gebruik van de volgende type servers en hardware:

SYSTEEMPROGRAMMATUUR	Omschrijving	
Ms Windows 2012 Server	Serversysteemsoftware	1.
Ms Exchange 2013	Mail	2.
Vmware Tool	Virtualisatie Software	3.
Printers	Printque en Netwerkconfiguratie	4.
Citrix receiver	Toegangsoftware	5.
Hardware		6.
Virtuele server		
Switches		
Firewall		
Routers		
WAP (wireles accespoint)		
WLAN controllers		
Camera's		
Laptops		

7 Analyse huidige situatie

In dit hoofdstuk zullen de bevindingen die gedefinieerd zijn in de voorgaande hoofdstukken nader geanalyseerd worden. Hierbij wordt er een knelpuntenanalyse beschreven waarin de oorzaken van de problemen worden toegelicht. Verder volgt er een analyse van het DIS.

7.1 De knelpunten

In deze paragraaf worden de knelpunten uit de huidige situatie samengevat. Welke waarnemingen zijn er gedaan en wat is er geconstateerd.

In de volgende tabel worden de knelpunten kort weergegeven en vervolgens toegelicht.

Het kennismanagementproces

- | | |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. De communicatie tussen de key-users en de producent/softwareleverancier verloopt zeer moeizaam als er grote aanpassingen worden aangebracht in DIS2. De medewerkers kennismanagement verloopt het uitvoeren van informatieverzoeken voor het aan- en afmelden van interne stakeholders (interne medewerkers) inefficiënt3. Voor de medewerker kennismanagement (key-users) is het invoeren van informatieverzoeken in het DIS inefficiënt4. Voor de interne stakeholders (interne medewerkers) is het zoeken van informatie of kennis in het DIS moeizaam.5. Beperkte informatie over andere kennisgebieden | |
|---|--|

Tabel 7 knelpuntentabel kennismanagement

- **De communicatie tussen de medewerker kennismanagement (key-users) en de producent/softwareleverancier verloopt zeer moeizaam bij het aanbrengen van aanpassingen in DIS (Documentaire informatiesysteem)**

De communicatie tussen de medewerkers kennismanagement (key-users) en softwareleverancier/producent verloopt voor aanbrengen van aanpassingen in DIS op dit moment zeer moeizaam. Als het gaat om functionele of praktische vragen dan geeft de helpdesk volgens de overeenkomen afspraken tijdige ondersteuning, alleen zijn de key-users regelmatig niet tevreden over de kwaliteit van de terugkoppeling van de producent/softwareleverancier. Dit komt door het feit dat er niet vooruit wordt gedacht waardoor de key-users telkens op problemen dienen terug te komen.

Verder als er (grote) wijzigingen dienen te worden gerealiseerd in DIS dan blijkt de service niet van consistente kwaliteit te zijn. Zo zijn er regelmatig afspraken niet nagekomen en werd er door de producent/softwareleveranciers niet/nauwelijks over gecommuniceerd hierover. In totaal zijn er drie aanpassingen gerealiseerd voor het DIS. Deze aanpassingen waren invoering van een nieuw dataset, configureren van digitale info punt en inrichten van de mogelijkheid om externe gebruikers beperkte toegang tot de catalogus te geven. Uit diverse communicatie-uitwisselingen tussen de medewerker kennismanagement en softwareleverancier is gebleken dat de medewerkers toezeggingen krijgen voor het oplossen van functionele en technische problemen, maar deze pas na aandringen van de medewerkers kennismanagement worden opgelost. Verder worden de key-users niet geïnformeerd als er werkzaamheden (updates) worden verricht aan de onderliggende infrastructuur.

Reden: Dit is een knelpunt omdat dit een gevolg heeft bij veranderingen in de organisatie. Het gevolg hiervan is dat aanpassingen niet of nauwelijks worden uitgevoerd waardoor het systeem niet aan de wensen en eisen kan voldoen van de organisatie. Verder heeft het gevolg op de relatie tussen de key-users en de producent/softwareleverancier en op de betrouwbaarheid van de producent/softwareleverancier bij de uitvoering van wijzigingen. Ook heeft het gevolg op de kosten die hiermee spelen omdat gemaakte afspraken niet worden behaald.

1. **De medewerkers kennismanagement verloopt het uitvoeren van informatieverzoeken over het aan- en afmelden van interne belanghebbende (interne medewerkers) inefficiënt**

Binnen het DIS kan een medewerker kennismanagement een zoekprofiel instellen voor een interne belanghebbende. Er wordt hierbij specifieke onderwerpen gekoppeld aan een e-mailadres van een desbetreffende interne belanghebbende. Hierdoor krijgen ze vanuit het DIS dagelijks, wekelijks, maandelijks of jaarlijks meldingen over een specifiek onderwerp. Omdat de medewerker kennismanagement controle uitvoert naar wie en wat voor informatie als zowel kennis dient te worden gedeeld, is hiervoor handmatig een extra overzicht gecreëerd ter controle. Dit omdat DIS hier geen inzicht in geeft. Verder doet de kennismanagement medewerker er in huidige deelproces gemiddeld twee minuten per verzoek over.

Reden: Binnen het deelproces (uitvoeren van informatieverzoeken) waarin informatie als kennis beschikbaar wordt gesteld, heeft het gevolgen dat de activiteiten informatie toegankelijk maken en het verspreiden van informatie of kennis wat efficiënter kan en hierdoor ook tijd kan worden bespaart.

2. Voor de medewerker kennismanagement (key-users) is het invoeren van informatieverzoeken in het DIS inefficiënt

Voor de medewerker kennismanagement (key-users) is het invoeren van informatieverzoeken (artikel, nieuwsbericht, boek, rapport) inefficiënt. Bij het invoeren van informatieverzoeken maakt het DIS een label (recordnummer) aan. Vervolgens worden de metadata (titel, samenvatting, auteur, jaartal enz.) van het document of informatiebron geselecteerd en gekopieerd in DIS. Tot slot wordt het recordnummer geselecteerd, gekopieerd en gekoppeld aan een specifiek informatie (artikel, boek, rapport). Het invoeren van een documentatie duurt gemiddeld twee minuten.

Reden: Binnen het deelproces (uitvoeren van informatieverzoeken) waarin informatie als zowel kennis beschikbaar wordt gesteld, wordt er op dit moment een extra handeling verricht om ervoor te zorgen dat de informatie of kennis wordt ingevoerd en beschikbaar wordt gesteld.

3. Voor de interne belanghebbende is het zoeken en het ophalen van informatie of kennis in DIS moeizaam

Enkele belanghebbende zoals onder andere de afdelingshoofd, beleidsadviseurs en medewerkers voorlichting hebben aangegeven dat de zoekfunctionaliteit niet naar behoren fungeert. Zo kan informatie alleen worden opgehaald volgens de gegeven metadata van een documentatie (artikel, nieuwsbericht, boek of rapport). Ook hebben een aantal belanghebbende aangegeven dat het zoeken op informatie in DIS vrij moeilijk is. Zo geeft het zoeken op een schrijver niet altijd het gewenste resultaat, terwijl het op andere zoektermen zoals op de titel weer wel het gewenste resultaat geeft of andersom. Verder werkt het zoeken op trefwoorden vaak beter in de eenvoudige zoekfunctie dan in de uitgebreide zoekfunctie.¹³ Ook worden andere bronnen geraadpleegd omdat het in tegenstelling tot DIS veel makkelijker op trefwoorden gezocht kan worden.

Tot slot komt er uit een interview naar voren dat wanneer een interne belanghebbende een specifiek opgeslagen artikel opzoekt het specifiek artikel niet door het DIS wordt gevonden.

Reden: Binnen het gehele kennismanagementproces is voor de interne belanghebbende van belang dat informatie of kennis snel en makkelijk te vinden is. Omdat dit regelmatig gebeurt binnen DIS zijn de interne belanghebbende geneigd informatieverzoeken neer te leggen bij de medewerkers kennismanagement (key-users) of andere bronnen te raadplegen. Dit gaat ten kosten van de activiteit raadplegen van informatie

4. Beperkte informatie over andere kennisgebieden

Er is beperkte informatie te vinden over andere kennisgebieden. Zo geeft een van de belanghebbenden zoals de teammanager van Kennis en Trends dat er meer informatie of kennis behoort te vinden dan de huidige informatie of kennis aanbod. Verder is door het team manager Kennis en Trends aangegeven dat binnen de organisatie kennis, als het gaat om kennismanagement, vaak moeilijk te traceren is. Daarnaast gaf hij ook aan dat hij regelmatig medewerkers verwijst naar de juiste expert in de organisatie van een bepaalde kennisgebied.

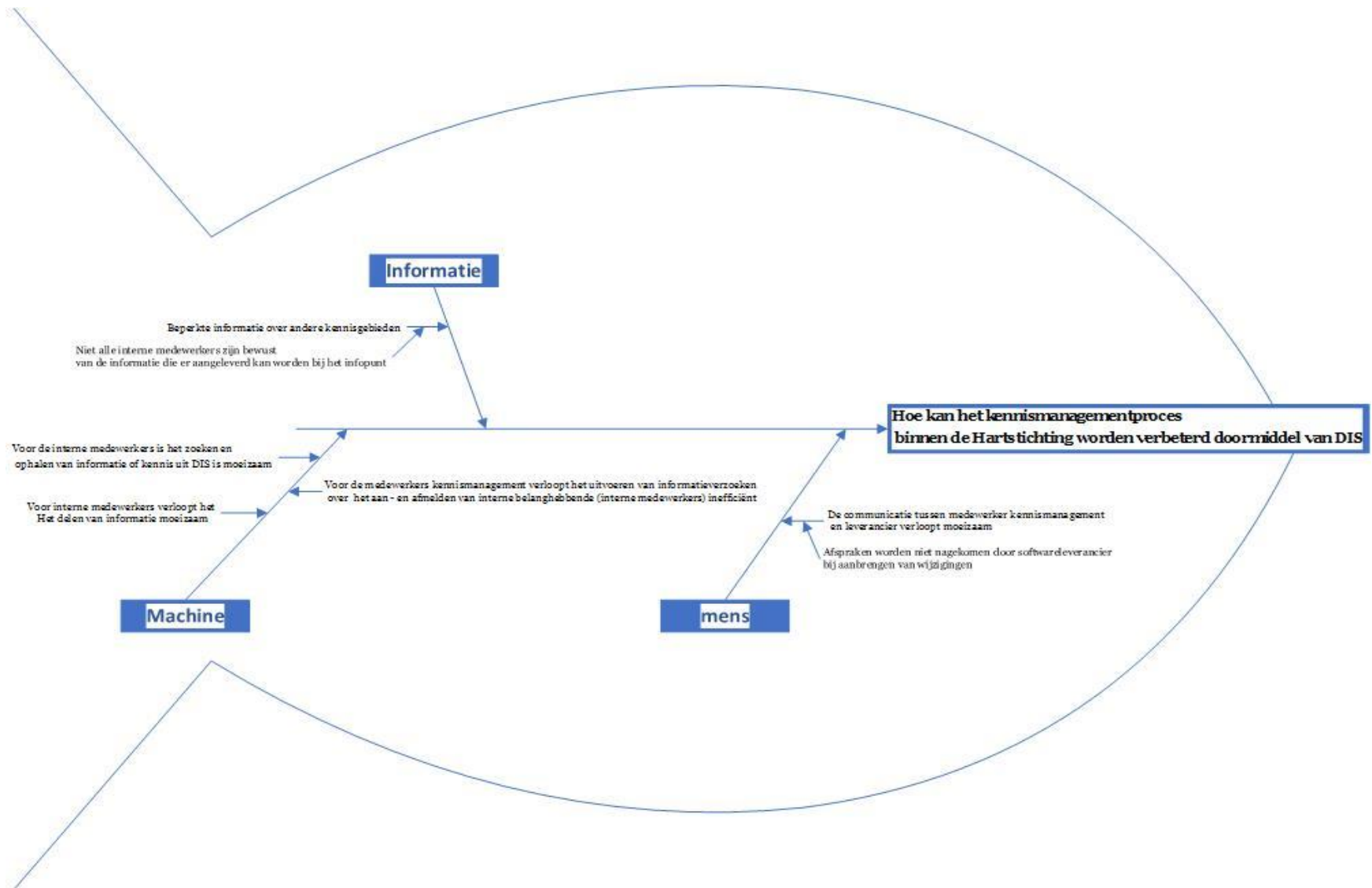
¹³ Dit is een zoekfunctie binnen DIS. DIS bevat de normale, uitgebreide en deskundige zoekfunctie.

Reden: Voor het proces betekent dit dat interne medewerkers vaak veel tijd insteken naar het zoeken van de benodigde kennis, terwijl dit wel binnen de organisatie aanwezig is.

7.2 **Knelpuntenanalyse**

Voor het analyseren van de knelpunten zal er gebruikt worden gemaakt van het ishikawa-methode. Het Ishikawa-diagram (ook bekend als het vissengraat) is een methode dat bedoelt is om oorzaken van het probleem in kaart te brengen. Het diagram maakt onderscheid in de oorzaken en gevolgen. Aan de rechterzijde worden de gevolg (probleem) beschreven en aan de linkerzijde. De oorzaken zijn ingedeeld in vier categorieën waarbij weer een vertakkingen zijn van sub-oorzaken. De volgende categorieën zijn te vinden in het model:

- Mens: oorzaken waar menselijke grondslag ligt
- Machine: oorzaken in het functioneren van machines of installaties
- Informatie: oorzaken omtrent informatiebehoefte van de belanghebbende



Figuur 28 Vissengraatdiagram

7.3 Analyse van het DIS

De functionele kwaliteit

Aan de hand van volgende vragen wordt van het ondersteunende software pakket de functionele kwaliteit beoordeeld. Verder wordt er gekeken of het geschikt is voor het kennismanagementproces.

- Wat doet het informatiesysteem?(de Informatiekwaliteit)
- Waarom doet het informatiesysteem dat? (Fit)
- Hoe doet het informatiesysteem dat? (de Ergonomie)

De Informatiekwaliteit

Een toelichting van de definities van wat het informatiesysteem doet is als volgt: het produceren van informatie door het verwerken van gegevens. Deze informatie moet voldoen aan de eisen en wensen van de personen die informatie gebruiken voor de uitoefening van hun taken om zodoende een bijdrage leveren aan de bedrijfsprocessen. De definities van informatiekwaliteit luidt: de mate waarin de output van het informatiesysteem voldoet aan de eisen en wensen van de gebruiker.

Als er wordt gekeken naar de informatiekwaliteit (de output) van DIS, voldoet het aan de wensen en eisen van de belanghebbenden (interne medewerkers) die output gebruiken voor hun taak. De reden hiervoor is omdat er een zoekopdracht wordt doorgeven aan het DIS (artikel boek, nieuwsbericht, tijdschriften, HS publicaties of proefschrift) waarnaar de informatie (de output) naar voren komt dat duidelijke en helder is omschreven.

De informatiekwaliteit kan worden bepaald aan de hand van de volgende set criteria:

Juistheid en volledigheid: Als het over juistheid hebben wordt er gekeken in hoeverre de informatie een correct beeld geeft van de werkelijkheid. En als we het hebben over volledigheid, wordt er gekeken naar de mate van informatie waarin het beeld (breedte van de beeld) volledig is.

Hierin voorziet het DIS de belanghebbende (interne medewerkers) van informatie of kennis en is de juistheid in de meeste gevallen wel volledig.

Correctheid (Actueel): Met correctheid wordt bedoeld wat de mate is waarin gegevens overeenkomen met de stand van de werkelijkheid op het moment dat de gebruiker de gegevens ontvangt.

In de meeste gevallen zijn de informatie uit het DIS wel correct. Dit vanwege feit dat er door de medewerker kennismanagent een controle wordt uitgevoerd voordat de informatie of kennis in DIS wordt verwerkt.

Controleerbaarheid: hiermee wordt bedoelt in hoeverre de informatie gebruiker inzicht heeft of kan krijgen in de mate waarin zijn informatie aan de bovenstaande kwaliteitsaspecten voldoet.

Zoals uit de bovenstaande kwaliteitsaspecten voldoet het aan de inzichten van de belanghebbende.

Presentatievorm: Binnen het DIS krijgt de belanghebbenden de zoekresultaat op de zoekpagina te zien. De medewerker dient door de zoekpagina heen te gaan om op het gewenste resultaat te komen. Enige punt

wat er in de zoekpagina van het Infopunt lastig op te maken valt is de hyperlink naar het gezochte artikel. Dit komt omdat het qua opmaak hetzelfde uit ziet als de rest van de gehyperlinkte kernwoorden.

De Fit

De reden waarom het informatiesysteem gegevens verwerkt en informatie produceert is het ondersteunen van de bedrijfsprocessen. De definitie van fit luidt als volgt: “de mate waarin het systeem bijdraagt aan een adequate uitvoering van de bedrijfsprocessen”. Het DIS ondersteunt hierbij het kennismanagement bedrijfsproces.

Ergonomie

Hierbij is de functie van het informatiesysteem het ondersteunen van de gebruikers tijdens het werken met het systeem. De volgende definitie van ergonomie wordt hierbij gehanteerd: “de mate waarin de koppeling tussen de gebruiker en het informatiesysteem gebruikersvriendelijk is”.

Om de ergonomie te bepalen van het informatiesysteem wordt er naar de koppeling tussen mens en machine gekeken. Voor het bepalen van de ergonomie van het informatiesysteem wordt er naar de koppeling tussen mens en machine gekeken. Deze koppeling bestaat uit (Davis en Olson 1987, Preece 1993):

- Het schermontwerp;
- De terugkoppeling en ondersteuning;
- Het voorkomen en herstellen van fouten;
- De responstijd;
- Het ontwerp van het werkstation. ¹⁴

Het schermontwerp

Als er naar dit punt wordt gekeken wordt er rekening gehouden met:

Duidelijkheid van weergave

Overzichtelijk van indeling

Relevantie van informatie

Beknoptheid van informatie

Consistentie tussen verschillen schermen

Als er vanuit de optiek van een interne medewerkers naar het zoekscherm wordt gekeken kan er gerust gezegd worden dat het schermontwerp volgens de bovenstaande punten niet helemaal na behoren is. Zo geven de interne belanghebbende dat er qua indeling van dossier meer groeperingen zouden zijn van verschillende thema's. Er zijn nu wel dossiers, maar nog niet alles staan hierin vermeld en enkele dossiers zijn heel breed. Wat betreft relevantie hebben belanghebbende aangeven dat ze vaak dubbele informatie ontvangen van de dagelijks, wekelijks, jaarlijks meldingen

Terugkoppeling en ondersteuning

Bij dit punt wordt er gekeken naar:

- Continue statusinformatie(inzichtelijkheid)

¹⁴ Nieuwe informatievoorziening, informatieplanning en ICT van 21e eeuw – Remco van de Pols

- *Bevestigingen van alle actie*
- *aanwezigheid van helpfunctie*
- *aanwezigheid van naslagwerk en hulpmiddelen*

Een terugkoppeling vindt in de meeste gevallen plaats doormiddel van een zoekresultaat of een bevestiging dat de gewenste zoekactie niet kan worden voldaan.

Voorkomen en herstellen van fouten

Reactie bij foutieve invoer

Reactie bij foutieve opdrachten

Continue status informatie

De criteria is voor DIS niet van toepassing.

Responstijd

Continue status informatie

Acceptabel responstijd

Binnen DIS wordt er geen continue status informatie gegeven, maar wat betreft de acceptabel responstijd verschilt het per zoekopdracht. Wel hebben enkele belanghebbende aangeven dat dit wel voldoet.

Ontwerp van het werkstation

Eenvoudige te bedienen invoerapparaat

Beelscherm van kwaliteit

De werkstations en de invoerapparatuur zijn ruim voldoende. De interne medewerkers beschikken over een laptop die gekoppeld kunnen worden op een 24 inch breed beeld scherm met een toetsenbord en muis van Dell. Indien gewenst hebben de medewerkers de mogelijkheid voor het aansluiten van eigen invoerapparatuur.

8 Bronnenlijst

De Hartstichting - interne bronnen

Bovendeur, J. (2016, Maart). Integraal overzicht van het IT beleid. 12manage B.V. (2016, 9 5). *12manage*.

Opgehaald van www.12manage.com:

http://www.12manage.com/methods_mintzberg_configurations_nl.html#experttips

Bovendeur, J. (2016, Maart). Integraal overzicht van het IT beleid.

Mancarella, S. (2011, 1 14). *www.sparxsystems.com/resources*. Opgehaald van [sparxsystems](http://www.sparxsystems.com):

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:SZYJ1GF5YtAJ:www.omg.org/news/meetings/workshops/HC-Australia/Mancarella.pdf+&cd=1&hl=nl&ct=clnk&gl=nl>

Mendelow, A. L. (1999). *www.12manage.com*. Opgehaald van 12manage:

http://www.12manage.com/methods_stakeholder_mapping_nl.html

Senten, Marina; Wimmers, Raymond;. (2015, september 5). *Jaarplan 2015 Kennis en Trends*. Den Haag: De Hartstichting.

Soekhai, H., Vries, P. d., & Loggen, R. (2015, juni 1).

<https://www.blackboard.hhs.nl/hhs/hboict/propedeuse/BPMN-periode1>. Opgeroepen op september 2016, van blackboard: www.blackboard.hhs.nl

Stapper, C. (2012, mei 17). *Theorie van Henry Mintzberg*: <http://www.expand.nl/hr-weblog/mintzberg-organisatiestructuren---modellen>. Opgeroepen op 9 2016, van Expand: <https://www.expand.nl>

Thompson, R. (2016). Stakeholder power-interest matrix. *Power/Interest Grid for Stakeholder*

Prioritization. mindtools, Den Haag. Opgehaald van

https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_07.htm

9 Bijlage onderzoeksresultaten

Naam geïnterviewde: Marina Senten

Functie: Afdelingshoofd

Naam interviewer : Dennis Varela

Afdeling: Onderzoek, Professionals, Bestuur

Het doel: Het doel van dit interview is om inzicht te krijgen in de gebruikservaring met het Digitaal Infopunt en het zoekstelsel en om wensen en eisen te achterhalen.

Interviewuitwerking

Mevrouw Senten is hoofd van de afdeling onderzoek, Professionals en Bestuur (de teams Kennis en Trends, public affairs, onderzoek en zes-minuten). Zij is er verantwoordelijk voor dat de onderzoeksdoelstellingen op het terrein van onderzoek, zes-minuten en gezonde jeugd worden behaald.

De afdelingshoofd is niet heel actief in het Infopunt, maar krijgt wel dagelijks meldingen over een aantal thema's.

Voor het ophalen (zoeken met de zoekfunctie in het Infopunt) van informatie gaat het niet altijd goed want het komt regelmatig voor dat de gewenste resultaat niet (direct) naar voren komt met de normale zoekfunctie. Als dit niet het gewenste resultaat toont, legt ze meestal een verzoek neer bij de medewerker kennismanagement. Ze zou liever zien dat je informatie ophaalt zonder dat je de gegeven metadata van een artikel, onderzoeksrapport, nieuwbericht enz. gebruikt.

Verder geeft ze zelf relevante informatie door aan de medewerkers kennismanagement voor het digitaal Infopunt en adviseert ze collega's dit ook te doen.

De afdelingshoofd gaf aan dat een onderdeel zoals interactieve berichten (sociale media) over wat externe denken over een bepaalde thema's tot het kennismanagementproces behoort. Dit onderdeel wordt wel binnen de organisatie verricht met een stelsel genaamd Buzzcapture. Er zou wellicht een koppeling kunnen ontstaan met het digitaal Infopunt.

Tot slot gaf ze aan dat er binnen team onderzoek wekelijks een speciaal nieuwsbrief wordt gemaakt voor interne medewerker die zicht hiervoor hebben opgegeven. Deze informatie wordt niet gedeeld met het Infopunt.

Naam geïnterviewde: Carolien Mertens

Functie: Relatiemanager Public affaires

Naam interviewer: Dennis Varela

Afdeling: Onderzoek, Professionals, Bestuur

Het doel: Het doel van dit interview is om inzicht te krijgen in de gebruikservaring met het Digitaal Infopunt en het zoekstelsel en om wensen en eisen te achterhalen.

Interviewuitwerking

Mevrouw Mertens is relatiemanager binnen team public affaires. Hierin werkt ze op diverse beleidsonderwerpen waar ze met diverse collega's werkt zoals met Marijke Lijf (directe collega) en de beleidsadviseurs van team Kennis en Trends Marieke Bos en Ineke van DIS.

De relatiemanager heeft verschillende dossiers (profielen) in het Infopunt. Verder geeft zij relevante artikelen door die ze graag terug wilt zien in het Infopunt. Zo heeft ze ook een keer een verzoek (zoals het opzoeken van media van bepaald onderwerp van aantal jaren terug) bij de medewerkers kennismanagement neergelegd omdat ze niet wist hoe ze dit moest aanpakken.

Voor het ophalen van informatie loopt ze soms tegen dingen aan, maar dit komt omdat ze niet weet welke titel of welke woord er aan een artikel gegeven is of dat ze het zelf niet altijd helemaal scherp heeft.

De relatiemanager gebruikt het Infopunt voornamelijk als archief. Ze vindt het fijn dat er met dossiers (profielen) gewerkt wordt. Verder is het voor haar een vraagstuk over wat voor informatie (o.a. politiek vraagstukken) er bewaard wordt in het Infopunt.

Tot slot kost het opzoeken en binnenhalen van artikelen (meer dan drie artikelen) om te delen met externe veel tijd. Graag zou zien dat dit efficiënter kan door bijvoorbeeld meerdere artikelen in één keer te downloaden i.p.v. per artikel op te zoeken uit verschillende internetbrowsers en dit één voor één binnen te halen.

Naam geïnterviewde: Rebecca Abma-Schouten

Functie: Beleidsadviseur

Naam interviewer: Dennis Varela

Afdeling: Onderzoek, Professionals, Bestuur

Het doel: Het doel van dit interview is om inzicht te krijgen in de gebruikservaring met het Digitaal Infopunt en het zoekstelsel en om wensen en eisen te achterhalen.

Interviewuitwerking

Mevrouw Abma-Schouten is beleidsadviseur in team onderzoek. Dit betekent dat ze zich bezighoudt met hoe zij hun onderzoeksbudget zo goed mogelijk kan besteden. Hoe kunnen onderzoeken zo efficiënt mogelijk worden ontwikkeld zodat de nieuwe kennis ook daadwerkelijk wordt gebruikt in de dagelijkse praktijk. Zo worden bijvoorbeeld patiënten al vroeg bij een onderzoek betrokken en worden onderzoekers bij de les gehouden zodat knelpunten gesignaleerd kunnen worden en het resultaat ook echt waardevol is voor belanghebbende. De beleidsadviseur ontwikkelt beleid dat wordt doorgevoerd en geëvalueerd.

Voor de beleidsadviseur is kennis en ontwikkeling heel essentieel voor haar werkzaamheden. Zij maakt regelmatig gebruik van het Infopunt. Er worden niet continue echte hele goede zoekvragen (literatuuronderzoek) uitgezet, maar vooral verzoeken (zoals vragen over een specifiek artikel of onderwerp) neergelegd bij de medewerkers kennismanagement.

De beleidsadviseur vindt het fijn dat ze relevante informatie kan ophalen uit het stelsel met behulp van de zoekfunctie. Zo is ze op dit moment bezig met een onderzoek waar ze informatie (jaarverslagen) uit het Infopunt kan ophalen van dertig jaar geleden.

Voor het ophalen van informatie is nieuws en ontwikkeling heel belangrijk. Ze ontvangt hier ook dagelijks informatie over. De informatie die ze ontvangt is alleen niet geselecteerd op (populaire relevante) informatie die veel impact hebben op De Hartstichting. Ze ontvangt op dit moment enorm veel (nice to know) informatie wat ze (als ze geen tijd heeft) niet allemaal kan bekijken. Ze zou liever de meest belangrijkste (bijvoorbeeld top 10) relevante informatie willen ontvangen/zien met focus op het nieuws dat relevant is voor haar werkzaamheden (wetenschap/zorgnieuws).

Het ophalen van informatie uit het Infopunt werkt over het algemeen naar behoren, maar het ophalen van informatie gebeurt niet altijd in één keer. Verder valt het bij de beleidsadviseur op dat in het Infopunt alleen gezocht kan worden op de gegeven metadata (titel, kernwoorden, abstract, auteur, jaar van uitgave). Ze zou graag willen dat je ook met andere niet gegeven metadata informatie kan ophalen net zoals bijvoorbeeld aan het google bent. Het zou voor de beleidsadviseur (als er andere redenen zijn om het te vervangen) interessant zijn om hier ook rekening mee te houden.

Tot slot vindt ze de pagina's van de e-mailupdate die ze ontvangt onoverzichtelijk (het is niet in één opslag te zien of de titels relevant zijn). Verder is er in het zoekpagina van het Infopunt lastig op te maken wat de hyperlink naar het gezochte artikel is. Dit komt omdat het qua opmaak hetzelfde uit ziet als de rest van de gehyperlinkte kernwoorden.

Naam geïnterviewde: Nelleke van der Houwen

Functie: Adviseur wetenschapsvoorlichting

Naam interviewer : Dennis Varela

Afdeling: Onderzoek, Professionals, Bestuur

Het doel: Het doel van dit interview is om inzicht te krijgen in de gebruikservaring met het Digitaal Infopunt en het zoekstelsel en om wensen en eisen te achterhalen.

Interviewuitwerking

Mevrouw van der Houwen is verantwoordelijk voor het vertalen van gefinancierde onderzoeken naar leesbaar informatie voor het brede publiek zoals persberichten, fondsenwervende mailingen, informatie op de website. Verder draagt ze bij aan bijeenkomsten over wetenschappelijk onderzoek.

Voor de adviseur is het Infopunt heel belangrijk want hierin wordt regelmatig en zorgvuldig informatie zoals artikelen, publicaties, proefschriften, persberichten in opgezocht.

De adviseur ontvangt enorm veel informatie, maar vindt het fijn dat ze daar meldingen over krijgt. Wel is het zo dat dat ze regelmatig dubbele informatie binnen krijgt. Het zou prettig zijn als dat automatisch ontdebeld kan worden. Voor wat betreft het opzoeken van informatie uit het Infopunt vindt ze wel altijd de nodige informatie. Als dit niet te vinden is dan informeert ze bij de medewerkers kennismanagement. Tot slot weet ze met al haar ervaring waar de meeste informatie te vinden is. Ze maakt hiervoor gebruik van PubMed, cavaris en het Infopunt en diverse andere informatiebronnen.

Naam Geïnterviewde: Raymond Wimmers

Functie: Manager Team Kennis en Trends

Naam interviewer : Dennis Varela

Afdeling: Onderzoek, Professionals, Bestuur

Doel van het gesprek: achterhalen wat de visie en doel is en hoe het is ingericht binnen het team Kennis & Trends m.b.t. kennismanagement

Interviewuitwerking

Het kennismanagementproces binnen De Hartstichting bestaat uit een aantal processen:

- *Bepalen van de kennisgebieden van De Hartstichting.*
- *Afbakenen van de kennisgebieden.*
 - o *Binnen het team Kennis en Trends zijn dit H.V.Z¹⁵, Markt¹⁶, Theorie/Trends¹⁷ en beleid¹⁸*
- *Het vaststellen van kennisbronnen.*
 - o *Niet alleen vastgelegde documentatie zoals o.a. nieuwsberichten, publicatie, artikelen enz. kunnen dit zijn, maar ook mensen(experts) intern als externe kunnen dit zijn.*
- *Vervolgens wordt er kennis over die gebieden verzameld, gemonitord en geactualiseerd.*
- *De kennis wordt dan geïnterpreteerd en beoordeeld (Dit kan ook door externe worden uitgevoerd).*
 - o *Hierbij wordt er gekeken of het onderzoek, de nieuwsbericht of het proefschrift enz. wel klopt ten aanzien van het standpunten van de HS en externe specialisten*
- *Vervolgens wordt de kennis vertaald naar informatie wat leesbaar is voor het breed publiek (interne medewerkers)*
- *Tot slot wordt de kennis vastgelegd en opgeslagen in het DIS (infopunt).*

Doestellingen van het team is ; het genereren van kennis, monitoren en verzamelen van kennis, kennis beoordelen, kennis vertalen, kennis toegankelijke maken en kennis borgen.

Er is altijd aangegeven dat het systeem (infopunt) een centrale bibliotheek is voor de hele hartstichting. Wat dus betekent dat de gebruikers ook kennis behoort te vinden dan de bovengenoemde kennisgebieden. Dit kan kennis zijn wat relevant is en betrekking kan hebben op bijvoorbeeld marketing, fondsenwerving, jaarverslagen of stageverslagen. Verder zou een heel archief in opgeslagen kunnen worden.

Verder is het belangrijk dat de centrale documenten (met name de definitieve versies) altijd te vinden zijn in een centrale opslag. Voor het onderwerp hart- en vaatzieken zijn de definitieve versies over Q&A (vragen en antwoorden) te vinden in het DIS (infopunt). Deze worden gebruikt door de pers, maar ook door de infolijn. Deze staan allemaal vastgelegd in het Infopunt. Voordeel hiervan is dat je op één manier naar buiten toetreed.

Dit proces zou niet alleen specifiek op het onderwerp hart- en vaatziekten moeten worden toegepast, maar ook op andere onderwerpen die voor een medewerker op een afdeling relevant is.

¹⁵ H.V.Z= Hart en vaatziekten

¹⁶ Markt= goedbedoelensector en de doelgroepen

¹⁷ Theorie/cijfers en trends= nieuwe medische ontwikkelingen

¹⁸ Beleid= beleidsontwikkelingen zorg/markt/Charisector en kennis over beleidsmaatregelen en kosteneffectiviteit, Gezond- en wetenschapsvoorlichting

Naam geïnterviewde: Marieke Bos-Flores Ineke van DIS

Functie: Beleidsadviseurs

Naam interviewer: Dennis Varela

Afdeling: Onderzoek, Professionals, Bestuur

Het doel: Het doel van dit interview is om inzicht te krijgen in de gebruikservaring met het Digitaal Infopunt en het zoekstelsel en de wensen en eisen te achterhalen.

Interviewuitwerking

Mevrouw Van DIS en mevrouw Bos-Flores zijn beleidsadviseurs binnen team kennis en Trends. Zij vertalen wetenschap naar de praktijk en beleid. Zij zitten hier op het terrein van gezond leven (de leefstijl, voeding, bewegen, stres) en risicofactoren van de Hart- en Vaatziekten.

De beleidsadviseurs zoeken regelmatig naar literatuur in het digitale Infopunt. Dit om kennis te vergaren en kennis te toetsen. Zo heeft bijvoorbeeld één van de beleidsadviseurs aan de hand van de literatuur uit het Infopunt een interview getoetst van een journalist.

Naast het digitale Infopunt zoeken de beleidsadviseurs ook literatuur op uit externe informatiebronnen zoals Pubmed of Web of Science. Deze bronnen worden geraadpleegd omdat er in tegenstelling tot het Infopunt veel makkelijker op trefwoorden kan worden gezocht.

Verder pleiten de beleidsadviseurs voor meer groeperingen in thema's in het Infopunt. Er wordt nu wel gewerkt met dossiers, maar nog niet alles zit in de dossiers en enkele dossiers zijn heel breed zoals bijvoorbeeld "dossiers Roken". Verder is het Infopunt voor de beleidsadviseurs in tegenstelling tot Pubmed, waar oude artikelen en oorspronkelijke berichten makkelijk terug te vinden zijn, niet volledig.

De beleidsadviseurs gebruiken de zoekfunctie vooral voor het zoeken van rapporten en proefschriften en niet of nauwelijks voor het zoeken naar wetenschappelijke artikelen.

Voor de beleidsadviseurs zou het in het Infopunt handig zijn om (openbare) informatie te kunnen delen met andere experts uit het veld. Zo gaf een beleidsadviseur aan dat het delen van bijvoorbeeld interessante artikelen met collega's of externe contactpersonen (uit het werkveld) efficiënter kan. Nu worden URL's handmatig gekopieerd en geplakt in e-mailberichten. Dit zou efficiënter kunnen met bijvoorbeeld een simpele deelknop in het Infopunt.

De beleidsadviseurs zouden ook graag willen dat je zou kunnen zoeken op subcategorieën zoals Roken en Jeugd en dat je bijvoorbeeld de cijfers hiervan naar voren krijgt.

Tot slot ontvangen de beleidsadviseurs ook veel meldingen (over onderwerpen waarin ze geïnteresseerd zijn) die ze, qua tijd, niet allemaal kunnen bekijken. Zo zouden ze graag zelf in het Infopunt (zoals bijvoorbeeld in een persoonlijke dossier) specifiek onderwerpen willen aangeven waarover ze geïnformeerd willen worden. Daarnaast willen ze bij het zoeken van informatie kunnen prioriteren op relevantie in het zoekresultaat.

Naam geïnterviewde: Sandra Doornewaard

Functie: Communicatie Adviseur

Naam interviewer: Dennis Varela

Afdeling: Marketing en Communicatie

Het doel: Het doel van dit interview is om inzicht te krijgen in de gebruikservaring met het Digitaal Infopunt en het zoekstelsel en de wensen en eisen te achterhalen.

Interviewuitwerking

Mevrouw Doornewaard is communicatieadviseur binnen het team Marketing en Communicatie en sinds eind vorige jaar campagne leider voor de beroerte campagne.

Ze krijgt regelmatig berichten vanuit het Infopunt. Zelf maakt ze niet regelmatig gebruik van het stelsel, maar geeft ze verzoeken door aan Team Kennis en Trends. Zo hebben de medewerkers van Kennis en Trends voor een collega en haar relevante informatie gemonitord over een specifiek campagne.

Volgens de adviseur wordt er binnen team communicatie niet voldoende aandacht besteed aan archivering van documentatie van diverse projecten. Verder is er binnen het team geen vaste opslag¹⁹ voor filmmateriaal, maar wel voor foto's. Verder is het voor haar niet echt helder wat voor informatie er aangeleverd kan worden bij Team kennis en Trends.

Het zou voor haar wel interessant zijn om informatie terug te vinden over bijvoorbeeld rapport met resultaten over beroerte campagnes van 4 a 5 jaar geleden of onderzoeksrapporten over hoe kennis is gestegen.

Tot slot vindt ze het een DIScussiepunt binnen het team of het handigs is om de belangrijkste evaluatierapporten bijvoorbeeld onderzoeksrapporten n.a.v. een campagne op te slaan in een stelsel.

¹⁹ De basisbestanden van de films staan wel in verschillende mappen op de G-schijf

Naam Geïnterviewde: Sylvia van Welie en Annette van der Velden

Functie: Medewerkers kennismanagement

Naam interviewer : Dennis Varela

Afdeling: Onderzoek, Professionals, Bestuur

- Doel van het gesprek: In kaart brengen van het kennismanagementproces

Vragen voor de medewerkers kennismanagement

Het kennismanagementproces

1. Zijn de taken/rollen verdeeld binnen het team Kennis & Trends?
2. Welk werkzaamheden voeren jullie uit?
3. Wat is doel van jullie werkzaamheden?
4. Wat zijn de positieve punten in jullie werkzaamheden?
5. Vinden jullie dat je je werkzaamheden goed kunt uitvoeren of zijn er punten waarop verbetering gewenst is?
6. Heeft u verdere suggesties, opmerkingen m.b.t. jullie werkzaamheden

Vragen over het ondersteund hulpmiddel

1. Waar lopen jullie tegen aan in het systeem?
2. Wat ontbreekt er aan het systeem?
3. Is dit systeem gekoppeld aan een ander systeem(en)?

Interviewuitwerking

Binnen het team Kennis & Trends zijn er verschillende rollen verdeeld. De volgende rollen zijn er binnen het team verdeeld: Teammanager, medewerkers kennismanagement, beleidsadviseur, adviseur wetenschapsvoorlichting, medewerker voorlichting en medewerker marketingstrategie

Taken die verricht worden m.b.t. tot kennismanagement zijn: het bepalen van standpunten, het geven van beleidsadviezen, het analyseren, interpreteren en controleren van informatie, monitoren en het verzamelen van -informatie, het selecteren van informatie en het toegankelijk maken en verspreiden van de informatie en het vertalen van de informatie naar de praktijk en het uit te voeren beleid.

De werkzaamheden die de medewerkers kennismanagement (Sylvia en Annette) in dit kader uitvoeren zijn het monitoren en verzamelen van informatie waarbij informatie :

- door in- of externe professionals worden aangeleverd.
- uit diverse web bronnen zoals o.a. ANP database²⁰, PubMed²¹, Web of science²² en de database van de Universiteit van Utrecht worden verzameld.

De informatie wordt vervolgens geselecteerd. Er wordt hierbij gekeken naar de betrouwbaarheid en relevantie van de informatie. Na de selectie wordt de informatie toegankelijk gemaakt waarbij bijv. trefwoorden worden gekoppeld aan een artikel.

Tot slot wordt de informatie verspreidt binnen de organisatie. Hierbij wordt het betreffende document in het systeem geplaatst en worden diverse gebruikers via e-mail geattendeerd. Deze werkzaamheden zijn ten behoeve van de interne medewerkers die informatie ophalen voor hun primaire proces.

Wat de interne medewerkers positief vinden aan de werkzaamheden, is dat de informatie die verspreid wordt zeer betrouwbaar is. Voor wat betreft het uitvoeren van de werkzaamheden zijn er geen ingrijpende punten die beter kunnen, maar het intern aanleveren van informatie zou beter kunnen al is dit afhankelijk van de persoon die het aanlevert.

Voor wat betreft het ondersteunend hulpmiddel vinden de medewerkers kennismanagement dat het systeem gedateerd. Het systeem kan gebruiksvriendelijker wat betreft het overnemen van informatie uit andere bronnen zoals van PubMed. Vanuit het systeem kunnen er e-mails worden verstuurd, maar het systeem biedt geen overzicht van en naar wie welke e-mails verstuurd kunnen worden. Hiervoor is handmatige een extra overzicht gecreëerd ter controle wat tijdrovend is. Verder is het systeem ingewikkeld en aanpassing in de structuur kunnen daardoor alleen door de producent/leverancier (Axiell) worden uitgevoerd.

Tot slot is de servicekwaliteit van Axiell (Het Infopunt) niet van goede kwaliteit. Aanpassingen in het systeem verlopen zeer moeizaam en de communicatie tussen beiden partijen verloopt niet naar wens.

²⁰ Anp database= waar o.a. referentie staan van artikelen uit biomedische wetenschappelijke tijdschriften

²¹ Pubnet= Medici wetenschappelijke artikelen zijn gepubliceerd

²² Web of science = bevat bibliografische gegevens van artikelen en je kunt inzicht krijgen hoe vaak en door wie een artikel geciteerd is

Naam geïnterviewde: Tineke Parlevliet

Functie: Voorlichter

Naam interviewer: Dennis Varela

Afdeling: Onderzoek, Professionals, Bestuur

Het doel: Het doel van dit interview is om inzicht te krijgen in de gebruikservaring met het Digitaal Infopunt en het zoekstelsel en om wensen en eisen te achterhalen.

Interviewuitwerking

Mevrouw Parlevliet is voorlichter en is werkzaam bij de infolijn Hart en Vaten binnen team individuele belangbehartiging. Dit betekent dat ze vragen van het publiek via de e-mail en telefoon binnenkomt beantwoordt. Verder houdt ze bij en controleert ze informatie in het gebruikte stelsel (Confluence) en werkt ze mee aan diverse (voorlichtings)projecten.

De voorlichter maakt regelmatig gebruik van het Infopunt. Hierbij zijn de nieuwsberichten van essentieel belang. Hierbij zoekt ze in het Infopunt diverse artikelen op waarbij ze vaak niet datgene vindt waarnaar ze opzoekt is. Hierdoor stuurt ze zoekverzoeken naar de medewerker kennismanagement. Verder maakt ze gebruik van de normale zoekfunctie in het Infopunt.

Naast de verzoeken ontvangt zij dagelijkse informatie (knipselkranten) van het Infopunt. Hierover ontvangt ze ook enorme veel informatie die ze (qua tijd) niet allemaal kan doornemen. Verder ontvangt ze ook dubbele nieuwsberichten van verschillende media's. Ze zou het liefs één kort (samenvattend) nieuwsbericht willen zien die overeenkomt met wat er in diverse media's zijn geplaatst.

Tot slot zou ze haar eigen profiel willen beheren zodat je gericht kan aangeven dat je geen informatie wil ontvangen over een bepaald onderwerp. Nu worden deze verzoeken vooral neergelegd bij de medewerkers kennismanagement.

Naam geïnterviewde: Hetty Torsius en Hermien Kalkman

Functie: Medewerker voorlichting

Naam interviewer: Dennis Varela

Afdeling: Onderzoek, Professionals, Bestuur

Het doel: Het doel van dit interview is om inzicht te krijgen in de gebruikservaring met het Digitaal Infopunt en het zoekstelsel en wensen en eisen te achterhalen.

Interviewuitwerking

Hermien en Hetty zijn medewerker voorlichting binnen het team Kennis en Trends. Hetty is verantwoordelijk voor de inhoud en de borging van de kwaliteit van het informatiesysteem CIM (Confluence²³) en Hermien is voornamelijk verantwoordelijk voor de inhoud van de brochures van De Hartstichting. Verder schrijft ze ook artikelen voor het informatiesysteem CIM. Ter onderbouwing worden onder andere bronnen uit het Infopunt gebruikt waar naar verwezen wordt. Verder zijn de dagelijkse nieuwsberichten input voor het informatiesysteem CIM.

Voor Hetty en Hermien is het digitale Infopunt een essentieel systeem, alleen vinden zij dat de zoekfunctionaliteit niet optimaal werkt. Het vinden van de informatie is vrij moeilijk. Bijvoorbeeld:

- *Zoeken op schrijver geeft soms niet het gewenste resultaat, terwijl zoeken op een andere term dan weer wel resultaat geeft. Of andersom*
- *Zoeken op trefwoord werkt vaak beter in de eenvoudige zoekfunctie dan in de uitgebreide zoekfunctie.*

Wat wel goed werkt is een profiel op onderwerp. De gebruiker krijgt dan bericht dat er nieuwe publicaties in het systeem zijn ingevoerd over het betreffende onderwerp. Het hebben van persoonlijke profielen die ingedeeld zijn op onderwerpen vinden Hetty en Hermien heel fijn. Hier dient rekening mee te worden gehouden bij het selecteren van een nieuw informatiesysteem.

Tot slot vinden Hermien en Hetty dat het Infopunt informatie zou moeten bevatten van en voor de hele organisatie.

Iedereen in de organisatie moet zich bewust zijn van het feit dat informatie aangeleverd moet worden aan het Infopunt. Dit loopt niet altijd goed. Hermien en Hetty vinden het belangrijk dat dit intern wordt gestroomlijnd zodat het voor elke medewerker helder is.

Overigens zijn er met de pers wel duidelijke afspraken. Zo behoren de Q&A²⁴, de standaardantwoorden en de officiële boodschappen voor het publiek goedgekeurd aangeleverd te worden bij Hetty/Hermien en het Infopunt.

²³ Confluence= Het informatiesysteem dat gebruikt wordt door de medewerkers van de infolijn

²⁴ Q&A= Question and answers ofwel vragen en antwoorden

Naam geïnterviewde: Sanne Stadler

Functie: Senior persvoorlichter

Naam interviewer: Dennis Varela

Afdeling: Onderzoek, Professionals, Bestuur

Het doel: Het doel van dit interview is om inzicht te krijgen in de gebruikservaring met het Digitaal Infopunt en het zoekstelsel en om wensen en eisen te achterhalen.

Interviewuitwerking

Mevrouw Stadler werkt als senior persvoorlichter/woordvoerder binnen De hartstichting. Hierbij vervult ze meerdere rollen waarbij ze faciliteert bij de woordvoering(publiciteit) en de verspreiding van communicatieboodschappen. Verder zoekt ze naar verhalen binnen de organisatie, heeft ze contact met de media en houdt ze zich bezig met crisiscommunicatie.

Sanna's eerste ervaring met het Infopunt is dat ze dit heeft leren kennen doormiddel van Q&A²⁵ wat heel belangrijk is binnen communicatie. Omdat deze informatie regelmatig geüpdatet en opgeslagen wordt, zag ze het Infopunt als een database waarin belangrijke kennis in worden opgeslagen. Zij ontdekte veel later dat je er ook heel veel relevante informatie in kan opzoeken zoals wachtwoorden voor tijdschriftenabonnementen, belangrijke publicatie en wekelijkse overzichten over de publiciteit (hier kwam ze te logische achter).

Sanne vindt het Infopunt een handige stelsel met veel voordelen waarin ze relevante informatie in kan vinden, alleen kent ze deze nog niet zo goed.

Sanne heeft tot nu toe gezocht op Q&A en soms op onderwerpen. Dit verliep meestal wel goed (drie keer zoeken is voor haar wel acceptabel). Ze heeft op dit moment alleen de eenvoudige zoekfunctie gebruikt en legt verzoeken neer bij de medewerkers kennismanagement als ze er niet uitkomt.

Tot slot geeft Sanne als belangrijke suggestie aan dat het product (het Infopunt) veel meer gemarket dient te worden binnen de organisatie (Wat kan je ermee? wat zijn de functionaliteit? waarom is het een relevant stelsel?).

²⁵ Q&A= Questions en Answers ofwel vragen en antwoorden

Bijlage C: Requirementslist



PLAN VAN AANPAK

Het optimaliseren van het kennismanagementproces binnen De Nederlandse Hartstichting

Colofon

Studentnummer	09043845
Achternaam	Varela Ribeiro
Voornaam	Dennis
Bachelor	Business IT & Management
Locatie	Den Haag
Afstudeerblok	2016.1.1



Eerste examiner	Madelon Nieuwland
Bezoekadres	Johanna Westerdijkplein 75, 2521 EN Den Haag
Telefoon	06-86805980
Bachelor	Business IT & Management
Locatie	Den Haag
Afstudeerblok	2016.1.1

Eerste examiner	Joris Gresnigt
Bezoekadres	Johanna Westerdijkplein 75, 2521 EN Den Haag
Telefoon	06-86805940
Bachelor	Business IT & Management
Locatie	Den Haag
Afstudeerblok	2016.1.1

Opdrachtgever (bedrijfsbegeleider)	Jeroen Bovendeur
Bedrijfsfunctie	Manager Informatie en ICT
Afdeling	Bedrijfsvoering
Bezoekadres	Catharina- Amaliastraat
Telefoon	+31 70 3155509
E-mail	J.bovendeur@hartstichting
Website	www.hartstichting.nl

© 2016, Hartstichting

Omslagfoto: Mogashoa, T. (sd). *Passion, empathy, integrity and the road to success*. West Roads, Sandton, South Africa. Opgeroepen op augustus 2016, van:

<http://tebogomogashoa.com/passion-empathy-integrity-road-success/>

De informatie in dit document is wettelijk beschermd en vertrouwelijk aan Hartstichting. Dit document mag in geen geval worden gereproduceerd in enige vorm of op enige mechanische of elektronische middelen, met in begrip van de gegevensdrager, zonder schriftelijke toestemming van Hartstichting. Als u dit document per vergissing heeft ontvangen, houd er rekening mee dat het lezen, de reproductie of de verspreiding van dit

Pagina | 1

document ten strengste verboden is. U wordt verzocht mij hierover te informeren per telefoon op telefoonnummer: 070 315 55 55 en dit document per aangetekende post terug te sturen naar De Nederlandse Hartstichting, Catharina- Amaliastraat, 2496 XD te Den Haag.

Versiebeheer

Versie	Status	Datum	Toelichting
0.3	Concept	4-11-2016	Verkregen Feedback van enkele belanghebbenden
0.2	Concept	31-10-2016	Verkregen feedback van medewerker kennismanagement

Goedkeuring:

Versie	Datum Goedkeuring	Naam	Functie	Paraaf

Distributie:

Dit document is verstuurd aan:

Versie	Datum verzending	Naam	Functie
1.0	7-11-2016	Sylvia en Annette	medewerker kennismanagement

Inhoud

1	Inleiding	5
2	De eisen en wensen	6
2.1	De methode.....	6
2.1.1	De soorten requirements	6
2.2	De prioritering	6
2.3	De inventarisatie.....	7

26 Inleiding

De requirements document wordt geschreven in het kader van het project “hoe kan het kennismanagementproces binnen de Hartstichting worden verbeterd doormiddel van DIS?

In dit document komen de eisen en wensen aanbod. Het doel van dit document is om zoveel mogelijk inzicht te verkrijgen in de eisen en wensen zodat er in de volgende fase gericht gezocht kan worden naar producent/software leveranciers.

27 De eisen en wensen

In dit hoofdstuk worden de wensen en eisen van het kennismanagementproces als voor het systeem worden beschreven.

27.1 De methode

27.1.1 De soorten requirements

In de volgende lijst staan zijn requirements (wensen en eisen) beschreven. Deze zijn aan de hand van de volgende termen ingedeeld:

- **Businessrequirements**
Dit soort requirements beschrijft wat de organisatie wil bereiken met het kennismanagementproces?
- **Gebruikersrequirements**
Dit soort requirements beschrijft de doelen die de gebruiker wil bereiken en de taken die een gebruiker met een systeem moet uitvoeren
- **Systeemrequirements**
Dit soort requirements beschrijft de eisen of beperkingen waaraan het systeem dient te voldoen om de bovengenoemde requirements te realiseren²⁶

27.2 De prioritering

Om de requirements te prioriteren zal de Moscow criteria worden toegepast. De criteria zijn als volgt:

Must have (M), deze requirements moeten in het eindresultaat terugkomen, zonder deze eisen is het product niet bruikbaar.

Should have (S), deze requirements zijn wensbaar maar als deze niet opgenomen worden in het eindresultaat is het nog steeds bruikbaar.

Could have (C), als er tijd is om deze requirements op te nemen is dit mooi meegenomen zo niet dan is het geen probleem.

Would have (W), deze requirements zullen niet direct aanbod komen tijdens dit project en zijn misschien bruikbaar voor een volgend traject.

Verder wordt er een status aangeven van de fase waarin het requirements op het moment verkeerd.

Zo staat A staat voor geanalyseerd en D voor definitief. Een requirement krijgt een definitief status als een stakeholders hierin het kunnen vinden.

²⁶ Theorie uit het boek van Succes met requirements

27.3 De inventarisatie

In de volgende tabellen zijn de requirements te vinden van het kennismanagementproces. In het eerste tabel zijn de requirements te vinden van de interne medewerkers en in het tweede tabel de requirements van de medewerkers kennismanagement.

SOORT REQUIREMENTS	OMSCHRIJVING	STATUS*	PRIORITERING*
B1	Ten behoeven van het kennismanagementproces kan het nieuwe documentair systeem (DIS) een tijdsbesparing van minimaal 5 procent opleveren voor de interne medewerker?	D	S
B2	Ten behoeven van het kennismanagementproces moet binnen een periode van 1 jaar 80 procent van de interne medewerkers het DIS als referentiepunt toepassen voor alle kennis.	D	S
B3	Binnen een periode van 1 jaar een vermindering van 30 procent van de communicatieproblemen met externe softwareaanbieder.	D	M
G3A	De interne medewerkers kunnen relevante informatie eenvoudig en efficiënt opvragen.	D	M
G3B	De interne medewerkers kunnen historische informatie (zoals jaarverslagen en oude plannen van een bepaalde vakgebied) opvragen.	D	S
G4A	De interne medewerkers willen zoekopdrachten op alle metadata kunnen in- en uitstellen waar ze wekelijks, dagelijks, maandelijks specifieke informatie ontvangen.	D	S
G4B	De interne medewerkers kunnen geattendeerd worden over relevante informatie.	D	M
S5	In het systeem kunnen zoekopdrachten op alle mogelijke	D	M

	combinaties van meta data worden ingesteld.		
S6	In het systeem bevat een zoekfunctie die door de hele documentatie (vrije tekst, titel, auteurs, uitgever, trefwoorden enz.) zoekt.	D	M
S7	Het systeem verzend meldingen als er documentatie (artikel, nieuwsberichten, boeken, proefschriften, publicaties) zijn ingevoerd.	D	M
S8	Het systeem bevat een zoekfunctie die de laatste zoekopdrachten weergeeft	D	M

Legenda

Prioriteitsniveau:

- Must have (M)
- Should have (S)
- Could have (C)
- Would have (W)

Status:

- Analyse (A)
- Definitief (D)

Soort requirements:

- Businessrequirements (B)
- Gebruikersrequirements (G)
- Systeemrequirements (S)

SOORT REQUIREMENTS	OMSCHRIJVING	STATUS	PRIORITERING
G5	De medewerker kennismanagement (key-users) willen ingevoerde foutieve of verouderde informatie kunnen traceren.	D	M
G6	De medewerker kennismanagement willen documentaties op een efficiënter manier beschikbaar stellen	D	S
G7	De medewerker kennismanagement kunnen diverse (onderzoeks) (nieuws) artikelen eenvoudig invoeren.	D	M
G7A	De medewerker kennismanagement kunnen proefschriften eenvoudig en invoeren.	D	M
G7B	De medewerkers kennismanagement kunnen diverse tijdschriften eenvoudig en invoeren.	D	M
G7C	De medewerkers kennismanagement kunnen proefschriften eenvoudig en invoeren.	D	M
G7D	De medewerkers kennismanagement kunnen HS Publicaties eenvoudig en invoeren.	D	M

G7E	De medewerkers kennismanagement kunnen boeken eenvoudig en invoeren.	D	M
S9	Het systeem bevat een functie voor het in- en exporteren van een documentatie	D	S
S10	Het systeem bevat een versiebeheer om versie van documentatie te onderscheiden	A	S
S11	Het systeem bevat een functie om documentatie op te slaan.	D	M

Bijlage D: Business Case



PLAN VAN AANPAK

Het optimaliseren van het kennismanagementproces binnen De Nederlandse Hartstichting

Colofon

Studentnummer	09043845
Achternaam	Varela Ribeiro
Voornaam	Dennis
Bachelor	Business IT & Management
Locatie	Den Haag
Afstudeerblok	2016.1.1



Eerste examiner	Madelon Nieuwland
Bezoekadres	Johanna Westerdijkplein 75, 2521 EN Den Haag
Telefoon	06-86805980
Bachelor	Business IT & Management
Locatie	Den Haag
Afstudeerblok	2016.1.1

Joris Gresnigt

Eerste examiner	
Bezoekadres	Johanna Westerdijkplein 75, 2521 EN Den Haag
Telefoon	06-86805940
Bachelor	Business IT & Management
Locatie	Den Haag
Afstudeerblok	2016.1.1

Opdrachtgever (bedrijfsbegeleider)	Jeroen Bovendeur
Bedrijfsfunctie	Manager Informatie en ICT
Afdeling	Bedrijfsvoering
Bezoekadres	Catharina- Amaliastraat
Telefoon	+31 70 3155509
E-mail	J.bovendeur@hartstichting
Website	www.hartstichting.nl

© 2016, Hartstichting

Omslagfoto: Mogashoa, T. (sd). *Passion, empathy, integrity and the road to success*. West Roads, Sandton, South Africa. Opgeroepen op augustus 2016, van:

<http://tebogomogashoa.com/passion-empathy-integrity-road-success/>

De informatie in dit document is wettelijk beschermd en vertrouwelijk aan Hartstichting. Dit document mag in geen geval worden gereproduceerd in enige vorm of op enige mechanische of elektronische middelen, met in begrip van de gegevensdrager, zonder schriftelijke toestemming van Hartstichting. Als u dit document per vergissing heeft ontvangen, houd er rekening mee dat het lezen, de reproductie of de verspreiding van

Pagina | 1

dit document ten strengste verboden is. U wordt verzocht mij hierover te informeren per telefoon op telefoonnummer: 070 315 55 55 en dit document per aangetekende post terug te sturen naar De Nederlandse Hartstichting, Catharina- Amaliastraat, 2496 XD te Den Haag.

Versiebeheer

Versie	Status	Datum	Toelichting
0.1		15-12-2016	Toevoegen van Verwijzingen van eerdere gemaakte documentatie

Goedkeuring:

Versie	Datum Goedkeuring	Naam	Functie	Paraaf
1.0	16-12-2016	Jeroen Bovendeur	Manager Informatie en ICT	

Distributie:

Dit document is verstuurd aan:

Versie	Datum verzending	Naam	Functie
1.0	15-12-2016	Jeroen Bovendeur	Opdrachtgever

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	4
1 Verklarende woordenlijst.....	6
2 Inleiding.....	7
2.1 Leeswijzer	7
3 Achtergrond.....	8
3.1 Het probleem	8
3.2 Omschrijving oplossingen.....	10
4 Scenario 0: Doorgaan met het huidige systeem	11
4.1 Omschrijving	11
4.2 Kosten	11
4.3 Baten	11
4.3.1 Niet financiële baten	11
5 Scenario 1: Invoering van BBIS Smart Library	12
5.1 Omschrijving	12
5.2 Kosten	12
5.3 Baten	12
5.3.1 Niet financiële baten	12
6 Scenario 2: Invoering van V-Smart	14
6.1 Omschrijving	14
6.2 Kosten	14
6.3 Baten	14
6.3.1 Niet financiële baten	14
7 Risico's	17
8 Conclusie scenario.....	18
8.1 Verschillen scenario's.....	18
9 Aanbevelingen	19
9.1 Aanbeveling voor het toe te passen scenario	19
9.2 Aanbevelingen voor verdere onderzoek	19
Bijlage: Extra onderzochte systeem invoering van SharePoint	20
Bijlage I Leveranciers informatie	22

28 Verklarende woordenlijst

Documentaire informatiesysteem (DIS): Is middel voor het selecteren, beheren, ontsluiten, toegankelijk maken en beschikbaar stellen - in welke vorm dan ook – van externe en interne gegevens, welke in wat voor vorm dan ook zijn vastgelegd met het doel om informatie in de juiste context te verstekken aan gebruikers of groep van gebruikers

kennismanagement: Is het vaststellen en meten van de aanwezige kennis. Vervolgens het coördineren, aansturen en faciliteren van kennisdeling of kennisontwikkeling

Key-users: Dit zijn gebruikers die informatie selecteren en invoeren in het DIS en andere (nieuwe) gebruikers kunnen begeleiden bij het gebruik van het DIS.

29 Inleiding

Binnen de organisatie wordt al ruim twintig jaar gebruikt gemaakt van documentair informatie systeem(Adlib), hierna genoemd DIS. Met DIS worden documenten toegankelijk en beschikbaar gesteld aan de interne organisatie. DIS is geleverd door softwareleverancier Axiell ALM Netherlands B.V.²⁷ die hier ook ondersteuning biedt bij functionele vragen. Op dit moment zijn de medewerkers van het team Kennis en Trends en de interne beheerders²⁸ hier niet tevreden over. Verder is het voor de medewerkers kennismanagement de vraag of het ontvangen, verzamelen van informatie en invoeren van documentatie niet efficiënter kan. Derhalve overweegt de organisatie om over te stappen naar nieuw softwarepakket omdat de huidige niet voldoet aan de wensen eisen van de eindgebruikers.

In dit document bevat een beschrijving met betrekking tot een businesscase: het probleem en de mogelijke scenario's.

29.1 Leeswijzer

De volgende aspecten worden in dit document belicht:

- In hoofdstuk 3 wordt de achtergrond van het project beschreven.
- In hoofdstuk 4 wordt scenario 1 (nul-scenario) toegelicht.
- Hoofdstuk 5 wordt scenario 2 beschreven.
- Hoofdstuk 6 staat in teken van scenario 3
- Hoofdstuk 7 bevat informatie over de risico's van de scenario's.
- In hoofdstuk 8 worden conclusies gegeven aangaande verschillen tussen de scenario's
- En in hoofdstuk 9 worden de aanbeveling gedaan omtrent de scenario voor het kennismanagementproces

²⁷ Wegens overname door een Zweedse organisatie heet Adlib Information Systems B.V. nu Axiell ALM Netherlands B.V. (Axiell, 2016)

²⁸ Dit zijn werkplek/netwerkbeheerders

30 Achtergrond

In dit hoofdstuk is het probleem en de oplossingen voor het probleem kort toegelicht.

30.1 Het probleem

Op dit moment zijn de key-users (interne beheerders) en team ICT niet tevreden met de servicekwaliteit van de softwareleverancier/producent Axiell ALM Netherlands B.V. Wanneer er praktische vragen of functionele problemen zijn van de key-users dan blijkt de serviceorganisatie geen consistente kwaliteit te leveren. Er is direct communicatie tussen de key-user en de serviceorganisatie van Axiell ALM Netherlands B.V.

Afhankelijk van het probleem neemt Axiell ALM Netherlands B.V. contact op met de key-users of met het team ICT. Overigens is het voor de key-users de vraag of het ontvangen, verzamelen van informatie en invoeren van de documentaties niet efficiënter kan en onderdelen in DIS overzichtelijker en gebruikersvriendelijker kunnen. Uiteindelijk zijn uit het probleem de volgende knelpunten naar voren gekomen:

- **De communicatie tussen de medewerker kennismanagement (key-users) en de producent/softwareleverancier verloopt zeer moeizaam bij het aanbrengen van aanpassingen in DIS**

De communicatie tussen de medewerkers kennismanagement (key-users) en softwareleverancier/producent verloopt voor aanbrengen van aanpassingen in DIS op dit moment zeer moeizaam. Als het gaat om functionele of praktische vragen dan geeft de helpdesk volgens de overeenkomen afspraken tijdig ondersteuning, alleen zijn de key-users regelmatig niet tevreden over de kwaliteit van de terugkoppeling van de producent/softwareleverancier. Dit komt door het feit dat er niet vooruit wordt gedacht waardoor de key-users telkens op problemen dienen terug te komen.

Verder als er (grote) wijzigingen dienen te worden gerealiseerd in DIS dan blijkt de service niet van consistente kwaliteit te zijn. Zo zijn er regelmatig afspraken niet nagekomen en werd er door de producent/softwareleveranciers niet/nauwelijks gecommuniceerd hierover. In totaal zijn er drie aanpassingen gerealiseerd voor het DIS. Deze aanpassingen waren invoering van een nieuw dataset, configureren van digitale info punt en inrichten van de mogelijkheid om externe gebruikers beperkte toegang tot de catalogus te geven.

Uit diverse communicatie-uitwisselingen tussen de medewerker kennismanagement en softwareleverancier is gebleken dat de medewerkers toezeggingen krijgen voor het oplossen van functionele en technische problemen, maar deze pas na aandringen van de medewerkers kennismanagement worden opgelost. Deze communicatie-uitwisselingen waren voornamelijk met verschillende ontwikkelaars van het systeem. Doordat de medewerkers kennismanagement met diverse personen te maken hadden moest het probleem constant worden uitgelegd. Verder worden de key-users niet geïnformeerd als er werkzaamheden (updates) worden verricht aan de onderliggende infrastructuur.

Reden: Dit is een knelpunt omdat dit een gevolg heeft bij veranderingen in de organisatie. Het gevolg hiervan is dat aanpassingen niet of nauwelijks worden uitgevoerd waardoor het systeem niet aan de wensen en eisen kan voldoen van de organisatie. Verder heeft het gevolg op de relatie tussen de key-users en de producent/softwareleverancier en op de betrouwbaarheid van de producent/softwareleverancier bij de uitvoering van wijzigingen. Ook heeft het gevolg op de kosten die hiermee spelen omdat gemaakte afspraken niet worden behaald.

- **Voor de medewerker kennismanagement (key-users) is het invoeren van informatieverzoeken in het DIS inefficiënt**

Voor de medewerker kennismanagement (key-users) is het invoeren van informatieverzoeken (artikel, nieuwsbericht, boek, rapport) inefficiënt. Bij het invoeren van informatieverzoeken maakt het DIS een label (recordnummer) aan. Vervolgens worden de metadata (titel, samenvatting, auteur, jaartal enz.) van het document of informatiebron geselecteerd en gekopieerd in DIS. Tot slot wordt het recordnummer geselecteerd, gekopieerd en gekoppeld aan een specifieke informatie (artikel, boek, rapport). Het invoeren van een documentatie duurt gemiddeld twee minuten.

Reden: Binnen het deelproces (uitvoeren van informatieverzoeken) waar informatie als kennis beschikbaar wordt gesteld, wordt er op dit moment een extra handeling verricht om ervoor te zorgen dat de informatie of kennis wordt ingevoerd en beschikbaar wordt gesteld. Voor meer inzicht in het kennismanagementproces zie de huidige situatie rapport. ²⁹

- **Voor de interne stakeholders (interne medewerkers) is het zoeken van informatie in het DIS moeizaam.**

Enkele belanghebbende zoals onder andere de afdelingshoofd, beleidsadviseurs en medewerkers voorlichting hebben aangegeven dat de zoekfunctionaliteit niet naar behoren fungeert. Zo kan informatie alleen worden opgehaald volgens de gegeven metadata van een documentatie (artikel, nieuwsbericht, boek of rapport). Ook hebben een aantal belanghebbende aangegeven dat het zoeken op informatie in DIS vrij moeilijk is. Zo geeft het zoeken op een schrijver niet altijd het gewenste resultaat, terwijl het op andere zoektermen zoals op de titel weer wel het gewenste resultaat geeft of andersom. Verder werkt het zoeken op trefwoorden vaak beter in de eenvoudige zoekfunctie dan in de uitgebreide zoekfunctie. ³⁰ Ook worden andere bronnen geraadpleegd omdat het in tegenstelling tot DIS veel makkelijker op trefwoorden gezocht kan worden.

Tot slot komt er uit een interview naar voren dat wanneer een interne belanghebbende een specifiek opgeslagen artikel opzoekt het specifiek artikel niet door het DIS wordt gevonden.

Reden: Binnen het gehele kennismanagementproces is voor de interne belanghebbende van belang dat informatie of kennis snel en makkelijk te vinden is. Omdat dit regelmatig gebeurt binnen DIS zijn de interne belanghebbende geneigd informatieverzoeken neer te leggen bij de medewerkers kennismanagement (key-users) of andere bronnen te raadplegen. Dit gaat ten kosten van de activiteit raadplegen van informatie. Voor meer inzicht in het kennismanagement proces zie de huidige situatie rapport.

- **Beperkte informatie over andere kennisgebieden**

Er is beperkte informatie te vinden over andere kennisgebieden. Zo geeft een van de belanghebbenden (de teammanager van Kennis en Trends) dat er meer informatie of kennis behoort te vinden dan de huidige informatie of kennis aanbod. Verder is door het team manager Kennis en Trends aangegeven dat binnen de organisatie kennis, als het gaat om kennismanagement, vaak moeilijk te traceren is. Daarnaast gaf hij ook aan dat hij regelmatig medewerkers verwijst naar de juiste expert in de organisatie van een bepaalde kennisgebied.

²⁹ Huidige situatie rapport-
[\\Nhs.nl\data\Data\Bedrijfsvoering\ICT\Stages\2016\Kennismanagement\Afstudeerproject Dennis Varela\Fase 1\Rapport huidige situatie 1.0.docx](#)

³⁰ Dit is een zoekfunctie binnen DIS. DIS bevat de normale, uitgebreide en deskundige zoekfunctie.

Reden: Voor het proces betekent dit dat interne medewerkers vaak veel tijd insteken naar het zoeken van de benodigde kennis, terwijl dit wel binnen de organisatie aanwezig is. Voor meer inzicht in het kennismanagement proces raadpleeg de huidige situatie rapport.

30.2 Omschrijving oplossingen

In dit paragraaf worden de scenario's voor het kennismanagementproces belicht. Dit zijn de nul -scenario en scenario's waar systemen worden geïmplementeerd. De systemen van scenario 2 en 3 zijn doormiddel van enkele criteria geselecteerd en vergeleken aan de hand van de aangeven requirements.

Er zijn drie mogelijke scenario's geformuleerd:

Scenario 1(nul-scenario): Doorgaan met het huidige systeem;

Scenario 1: Implementeren van BBIS Smart library;

Scenario 2: Implementeren van V-smart;

Om de business case per scenario te kunnen uitwerken en vervolgens te kunnen vergelijken is er uitgegaan van de huidige situatie en requirements die aangeven zijn door de belanghebbende.³¹

³¹ De requirementsdocument-
<\\Nhs.nl\data\Data\Bedrijfsvoering\ICT\Stages\2016\Kennismanagement\Afstudeerproject Dennis Varela\Fase 2\Requirementslist 1.0.docx>

31 Scenario 1: Doorgaan met het huidige systeem

31.1 Omschrijving

In scenario 1 (nul-scenario) wordt er geen nieuw systeem geïmplementeerd voor het kennismanagementproces.

Bij dit scenario krijgen de stakeholders inzicht in het probleem en de onderliggende oorzaken. Deze oorzaken zijn een knelpunt in de communicatie met de huidige producent/softwareleverancier bij uitvoering van wijzigingen. Hierin wordt afspraken niet nagekomen en dient de medewerkers kennismanagement bij een dergelijk probleem telkens terug te komen op de gemaakte afspraken. Verder is er binnen het deelproces van de medewerkers gebleken dat er extra handelingen worden verricht bij het invoeren van informatie. Daarnaast is er uit het kennismanagementproces gebleken dat de zoekfunctionaliteit niet behoren functioneert.

31.2 Kosten

Binnen deze scenario zijn enkel de kosten voor kennismedewerker kennismanagement en het DIS. Voor meer informatie over het deelproces van de kennismanagement medewerker zie het rapport huidige situatie.³²

Kosten scenario (nul-scenario)

Beheer key-user binnen de Hs € 2.700,00³³

Kosten per jaar

€ 64.800,00

Huidige kosten systeem

Hostingkosten tot 5 gebruikers:

Onderhoudskosten+Internetserver+helpdesk

€ 8.925,00

Onderhoudskosten databaseserver

€ 179,00

Totaal

€ 73.894,00

31.3 Baten

31.3.1 Niet financiële baten

Door verder te gaan met de scenario 1 wordt er niet geïnvesteerd in het opleiden van de medewerkers en wordt er bespaart in de tijd die de kennismedewerkers dienen te besteden tijdens de implementatie van een nieuw systeem.

³² Huidige situatie rapport -

<\\Nhs.nl\data\Data\Bedrijfsvoering\ICT\Stages\2016\Kennismanagement\Afstudeerproject Dennis Varela\Fase 1\Rapport huidige situatie 1.0.docx>

³³ Salaris indicatie kennismedewerker management/sector research en development:

<http://www.intermediair.nl/salariskompas/#/results>

32 Scenario 1: Invoering van BBIS Smart Library

32.1 Omschrijving

In scenario 1 wordt voor het kennismanagementproces het DIS systeem BBIS Smart Library geïmplementeerd. BIBIS Smart Library is een online applicatie waarin de bibliotheekcollectie beheerd kan worden.

32.2 Kosten

Bij invoering van de BBIS Smart Library wordt er bij de implementatie rekening gehouden met de hoeveelheid documentaties, het aantal beheerders, het aantal gebruikers, de catalogus, de ingebouwde zoekportal (BBIS kennisportal). Verder bestaan de kosten uit de installatie, projectbegeleiding (van 8 tot 10 weken), conversie (geïntegreerde export uit Adlib en inclusief conversieplan bespreking, proefconversie en finale conversie) en het opleiden (instrueren) van medewerkers (1 dag, gericht op beheerders/expert users). Het beheer kan door de producent/softwareleverancier of door de Hartstichting zelf worden uitgevoerd.

Kosten scenario 1

Beheer key-user binnen de Hs
€ 2.700,00³⁴

Kosten na investering per jaar

€ 64.800,00

Investerings BBIS Smart Library:

(beheert door producent/softwareleverancier)

Eenmalige investering diensten:

€7.000,00

Jaarlijkse abonnementskosten:

€ 3.500,00

Totaal

€ 68.300,00

Indien keuze voor eigen beheer

Investerings BBIS Smart Library:

Kosten na investering per jaar

€ 64.800,00

Eenmalige investering diensten:

€ 7.500,00

Eenmalige investering software gebruiksrecht

€ 9.565,00

€ 17.065,00*

Jaarlijkse kosten onderhoud

€ 1.913,00*

Totaal

€ 66.713,00

* Kosten voor het aanschaffen van een webserver, databaseserver en licentiekosten zijn hier niet inbegrepen

32.3 Baten

32.3.1 Niet financiële baten

Door invoering van scenario 1 voor het kennismanagementproces hebben de interne medewerkers bij het zoeken naar informatie niet alleen de mogelijkheid om te zoeken op de gegeven metadata, maar ook te

³⁴Salaris indicatie kennismedewerker management/sector research en development:

<http://www.intermediair.nl/salariskompas/#/results>

zoeken op alle mogelijke trefwoorden uit het document. Bij zoeken van informatie wordt er ook een compleet zoekgeschiedenis bijgehouden. Ook kunnen de interne medewerkers zoekvragen sturen naar een internet zoekmachine. Verder biedt het systeem diverse mogelijkheden om informatie op te zoeken. Naast de normale en uitgebreide zoekfunctie bevat het systeem ook thematische zoeken (navigeren via plaatjes). Dit betekent dat de (nog) onervaren zoeker de mogelijkheid al navigerend tot een resultaat kan komen, zonder dat zelf een zoekterm hoeven in te geven.

Voor de medewerker kennismanagement (Key-users) kunnen er metadata worden toevoegt aan diverse documentatie waardoor gezocht kan worden op de metadata. Verder kunnen er autorisaties worden toegekend. Ook kunnen ze zoekopdrachten instellen waar de interne medewerkers op geattendeerd kunnen worden. Voor wat betreft de service biedt deze producent/software leverancier support dat onder en buiten kantoorwerktijden en te bereiken is.³⁵

³⁵ <\\Nhs.nl\data\Data\Bedrijfsvoering\ICT\Stages\2016\Kennismanagement\Afstudeerproject Dennis Varela\Fase 3\BIBIS-LP.pdf>

33 Scenario 2: Invoering van V-Smart

33.1 Omschrijving

In scenario 2 wordt voor het kennismanagementproces het systeem V-Smart geïmplementeerd. V-Smart is een webgebaseerd bibliotheek.

33.2 Kosten

Bij invoering van V-smart wordt er bij de implementatie rekening gehouden met de aanschaf van de licentie van (4 gebruikers) op basis van 3 jaar, de installatie, projectbegeleiding, conversie en aanschaf van modules v-link en iguana. Verder kan het beheer van de database door de producent/softwareleverancier worden verzorgd.

Kosten systeem:

Personeel

Beheer key-user binnen de Hs € 2.700,00 p/m

**Kosten na investering
per jaar**

€ 64.800,00

Investerings V-Smart:

Eenmalige investering diensten en aanschaf modules:

€ 26.694,75

€ 10.580,00

€ 10.352,00

€ 47.626,75

Onderhoud + (NL) Helpdesk

€ 1.478,00

Hostingkosten + Back-up

€ 200,00*

Onderhoud software modules V-link en Iguana

€ 4.658,40

Totaal

€ 71.136,40

*kan nog van worden afgeweken

33.3 Baten

33.3.1 Niet financiële baten

Door invoering van scenario 3 zijn de interne medewerkers in staat om benodigde informatie eenvoudig op te zoeken doormiddel van metadata aan het document. Verder hebben de interne medewerkers de

gelegenheid om informatie op te zoeken op alle mogelijke trefwoorden uit de inhoud van het document. De voordelen voor de medewerker kennismanagement is dat zij metadata kunnen toevoegen aan diverse documentatie ter bevordering van de toegankelijkheid. Verder kunnen zij autorisaties toekennen zodat ze kunnen bepalen wie toegang heeft tot de informatievoorziening.

Enige nadeel voor het beheer is dat de interne medewerkers (individueel) verantwoordelijk zijn om zoekopdrachten in te stellen zodat ze wekelijks, dagelijks, maandelijks geattendeerd kunnen worden.

Voor de service biedt de software/product leverancier support dat alleen binnen kantooruren (9 tot 5 uur) bereikbaar is of support dat zowel binnen als buiten kantooruren te bereiken is.

Naast de bovenstaande baten draagt het bij aan de businessdoelstelling:

- Ten behoeven van het kennismanagementproces moet binnen een periode van 1 jaar 80 procent van de interne medewerkers het DIS als referentiepunt toepassen voor alle kennis.

Voor wat betreft de service biedt de producent/softwareleverancier support dat 24/7 beschikbaar is. Verder zijn er diverse mogelijkheden om de support te laten verzorgen. Zo kan support worden geleverd door een de product/software leverancier of door één van de partners.

34 Risico's

In dit hoofdstuk zullen de risico's worden beschreven die kunnen ontstaan bij de scenario's.

De risico's van de scenario's

De medewerkers in kennismanagementproces zullen regelmatig andere bronnen raadplegen, waardoor het huidige systeem van de HS minder word geraadpleegd.

35 Conclusie scenario

In dit hoofdstuk worden de verschillen tussen de scenario's beschreven. Hierbij wordt er ingegaan op de criteria' functionaliteiten en de kosten uit de scenario's.

35.1 Verschillen scenario's

In het onderstaand tabel wordt er toelichting gegeven op de verschillen van de mogelijke scenario's. Dit wordt op basis van punten toegekend. Dit is op schaal van 1 tot 3. Hierbij is 1: matig (te duur), 2: voldoende en 3: heel goed (goede prijs). En voor de functionaliteit staat 1: voldoet aan één eis, 2: voldoet aan twee tot vijf eisen en 3: voldoet aan alle eisen.

LEVERANCIERS	FUNCTIONALITEIT*	PRIJS	TOTAAL
WEGINGSFACTOR	3	2	
S1: ADLIB	2	1	7
S2: BBIS SMART LIBRARY	3	3	12
S3: V- SMART	3	1	10

* Om de functionaliteit van de diverse scenario te vergelijken worden de (must have) requirements aangeven door de interne stakeholders en te vinden in het requirementsdocument³⁶

Gebruikersrequirements	Scenario 1	Scenario 2	Scenario 3
Gebr.3	0	1	1
Gebr.4	1	1	0
Gebr. 5	1	1	1
Gebr.7	1	1	1
Jaarlijkse kosten	1	3	2

Toelichting

Uit de bovenstaande tabellen kan worden opgemaakt dat scenario 2 als best mogelijke scenario naar voren komt. In vergelijking met de scenario 1 voldoet scenario 2 voor wat betreft de functionaliteit aan de meeste eisen en is in vergelijking met scenario 2 qua kosten beduidend minder.

³⁶Requirmentsdocument-
<\\Nhs.nl\data\Data\Bedrijfsvoering\ICT\Stages\2016\Kennismangement\Afstudeerproject Dennis Varela\Fase 2\Requirementslist 1.0.docx>

36 Aanbevelingen

Dit hoofdstuk geeft op basis van de bevindingen uit het onderzoek adviezen aangaande de scenario (die in paragraaf 8.1 het best naar voren komen) voor het kennismanagementproces. Deze zijn in te delen in twee categorieën. De eerste sub paragraaf betreft aanbevelingen over het toe te passen scenario. De tweede sub paragraaf betreft aanbevelingen voor verdere onderzoek.

36.1 Aanbeveling voor het toe te passen scenario

Zoals vermeldt in paragraaf 8.1 naar voren komt, wordt er aanbevolen om scenario 2 toe te passen. Het streven is om geleidelijk over te gaan naar het nieuwe systeem. Hierdoor kunnen zaken die niet naar voren zijn gekomen uit dit onderzoek die eventueel toch een impact hebben op de kennismanagementproces tijdig en adequaat worden aangepakt. De meeste knelpunten die afspelen in het kennismanagementproces worden in dit scenario weggenomen. Zoals eerder vermeldt bezit het systeem van essentiële functionaliteit die in de nodige baten brengen van de stakeholders.

Verder dient er voor het communicatieknelpunt tussen de medewerker kennismanagement en de leverancier een eenduidige communicatieproces te worden ingericht tijdens een wijzigingstraject. Het is bijvoorbeeld raadzaam om een formele procedure op te stellen waarin de wijzigingen, eerder communicatie en verschaft informatie door de kennismedewerker wordt gedocumenteerd voor toekomstige raadplegingen. Dit kan de communicatie bevorderen tussen de medewerkers kennismanagement en de leveranciers.

36.2 Aanbevelingen voor verdere onderzoek

Gezien de tijdslimiet en de beperking van deze studie was het niet mogelijk om gedetailleerd onderzoek te doen naar de aangeboden service van de producent/softwareleverancier. Om deze reden dient er bij de invoering van BBIS Smart Library onderzocht te worden in hoeverre organisaties de communicatie en samenwerking met de producent/softwareleverancier wordt ervaren.

Bijlage: Extra onderzochte systeem invoering van SharePoint

Omschrijving

Dit is een extra onderzochte systeem voor het kennismanagementproces.

Kosten

Bij invoering SharePoint wordt er bij de implementatie, uitgevoerd door een derde partij, rekening gehouden met de ontwikkeling van SharePoint online zoals onder meer de ontwikkeling van pagina's en datamigratie naar SharePoint online. Verder zijn er nog de kosten voor het opleiden van twee medewerkers die het systeem beheren of de keuze om een personeel aan te nemen die deze taak op zich neemt.

Kosten scenario 3

Kosten na investering per jaar

Kosten personeel (Bruto p/m)

Beheer key-user binnen de Hs € 2.700,00 per/m

€ 64.800,00

Investering SharePoint:

Eenmalige investering diensten:

€ 7.700,00

€ 8.000,00

€ 15.700,00

kosten systeem

SharePoint licentie

€ 6.300,00

Totaal

€ 71.100,00

Baten

Niet financiële baten

Door invoering van scenario 2 voor het kennismanagementproces hebben de interne medewerkers de mogelijkheid om met SharePoint te zoeken op de gegeven metadata als op alle mogelijke trefwoorden uit de inhoud van het document. Verder kunnen de medewerkers met SharePoint diverse documenten delen. Dit betekent dat als er bijvoorbeeld een interessant artikel wordt gevonden bij andere bronnen, dit makkelijk gedeeld kan worden met directe collega's.

De medewerker kennismanagement kunnen in SharePoint, op basis van hun gewenste inrichting, metadata toevoegen aan diverse documentatie zodat hierop gezocht kan worden. Verder kunnen er autorisaties worden toegekend zodat de medewerkers kennismanagement grip hebben op documentatie die gedeeld kunnen worden. In een SharePoint-bibliotheek kunnen ze documenten, werkbladen, presentaties, formulieren en andere bestandstypen maken en beheren. Verder hebben de medewerker kennismanagement de mogelijkheid om zoekopdrachten in te stellen waar de interne medewerkers op geattendeerd kunnen worden.

Naast beheren van een bibliotheek hebben de interne medewerkers ook de mogelijkheid om diverse essentiële projectinformatie (kennis) te delen en te borgen. Verder kan het systeem fungeren als intranet

Pagina | 20

Auteur: Dennis Varela

versie : 1.0

8-1-2017

waarin informatie van diverse personeel zoals informatie over de specialiteit van de interne medewerker.
Een voordeel hiervan is dat het in tijd kan schelen naar het zoeken van kennis binnen de organisatie.

Bijlage I Leveranciers informatie

Square

Het softwarepakket BIBIS smart library is ontwikkeld door Square IS. BIBIS smart library is een online applicatie waarin de bibliotheekcollectie beheerd kan worden. De applicatie kan worden uitgebreid met een module voor het beheer van de uitleen administratie en een module voor het opslaan van meer dan 1.000 records, dit omdat in BIBIS smart library tot een maximum van 1.000 records beschreven kan worden.

Hieronder een kort overzicht van de voor- en nadelen van BBIS smart library ten opzichte van de eisen en wensen van het kennismanagementproces van de Hartstichting.

De voordelen

- Het invoeren van documentatie is op basis van metadata toevoegen aan diverse documentatie waardoor gezocht kan worden op de metadata.
- Het systeem bezit een zoekfunctionaliteit dat op de gegeven metadata als op de inhoudt van het document kan zoeken
- Binnen het systeem kunnen autorisaties worden toegekend.
- Verder kunnen er zoekopdrachten worden ingesteld waar de interne medewerkers op geattendeerd kunnen worden

Nadelen

- Het systeem bezit geen importfunctie voor het importeren van documentatie

Prijsindicatie

BIBIS Configuratie:

- Max 10.000 titels
- Tot 5 beheerders
- Onbepakt aantal gebruikers op intern zoekportaal
- Catalogus incl aanwinsten
- BIBIS Kennisportaal (zoekportaal/OPC)

Diensten eenmalig

- Installatie en configuratie (interne installatie op uw locatie gecalculeerd op basis van remote access)
- Projectbegeleiding incl kick-off op locatie
- Conversie bestaande catalogus uitgaande van 1 geïntegreerde export uit huidige systeem (incl conversieplan bespreking, proefconversie en finale conversie)
- Instructie op locatie (1 dag, gericht op beheerders/expert users)

- BIBIS gehost
 - Eenmalige investering diensten: EUR 7.000,-
 - Jaarlijkse abonnementskosten inclusief support en altijd-up-to-date service: EUR 3.500,-
- BIBIS Lokaal
 - Eenmalige investering diensten: EUR 7.500,-
 - Eenmalige investering software gebruiksrecht: EUR 9.565,-
 - Jaarlijkse kosten onderhoud en support (software inclusief, werkzaamheden installatie updates niet inbegrepen): EUR 1.913,-

Service

- Upgrades 1 x per jaar
- Bij de reguliere updates (bugfixes of kleine updates aan de infrastructuur)
- Helpdesk binnen de kantoortijden te bereiken.

Infort

V- smart webgebaseerd systeem dat ontwikkeld is door Infor. Infor is een International organisatie met meer dan 90.000 klanten in 170 landen. Het systeem is een online applicatie wat dus betekent dat er geen apart server met bijhorende licentie moeten worden aanschaf.

Hieronder een kort overzicht van de voor- en nadelen V-smart ten opzichte van de eisen en wensen van het kennismanagementproces van de Hartstichting.

De voordelen

- Het invoeren van documentatie is op basis van metadata toevoegen aan diverse documentaties waardoor gezocht kan worden op de metadata.
- Binnen het systeem kunnen autorisaties worden toegekend.

Nadelen

- Het systeem bevat geen fulltekstsearch, maar met een koppeling met V+ plus (software module waar een extra investering bij komt kijken) kan de zoekfunctie geoptimaliseerd worden.
- Het systeem bezit geen importfunctie voor het importeren om (automatisch) metatadata uit documentaties halen.
- Er kunnen zoekopdrachten worden ingesteld waar de interne medewerkers op geattendeerd kunnen worden. Deze mogelijkheid kan alleen als een speciale module Iguana bij wordt geïmplementeerd.

Prijsindicatie

De kosten bestaan uit:

3 licentie gebruikers per werkplek en project/implementatie kosten

Kosten: 10.000

Service

Volgens onderhoudskosten:

- Upgrades 1 x per jaar
- Bij de reguliere updates (bugfixes of kleine updates aan de infrastructuur) krijgt de medewerker bij het inloggen een melding.
- Helpdesk ongelimiteerd gebruik

SharePoint

SharePoint is ontwikkeld door Microsoft. Microsoft is een Internationale organisatie met meer dan miljoenen klanten op over de wereld en die gebruik maken van SharePoint. Dit is een platform met diverse mogelijkheden voor het delen en beheren van documentaties. Microsoft heeft diverse vestiging over de hele wereld. In Nederland werkt Microsoft met diverse partners die toegespitst zijn om SharePoint te implementeren bij diverse klanten.

Hieronder een kort overzicht van de voor- en nadelen van SharePoint ten opzichte van de eisen en wensen van het kennismanagementproces van de Hartstichting.

De voordelen

- Het invoeren van documentatie is op basis van metadata toevoegen aan diverse documentaties waardoor gezocht kan worden op de metadata.
- Binnen het systeem kunnen autorisaties worden toegekend.
- Verder kunnen er zoekopdrachten worden ingesteld waar de interne medewerkers op geattendeerd kunnen worden
- Het systeem bevat een versiebeheer

Nadelen

- Het systeem bezit geen importfunctie voor het importeren om (automatisch) metatadata uit documentaties halen.

Prijsindicatie

- SharePoint online
 - Jaarlijkse investering (Abonnement voor EUR 4,20 per maand per licentie)
 - Jaarlijkse investering (Abonnement voor EUR 8,20 zoekoptie is uitgebreid per maand per licentie)
- SharePoint server 2016 on- premise
- Tussen € 9.000 en € 13.000

Service

- Alle gegevens worden binnen Europa opgeslagen
- Voor de servicedesk kan dit de standaard service desk van Microsoft zijn of een dat van de partner.

Bronnen:

Square:

<http://www.square.nl/oplossingen/bibis.html>

Infor:

<http://nl.infor.com/bibliotheken/onze-oplossingen/v-smart/>

<http://www.infor.com/industries/publicsector/libraries/>

Microsoft:

<https://products.office.com/nl-NL/SharePoint/sharepoint-online-collaboration-software>

Bijlage E: Formulier tussentijdse assesment

Bespreking concept	Tussentijds assessment	Eerste beoordeling
--------------------	------------------------	--------------------

Formulier tussentijds assessment

Student: Dennis Varela

Studentnummer:
09043845

Datum: 30-11-2016

eerste TTA

Tijdens het tussentijds assessment is het volgende geconstateerd:		ja	nee
a	Het voortgangsverslag is ontvangen	v	
b	Het afstudeerdossier is digitaal beschikbaar	v	
c	Het afstudeerdossier is opgebouwd conform de richtlijnen	v	
d	Het goedgekeurde afstudeerplan is aanwezig	v	
e	Het plan van aanpak is aanwezig	v	
f	Reeds geleverd commentaar is aanwezig		v
g	Het afstudeerdossier geeft voldoende inzicht in de stand van zaken		v
h	De afstudeeropdracht is tot nu toe naar behoren uitgevoerd		v

Aanpak	O	T	V	G
Passend		v		
Theoretisch verantwoord		v		
Samenhang uitvoering beroepstaken		v		

Beroepstaken op afgesproken niveau uitgevoerd?		O	T	V	G
1	Ontwerpen gebruikersfuncties		v		
2	Onderzoeken veranderingsbehoefte		v		
3	Initiëren project		v		
4	Monitoren en sturen van project		v		

5	Beschrijven ICT-ondersteuning		v		
---	--------------------------------------	--	---	--	--

Producten	O	T	V	G
<i>Tussenproducten</i>		v		
<i>Eindproducten</i>		v		

Effectief communiceren	O	T	V	G
<i>Binnen afstudeerbedrijf</i>		v		
<i>Afstudeerdossier</i>	v	v		

Reflectie	O	T	V	G
<i>Inzicht in eigen functioneren</i>		v		
<i>Inzicht in eigen leerproces</i>		v		

Toelichting per beoordelingscriterium

Aanpak
Onduidelijk welke aanpak is gevolgd, er staat wel een opdrachtomschrijving en beschrijving van het pva, maar afwijkingen ten opzichte van de oorspronkelijke planning en het daadwerkelijk sturen op risico's en dergelijke is onduidelijk. Beschrijving van de methoden en technieken in H4 is volstrekt onvoldoende. Er moet ook in staan waarom er gekozen is voor de techniek en precies aangegeven welke techniek is toegepast. Later ga je er wel meer op in, maar laat dat gelijk in H4 terugkomen en beschrijf later alleen de uitvoering. Geef ook duidelijk aan waarom de ene methode de andere opvolgt. Aanpak van stakeholderanalyse is prima (behalve teveel detail), kennismanagement is ook te volgen, maar onduidelijk wat je er precies mee gedaan hebt. Bij informatiebeleid staan hele onduidelijk zaken als :Omdat het huidige DIS door een leverancier wordt beheert, heb ik ervoor gekozen om de volgende punten nader te bestuderen: Observatie is dan weer goed, tot he point en duidelijk. Let op dat het duidelijk is waarom je dingen doet. Bijvoorbeeld bij het marktonderzoek in H8 is het niet duidelijk waarom je de business requirements niet meeneemt.

Beroepstaken op afgesproken niveau uitgevoerd?
De gekozen beroepstaken zijn nog niet beschreven in het verslag.

Producten
De eindproducten zijn nog niet af en dus nog niet te beoordelen. Voor de producten die gereed zijn (PvA, stakeholderanalyse, , etc..) zie aanpak. Goed dat je voorbeelden laat zien van de producten.

Effectief communiceren
Binnen het bedrijf: nog onbekend, we krijgen nog een evaluatie vanuit de organisatie. In het verslag ook nog informatie toevoegen over feedback gesprekken met de opdrachtgever. Naar examinatoren: Dennis neemt contact op met de examinatoren maar wel wat aan de late kant en slordig (bijvoorbeeld niet direct inzicht in dossier). In het verslag: is nog onvoldoende. • Inhoudsopgave slordig, • taalgebruik onvoldoende (fouten, passief (worden), • schrijf in de ik-vorm in plaats van te variëren in vormen, • geen bronvermelding in tekst in eerste hoofdstukken. • Geen relaties tussen de hoofdstukken. Leg niet teveel uit over de inhoudelijk theorie, wel kort, maar ga voornamelijk in hoe je het hebt toegepast.

Reflectie
Nog beperkt aanwezig, wat er is blijft aan de oppervlakte, redentatie kort door de bocht, kijk naar Groen. Beschrijf uitgebreid wat je geleerd hebt en wat je anders zou doen.

Advies

☒	Inleveren (bindend advies)
☐	Verlengen (vrijblijvend advies)
☐	Stoppen (vrijblijvend advies)

Besluit student

Aankruisen welke beslissing de student heeft genomen (alleen na vrijblijvend advies)

☒	Afstudeerdossier wordt op afgesproken datum ingeleverd Inleverdatum: 22 december 2016
☐	Afstudeerperiode wordt verlengd Inleverdatum:
☐	Student stopt met afstudeeropdracht

Naam begeleidend examiner: Madelon Nieuwland

Naam tweede examiner: Joris Gresnigt

Datum: 1-12-2016

Dit formulier wordt door de tweede examiner digitaal ingevuld, waarna de begeleidend examiner het per email verstuurt naar de student met een cc naar de coördinator van ICT & Media @ Work

(A.M.Schipper@hhs.nl). Het formulier dient door de student te worden opgenomen in het afstudeerdossier.

Bijlage F: Formulier tussentijds assessment

Evaluatieformulier afstuderen

In te vullen door opdrachtgever c.q. bedrijfsmentor(en)

Student: Dhr. D. Varela Ribeiro

Periode: juli 2016 – december 2016

Bedrijf c.q. instelling: Nederlandse Hartstichting

Bedrijfsmentor: Ing. J. Bovendeur, MSc

Plaats: Den Haag

Datum: 16 december 2016

1. Heeft de student zich zelf snel en goed ingewerkt in het bedrijf en de uit te voeren afstudeeropdracht?

Dennis heeft snel zijn plek gevonden in de organisatie. Het opstarten van zijn project vond hij erg lastig en heeft aantal weken langer geduurd dan verwacht. Dit had vooral te maken met het formuleren van een eenduidige probleemstelling die recht deed aan de aangereikte casus.

2. Hoe beoordeelt u de communicatieve vaardigheden van de student (in de samenwerking met collega's, in contacten met de opdrachtgever, bij mondelinge presentaties, schriftelijke rapportages)?

Dennis is rustig en nadenkend. Dat maakt dat gesprekken soms wat stroperig verlopen. Ik vind dat zelf niet zo'n probleem omdat ik een student de tijd geef om na te denken over wat hij of zij zeggen wil. Op dit vlak moet Dennis zich ontwikkelen om in het bedrijfsleven succesvol te zijn; met name als het gaat om het voeren van een vlotte dialoog.

De schriftelijke vaardigheden van Dennis zijn daarentegen significant verbeterd. Dennis heeft de tijd genomen om naast zijn stage te werken aan zijn taalvaardigheid en het schrijven van teksten. Waar Dennis naar mijn mening ruimte heeft om zichzelf te verbeteren is het schrijven van coherente teksten; ik vind het niet altijd even gemakkelijk om de lijn die Dennis in zijn documenten kiest te volgen. Gebruik van de Nederlandse taal mag ook beter; het lukt Dennis redelijk goed als hij de tijd heeft, maar onder druk neemt de kwaliteit van zijn schrift af.

3. Hoe heeft de student tijdens het uitvoeren van de opdracht gefunctioneerd?

- | | |
|--|---|
| • Qua verantwoordelijkheid | goed / voldoende / matig / onvoldoende |
| • Qua zelfstandigheid | goed / voldoende / matig / onvoldoende |
| • Qua planmatig werken | goed / voldoende / matig / onvoldoende |
| • Qua creativiteit | goed / voldoende / matig / onvoldoende |
| • Qua productiviteit | goed / voldoende / matig / onvoldoende |
| • Qua samenwerken met collega's | goed / voldoende / matig / onvoldoende |
| • Qua draagvlakontwikkeling | goed / voldoende / matig / onvoldoende |
| • Qua inspelen op bedrijfscultuur | goed / voldoende / matig / onvoldoende |
| • Qua rekening houden met de specifieke context van het bedrijf | goed / voldoende / matig / onvoldoende |
| • Qua het op gang brengen van de nodige veranderingen | goed / voldoende / matig / onvoldoende |

4. Hoe beoordeelt u de kennis en kunde van de student in verhouding tot wat u verwacht van een bijna afgestudeerde?

Onder niveau. Ik verwacht van een afstuderende student op het vlak van BIM meer kennis over het analyseren van een probleem, het vinden van mogelijke oplossingen en het adviseren over de beste oplossing. Die kennis moet blijken uit schriftelijke vaardigheden en de zelfstandigheid waarmee een plan wordt geformuleerd en uitgevoerd. Op dat vlak behoefde Dennis meer ondersteuning dan ik passend vind voor een afgestudeerde. Wat zegt dit over de kwaliteit van de opleiding? Wij hebben Dennis een stageplaats geboden omdat we ervan overtuigd waren en nog steeds zijn dat Dennis wel op niveau kan presteren; dat is tijdens dit project onvoldoende gebleken.

5. Hoe beoordeelt u de kwaliteit van de opgeleverde (tussen)producten?

Bij eerste beoordelingen viel de kwaliteit mij tegen. Het eerste product was slecht. Het tweede product onvoldoende. Het derde voldoende. Het vierde weer onvoldoende. Door de tekortkomingen met Dennis te bespreken en hem tips te geven over hoe zijn producten op een hoger plan te brengen lukte het Dennis meestal wel om zijn producten te verbeteren. De inspanning en bereidheid stel kan ik dan ook zeer waarderen.

6. Bent u tevreden over het opgeleverde (eind)product?

- In hoeverre heeft u gekregen wat is afgesproken?**

Dennis heeft conform afspraak een business case opgeleverd.

- In hoeverre voldoet het (eind)product aan uw verwachtingen?**

Ik had aanvankelijk een diepgaander product verwacht. Gelet op de moeite die het gekost heeft om de tussentijdse producten tijdig en volledig op te leveren heb ik mijn verwachtingen bijgesteld en ben ik blij dat er nog een eindproduct is gekomen waar we wat mee kunnen.

- **Wat is de bruikbaarheid en onderhoudbaarheid hiervan?**

De business case is in zoverre bruikbaar dat deze duidelijk maakt dat iedere keuze anders dan het nulscenario een kostbare is. Deze uitkomst is geen verrassing, maar wel een realistische.

- **Wat gebeurt er met het opgeleverde (eind)product?**

De kandidaatleveranciers van de voorgestelde alternatieven zullen worden uitgenodigd om hun aanbod toe te lichten.

- **Kunt u direct met het opgeleverde product aan de slag?**

Ja

7. Zijn er nog aspecten voor u van belang die nog niet aan de orde zijn geweest?

Nee

8. Bent u bereid een volgende keer weer uw medewerking te verlenen aan het beschikbaar stellen van een afstudeerplaats (graag met toelichting)?

Nee. Het kost mij teveel tijd en de kans op een bruikbaar resultaat is wat mij betreft te klein. Ik heb het afgelopen half jaar gemiddeld anderhalf uur tot twee uur per week besteed aan het begeleiden van Dennis. Dat is in lijn met de tijd die ik in andere studenten heb geïnvesteerd. Toch levert dat niet altijd het gewenste resultaat; wellicht dat dat ook iets over mij zegt en ik niet in staat ben studenten die begeleiding te bieden die ze nodig hebben om zich voldoende te ontplooien.