

Role Based Information Management



Afstudeerscriptie

Ranco van Bommel
Philips Healthcare Best

14-01-2010

Student	Ranco van Bommel
Studentnr	2097249
Klas	Bi 8.0
Email	Ranco.vanbommel@student.fontys.nl
School	Fontys Hogescholen
Opleiding	Bedrijfskundige Informatica
Datum	14-01-2010
Bedrijf	Philips Healthcare
Afdeling	Business & Service Demand Management
Locatie	Veenpluis 4-6 5684 PC BEST
Bedrijfsbegeleider	Ferencz van Weert
Stagedocent #1	Mevr. Ine Verhees
Stagedocent #2	Ko Vleugel
Type	Afstudeerscriptie
Versie	2.0

Versie	Omschrijving	Datum
2.0	Oplevering scriptie	14-01-2010
1.0	Oplevering concept scriptie	04-01-2010
0.4	Afronding scriptie	30-12-2009
0.3	Start Hoofdstuk 4.	28-09-2009
0.2	Hoofdstuk 3. De opdracht - toegevoegd	16-09-2009
0.11	Voorwoord en Hoofdstuk. 2 Het bedrijf	15-09-2009
0.1	Opzet en indeling document	08-09-2009

Voorwoord

Het rapport wat voor u ligt geeft een goed en gedetailleerd beeld over het procesverloop van mijn afstudeerstage bij Philips Healthcare te Best. Dit rapport wordt aangedragen vanuit het oogpunt van voltooiing van mijn opleiding “Bedrijfskundige Informatica” aan de Fontys hogescholen te Eindhoven. Het rapport beschrijft de verrichte werkzaamheden in het kader van mijn afstudeeropdracht “Role Based Information Management” en de daaruit vloeiende producten, kennis en ervaring.

Philips Healthcare, en dan in het specifiek de afdeling Business & Service Demand management, wil de informatie die benodigd is voor twee redelijk generieke rollen binnen de organisatie op een manier aanleveren die door de medewerkers die deze rollen vervullen als effectief, efficiënt en logisch ervaren wordt. Hieruit is de opdracht “Role Based Information management” gevormd. De uitkomsten van deze afstudeeropdracht zijn terug te vinden in de bijlage van dit rapport. Men zal niet zozeer de inhoud van deze rapporten gaan evalueren, maar vooral de weg die bewandeld is om de opdrachten op te leveren.

Dit rapport en de bijbehorende producten hadden niet tot stand kunnen komen zonder de hulp van verschillende mensen. Ik wil bij deze dan ook de gelegenheid aangrijpen om de volgende mensen te bedanken. Ferencz van Weert, mijn bedrijfsbegeleider binnen Philips. Zonder de energie, sturing en advies die jij mij gedurende deze opdracht hebt gegeven had ik het niet kunnen redden. Ik wil je daar dan ook bijzonder hartelijk voor bedanken. De stuurgroep, bestaande uit wederom Ferencz van Weert, maar ook Linda de Bondt, John van Nisselroij en Inge van den Bogaert hebben mij gedurende mijn opdracht veel tips, aanwijzingen en sturing gegeven wat uiteindelijk een product heeft opgeleverd waar ik trots op ben, mijn dank hiervoor. Daarnaast werd ik vanuit de Fontys Hogescholen begeleid door 2 docenten, Ine Verhees en Ko Vleugel. Zij hebben mij advies gegeven over te nemen richtingen en zijn altijd een steun in de rug geweest, ook jullie wil ik daarvoor hartelijk bedanken.

Best, 14-01-2010
Ranco van Bommel

Contents

Voorwoord.....	3
Samenvatting.....	7
Summary.....	8
Verklarende woordenlijst	9
1. Inleiding	10
2. Het bedrijf.....	12
2.1 Divisie Healthcare	13
2.2 Organigram	15
3. De Opdracht.....	16
3.1 Opdrachtformulering.....	17
3.2 Opdrachtachtergrond	17
3.3 Probleemstelling.....	18
3.4 Doelstellingen	19
4. Projectaanpak.....	20
4.1 Projectaanpak	21
4.2 Methodiek selectie	22
4.2.1 Definieer de positie van de gebruiker binnen de organisatie.....	23
4.2.2 Interview meerdere kerngebruikers.....	23
4.2.3 Verwerk interviewmaterialen	24
4.2.4 Constateren gaten en overeenkomsten	24
4.2.5 Eisen, wensen en marktverkenning.....	25
4.2.6 Zoeken naar dashboard mogelijkheden	25
4.2.7 Opstellen voorstel informatiebehoefte i.s.m. het gekozen dashboard.....	25
4.2.8 Omvormen voorstel in PID	25
5. Nader onderzoek	26
5.1 Bevindingen interviews.....	27
5.2 Eisen en wensen	28
5.3 Prioriteit	29
5.4 Onderhouden van de Philips One Portal	30
6. Alternatieven en adviesproces	31
6.1 Microsoft SharePoint	32
6.2 Philips One Portal	33
6.3 Het advies	34

7.Conclusies	36
Evaluatie	38
Literatuurlijst	41
Bijlage I – PVA	42
Plan Van Aanpak	42
Begrippenlijst	44
1. Projectachtergrond.....	45
2. Opdrachtschrijving	46
2.1 Probleemstelling:	46
2.2 Doelstelling	46
2.3 Opdrachtschrijving:	47
3. Projectactiviteiten.....	48
3.1 Activiteiten Probleemstelling 1.....	48
3.2 Mijlpalen probleemstelling 1	49
3.3 Activiteiten Probleemstelling 2.....	49
3.4 Mijlpalen Probleemstelling 2	49
4. Producten	50
4.1 Probleem- en doelstelling 1.....	50
4.2 Probleem- en doelstelling 2	50
5. Projectorganisatie.....	51
5.1 Organogram	51
6.Project grenzen & risico's	52
6.1 Project lengte.....	52
6.2Project breedte	52
6.3 Uitgangspunt	52
6.4 Projectrisico's.....	53
7. Kwaliteit	54
Bijlage II – Adviesrapport	55
Begrippenlijst	58
Voorwoord	59
1. Projectachtergrond.....	60
2. Bevindingen	61
3. Mogelijkheden en afwegingen	62
3. Mogelijkheden en afwegingen	62

4. Philips One Portal	62
5. Het advies	64
6. Onderhoud van de Portal	65
Bijlage 1. Overzicht applicaties	66

Samenvatting

Het afstudeerproject heeft plaatsgevonden bij Philips Healthcare te Best op de afdeling Business en Service Demand Management. Een ondersteunde afdeling die gebruikers helpt bij hun werkzaamheden op ICT gebied. Philips Healthcare is een van de grootste divisies van Philips en heeft de laatste tien jaar een grote groei meegemaakt mede door overnames van andere bedrijven. Door deze overname zijn veel informatiesystemen overgenomen en is er een wildgroei ontstaan aan informatieaanbod. Vanuit de Business en Service Demand Management afdeling is daarom de vraag ontstaan of medewerkers hun benodigde informatie wel op een efficiënte en gebruiksvriendelijke manier aangeboden krijgen. Dit vraagstuk is dan ook de kern van dit onderzoek. Indien op dit vraagstuk een negatief antwoord werd gegeven was het de taak om een advies uit te brengen hoe dit gewijzigd kon worden. Dit advies diende toekomstgericht te zijn en in dit advies diende het aspect onderhoud dan ook te bevatten.

Na onderzoek op internet is gebleken dat er geen bewezen methode is voor het aanbieden van informatie. Een andere aanpak was dan ook benodigd. Besloten is om alle relevante stappen van modellen en theorieën en die raakvlakken hebben met dit onderzoek te combineren tot een unieke aanpak. Het interviewen van medewerkers is een groot aspect geweest in het onderzoek. Zij staan centraal in het onderzoek en hun wensen en eisen evenals de door hun benodigde/gebruikte informatie(systemen) zijn geïnventariseerd.

Na het afronden van de interviews is gebleken dat medewerkers over het algemeen niet negatief zijn over de wijze waarop hun informatie op dit moment wordt aangeboden. Toch is verbetering zeker mogelijk. Verbetering is vooral mogelijk op het gebied van het gecentraliseerd aanbieden van alle informatie en het aanbieden van een single sign on functie, zodat gebruikers maar één keer hoeven in te loggen en hierdoor toegang hebben tot alle applicaties en informatie.

Vanuit Philips zijn een aantal eisen gesteld aan de oplossing. Het diende een applicatie te zijn welke op dit moment al aanwezig was in het applicatiepark van Philips. Het moest rolgebaseerd zijn. Dit betekent dat medewerkers met dezelfde functie/rol maar werkzaam op een andere locatie dan wel divisie dezelfde informatie tot hun beschikking krijgen. Philips IT wil namelijk deze aanpak gaan hanteren om uniformering van alle verschillende functies te kunnen bevorderen.

Na afweging van deze wensen en eisen bleven twee applicaties over die een mogelijke oplossing konden bieden voor de probleemstelling, SharePoint en het SAP netweaver component Portal die binnen Philips ook wel de Philips One Portal wordt genoemd. Na onderzoek is gebleken dat de Philips One Portal aan alle wensen kon voldoen van zowel de organisatie en de gebruikers. De portal is zelfs geprogrammeerd met de gedachte om rolgebaseerd te kunnen opereren. Daarnaast biedt het de medewerkers een standaard set van benodigde informatiesystemen maar laat ruimte over aan de gebruiker om zelf aanpassingen te maken in dit aanbod. Toevoegingen en wijzigingen zijn zelf aan te brengen door gebruikers en blijven bewaard. Zo wordt de portal een persoonsgebonden aanbod van informatie.

Om er voor te zorgen dat de inhoud en functionaliteit van de portal ook in de toekomst blijft voldoen aan de wensen van de gebruiker zal tijdens bestaande controlboardmeetings een moment ingelast worden om eventuele wijzigingsverzoeken van gebruikers te bespreken. Indien de meerderheid en de verantwoordelijke beheerder akkoord is met deze wijziging wordt deze omgezet in een nieuwe functionaliteit of een nieuw aanbod van informatie. Wijzigingen die van buitenaf plaatsvinden door bijvoorbeeld wijzigingen van werkwijze en/of informatiesystemen worden automatisch aangepast in de portal door de opname van de portal in de changemanagementprocedure.

Summary

This graduation project has taken place by Philips Healthcare Business and Service Demand management which is located in Best. This department actively supports end-users with their daily work in any way they can do as long as the solution is IT based. Philips Healthcare is one of the largest divisions of Philips and has made an enormous growth in the last decade. This has happened because Philips Healthcare has taken over several companies in the past. The result of these takeovers is an abounded amount of information systems and information. This raises the question with the employees of the Business and Service Demand management if the current way that information is provided is still as requested by users. This question is the core of this thesis. If the answer to this question is no, then a solution must be suggested to improve this situation. An additional advice suggesting a way to keep the information current has been asked for. The advice has to take in consideration that the solution should be sustainable.

After some research on the internet I concluded that no method or model exists to support my path to a solution. I did however came up with some methods and models that have something to do with my path to a solution. I decided to gather these sections of all those methods and combine them into one new and unique approach to my solution. Interviews are a vital part of this approach, the demands and wishes of employees are important they have been gathered.

After the interviews I came to the conclusion that employees in generally aren't that unsatisfied about the way information has been provided to them. However, improved is possible, a more centralized way of offering information has been requested as has a single sign on function which gives employees access to all their application and information once they have logged in once.

Philips Healthcare has made some demands regarding the solution. It must be a sustainable solution and should support role based information. This means that all employees with the same role disregarding their location and/or business unit should have the same information available. Philips wants to use this approach in the near future and the solution for this problem should support this approach.

After taking all the wishes and demands from Philips and their employees in consideration two applications have been presented as a possible solution, Microsoft SharePoint and the SAP Netweaver component Portal, better known within Philips as the Philips One Portal. After doing some research I concluded that the Philips One Portal can meet all the demands and wishes and Microsoft SharePoint can't. In fact, the Philips One Portal has been programmed with one fundamental idea: Role based information management. It can offer the users a standard set of information but leaves room for the employee to personalize their portal for their own needs without influencing the portal of another employee.

To make sure that the portal stays accurate and usable in the future the functionality and information provided by the portal should be reviewed on a regular base. This can be done in the already existing controlboard meetings. If an employee has a request for change, it can be discussed and if the majority agrees, this request can be granted.

To make sure that changes outside the portal that influence the portal will be carried out, the already existing changemanagement procedure can be adjusted so that the Portal becomes one of the things that will be checked for impact of a change occurs. This way, the portal always stays up to date.

Verklarende woordenlijst

Woord / Afkorting	Betekenis
CV	Cardio/Vascular X-Ray
MR	Magnetic Resonance
CT	Computed Tomography
EP	CV Electrophysiology
GTC	Generators Tubes and Components
IS OPS	Imaging Systems Operations
BU	Business Unit
Prince 2	Gecertificeerde projectmethode
PID	Project Initiation Document – onderdeel van de Prince2 methodiek
BISL	Business Information Service Library – Best practice voor FB
FB	Functioneel beheer
Best Practice	Een techniek of methode die door ervaring en onderzoek gebleken is een betrouwbare leidraad te zijn in het bereik van een gesteld doel.
RBIM	Role Based Information Management
BIDO	Methodiek genaamd Bedrijfskunde Input Data Output
BABOK	Business Analysis Body of Knowledge
BI	Business Intelligence
IFLA	International Federation of Library Associations and Institutions
MoSCoW	Methode om verschillende prioriteiten vast te stellen.
RBI	Role Based Business Intelligence
Dashboard	Een verzameling van gegevens gepresenteerd op een centraal overzicht
KPI	Kritieke Prestatie Indicatoren
ERP	Enterprise Resource Planning
LDAP	Lightweight Directory Access Protocol
GUI	Graphical user interface
DFD	DataFlow Diagram
SAP	Een internationaal veel gebruikt ERP systeem
KISS	Keep It Short & Simple

1. Inleiding



Hoe zorgt een bedrijf dat het informatie aanbiedt op een manier die voor medewerkers als prettig wordt ervaren? Dat is de centrale vraag waarop in dit document een antwoord gegeven als het aankomt op het bedrijf Philips. Philips bestaat uit veel bedrijfsonderdelen en heeft een jaarlijkse omzet die in de miljarden loopt. Er is veel informatie beschikbaar binnen Philips waarbij veel informatie niet relevant is voor medewerkers. De divisie healthcare, is een van de grootste divisies binnen Philips en heeft in de afgelopen jaren een grote groei meegemaakt. Door het integreren van overgenomen bedrijven zijn veel informatiesystemen ontstaan en zelfs dubbele informatie. Er is een wildgroei aan informatie ontstaan die doormiddel van meerdere informatiesystemen wordt aangeleverd.

Na een periode van overnames kijkt Philips hier nu op terug met de vraag: Krijgen medewerkers de informatie wel op een wijze aangeboden die voor hun efficiënt werkt? Deze vraag is in dit document beantwoord. Er is door mijzelf onderzoek gedaan naar een juiste aanpak om deze vraag te beantwoorden. Vele methoden en theorieën zijn aanwezig maar geen van allen sluiten ze aan bij deze vraagstelling, een unieke aanpak van dit vraagstuk is dan ook door mijzelf gevormd. Gedurende het project is gebleken dat een passende oplossing voor de vraagstelling gevonden is en een verrassende wending is in het project.

In hoofdstuk twee wordt informatie gegeven over het bedrijf Philips zelf, de indeling van divisies en business units, hoofdstuk drie wordt een gedetailleerd overzicht gegeven van de geformuleerde opdracht, probleemstellingen en doelstellingen evenals een achtergrond van de opdracht. In hoofdstuk vier wordt de aanpak uiteengezet en het pad hier naar toe. In hoofdstuk vijf worden de ondervonden bevindingen besproken en in hoofdstuk zes worden de mogelijke alternatieven voor de probleemstellingen uiteengezet en wordt een definitief advies uitgebracht. In hoofdstuk zeven wordt een resumé opgesteld van alle vorderingen, bevindingen, alternatieven en adviezen. In de evaluatie is een zelfreflectie toegepast na afloop van het project waarin mijn ervaringen en leerpunten worden doorgenomen.

2. Het bedrijf



Royal Philips Nederland werd in 1891 opgericht door de Anton en Gerard Philips onder de naam Philips & Co. Hun kernactiviteit bestond uit het maken van gloeilampen. Rond de eeuwwisseling (1900) was Philips één van de grootste producenten in Europa. Aangemoedigd door de industriële revolutie in Europa introduceerde het onderzoekslaboratorium van Philips de eerste innovaties op het gebied van röntgen- en radiotechnologie. Door deze ontwikkelingen zijn uiteindelijk drie divisies ontstaan binnen Philips:



1. Healthcare
2. Lighting
3. Consumer Lifestyle

Op dit moment werken er meer dan 116.000 mensen bij Philips verdeeld over 28 landen. Daarnaast heeft Philips in meer dan 150 landen winkels staan.

Missie

“De kwaliteit van leven van mensen verbeteren door middel van zinvolle en tijdige innovaties”

Visie

“In een wereld waarin alle aspecten van het dagelijks leven steeds complexer worden, lopen wij voorop in het brengen van eenvoud, ofwel 'sense and simplicity', aan mensen.”

2.1 Divisie Healthcare

Healthcare vindt zijn wortels in 1895 toen Philips een fabriek overnam die röntgenbuizen maakte. In 1993 werd röntgenapparatuur al gemaakt in Europa en Amerika. De divisie Healthcare was in het verleden bijna afgestoten. Dit aangezien de divisie Healthcare tien jaar geleden nog geen kernactiviteit was. Tussen 2000 en 2003 heeft Philips zijn aandeel in de markt bijna verdubbeld door het overnemen van andere bedrijven.

De divisie Healthcare is tegenwoordig wel een kernactiviteit binnen Philips waardoor het de grootste divisie binnen Philips geworden is met 18 vestigingen in meer dan 12 landen. (zie afbeelding 1)

Healthcare richt zich op het ontwerpen en ontwikkelen van medische apparatuur. Hierbij moet men denken aan MR scanners en 3d ultrasounds. Het ontwikkelen, bouwen en uitleveren gebeurt over de gehele wereld. Er werken wereldwijd meer dan 30.000 mensen en ze hebben een productcatalogus van meer dan 450 producten.

Op dit moment zijn ze marktleider op gebied van diagnostic Cardio Vascular imaging, ultrasound en X-ray en proberen ze ook op andere gebieden marktleider te worden.

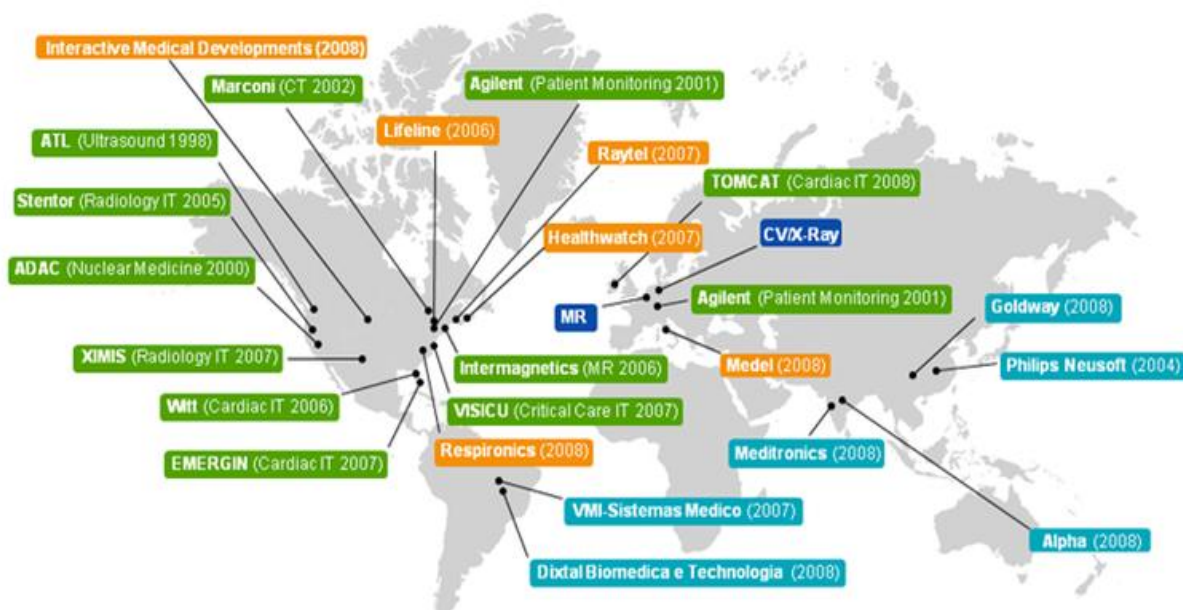
Healthcare bestaat uit de volgende 5 Business segmenten:

1. Clinical Care Systems
2. Healthcare informatics
3. Home Healthcare
4. Imaging systems
5. Customer Services

Imaging Systems bestaat vervolgens uit 9 Business units:

1. Cardio/Vascular X-Ray
2. Computed Tomography
3. CV Electrophysiology
4. General X-Ray
5. Generators Tubes and Components
6. Magnetic Resonance
7. Nuclear Medicine
8. Radiation Oncology
9. Refurbished Equipment

Ikzelf ben werkzaam op de afdeling “*Philips Healthcare IT Business & Service Demand Management*”. Deze afdeling is de intermediair tussen de business en IT. Hun werkzaamheden komen overeen met dat van een functioneel beheerder. Ze faciliteren dus de kernactiviteit Healthcare.

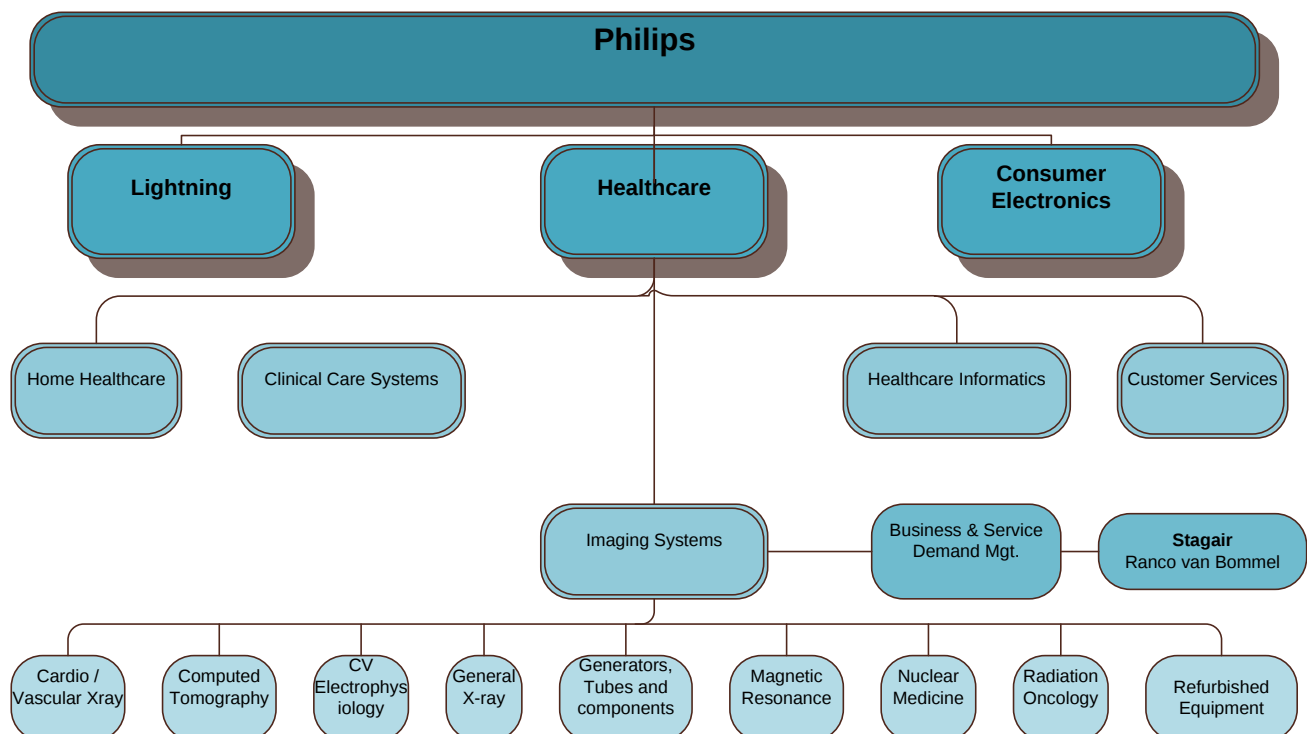


Afbeelding 1: De locatie van Philips Healthcare vestigingen wereldwijd gezien.



Afbeelding 2: De Business van Philips Healthcare en de afzetmarkt procentueel gezien.

2.2 Organigram



3. De Opdracht



In dit hoofdstuk wordt de opdracht vanuit Philips Healthcare Best uiteengezet. Op sommige punten zal de concretisering van de huidige stand van zaken te wensen over laten. Feit is dat het op dit moment niet meetbaar is wat de gevolgen zijn indien men op dezelfde voet verder zou gaan. Dit omdat de daarmee gemoeide cijfers van een dusdanige omvang zijn dat het opstellen van een business case op zich al een afstudeeropdracht zou zijn.

3.1 Opdrachtformulering

De opdrachtschrijving bestaat uit een korte, concrete formulering en een gedetailleerde formulering.

Ontwikkel een plan en test de praktische uitvoerbaarheid op 2 concrete rollen binnen het business Segment Imaging Systems op de locaties Best en Cleveland

Gedetailleerde formulering

Het inventariseren van het huidige aanbod van (bedrijf)informatie voor 2 rollen binnen Philips Healthcare Imaging Systems, locaties Best en Cleveland. Dit bestaat uit de volgende punten:

- Er wordt onderzocht en geconstateerd of de huidige informatievoorziening afdoende is.
- Er wordt onderzocht en geconstateerd of het huidig aanbod van informatie centraal en logisch is.
- Mogelijkheden tot verbetering in het aanbieden van informatie worden onderzocht.
- Verbeteringen in het aanbieden van informatie worden voorgesteld middels een PID (Project Initiation Document).
- Bij het centraal aanbieden van gegevens zal ook gekeken worden naar het process-based training model. Dit aangezien trainingen binnen de verschillende rollen van essentieel belang zijn voor het verhogen van de efficiëntie en het verlagen van indirecte kosten.
- Het verzorgen van instructies voor het gebruik van de centraal aangeleverde informatie.

Na het creëren van een PID middels de Prince 2 methode zal een advies opgesteld worden om de continuïteit van het aanbieden van informatie te garanderen en te optimaliseren.

3.2 Opdrachtachtergrond

De industriële activiteiten van Philips Healthcare werden eind negentiger jaren uitgevoerd vanuit twee locaties: Best en Hamburg. Alle IT diensten (applicaties, infrastructuur en de bijbehorende support) werden destijds volledig lokaal georganiseerd. In de loop van de laatste 5 – 7 jaren heeft de Healthcare sector zich binnen Philips ontwikkeld tot een kern activiteit. De vele internationale acquisities hebben het bedrijf inmiddels geplaatst op de top 3 van de wereldranglijst op het gebied van hightech medische apparatuur.

De sector werd niet alleen veel groter maar er kwamen ook steeds meer soorten bedrijven bij. Bedrijven met hun eigen productranges en hun eigen, vanuit het verleden geëvolueerde, processen. Inmiddels groeide het besef dat

de diversiteit aan processen en werkwijzen beter op elkaar zouden moeten kunnen worden afgestemd en dat Philips Healthcare door middel van procesharmonisatie een stuk doelmatiger zou kunnen werken.

Een gelijktijdige ontwikkeling was het ontstaan van een plan om de IT, zowel op Philips- als Philips Healthcare-niveau, meer centraal te gaan organiseren. Ondermeer om een belangrijke reductie van het aantal IT-oplossingen (applicaties) voor gelijksoortige businessbehoeften mogelijk te maken. Bovendien kreeg de harmonisatie van processen steeds meer aandacht en ontstonden er ideeën over de standaardisatie van de informatie nodig voor werknemers om hun rol optimaal uit te kunnen voeren.

Het opstellen van Role Based Information Management is dan ook een grote stap in de goede richting. Een onlosmakelijk aspect van een sterk informatiemanagement concept is het hebben van een goede bijbehorende set van gebruikerstrainingen. De onderwerpen rol-centrisch information management en training zijn door het management van BSDM dan ook vastgesteld als een key objectives. De ideeën hierover zijn overigens ontstaan uit een interne SWOT analyse.

Het idee bestaat dat er een belangrijke verbeteringslag kan worden gemaakt als rolgebaseerde informatie meer gestandaardiseerd zou kunnen worden wat zich uit in de formulering van de opdracht.

3.3 Probleemstelling

De achtergrond zoals omschreven in paragraaf 3.2 is de aanleiding voor de volgende twee probleemstellingen:

Probleemstelling 1

Hoe kan Philips Healthcare IT Business & Service Demand Management ervoor zorgen dat procesrol kritische gegevens op een zo generieke, compleet en centraal mogelijke manier aangeboden worden voor 2 rollen binnen het business Segment Imaging Systems op de locaties Best en Cleveland? En hoe kan er beter gebruik worden gemaakt van gemeenschappelijke rapportages c.q. informatie voor vergelijkbare rollen in de business? Hierbij moet rekening worden gehouden met het feit dat het role-based information management(RBIM) model binnen Philips Healthcare moet aansluiten bij het bestaande process-based trainingsmodel.

Probleemstelling 2

Hoe kan Philips Healthcare IT Business & Service Demand Management er voor zorgen dat in de toekomst aan deze aanvoer van informatie voldaan blijft worden?

3.4 Doelstellingen

Doordat beide probleemstellingen vele facetten bevatten worden veel zaken na het advies positief veranderd. Hierdoor ontstaan meerdere doelstellingen. Om enig overzicht te bewaren worden de doelstellingen ingedeeld per probleemstelling.

Doelstelling 1

Het opstellen van een Prince 2 georiënteerd projectplan binnen 5 maanden wat leidt (na uitvoering) tot:

- *Een verbetering in het aanbod van informatie richting gebruikers*
- *Het aanbieden van instructies voor het gebruik van deze informatie vanuit Philips Healthcare IT Business & Service Demand Management.*
- *Het stimuleren van harmonisatie tussen verschillende business units bij gelijke rollen waardoor efficiënter gewerkt wordt.*
- *Het verhogen van de efficiëntie binnen beide rollen door het gebruik van instructies voor het gebruik van informatie.*
- *Een advies wat aansluit op het process-based trainingsmodel.*

Deze verbetering uit zich idealiter in een meetbare verhoging in klanttevredenheid na de invoering van het concept. Deze klanttevredenheid zal kwalitatief worden gemeten aan de hand van de antwoorden op een aantal standaard vragen, voor en na de implementatie. Deze vragen worden ontwikkeld als onderdeel van deze opdracht.

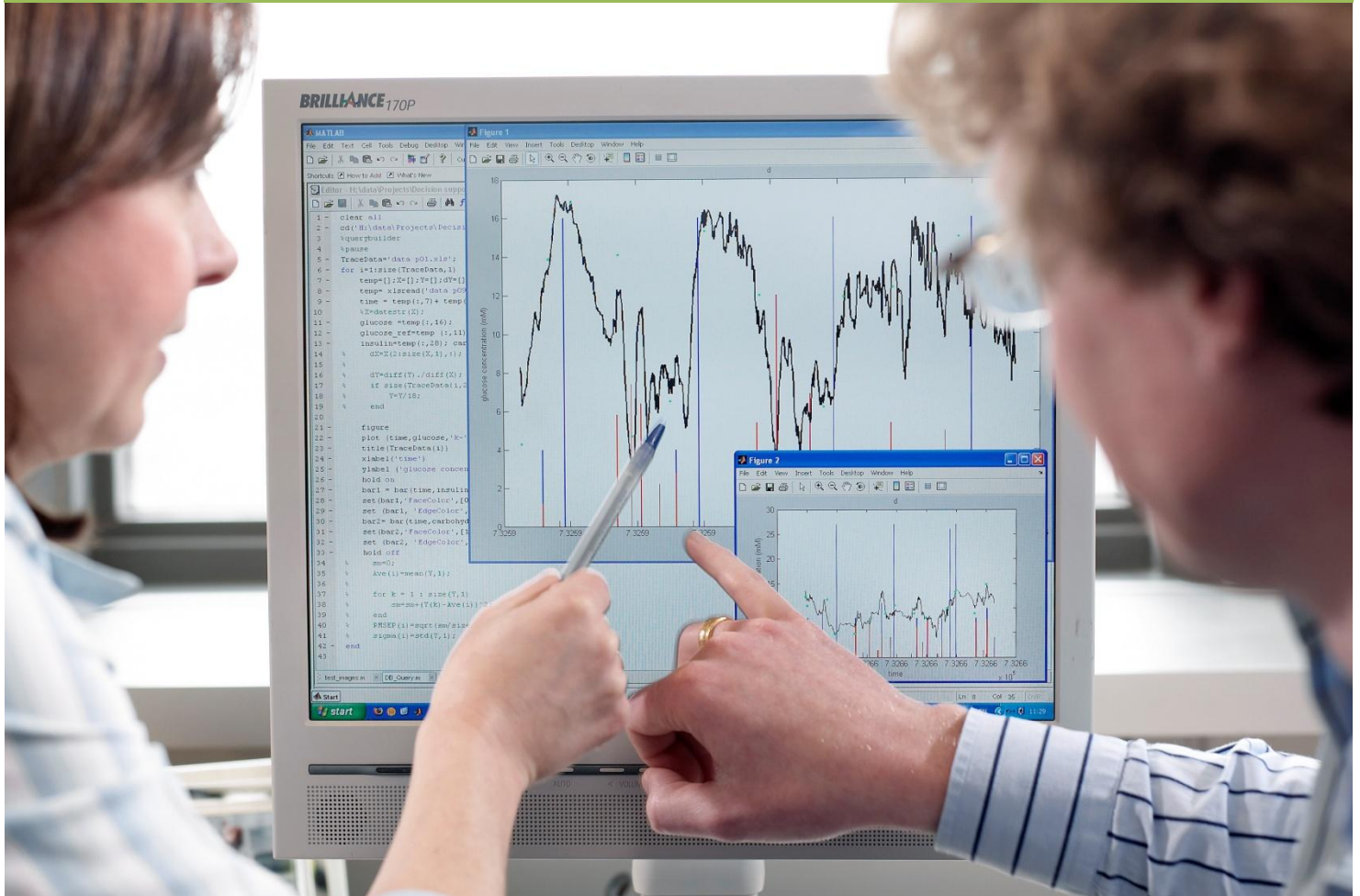
Gedurende het opstellen van een advies (wat leidt tot een PID) wordt gekeken naar het process- based trainingsmodel. Het opstellen van werkinstructies resulteert in minder fouten gedurende een operationeel proces en dus minder correctiewerk. Daarnaast wordt de kennis over wet- en regelgeving bevorderd, waardoor de kans op omzetvermindering (het niet mogen leveren van producten in Amerika) kan worden verkleind.

Doelstelling 2

Het opstellen van een adviesrapport binnen 5 maanden waarbij, na implementatie, de verbeterde aanvoer van informatie vanuit de IT-systemen naar de gebruikers in stand wordt gehouden en kan meebewegen met toekomstige ontwikkelingen

Philips werkt met de Prince 2 projectmethode. Ik zal mijn PVA(plan van aanpak) aanbieden in de vorm van een PID.

4. Projectaanpak



4.1 Projectaanpak

Bij een groot project zoals RBIM lijkt het pad naar een oplossing eindeloos. Het is dan ook zaak om vooraf een duidelijke route vast te stellen waarbij stap voor stap naar de oplossing toe gewerkt wordt. Het maken van stappen in deze route dient zorgvuldig en gedetailleerd te gebeuren en het gebruiken van bestaande methodieken, theorieën en modellen kan hier een grote bijdrage in hebben.

Gedurende mijn opleiding bedrijfskundige informatica is juist de nadruk gelegd op het gebruiken van methodieken, theorieën en modellen. Een goed voorbeeld is de V2-methode. Deze methode is ontwikkeld door een docent en wordt uitvoerig besproken en toegepast binnen de opleiding. Het is een raamwerk waar vele projecten gebruik van kunnen maken. Het is juist zo goed toepasbaar omdat het concreet en algemeen wordt gehouden.

De V2-methode, maar ook andere methoden heb ik aangewend om een onderbouwde route uit te schrijven met als einddoel de oplossing voor de probleemstelling. Een bron van inspiratie die ik hierbij gebruikt heb is het internet. Er bestaan duizenden dan wel niet miljoenen website and publicaties over theorieën, modellen en methodieken. Door het grote aanbod ontstaat wel een luxeprobleem. Er zijn zoveel verschillende soorten methodieken, modellen en theorieën dat het overzicht snel verloren raakt.

Om het relevante aanbod van methodieken, modellen en theorieën in te dammen tot inzichtelijke proporties is besloten om een selectieprocedure te vormen. Alle modellen, theorieën en methodieken die relevant zijn voor de probleemstelling zijn genoteerd. Na deze initiële inventarisatie zijn de geselecteerden hierna bekeken op inhoud. Hierbij werden de volgende vragen gesteld:



Afbeelding 3: Gestelde vragen tijdens inhoudselectie

Na voorgaande selectie zijn een aantal methodieken, theorieën en modellen overgebleven.

4.2 Methodiek selectie

De zeven overgebleven modellen/theorieën/methodieken (waar vanaf nu naar verwezen wordt als methode) worden kort besproken.

Methodie/Theorie/Model	Bruikbaar
Role Based B	Role-to-role alignment
IFLA	Study of the user's specific environment
	Formal interview
	Write a interview report
BABOK	Enterprise analysis
	Requirements elicitation
	Requirements Structuring
BIDO	Forming demands
	Longlist
	Shortlist
	Acceptation test
The Essential Model	Modeling desired process
	Evaluate models
MoSCoW	Prioritize information need
	Prioritize Demands and wishes
Requirements Analysis	Checking actual information need with given
	Check similarities between interviews

Tabel 2. Model/Theorie/Methode onderverdeeld in bruikbare segmenten

Alle benodigde onderdelen van de methoden zijn aanwezig. Na het plaatsen van de methoden in een logisch verband is de volgende aanpak (weergegeven in chronologische volgorde) gedefinieerd.

1. Definieer de positie van de gebruiker binnen de organisatie
2. Interview meerdere kerngebruikers
3. Vaststellen informatiebehoefte
4. Constateer gaten en overeenkomsten
5. Eisen, wensen en marktverkenning
6. Zoeken naar dashboard mogelijkheden
7. Opstellen voorstel informatiebehoefte i.s.m. het gekozen dashboard
8. Omvormen voorstel in PID.

Deze aanpak resulteert in de volgende documenten:

1. Bedrijfsanalyse
2. Interviewvragen

3. Interviewverslagen
4. DFD's en essentialmodellen
5. Informatiebehoefte die is ingedeeld in prioriteit
6. Gaten en vergelijkingen in informatiebehoefte en prioriteitstelling
7. Eisen en wensen betreffende een dashboard
8. Longlist
9. Shortlist
10. Voorstel dashboard
11. Uitkomst gebruikersacceptatietest
12. Project Initiation Document.

In de aankomende paragrafen wordt iedere stap in de aanpak verder uitgediept.

4.2.1 Definieer de positie van de gebruiker binnen de organisatie

Het was zaak alvorens een interview te houden om een algemene indruk te krijgen van de functie en de plaats van de functie binnen de organisatie. Hierdoor werd enige terminologie begrepen en waren sommige uitspraken beter in context te plaatsen. De volgende zaken dienden dan ook voorafgaand aan het interview in kaart gebracht te worden:

- Bepaal de rol en plaats van de afdeling binnen de organisatie
- Formuleer de taakomschrijving van de functie
- Stel de connecties en verbanden met andere afdelingen vast
- Stel de verantwoordelijkheden vast van de functie

Als voorgaande correct is geformuleerd is de positie van de gebruiker binnen het bedrijf helder. De bedrijfsanalyse kon vanuit deze dan ook opgesteld worden.

De bedrijfsanalyse is voorafgaand aan de interviews vastgesteld door een gesprek aan te gaan met de Business Demand management van deze afdeling. Deze heeft algemene informatie kunnen geven over de werkzaamheden en de verantwoordelijkheden die de persoon in deze functie heeft.

4.2.2 Interview meerdere kerngebruikers

Vorbereiding van een interview was cruciaal als de persoon in kwestie op een zo efficiënt mogelijke wijze informatie wil verzamelen. In paragraaf 4.2.1 is duidelijk geworden wat de rol en verantwoordelijkheden zijn van functie waarin de persoon zich bevindt. Aan de hand hiervan konden interviewvragen opgesteld worden. De volgende stappen worden doorgelopen om met een goede lijst interviewvragen te komen.

- Stel algemene, niet rolgebaseerde vragen op
- Evalueer deze vragen met de stuurgroep
- Verbeter de algemene vragen indien nodig
- Stel functiespecifieke vragen op
- Evalueer deze vragen met de stuurgroep
- Verbeter de functiespecifieke vragen indien nodig

Het opstellen van interview vragen was bijna een vak op zich. De achterliggende vraag bij het opstellen van het interview was dan ook: Hoe kan ik in zo'n kort mogelijke tijd zoveel mogelijk informatie verzamelen zodat ik mijn doelstelling kan behalen.

Daarnaast is gebleken dat gebruikers gemotiveerd dienen te worden tot het geven van constructieve antwoorden. In de praktijk blijkt het namelijk maar al te vaak dat interviews uitmonden in klaaggesprekken. Hieruit blijkt nogmaals dat een goede voorbereiding cruciaal is.

Na het doorlopen van alle bovenstaande stappen ontstaat een vragenlijst toegespitst op de functie van een gebruiker.

4.2.3 Verwerk interviewmaterialen

Na het interviewen van gebruikers is het zaak om de opgedane informatie zo snel mogelijk op papier te zetten. Er werden tijdens het verwerken van deze informatie de volgende stappen genomen:

- Schrijf een korte samenvatting van het complete interview
- Noteer de meningen van gebruikers ten opzichte van Process-based training
- Noteer voorstellen en gedachten aangaande trainingen en de wijze van aanbieden
- Evalueer bovenstaande gegevens met de gebruiker
- Verbeter eventueel

Oorspronkelijk zouden ook DFD's opgesteld worden, maar dit is vanwege tijdgebrek achterwege gelaten. Hetzelfde geldt voor essentialmodellen. De gebruikers die geïnterviewd zijn hebben het erg druk, vooral assistent controllers aangezien deze te maken hadden met het opstellen van de jaarlijkse budgetten en audits. Binnen een periode van 2 uur moest alle informatie boven tafel gehaald worden.

4.2.4 Constateer gaten en overeenkomsten

Aangezien de gebruikers die geïnterviewd worden bij verschillende business units zitten is de kans enorm groot dat er verschillen in prioriteit of informatiebehoefte aanwezig zijn. Aangezien de doelstelling is om voor al deze personen één dashboard te ontwikkelen dienen eventuele (cruciale) verschillen ontdekt te worden. Overeenkomsten aan de andere kant zijn een bevestiging van het feit dat een dashboard absoluut mogelijk is.

Tijdens het interviewen is aan de persoon gevraagd welke informatie hij benodigd heeft, maar ook welke prioriteit deze informatie heeft. De opgegeven informatie wordt vervolgens via de MoSCoW-methode in kaart gebracht. Kortom, een aantal stappen worden genomen om de gaten te constateren, net zoals de overeenkomsten. De stappen die gevolgd dienen te worden:

- Deel het informatieonderdeel in op prioriteit volgens de MoSCoW-methode.
- Stel de overeenkomsten vast wat betreft overeenkomende informatiebehoefte en de prioriteit
- Stel de afwijkingen vast wat betreft informatiebehoefte en/of de prioriteit
- Verzamel alle gelijke prioriteiten
- Evalueer deze ontstane lijst samen met de gebruiker

4.2.5 Eisen, wensen en marktverkenning

De geboden oplossing zal moeten voldoen aan meerdere wensen en eisen. Na het opstellen van deze lijst dient men in de markt te kijken naar mogelijke toepassingen dan wel oplossingen voor de gestelde wensen en eisen.

4.2.6 Zoeken naar dashboard mogelijkheden

In het begin van dit project werd al snel duidelijk dat de oplossingsrichting zich zou richten op dashboardmogelijkheden. Vanuit de theorie (Role Based Business Intelligence) wordt deze oplossing ook aangedragen als het aankomt op informatievoorziening van medewerkers. Wereldwijd gezien zijn er meerdere (grote) spelers op de markt welke dashboardoplossingen aanbieden. Voor een goede en onderbouwde keuze van een dashboardoplossing is het noodzakelijk om een goed inzicht te hebben van de mogelijkheden die ieder dashboard biedt. In deze stap worden de mogelijkheden en beperkingen in kaart gebracht en getoetst aan eventuele eisen die Philips stelt aan applicaties. Na een korte inventarisatie van alle kandidaten zal de lijst ingekort worden door de eisen en wensen van gebruikers naast de mogelijkheden en beperkingen van de applicaties te leggen. Uiteindelijk zal 1 applicatie zich profileren als de beste kandidaat. Deze applicatie zal dan ook voorgedragen worden als advies richting het management.

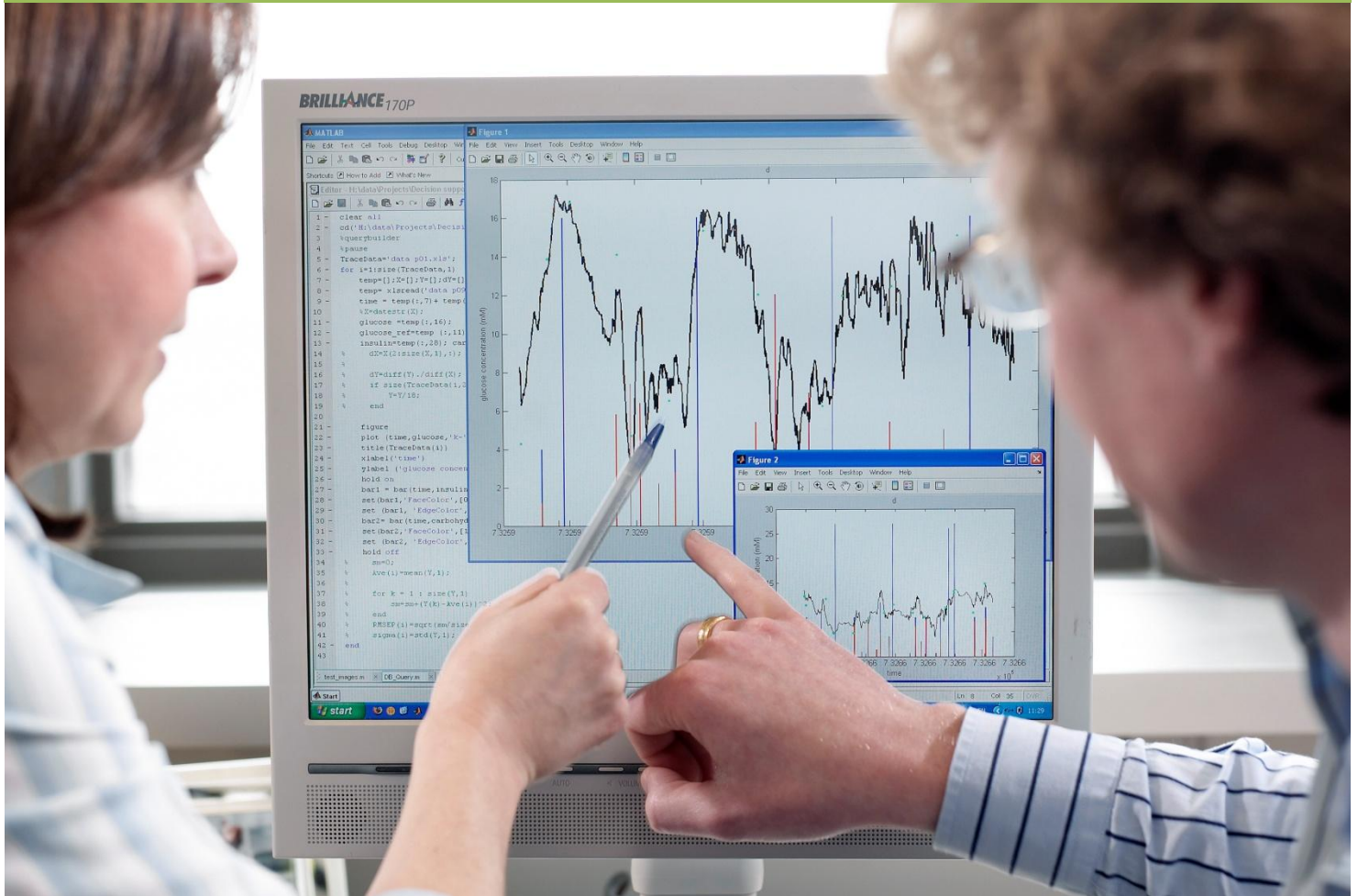
4.2.7 Opstellen voorstel informatiebehoefte i.s.m. het gekozen dashboard

Na goedkeuring van het management, betreft de keuze van de applicatie, dient deze ingericht te worden volgens de behoefte van de gebruikers. Kortom, het benutten van de mogelijkheden van de applicatie op een manier zoals de gebruikers dit wensen. Dit wordt verwerkt in een advies en gepresenteerd aan het management alsmede een selecte groep eindgebruikers welke in deze zullen fungeren als kerngebruikers.

4.2.8 Omvormen voorstel in PID

Na goedkeuring van het voorstel informatiebehoefte door het management zal men door gaan met de concrete invulling van de realisatie. Deze realisatie vindt plaats door het voorstel om te vormen in concrete, geplande, stappen waarbij aandacht wordt besteed aan budget, planning en mogelijke risico's. Het PID vormt het laatste document voor de daadwerkelijke invoering van de oplossing.

5. Nader onderzoek



Het onderzoek richt zich op 2 rollen, operationele inkopers en assistent controllers binnen het segment Healthcare, business unit Imaging Systems. Aangezien er meerdere locaties zijn waar beide rollen zich bevinden is besloten om het bereik van deze opdracht, te beperken tot de locaties Best en Cleveland.

Aangezien de organisatie onbekend was en ik dus niet op de hoogte was van de doelstellingen, taken, verantwoordelijkheden en verbindingen met andere afdelingen was het zaak me hier in te verdiepen. Aangezien de medewerkers in het algemeen een drukke periode tegemoet gingen is besloten om met twee kernegebruikers de verschillende facetten van een rol door te nemen. Hierdoor heb ik een helder beeld voor ogen. Het was mij nu duidelijk welke verantwoordelijkheden ze hebben, welke verbindingen ze hebben met andere afdelingen en welke algemene informatie ze nodig hebben om hun werkzaamheden succesvol uit te kunnen voeren.

Het was oorspronkelijk de planning om bij iedere werknemer bovenstaande feiten te gaan vragen aangezien er eventueel afwijkingen kunnen zitten binnen de rollen aangezien ze allemaal werkzaam zijn bij verschillende onderdelen van Imaging systems (zie paragraaf 2.1). Gebleken is dat de benodigde tijd voor ieder interview zou toenemen en een tijdslimiet van 2 uur zou overschrijden. Vandaar dat besloten is om deze feiten vooraf bij één kernegebruiker te controleren zodat de resterende interviews bondiger gehouden konden worden.

Van beide rollen zijn uiteindelijk vier medewerkers geïnterviewd. Alle geïnterviewden zijn afkomstig van verschillende onderdelen binnen Imaging Systems en behoren allen toe tot kernegebruikers. Zij zijn hierdoor goed op de hoogte van processen, werkwijze en de benodigde informatie voor het goed uitvoeren van hun taken.

Per interview zijn de volgende zaken uiteengezet:

1. Welke programma's worden gebruikt voor het uitvoeren van zijn of haar (dagelijkse) werkzaamheden?
2. Welke informatie wordt buiten de informatiesystemen om aangeleverd?
3. Hoe tevreden is de geïnterviewde over de wijze waarop het huidige aanbod van informatie wordt getoond?
4. Welke veranderingen ziet de geïnterviewde hier graag?
5. Welke trainingen zijn gevolgd (welke relevant zijn voor de huidige functie)
6. Hoe zijn deze trainingen gevolgd? (e-learning, klassikaal)

Na het afronden van de interviews hebben de volgende bevindingen zich geuit.

5.1 Bevindingen interviews

Verrassend genoeg gaven alle geïnterviewde medewerkers aan dat de huidige manier van aanbieden van informatie niet te bestempelen is als slecht. Wel geeft het merendeel aan dat verbetering mogelijk is. Voor het vervullen van hun (dagelijkse) werkzaamheden is een scala aan informatie benodigd welke wordt verkregen uit veel soorten informatiesystemen met als voornaamste SAP. Het ERP systeem van Philips Healthcare. Opvallend hierbij is het feit dat medewerkers dezelfde informatie vaak meerdere keren door systemen laten vertalen naar een weergave welke voor hun afdoende is. In een concreet voorbeeld heeft een medewerker laten zien dat bepaalde informatie door 2 andere programma's synchroon vertaald wordt naar een bepaalde weergave.

Door het grote aanbod van informatiesystemen is in het verleden een vraag ontstaan naar werkinstructies. Aan deze vraag is voldaan, al blijkt dat medewerkers deze werkinstructies vaak niet gevonden krijgen. De werkinstructies staan vaak vermeld op intranetportals. Philips heeft alleen veel portals in gebruik, en de bezoeken

van de juiste portal voor de juiste werkinstructies heeft bij veel medewerkers irritaties losgemaakt. Veel medewerkers gebruiken de werkinstructies dan ook niet meer maar vragen voor hulp liever een collega.

Aangezien het ERP systeem SAP wordt gezien als de primaire aanvoer van informatie maken veel medewerkers favorieten aan binnen SAP. Dit betekent dat er een snelkoppeling gemaakt wordt naar een bepaald rapport dan wel scherm. Deze favorieten worden gretig gebruikt door de medewerkers omdat ze een snelle toegang tot de benodigde informatie verschaffen. Het blijkt dat nieuwe medewerkers vaak de favorieten doorgezet krijgen van huidige werknemers zodat de zoektocht naar informatie verkort wordt.

Zoals eerder is vermeld worden meerdere informatiesystemen geraadpleegd voor informatie. Om de bedrijfsinformatie, welke de systemen bevatten, uit handen te houden van niet geautoriseerde mensen is de toegang tot deze systemen vaak beschermd doormiddel van een gebruikersnaam en wachtwoord. Medewerkers zien het invullen van deze gegevens op een dagelijkse basis bij meerdere systemen als een vervelend iets.

Bij verschillende interviews van medewerkers in de rol van operationele inkoper is gebleken dat zij zelf al een dashboard ontwikkeld hebben. Doormiddel van een HTML bestand zijn diverse links verzameld en geven tezamen een soort van toegangsportaal tot veel informatie zoals de website naar UPS – tracking & tracing.

Nieuwe medewerkers volgen vaak geen aparte training voordat ze aan hun werkzaamheden beginnen. Vaak worden ze ingewerkt door ervaren collega's die ze mee laten kijken met hun eigen werkzaamheden en daarna als vraagbaak fungeren. Iets wat kan leiden tot het aanleren van een selectieve werkwijze.

Over het algemeen worden klassikale trainingen meer gewaardeerd dan e-learning trainingen. De online trainingen worden vaak als onpersoonlijk ervaren en zijn vaak vrij algemeen waardoor de betreffende medewerker de ontvangen informatie niet goed kan omschakelen naar zijn of haar eigen situatie. Daarnaast is er vaak geen mogelijkheid tot het stellen van vragen, en indien die mogelijkheid er wel is wordt het niet als iets uitnodigend ervaren. Het werpt een barrière op voor het stellen van vragen.

Aan de hand van de interviews en de eisen zoals vooraf zijn vastgesteld bij aanvang van het project zijn de volgende eisen en wensen bepaald:

5.2 Eisen en wensen

Eisen	Wensen
Informatie aanbieden	1 verzamelpunt
Role Based	Single Sign on
Bestaande applicatie	Dashboard oplossing
Toekomstgericht	Aanpasbaar voor gebruiker
Proces Based Training	

Het is zaak dat de oplossing is bedoeld voor het versimpeld aanbieden van benodigde informatie. Deze informatie moet rolgebaseerd zijn waarbij dus voor iedere functie/rol een andere set van gewenste gegevens en systemen aangeleverd wordt. Het moet toekomstgericht zijn, het moet een blijvende oplossing zijn. Daarnaast moet het aansluiten bij het proces based trainingsconcept waarbij gekeken wordt naar welke processen medewerkers in een bepaalde rol uitvoeren.

Na aanvang van het afstudeerproject is duidelijk geworden dat het huidige applicatielandschap van Philips enorm uitgebreid is. Vanuit IT is er een traject gestart om deze veelvoud aan applicaties terug te dringen. Het (mogelijk) aandragen van een nieuwe applicatie om mijn probleemstelling op te lossen draagt hier niet aan bij. Daarom is besloten dat de oplossing van mijn project zich zal moeten bevinden tussen de huidige applicaties van Philips. Wordt aan deze eis niet voldaan, dan is de oplossing zeker niet toekomstgericht.

Vanuit de gebruikers zijn enkele duidelijke wensen uitgesproken betreffende de oplossingsrichting. Men wenst een centraal punt voor alle benodigde informatie. Één locatie van waaruit alle informatie en ondersteunende systemen geraadpleegd kunnen worden. Dit verkort het zoekproces naar de juiste informatie en verhoogt daardoor de efficiëntie van de medewerkers.

Het dagelijks moeten inloggen voor meerdere informatiesystemen wordt gezien als een irritatie. Medewerkers realiseren dat het beveiligen van bedrijfsinformatie een bittere noodzaak is, maar hopen dat het eenmalig aanloggen voldoende is voor al hun benodigde informatiesystemen.

Gebruikers maken voor het delen van informatie veelal de applicatie SharePoint. Het nadeel aan deze applicatie is dat deze statisch is. Alleen de beheerder van een sharepointportal kan indelingen wijzigen. Medewerkers geven aan dat zij de inhoud van het dashboard zelf willen kunnen bepalen en kunnen aanpassen naar hun eigen wensen. De oplossing moet niet alleen een aanbod zijn van informatie, maar ook een omgeving die prettig aanvoelt en flexibel is zodat de informatievoorziening zich aanpast aan de wensen van de gebruiker.

5.3 Prioriteit

In mijn projectaanpak staat omschreven dat medewerkers verschillende prioriteiten stellen aan hun wensen. Men hecht meer waarde aan de ene wens dan de andere. De vervolg stap na het opstellen van deze eisen en wensenlijst zou zijn het aangeven van prioriteit per wens. Deze stap is overgeslagen doordat ik gaandeweg het verwerken van de interviews op een mogelijke oplossing was gewezen door één van de geïnterviewde medewerkers welke alle wensen van iedere gebruiker uit liet komen.

Doordat tijdens het houden van interviews soms een geruime tijd zat was het zaak om ondertussen te inventariseren welke alternatieven er zijn voor de definitieve oplossing. Daarbij kon ik mij op twee manieren richten op de oplossing. Ik kon kiezen voor het partieel oplossen van het probleem door geen rekening te houden met eventuele prioriteiten en daardoor het risico voor lief nemen dat de oplossing voor het ene probleem de oplossing van een ander probleem in de weg kan staan. Of ik kon kiezen voor een integrale aanpak waarbij ik mijzelf richt op het hoofdprobleem en deze probeer op te lossen waarna problemen met een lagere prioriteit aan de beurt komen.

Ik heb gekozen voor een integrale oplossing aangezien de probleemstelling duidelijke eisen stelde aan de oplossing en probleemstelling twee een logische opvolging was van probleemstelling één. Duidelijk werd dat de oplossing een dashboard oplossing zou worden.

Op dit punt ontstaat er een opsplitsing van dit document. De oorzaak is de tweeledige probleemstelling. Waar probleemstelling één zich richt op een oplossing voor informatieaanbod richt probleemstelling twee zich op het onderhouden en relevant houden van de oplossing zoals deze geadviseerd wordt bij probleemstelling één. Hoofdstuk vijf van dit document houdt zich bezig met bevindingen in de huidige situatie (de IST-situatie) voor zowel probleemstelling één als twee. Doch zijn er geen bevindingen voor probleemstelling twee als er nog geen advies is afgegeven voor probleemstelling één, dat moge duidelijk zijn. In de volgende paragraaf zal dan ook verwezen worden naar de “Philips One Portal” als de oplossing voor probleemstelling één. Voor een motivatie evenals een beschrijving voor dit advies alsmede eventuele alternatieven verwijs ik u naar hoofdstuk zes en zeven. Paragraaf 5.4 zal zich richten op de huidige situatie rondom het actueel houden van systemen, procedures e.d. waarbij termen aan worden gehouden zoals beschreven in de best practice methode BISL. Voor meer informatie over BISL verwijs ik u door naar de literatuurlijst zoals deze is opgenomen in dit document.

5.4 Onderhouden van de Philips One Portal

Alle applicaties welke in gebruik zijn door medewerkers worden beheerd door functioneel beheerders. Binnen Philips Healthcare heten deze functionele beheerders “Business Demand managers”. Deze beheerders richten zich op één applicatie, voornamelijk SAP, en houden deze door regelmatige interactie met de gebruikers up to date. Dit door wijzigingsverzoeken in te dienen namens gebruikers evenals het operationeel onderhouden van de SAP systemen waarbij de nadruk ligt op bedrijfsgegevens en stamgegevens (binnen Philips Healthcare ook wel Master Data genoemd).

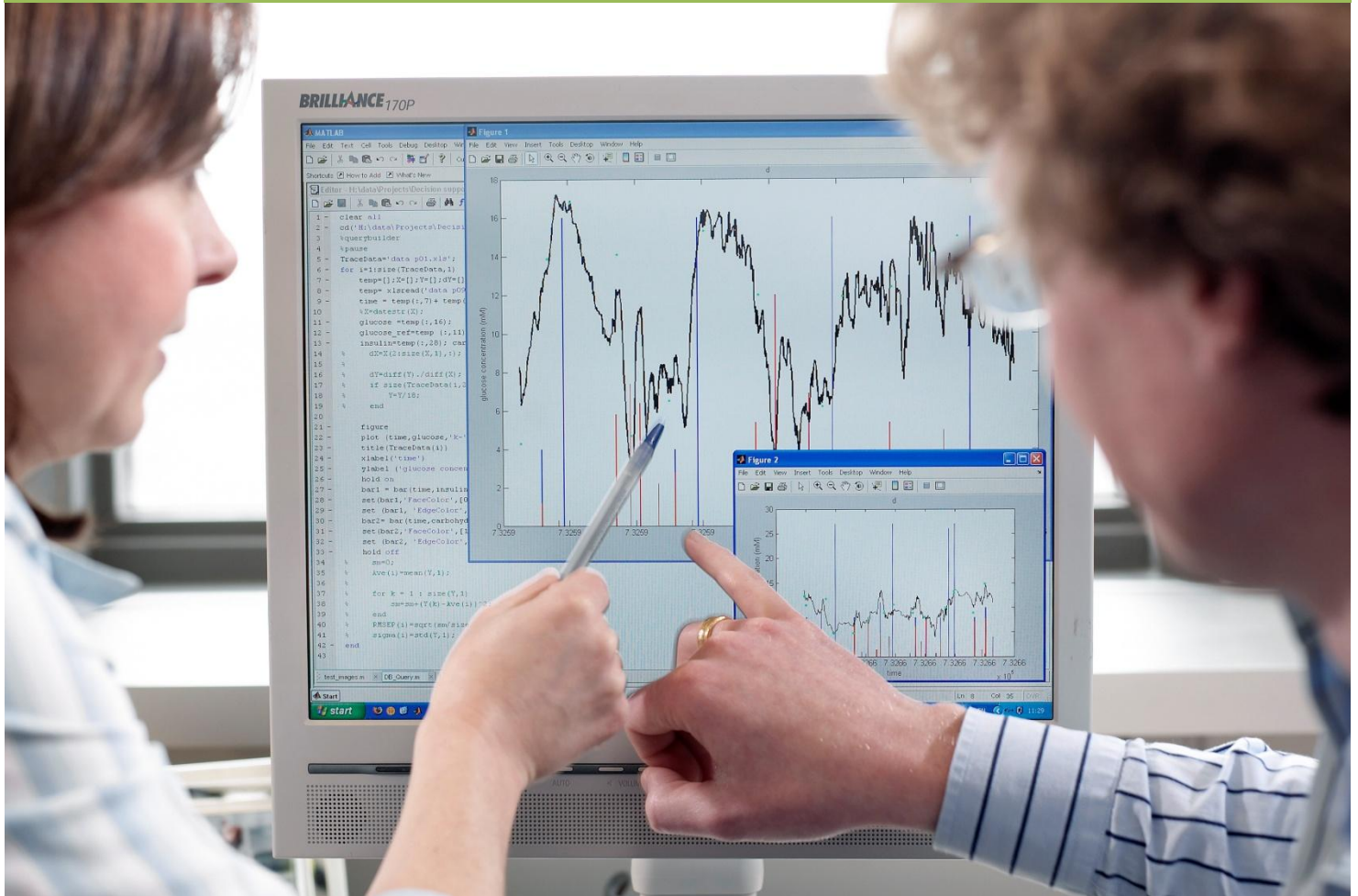
Indien wijzigingsverzoeken worden uitgevoerd wordt een impactanalyse gemaakt waarbij gekeken wordt welke informatiesystemen, afdelingen en procedures beïnvloed worden. De Philips One Portal zal hier deel van moeten gaan uitmaken.

Het up to date houden van de Portal wordt door de vele mogelijkheden zowel complexer als eenvoudiger om te onderhouden. Doordat één applicaties door meerdere afdelingen, functies en niveaus wordt gebruikt hebben kleine wijzigingen vaak impact op bijna iedere medewerker. Maar doordat de portal door iedere medewerker individueel aanpasbaar is kan een medewerker zelf invloed uitoefenen op de bruikbaarheid van zijn of haar portal. Wijzigingen in de portal zal dan ook alleen gevolgen hebben voor alle medewerkers bij de volgende situaties:

- Het aanpassen van de basisset van gegevens welke beschikbaar zijn bij een bepaalde rol
- Het aanpassen van modules zoals de outlooksectie en de sharepointsecties.

De kracht van de portal is dat het vanaf het eerste gebruik meteen een complete set van informatie en applicaties aanbiedt. Deze set van informatie en applicaties wordt eenmalig vastgesteld door inventarisatie van de functioneel beheerder. Door de tijd heen wijzigen werkwijzen, procedures en informatieaanvoer en dit heeft directe gevolgen voor de inhoud van de portal. Medewerkers kunnen deze zelf aanpassen, maar men moet er voor waken dat in de loop van de tijd deze basisset niet verouderd en onbruikbaar wordt. Hoe dit voorkomen wordt kunt u lezen in hoofdstuk zes en zeven.

6. Alternatieven en adviesproces



Bij aanvang van dit project zijn een aantal stappen uitgezet welke volgens verschillende theorieën leiden tot een onderbouwd en verantwoord advies. In het verleden, en wederom nu, is gebleken dat soms doelbewust afgeweken wordt van de vooraf vastgestelde aanpak. De probleemstelling, huidige situatie en wensen en eisen zijn duidelijk. De logische stap zou zijn om middels BIDO een longlist te maken waarin een aantal alternatieven wordt geboden op de probleemstelling en de mogelijke oplossing. Deze longlist wordt volgens de theorie verder ingekort door kritisch te kijken naar de wensen, eisen en mogelijkheden binnen Philips Healthcare. Maar doordat gedurende het project duidelijk is geworden dat de aanvoer van benodigde informatie veelal plaats vindt via informatiesystemen is de oplossingsrichting eigenlijk al bepaald.

Vervanging of samensmelting van deze systemen is tijdrovend, arbeidsintensief en daardoor erg kostbaar en de kosten overstijgen de baten. De alternatieven dienen dan ook rekening te houden met het feit dat deze informatiesystemen aanwezig zijn en veelal gebruikt worden. Dit gecombineerd met het feit dat de alternatieven rolgebaseerd dienen te zijn en dus per rol ingericht moeten kunnen worden beperkt het aantal beschikbare alternatieven. De volgende criteria hebben geleid tot twee alternatieven:

- Alle informatiesystemen en informatie dienen centraal aangeleverd te worden
- Alle informatie dient per rol aanpasbaar te zijn
- Het alternatief, indien een applicatie, dient al in gebruik te zijn door Philips.

Na een korte inventarisatie van alle applicaties die Philips gebruikt en aan bovenstaande criteria voldoen bleven twee alternatieven over. De applicatie SharePoint van Microsoft en de SAP Netweaver component Portal welke binnen Philips wordt aangeduid als de Philips One Portal.

6.1 Microsoft SharePoint

Voor een uitgebreide uitleg over Microsoft SharePoint verwijs ik u door naar de literatuurlijst zoals deze is opgenomen in dit document. Het voordeel van SharePoint is het feit dat een oneindig aantal portals aangemaakt kan worden. Zo is het dus mogelijk om voor iedere rol een aparte portal aan te maken waardoor het aanbod van informatie zich per rol kan vormen. Ook biedt het een centrale plaats van waaruit alle informatie aangeboden kan worden. Een beperking hierin is dat het alleen om statische gegevens gaat. Het biedt geen plek aan al bestaande informatiesystemen. Een Sharepointportal kan onderhouden worden door de beheerder en indien goed onderhouden is het dus toekomstgericht. Het is een dynamische omgeving als het aankomt op het aanbieden van statische informatie. Ook kan er in de portal verwezen worden naar diverse werkinstructies en trainingen die benodigd zijn voor het uitvoeren van werkzaamheden bij een bepaalde rol. Training en support zullen tot een minimum beperkt worden. Doordat toegang wordt geregeld via LDAP is toegang tot de Portal mogelijk zonder in te loggen.

Twee grote nadelen aan SharePoint zijn dat ze alleen statische informatie aanbieden en geen ondersteuning bieden aan bestaande informatiesystemen. Deze zullen nog steeds buitenom geraadpleegd dienen te worden. Dit betekent dus dat een single sign on functie niet mogelijk is binnen Microsoft SharePoint.

6.2 Philips One Portal

De Philips One Portal is de benaming die Philips heeft gegeven aan de SAP Netweaver portal component. Meer hierover is terug te vinden in de literatuurlijst zoals opgenomen in dit document. Dit component richt zich voornamelijk op rolgebaseerde informatie, iets wat juist één van de speerpunten is in dit project. Het biedt medewerkers de mogelijkheid om informatie, links, programma's en sharepointportals te verzamelen op één centraal punt: de Philips One Portal. Deze portal is webbased wat betekent dat het te benaderen is via een browser en het voordeel heeft dat deze overal te benaderen is, zelfs buiten het netwerk van Philips. Doordat het een SAP component is werkt het nauw samen met alle SAP applicaties waardoor vele mogelijkheden ontstaan zoals het rechtstreeks linken naar schermen en rapporten binnen SAP.

Het voor- en nadeel van de Philips One Portal is dat het niet dezelfde GUI heeft als SAP. Een nadeel omdat veel medewerkers binnen Philips Healthcare werken met SAP en de indeling, uitstraling en logica zichzelf meester hebben gemaakt. Een voordeel omdat het doel van de Philips One Portal compleet anders is en hierdoor niet verward kan worden met SAP. Nu is de GUI van de Philips One Portal erg intuïtief en zal voor weinig problemen zorgen.

Het biedt dezelfde voordelen als Microsoft SharePoint met enkele aanvullende, cruciale voordelen. Het biedt zoals eerder aangegeven de mogelijkheden om 'externe' applicaties te herbergen. Vrijwel iedere applicatie is te koppelen in de Philips One Portal welke daarbij de mogelijkheid geeft tot automatisch autoriseren van applicaties. Het herbergt een single sign on functie. Alle mogelijkheden binnen de Philips One Portal zijn aanpasbaar door de gebruiker zelf en zullen onthouden en opgeslagen worden. De gemaakte wijzigingen (zoals het toevoegen van een applicatie en/of link) blijven beschikbaar voor de medewerker terwijl dit geen effect heeft op het aanbod van een andere medewerker.

De mogelijkheid om iedere applicatie toe te kunnen voegen binnen de Philips One Portal samen met het feit dat het een single sign on functie heeft plus het feit dat de applicatie gebaseerd is op een rol aangeboden informatiestructuur maakt de Portal tot een uitermate geschikte kandidaat. Een kandidaat die alle eisen en wensen vervult van de organisatie alsmede de gebruikers, een zeldzaam fenomeen.

Paragraaf 6.1 en 6.2 leiden tot de onderstaande afweging

Sharepoint	Philips One Portal
Role Based	Role Based
Verzamelpunt	Verzamelpunt
Proces Based Training	Proces Based Training
Bestaande applicatie	Bestaande applicatie
	Single Sign On
	Aanpasbaar door gebruiker

6.3 Het advies

Na het afwegen van beide alternatieven is mijn keuze gevallen op de Philips One Portal. Alle wensen van gebruikers zijn mogelijk en de portal voldoet aan de eisen zoals deze gesteld zijn bij aanvang van dit project. De portal is operationeel al beschikbaar en ingericht voor alle medewerkers. Het is een bestaande applicatie welke de goedkeuring draagt van de IT top. Sterker nog, zij willen de portal gaan promoten onder de medewerkers. Een HR systeem voor medewerkers waar beoordelingen in verwerkt worden is sinds dit jaar alleen nog maar beschikbaar via de portal. Een beslissing van de IT top om de portal te promoten, en dat is dan ook hard nodig.

Alle medewerkers hebben toegang tot de portal, en alle faciliteiten zijn aanwezig om een snelle en succesvolle invoering te bewerkstellingen. Er zijn nog wel enkele (kleine) aanpassingen nodig. Zo wordt bij het eerste maal aanloggen van de portal gevraagd in welke sector de medewerker zich bevindt qua functieprofiel. Deze vraagstelling moet specifiekier worden, men dient aan te kunnen geven in welk land men zich bevindt en in welke rol. Zodoende kan meteen een juiste set van generieke data, links en informatiesystemen aangeleverd worden.

Na navraag is gebleken dat deze aanpassen te maken is, en dat de afdeling verantwoordelijk voor deze wijzigingen hier graag aan meewerkt.

Aangezien alle voorbereidingen al bijna zijn getroffen is het zaak om zo snel mogelijk een generieke set van data, links en informatie te verzamelen en deze beschikbaar te stellen via de portal indien men een bepaalde rol kiest. Het toevoegen van links is een simpel en snel uitgevoerde taak. Het beschikbaar stellen van applicaties kan meer werk met zich meebrengen doordat op dit moment nog niet alle applicaties zijn opgenomen in de Philips One Portal.

Doordat de portal operationeel al draait, en er alleen wijzigingen in de inrichting gedaan dienen te worden is het uitvoeren van dit advies binnen een relatief kort termijn te realiseren. Wel zal men binnen Philips meer moeten doen aan awareness. Veel medewerkers weten pas sinds kort van het bestaan van deze portal, door het gebruiken van hun beoordelingsprogramma. Maar welke mogelijkheden het nog meer biedt wordt vaak over het hoofd gezien.

Mijn advies heb ik gepresenteerd aan de geïnterviewde medewerkers, en allen waren ze er zeer geënthousiasmeerd van. Zeker aangezien ik al een korte demo kon geven van de portal. Deze was immers al beschikbaar. Wel wordt door zowel de medewerkers en mijzelf opgemerkt dat een cruciale plaats is weggelegd voor het up to date houden van de inhoud van portals. En dit brengt mij dan ook op het advies betreffende onderhoud.

De portal is een waardevolle toevoeging voor medewerkers, maar voorkomen moet worden dat teveel tijd, geld en energie gestoken wordt in het dwangmatig up to date proberen te houden van de portal. Ik stel voor dat de portal wordt opgenomen in de al bestaande changemanagementprocedure wat betekent dat iedere wijziging, in elk programma, locatie en/of rol wordt bekeken of dit invloed heeft op de portal en dan met name op de inhoud. Indien dit het geval is kunnen wijzigingen aangebracht worden in de portal, hierdoor blijft deze up to date. Deze wijzigingen worden gecommuniceerd richting de betreffende functioneel beheerders die op hun beurt deze informatie doorspelen naar hun medewerkers en/of afdelingen.

Bijna alle invloeden van wijzigingen zijn hierdoor afgedekt. Er blijft nog één mogelijkheid over om de portal te laten verouderen, en dat is als gebruikers zelf nieuwe en/of gewijzigde functionaliteiten of informatie willen hebben. Indien dit het geval is dient de betreffende gebruiker een verzoek voor wijziging in (RFC) welke door de

verantwoordelijk functioneel beheerder wordt bekeken. Indien deze een toevoeging ziet voor de portal, dan wel de werkzaamheden voor de medewerker, dan zal dit verzoek besproken worden tijdens de al bestaande en geplande controlboardmeetings. Dit zijn bijeenkomsten waarbij medewerkers aanwezig zijn met dezelfde rollen, maar vertegenwoordigen vaak een andere business unit. Door gebruik te maken van deze bestaande meetings is het niet nodig om extra kerngebruikers aan te wijzen en dure en onnodige bijeenkomsten in te plannen.

Het controlboard kan een advies uitbrengen richting de functioneel beheerder aangaande het verzoek. Het blijft echter altijd de functioneel beheerder zelf die beslist en bevoegd is om deze verzoeken te honoreren of te weigeren.

Door deze constructie krijgen medewerkers van Philips een centraal aanspreekpunt voor al hun informatie en blijft dit punt ook up to date tegen geringe kosten.

7.Conclusies



Philips maakt gebruik van vele informatiesystemen om alle bedrijfsgegevens op een juiste manier te kunnen verzamelen te kunnen tonen. Juiste deze grote aanvoer van informatie plus het aantal informatiesystemen wat een medewerker tot zijn beschikking heeft leidt tot het overladen van de medewerker met informatie. De uitdrukking: “Door de bomen het bos niet meer zien” is in dit project dan ook toepasselijk. Het hebben van een centraal aanspreekpunt voor al deze systemen en informatie wordt door vele medewerkers als een wens opgegeven.

Dit centraal aanspreekpunt is op dit moment al aanwezig binnen Philipshealthcare. Het is een SAP netweaver component dat door Philips sinds een half jaar geleden is gaan gebruiken. Het voldoet aan de wensen van de gebruiker doordat het een centraal verzamelpunt is voor alle benodigde informatie die een medewerker in een bepaalde rol nodig heeft. Het voldoet mede aan alle eisen die zijn vastgesteld aan het begin van dit project. Doordat deze applicatie gepromoot wordt door de IT top is de oplossing, de Philips One Portal, een toekomstgerichte applicatie die veel flexibiliteit biedt richting de gebruikers.

Doordat medewerkers in een bepaalde rol direct een geschikte en bruikbare set van informatiesystemen en informatie wordt aangeboden vormt de portal naast een waardevolle aanvulling voor huidige medewerkers ook een waardevolle aanvulling tijdens het inwerken van nieuwe medewerkers. Zoeken naar informatie is door de Portal niet meer nodig.

Om de portal ook in de toekomst bruikbaar te houden is onderhoud benodigd. Door de portal op te nemen in de al bestaande wijzigingsprocedure worden wijzigingen van buitenaf, hiermee doelend op wijzigingen buiten de Philips One Portal, ook doorgevoerd in de portal. Er wordt gecontroleerd of bij wijzigingen de inhoud of functionaliteit van de Philips One Portal wordt aangetast, indien dit het geval is worden de benodigde aanpassingen binnen de Portal uitgevoerd. De verantwoordelijk functioneel beheerder wordt hiervan op de hoogte gesteld die hierdoor weer de betrokken medewerkers kan informeren. Tijdens de al bestaande controlboard bijeenkomsten wordt ook aandacht besteed aan eventuele verzoeken van gebruikers voor wijzigingen en/of toevoegingen van functionaliteit.

Door het actief aanbieden van de Philips One Portal richting gebruikers gecombineerd met het complete en toegesneden aanbod van informatie plus het onderhouden van deze portal zorgt voor een gedegen toevoeging van het informatieaanbod.

Evaluatie

Bij aanvang van het project bleek de opdrachtschrijving nog niet volledig vast te liggen. Na het stellen van vragen als: Welke doelstellingen en probleemstellingen kunnen er gevormd worden? Bleek dat de opdracht voor interpretatie open stond. Nadat we de opdracht meerdere malen besproken hadden is een duidelijke opdrachtschrijving gevormd. Dit proces heeft ongeveer vier weken in beslag genomen, één vijfde van mijn beschikbare tijd. Deze periode was een leerzame tijd. Ook in de toekomst zal een opdracht niet hapklaar aangeleverd worden en dien ik zelf, door het stellen van analytische vragen, de opdracht helder en concreet te krijgen. Het was duidelijk te merken dat meerdere partijen meerdere belangen behartigden en hierdoor was het zoeken van de juiste balans in de opdracht een grote uitdaging. Absoluut een goede leerervaring voor mijzelf. Toen na vier weken nog steeds geen officiële goedkeuring gegeven werd aan de opdrachtschrijving heb ik wel een deadline vastgesteld. Er moet immers voldoende ruimte overblijven om de opdracht alsnog goed uit te kunnen voeren. De belanghebbenden accepteerde deze deadline en begrepen dat het formuleren van de opdracht afgerond diende te worden.

Gedurende onze opleiding is veel aandacht besteed aan het oplossen van problemen of het vervullen van een behoefte doormiddel van bewezen en onderbouwde methoden, modellen en theorieën. Het afstuderen doormiddel van een afstudeeropdracht dient hier geen uitzondering op te vormen. Na de vaststelling van de opdracht ben ik dan ook onmiddellijk op zoek gegaan naar een gepaste aanpak zodat een onderbouwde en juiste oplossing geboden kon worden. Het bleek dat deze stap binnen deze opdracht niet zo vanzelfsprekend was. Een methode, model of theorie over de wijze waarop informatie aangeboden kan of dient te worden is door mijzelf niet gevonden, en ik stond toen voor een dilemma: Hoe nu verder?

Gedurende mijn zoektocht naar een geschikte methode ben ik veel modellen, theorieën en methoden tegen gekomen die randzaken aangaande mijn opdracht bespraken. Ik heb toen de beslissing genomen om enkele elementen van deze modellen e.d. te combineren tot een eigen aanpak. Deze aanpak is terug te zien in paragraaf 4.2 tabel 2. Deze aanpak heb ik gepresenteerd voor de stuurgroep die gevormd was. Deze was enthousiast en gaf een akkoord voor deze aanpak. Na het maken van een concrete planning bleek dat ik deze veel te specifiek had ingevuld. Iedere klein onderdeel had ik in de planning opgenomen waardoor het overzicht verloren raakte en een wijziging in de planning voor grote problemen zou kunnen zorgen. Later in de opdracht zou blijken dat veel van deze stappen overbodig zou worden door de bevindingen die ik op zou doen in de interviews.

De gehouden interviews, een arbeidsintensieve stap richting te oplossing heeft logischerwijs veel tijd gekost in mijn onderzoek. Philips Healthcare zit in een drukke periode en beschikbare tijd van medewerkers is dan ook schaars. Ik heb besloten om dan interviewgesprekken dan ook meteen in te plannen zodat mijn tijdsplanning niet negatief beïnvloed zou worden door het gebrek aan beschikbare tijd van medewerkers. Ik moet zeggen, de meeste medewerkers waren zeer bereidwillig en de interviews met medewerkers vanuit de locatie Best waren redelijk snel gepland. Met medewerkers uit Cleveland liep dit anders. Ook hier was de beschikbare tijd van medewerkers erg beperkt, maar op mijn e-mails met daarin een verzoek voor een telefonische afspraak werd niet gereageerd. Na meerdere pogingen heb ik hulp gezocht bij mijn bedrijfsbegeleider en om raad gevraagd. Deze heeft al bestaande contactpersonen vanuit de locatie Best gevraagd contact op te nemen met de potentiële interviewkandidaten. Hieruit is één interviewafspraak uit voort gekomen. Een minimum aantal van twee was eigenlijk benodigd, maar naar dat verdere pogingen voor het maken van een afspraak ook tot niets leidde is besloten om het dan maar bij dit ene interview te houden.

Zoals gezegd was de beschikbare tijd van medewerkers beperkt, en hierbij is dan ook rekening gehouden bij de ingeplande duur van de interviews. Om toch nog enige uitloop op te kunnen vangen heb ik besloten om een

tijdsduur van twee uur aan te houden. Om een betere indruk te krijgen van de verantwoordelijkheden en taken van de betreffende medewerkers is een extra interview ingepland met een medewerker die wat ruimer in zijn tijd zat. Na afloop van dit interview was gebleken dat de benodigde tijd voor het stellen van alle interviewvragen de twee uur zou overschrijden. Een beslissing moest dan ook gemaakt worden, of de ingeplande tijd verlengen met als mogelijk gevolg het verliezen van een aantal interviewafspraken, of het inperken van het aantal interviewvragen met als mogelijk gevolg het missen van bepaalde informatie. Na een bespreking met de stuurgroep is besloten om te kiezen voor de laatste optie. Er werd besloten sommige vragen over randzaken weg te laten waardoor de benodigde interviewtijd binnen de twee uur zou komen te liggen.

Na ieder interview werd steeds duidelijker dat de standpunten van de verschillende medewerkers veel raakvlakken met elkaar hebben en niet veel met elkaar verschillen. Het noteren van gebruikte SAP schermen en rapporten behoorde ook tot de taken tijdens de interviews. Maar gaandeweg bleek dat alle gebruikers hun gebruikte SAP schermen en rapporten bijhouden middels favorieten in SAP. Door het opvragen van deze favorieten middels een exportfunctie in SAP heb ik deze inventarisatie niet meer gedurende het interview hoeven te maken waardoor veel kostbare tijd werd bespaard.

Gedurende een interview gaf de geïnterviewde aan dat hij ook soms gebruikt maakt van de Philips One Portal, een voor mij tot op dat moment onbekende applicatie. De vraag was welke applicatie en informatie de medewerker zoals gebruikt tijdens zijn dagelijkse werkzaamheden, hierdoor kwam de geïnterviewde op dit antwoord. Na het interview ben ik mijzelf gaan verdiepen en zag hierdoor de mogelijkheden van deze Portal.

Na de interviewfase zou ik volgens mijn gedocumenteerde aanpak een inventarisatie dienen te maken over de prioriteit die elke medewerker geeft aan betreffende applicatie en bepaalde informatie. Deze stap is overgeslagen nadat duidelijk was geworden dat de Philips One Portal alle wensen en eisen van de medewerkers zou kunnen inwilligen. Een groot aantal te volgen stappen van mijn aanpak is hierdoor komen te vervallen. Het vergelijken van de verschillende toegewezen prioriteiten was overbodig geworden, eveneens als het maken van een longlist aangezien maar twee applicaties voldeden aan de eisen die gesteld waren vanuit Philips Healthcare.

Toen ik de beslissing heb gemaakt dat de Philips One Portal de oplossing zou zijn voor de probleemstelling bleek dat ik een hoop tijd over had. Immers, verschillende stappen in mijn aanpak kon ik laten vervallen en de volgende vraag ontstond vanuit mijzelf: Wat nu?

De oorspronkelijke opdracht was het aanbevelen van een oplossing voor de probleemstelling, en die doelstelling was behaald. Ik had nu de mogelijkheid om mijzelf verder te verdiepen in de Portal en te gaan kijken welke eisen en wensen er gesteld worden vanuit de IT organisatie zelf voor de door mij geadviseerde aanbeveling. Ik kon gaan kijken welke concrete stappen genomen dienden te worden om de portal zo om te vormen zodat deze perfect aansluit bij de oplossing van de probleemstelling. De stuurgroep was enthousiast en moedigde mijn initiatief aan.

Ik heb hierna contact gezocht met het ontwikkelingsteam van de Philips One Portal en kwam zo in contact met een projectleider van de Philips One Portal. Ik heb een interview afgenomen met de projectleider een aantal inhoudelijke vragen over de mogelijkheden en beperkingen van de Portal gesteld. Het bleek dat de wijzigingen zoals ik ze had voorgesteld in mijn advies zeker mogelijk waren en ze hieraan zeker hun medewerking wilde verlenen.

Om mijn afstudeeropdracht succesvol af te kunnen ronden diende voor probleemstelling twee een oplossing gevonden te worden. Omdat de portal een ondersteuning zou worden voor de dagelijkse werkzaamheden wilde ik uitgaan van de KISS visie. Een kostenefficiënte en structurele oplossing, dat had ik voor ogen. Omdat ik gedurende mijn afstudeerstage al enige informatie had opgevangen over periodieke ontmoetingen met kerngebruikers, ook

wel controlboardmeetings genoemd, en deze bestaan uit diverse medewerkers met dezelfde rol uit meerdere divisies en business units was dit een perfect platform om een periodiek evaluatiemoment vast te stellen.

Doordat er binnen Philips IT gebruik werd en wordt gemaakt van een changemanagementprocedure waarin invloeden van wijzigingen in andere applicaties en processen worden geïnventariseerd bleek dit een ideale procedure voor het onderhouden van de Portal. Hierin ben ik mij dan ook meer gaan verdiepen, en heb dit opgenomen in mijn advies.

Terugkijkend op mijn stageperiode heb ik veel steun mogelijk ontvangen van de opgezette stuurgroep. Ik kon altijd bij ze aankloppen en stonden mij met raad en daad bij. Zoals terug te lezen is heb ik veel leerervaring opgedaan en zie deze afstudeeropdracht dan ook als een waardevolle toevoeging aan de opleiding. Het uiteindelijke resultaat is het bewijs dat ik de gedurende mijn opleiding opgedane kennis succesvol kan toepassen in de praktijk en kon vele aanknopingspunten vinden tussen de theorie en de praktijk, al is de theorie zeker niet altijd toepasbaar in de praktijk doordat de theorie uit gaat van een ideale wereld, en het bedrijfsleven dit vaak verre van is. Het vinden van de balans tussen theorie en de toepasbaarheid hiervan op de praktijk is een mooie ervaring geweest.

Literatuurlijst

Onderwerp	Bron
BISL	Pols, van der R, <i>BISL – Een framework voor Functioneel Beheer en Informatiemanagement</i> , eerste druk, van Haren Publishing, 2009
BISL	Pols, van der R, <i>Business informatiemanagement en BISL in de praktijk</i> , eerste druk, van Haren Publishing, 2009
BABOK	International Institute of Business Analysis, <i>A guide to the Business Analysis Body of Knowledge</i> , versie 1.6, http://www.theiiba.org , 2006
Role Based Business Intelligence	Website: www.informationmanagement.com , Business Technology & Security Group, Doel is om de juiste informatie bij de juiste persoon terecht te laten komen. Uitkomst: Dashboard. http://www.informationmanagement.com/specialreports/2008_95/10001876-1.html
IFLA	Website: www.ifla.org , International Federation of Library Associations and Institutions. Een beschreven methode voor het achterhalen van de informatiebehoefte van een klant. http://archive.ifla.org/IV/ifla62/62-devf.htm
Requirements Determination and Requirements Structuring	Website: www.umsl.edu , University of Missouri – St. Louis, Beschrijft een wijze waarop de informatiebehoefte in kaart gebracht kan worden. http://www.umsl.edu/~sauterv/analysis/6840_f03_papers/zhu/
Requirements Analysis	Website: www.wikipedia.org , onderzoekt de behoefte aan informatie vanuit gebruikers. http://en.wikipedia.org/wiki/Requirements_analysis
Business analysis	Website: www.wikipedia.org , Methoden om de behoefte van een organisatie te identificeren en oplossingen te genereren. http://en.wikipedia.org/wiki/Business_analysis
MoSCoW	Website: www.wikipedia.org , Methode om de diverse wensen te koppelen aan de juiste prioriteit. http://en.wikipedia.org/wiki/MoSCoW
BABOK	Website: www1.ocn.ne.jp , International institute of Business Analysis, Gids voor het verzamelen van business analysis. www1.ocn.ne.jp/~kobakan/contents/babok.html

Bijlage I – PVA

Plan Van Aanpak

Role Based Information Management

Business Segment: Imaging Systems

Datum	16-09-2009
Student	Ranco van Bommel
Bedrijf	Philips
Afdeling	Philips Healthcare IT Business & Service Demand Management
Versie	1.1
Type	Plan van Aanpak

Versiebeheer

Versie	Eigenaar	Omschrijving/Status	Datum	Distributie lijst
0.10	Ranco van Bommel	Kaal document	17-08-2009	Ferencz van Weert
0.11	Ranco van Bommel	Voorlopig Opgesteld door student - Concept	24-08-2009	Inge van den Bogaert Linda de Bondt-van Gisbergen Ferencz van Weert John van Nisselroij
0.12	Ranco van Bommel	Voorlopig Opgesteld door student – Concept Verbeterpunten verwerkt	26-08-2009	Inge van den Bogaert Linda de Bondt-van Gisbergen John van Nisselroij John Saris Ferencz van Weert
0.13	Ranco van Bommel	Voorlopig Opgesteld door student – Concept Verbeterpunten verwerkt	01-09-2009	Inge van den Bogaert Linda de Bondt-van Gisbergen John van Nisselroij John Saris Ferencz van Weert
0.2	Ranco van Bommel	Voorlopig Besproken met bedrijfsbegeleider	04-09-2009	Inge van den Bogaert Linda de Bondt-van Gisbergen John van Nisselroij John Saris Ine Verhees Ferencz van Weert
0.3	Ranco van Bommel	Voorlopig Commentaar afstudeerdocent verwerkt	14-09-2009	Inge van den Bogaert Linda de Bondt-van Gisbergen John van Nisselroij John Saris Ine Verhees Ferencz van Weert
1.0	Ranco van Bommel	Definitief Opmerkingen bedrijfsbezoek docent verwerkt	16-09-2009	Ine Verhees Ferencz van Weert
1.1	Ranco van Bommel	Definitief Opmerkingen bedrijfsbezoek docent verwerkt	16-09-2009	Inge van den Bogaert Linda de Bondt-van Gisbergen John van Nisselroij John Saris Ine Verhees Ferencz van Weert

Ranco van Bommel

© Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden openbaar gemaakt of vervoelvoudigd, opgeslagen in een dataverwerkend systeem of uitgezonden in enige vorm door middel van druk, fotokopie of welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

Begrippenlijst

SWOT: De SWOT analyse is een analyse om de sterke en zwakke punten tegen elkaar te vergelijken. Daarnaast worden de mogelijkheden en bedreigingen geanalyseerd.

Prince 2: Een projectmanagementmethode

PID: Project Initiation Document, onderdeel van de Prince 2 methode

Changemanagement: Het succesvol managen van een verandering binnen een organisatie m.b.v. bepaalde methoden en technieken.

BISL: Business Information Services Library (informative beheer methode)

Stuurgroep: Betrokkenen binnen een bepaald bedrijfsonderdeel samengevoegd tot een adviesgevende groep.

1. Projectachtergrond

De industriële activiteiten van Philips Healthcare werden eind negentiger jaren uitgevoerd vanuit twee locaties: Best en Hamburg. Alle IT diensten (applicaties, infrastructuur en de bijbehorende support) werden destijds volledig lokaal georganiseerd. In de loop van de laatste 5 – 7 jaren heeft de Healthcare sector zich binnen Philips ontwikkeld tot een kern activiteit. De vele internationale acquisities hebben het bedrijf inmiddels geplaatst op de top 3 van de wereldranglijst op het gebied van hightech medische apparatuur.

De sector werd niet alleen veel groter maar er kwamen ook steeds meer soorten bedrijven bij. Bedrijven met hun eigen productranges en hun eigen, vanuit het verleden geëvolueerde, processen. Inmiddels groeide het besef dat de diversiteit aan processen en werkwijzen beter op elkaar zouden moeten kunnen worden afgestemd en dat Philips Healthcare door middel van procesharmonisatie een stuk doelmatiger zou kunnen werken.

Een gelijktijdige ontwikkeling was het ontstaan van een plan om de IT, zowel op Philips- als Philips Healthcare-niveau, meer centraal te gaan organiseren. Ondermeer om een belangrijke reductie van het aantal IT-oplossingen (applicaties) voor gelijksoortige business-behoefte mogelijk te maken. Bovendien kreeg de harmonisatie van processen steeds meer aandacht en ontstonden er ideeën over de standaardisatie van de informatie nodig voor werknemers om hun rol optimaal uit te kunnen voeren.

Het opstellen van Role Based Information Management is dan ook een grote stap in de goede richting. Een onlosmakelijk aspect van een sterk informatiemanagement concept is het hebben van een goede bijbehorende set van gebruikerstrainingen. De onderwerpen rol-centrisch information management en training zijn door het management van BSDM dan ook vastgesteld als een key objectives. De ideeën hierover zijn overigens ontstaan uit een interne SWOT analyse.

Het idee bestaat dat er een belangrijke verbetering kan worden gemaakt als rol-gebaseerde informatie meer gestandaardiseerd zou kunnen worden wat zich uit in de formulering van de opdracht.

2. Opdrachtschrijving

2.1 Probleemstelling:

De probleemstelling is tweeledig en de eigenlijke essentie van dit PVA.

Probleemstelling 1:

Hoe kan Philips Healthcare IT Business & Service Demand Management ervoor zorgen dat procesrol kritische gegevens op een zo generieke, compleet en centraal mogelijke manier aangeboden worden voor 2 rollen binnen het business Segment Imaging Systems op de locaties Best en Cleveland? En hoe kan er beter gebruik worden gemaakt van gemeenschappelijke rapportages c.q. informatie voor vergelijkbare rollen in de business? Hierbij moet rekening worden gehouden met het feit dat het role-based information management model binnen Philips Healthcare moet aansluiten bij het bestaande process-based trainingsmodel.

Probleemstelling 2:

Hoe kan Philips Healthcare IT Business & Service Demand Management er voor zorgen dat in de toekomst aan deze aanvoer van informatie voldaan blijft worden?

2.2 Doelstelling

Doelstelling 1:

Het opstellen van een Prince 2 georiënteerd projectplan binnen 5 maanden wat leidt (na uitvoering) tot een verbetering in het aanbod van informatie richting gebruikers evenals het aanbieden van instructies voor het gebruik van deze informatie vanuit Philips Healthcare IT Business & Service Demand Management. Deze verbetering uit zich idealiter in een meetbare verhoging in klanttevredenheid na de invoering van het concept. Deze klanttevredenheid zal kwalitatief worden gemeten aan de hand van de antwoorden op een aantal standaard vragen, voor en na de implementatie. Deze vragen worden ontwikkeld als onderdeel van deze opdracht.

Het stimuleren van harmonisatie tussen verschillende business units bij gelijke rollen waardoor efficiënter gewerkt wordt.

Gedurende het opstellen van een advies (wat leidt tot een PID) wordt gekeken naar het process- based trainingsmodel. Het advies moet uitgaan van het process-based trainingsmodel.

Het verhogen van de efficiëntie binnen beide rollen door het gebruik van instructies voor het gebruik van informatie. Dit resulteert in minder fouten en dus minder correctiewerk. Daarnaast wordt de kennis over wet- en regelgeving bevorderd, waardoor de kans op indirecte kosten (het niet mogen leveren van producten in Amerika) kan worden verkleind.

Doelstelling**2:**

Het opstellen van een adviesrapport binnen 5 maanden waarbij, na implementatie, de verbeterde aanvoer van informatie vanuit de IT-systemen naar de gebruikers in stand wordt gehouden en kan meebewegen met toekomstige ontwikkelingen

2.3 Opdrachtschrijving:

Ontwikkel een plan en test de praktische uitvoerbaarheid op 2 concrete rollen binnen het business Segment Imaging Systems op de locaties Best en Cleveland

Inventariseren van het huidige aanbod van (bedrijf)informatie voor 2 rollen binnen Philips Healthcare Imaging Systems, locaties Best en Cleveland. Er wordt onderzocht en geconstateerd of de huidige informatievoorziening afdoende is. Er wordt onderzocht en geconstateerd of het huidig aanbod van informatie centraal en logisch is. Mogelijkheden tot verbetering in het aanbieden van informatie worden onderzocht. Verbeteringen in het aanbieden van informatie worden voorgesteld middels een PID. Bij het centraal aanbieden van gegevens zal ook gekeken worden naar het process-based training model. Dit aangezien trainingen binnen de verschillende rollen van essentieel belang zijn voor het verhogen van de efficiëntie en het verlagen van indirecte kosten. Het verzorgen van instructies voor het gebruik van de centraal aangeleverde informatie is dan ook van belang.

Na het creëren van een PID zal een adviesrapport opgesteld worden om de continuïteit van het aanbieden van informatie te garanderen en te optimaliseren.

3. Projectactiviteiten

3.1 Activiteiten Probleemstelling 1

Diagnose fase

1. Opdracht ontvangst / beschrijving
2. Vooronderzoek uitvoeren / objectverkenning
3. Planning en formulering van het onderzoek /advies
 - a. Welke methodieken zijn er voor aanbieden informatie
 - b. Selectiecriteria opstellen
 - c. Methodiek onderwerpen aan criteria
 - d. Methodiek selecteren
 - e. Theorie methodiek bestuderen
4. Opstellen onderzoekspresentatie
 - a. Methodiek toepassen op probleemstelling
 - b. PVA aanpassen op stappen methodiek
5. Wekelijks overleg met de stuurgroep
 - a. Monitoren voortgang
 - b. Notuleren
6. Methodiek onderzoek
7. Nulmeting tevredenheid gebruikers met een bepaalde rol
 - a. Interviews
 - i. Opstellen (evaluatie)vragen process-based trainingsmodel
 1. Inventariseren gewenste vorm trainingen
 2. Evaluatie process-based trainingsmodel
 - ii. Opstellen evaluatievragen huidige (wijze van) aanbod van informatie
 - b. Polls
8. Constateren gebruikerstevredenheid + visie gebruikers process-based trainingsmodel

Therapie fase

9. Theorie op doen over Changemanagement
10. Verdiepen in de Prince 2 projectmethodiek
11. Verdiepen Role Based training
 - a. Verdiepen huidige methode
 - b. Ontwikkelen van één of meerdere online trainingen
12. Formuleren van de globale oplossing
 - a. Formuleren quick wins
 - b. Evalueren concept advies
13. Opstellen adviesrapport
 - a. Goedkeuring concept advies
14. Advies omzetten naar PID
 - a. Evalueren PID
15. Eindpresentatie bevindingen

3.2 Mijlpalen probleemstelling 1

1. Definitieve PVA
2. Beschrijving en toepassing gekozen methodiek
3. Nulmeting tevredenheid gebruikers
4. Onderzoeksrapport
5. Goedkeuring conceptadvies
6. Oplevering PID
7. Eindpresentatie

3.3 Activiteiten Probleemstelling 2

3.3.1 Diagnose fase

1. Opdracht ontvangst / beschrijving
2. Vooronderzoek uitvoeren / objectverkenning
3. Wekelijks overleg met de stuurgroep
4. Bestuderen Bisl methodiek
5. Bisl methodiek theoretisch toelichten
6. Presentatie Bisl methodiek
7. Opstellen onderzoeksrapport

3.3.2 Therapie fase

8. Toespitsen Bisl methodiek op Philips Healthcare Best Business sector Imaging Systems
9. Opstellen adviesrapport
 - a. IST
 - b. Soll
 - c. Concept formuleren
 - d. Evalueren concept
 - e. Verbeteren concept
 - f. Oplevering adviesrapport
10. Eindpresentatie geven

3.4 Mijlpalen Probleemstelling 2

1. Presentatie Bisl methodiek
2. Oplevering onderzoeksrapport
3. Oplevering adviesrapport
4. Eindpresentatie

4. Producten

Beide probleem- en doelstellingen zijn ondergebracht in één plan van aanpak. Onderstaande producten zijn ingericht naar probleem- en doelstelling.

4.1 Probleem- en doelstelling 1

1. Verslagen interviews klanten
2. Methodiek aanpak
3. Nulmeting tevredenheid
 - a. Nulmeting tevredenheid proces based training
4. Één of meerdere zelf opgezette process-based trainingen
5. Onderzoekspresentatie
6. Adviesrapport
7. Project Initiation Document
8. Eindpresentatie

4.2 Probleem- en doelstelling 2

1. Presentatie BISL theorie
2. Onderzoeksrapport
3. Concept adviesrapport
4. Definitief adviesrapport
5. Eindpresentatie

5. Projectorganisatie

Het project wordt geleid door Ranco van Bommel, student aan de Fontys Hogescholen te Eindhoven. Deze zal onder de supervisie staan van Ferencz van Weert, Service Demand & Information manager. Deze zal een sturende factor zijn binnen het project, en deze zal op wekelijkse basis overleg voeren. Ter ondersteuning is een stuurgroep gevormd bestaande uit 4 personen. Deze personen hebben elk een eigen kennisgebied en dienen zich aan als vraagbaak.

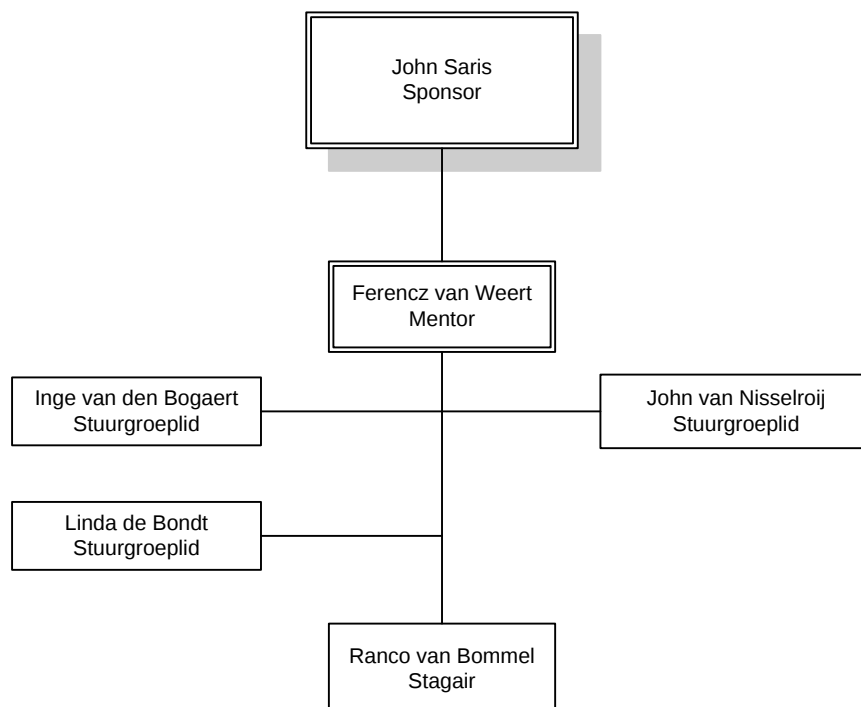
De stuurgroep bestaat uit de volgende personen:

1. Inge van den Bogaert (Inkopers)
2. Linda de Bondt-van Gisbergen (controllers)
3. John van Nisselroij (controllers)
4. Ferencz van Weert (mentor)

De student staat naast supervisie van Dhr. Van Weert ook onder supervisie van een procesbegeleider. Deze zal 2 maal aanwezig zijn gedurende dit project. Op beide punten zal de insteek, kwaliteit, haalbaarheid en voortgang geëvalueerd worden. De docent is een steun- en aanspreekpunt voor de student. Voor vakinhoudelijke kennis en kennis van methodieken kan de student zich altijd wenden naar de docent.

De sponsor tijdens dit project is John Saris (Director Business Solutions Team Best).

5.1 Organogram



6. Project grenzen & risico's

6.1 Project lengte

Het project heeft een maximale lengte van 100 werkdagen, wat neerkomt op 20 werkweken. Het project is gestart op 17-08-2009 en eindigt, niet rekening houdend met opname van vakantie- en/of ziekdagen, op 28-12-2009. De uiterlijke deadline ligt op 13-01-2010.

6.2 Project breedte

De scope van het project ligt binnen Philips Healthcare, vestigingen Best en Cleveland. Binnen Healthcare Best zijn meerdere businesses aanwezig. Gedurende dit project zal de focus liggen op de sector Imaging systems. Bij projectaanvang zal gekeken worden naar de informatiebehoefte van twee rollen.

Gedurende het project zal niet gekeken worden naar de behoefte aan core business data. Dit valt buiten de scope. De focus wordt gelegd op de manier waarop deze gegevens worden gefaciliteerd en de daarbij behorende communicatie. Kortom, de generalisering en harmonisatie van informatieaanvoer/voorziening binnen één rol. Dit wordt toegepast op beide rollen.

Oplevering van het projectplan behorende bij probleem- en doelstelling 1 zal gebeuren middels een Project Initiation Document (PID) welke de richtlijnen volgt van de projectmethodiek Prince 2.

Het opgeleverde PID is het einddoel van dit project voor probleem- en doelstelling 1. Dit PID zal niet in uitvoering gebracht worden door de stagiair.

Het opstellen van een Businesscase behoort niet tot de scope van probleem- en doelstelling 1 en 2. Dit aangezien de huidige kosten en de te verwachten opbrengsten niet te achterhalen zijn in de termijn waarin dit project wordt afgerond.

Het adviesrapport behorende bij probleem- en doelstelling 2 zal inhoudelijk gaan over BISL (Business Information Services Library). Met name de theorie en de toepasbaarheid van deze best practice binnen Philips Healthcare IT Business & Service Demand Management. Eventuele informatiebijeenkomsten zijn mogelijk.

6.3 Randvoorwaarden

De stuurgroep is mede verantwoordelijk voor de selectie van de twee rollen die tijdens de opdracht centraal worden gesteld.

De stuurgroep zal waar mogelijk ondersteuning bieden bij het vergaren van informatie. Mochten zij bijsturing nodig achten, dan dient dit in de eerst volgende gezamenlijke stuurgroep bijeenkomst aangegeven te worden.

6.3 Uitgangspunt

Vanuit BSDM (Business & Service Demand Management) wordt aangegeven dat de informatievoorziening niet gestandaardiseerd en geharmoniseerd is voor beide rollen. Ranco van Bommel zal dit gegeven als feit aannemen, dit zal verder niet onderbouwd worden in het adviesrapport. Wel is van belang dat de gemeenschappelijke elementen van de gebruikte informatie binnen de rollen in beeld word gebracht.

6.4 Projectrisico's

Tijdsduur

Het project heeft een looptijd van totaal 100 werkdagen. Na afloop van het project dienen verschillende producten opgeleverd te worden. Een mogelijk risico is dat er te weinig tijd is om alle producten met de juiste zorg en kwaliteit op te kunnen leveren. Een duidelijke en strakke planning is dan ook benodigd om bovenstaande te kunnen voorkomen. Door een wekelijkse evaluatie van de planning en de huidige stand van zaken kan eventuele uitloop geconstateerd of voorkomen worden. Indien geconstateerd wordt dat uitloop ontstaat wordt samen met de stuurgroep besloten welke acties genomen worden. Hierbij kan gedacht worden aan het verminderen van werkzaamheden of het aanbieden van extra ondersteuning.

Projectscope

Zoals onder de kop "tijdsduur" is aangegeven heeft dit project een vastgestelde tijdsduur. De vastgestelde opdrachten en activiteiten dienen uitvoerbaar te zijn binnen de projectduur waarbij de kwaliteit van de op te leveren producten in acht moet worden genomen. Dit wordt geborgd door voor aanvang van het project de op te leveren producten alsmede de planning zorgvuldig vast te leggen. Bij wijzigingen in activiteiten en/of op te leveren producten wordt ondermeer bekeken of dit wel haalbaar is qua tijd.

Bureaucratie & bedrijfspolitiek

Binnen organisaties spelen meerdere belangen mee. Het is mogelijk dat derden of indirect betrokken medewerkers hun invloed uitoefenen om randzaken mee te nemen die eigenlijk niet tot de gestelde scope horen. Dit kan voorkomen worden door voorgestelde of bijkomende activiteiten welke voorgesteld zijn door derden te laten beoordelen op relevantie en haalbaarheid door de stuurgroep en de bedrijfsbegeleider.

Het uit te voeren project heeft de belangstelling van meerdere partijen binnen de organisatie. Een mogelijk risico wat kan ontstaan is dat deze partijen invloed willen uitoefenen op producten en deze willen beoordelen. Om dit te voorkomen is vastgesteld door de stuurgroep dat alleen zij producten beoordelen met uitzondering van de sponsor. De sponsor heeft het recht om bij belangrijke (tussen)producten zijn verbeterpunten dan wel wijzigingen door te geven aan de stuurgroep of mijzelf.

Afstemming

Het project heeft tot doel het opleveren van een aantal eindproducten waarbij de inhoud een oplossing aanbied voor beide probleemstellingen. De probleemstellingen zijn terug te vinden in hoofdstuk 2.1. Gedurende het project kunnen eventuele wijzigingen optreden die de (inhoud) van de eindproducten kunnen beïnvloeden. Het kan zijn dat deze wijzigingen een negatieve invloed hebben op de eindproducten en de oplossing voor de gestelde probleemstellingen niet aangeboden wordt. Om dit te voorkomen wordt eventuele relevante informatie mij vanuit de organisatie aangeboden. Dit zal voornamelijk plaatsvinden via de stuurgroep. Er zal dan in samenspraak met de stuurgroep bekeken worden of deze wijzigingen een (negatieve) invloed hebben op de activiteiten of de (eind)producten. Indien noodzakelijk worden eventuele activiteiten en producten aangepast. Dit om afstemming met de oorspronkelijke opdracht niet uit het oog te verliezen.

7. Kwaliteit

Definitie kwaliteit:

Het geheel aan eigenschappen en kenmerken van een product, proces of dienst dat van belang is voor het voldoen aan vastgestelde of vanzelfsprekende behoeften

In beginsel zal men overtuigd moeten zijn van de correctheid die de probleemstelling in zich heeft. Immers, zonder correcte probleemstelling (gevolgd door een doelstelling) wordt er geen richting aan een project gegeven. Het is daarom ook van vitaal belang om de probleem- en doelstelling up to date te houden.

Aangezien het project een vastgestelde termijn bestrijkt is tijd een belangrijke factor. Het op tijd leveren van diensten en het op tijd behalen van mijlpalen dragen significant bij aan kwaliteit. Het aanhouden van de, in dit PVA terug te vinden, planning is cruciaal. Alle vastgelegde mijlpalen dienen op de juiste tijdstippen behaald te worden.

Bij oplevering van het project dienen alle (deel)producten opgeleverd te worden in de vorm die wordt gewenst door de opdrachtgever. Het tussentijds evalueren van producten en het daarbij horende bijsturen dient dan ook op regelmatige basis te gebeuren. Op deze manier wordt voorkomen dat een product dat niet aan de wensen voldoet wordt doorontwikkeld. Men kan op tijd bijsturen wat tijd bespaart.

De aanwezigheid van vakinhoudelijke kennis is een absolute voorwaarde voor het succesvol afronden van dit project, immers zonder expertise is het voor de student onmogelijk alle relevante facetten van het bedrijf te leren kennen.

De stuurgroep bestaande uit belanghebbende en experts plus de stagiair komen minimaal één keer in de drie weken bij elkaar waarbij de voortgang van het project wordt geëvalueerd. In ontwikkeling zijnde producten worden in deze evaluatie meegenomen.

Er vindt wekelijks een voortgang- en evaluatiegesprek plaats tussen de stagiair en stagebegeleider.

Wanneer de stagiair producten oplevert zal dit altijd als concept genoemd worden. Na evaluatie met de stuurgroep en eventueel andere belanghebbende zullen eventuele verbeterpunten dan wel op- en/of aanmerkingen verwerkt worden in het product. Hierna zal opnieuw het product ter goedkeuring voorgelegd worden. Dit iteratieve proces gaat door tot het punt waarop zowel de stuurgroep, belanghebbende en de mentor het product akkoord bevinden.

Door het gebruik van methoden, theorieën en of best practices worden ondernomen acties ondersteund. Doordat deze theorieën algemeen aanvaard zijn en daarnaast effectief zijn komt dit het uiteindelijk document ten goede. Men kan immers verantwoorden waarom men voor een bepaalde aanpak heeft gekozen.

Bijlage II – Adviesrapport

Adviesrapport

Role Based Information Management

Business Segment: Imaging Systems

Datum	14-12-2009
Student	Ranco van Bommel
Bedrijf	Philips
Afdeling	Philips Healthcare IT Business & Service Demand Management
Versie	1.3
Type	Adviesrapport

Versiebeheer

Versie	Eigenaar	Omschrijving/Status	Datum	Distributie lijst
1.0	Ranco van Bommel	Eerste opzet	04-12-2009	Ferencz van Weert
1.1	Ranco van Bommel	Toevoeging onderhoud	09-12-2009	Ferencz van Weert
1.2	Ranco van Bommel	Toevoeging jaarlijkse evaluatie	09-12-2009	Ferencz van Weert
1.3	Ranco van Bommel	Toevoeging bijlage & begrippenlijst	14-12-2009	Ferencz van Weert

Ranco van Bommel

© Alle rechten voorbehouden.
Niets uit deze uitgave mag worden openbaar gemaakt of verveelvoudigd, opgeslagen in een dataverwerkend systeem of uitgezonden in enige vorm door middel van druk, fotokopie of welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	58
1. Projectachtergrond.....	60
2. Bevindingen	61
3. Mogelijkheden en afwegingen	62
3. Mogelijkheden en afwegingen	62
4. Philips One Portal	62
5. Het advies	64
6. Onderhoud van de Portal	65
Bijlage 1. Overzicht applicaties	66

Begrippenlijst

Begrip/afkorting	Betekenis
RBIM	Role Based Information Management
BSDM	Business & Service Demand Management
SWOT analyse	Het in verband brengen van de geïdentificeerde kansen/ bedreigingen (extern) en sterktes/zwaktes (intern), het hieraan verbinden van interpretaties en conclusies die vervolgens hun neerslag vinden in een geschikte en feitelijk uitgevoerde strategie.
Single Sign On	Toegang verschaffen tot meerdere met toegangsbeveiligde systemen door eenmalig in te loggen.
Dashboard	Een paneel met bedieningselementen en gegevens
RSS	RSS is een toepassing van XML en wordt gebruikt om links naar informatie op je website beschikbaar te stellen aan anderen. Die "anderen" kunnen bezoekers van een website zijn, maar bijvoorbeeld ook andere websites kunnen gebruik maken van deze links.
PID	Project Initiation Document – onderdeel van de Prince 2 project methodiek
CB	Controlboard
RFC	Request for Change
SRP	Service Request for the Portal
Portal	Een webtoepassing die via een eenvormige gebruikersinterface toegang geeft tot een gevarieerd aanbod aan informatiebronnen

Voorwoord

In het kader van de afstudeeropdracht “Role Based Information Management” is een advies opgesteld waarbij enkele belangrijke aspecten gedekt worden betreffende het doel “Role Based Information Management” welke vanaf nu wordt benoemd als RBIM. In dit rapport worden de bevindingen tijdens de opdracht kort uiteengezet. Hoe deze bevindingen tot stand zijn gekomen wordt niet vermeld in dit rapport.

Het advies is gebaseerd op bevindingen die zijn opgedaan tijdens interviews met medewerkers uit het segment “Imaging systems”. Hierbij is gekeken naar twee rollen, operationeel inkoper en assistent controller. Beide zijn werkzaam op zowel de locatie Best als Cleveland.

Gedurende de opdracht is getracht op beide geformuleerde probleemstellingen een oplossing te vormen. Het gaat hierbij om de volgende twee probleemstellingen

Probleemstelling 1:

Hoe kan Philips Healthcare IT Business & Service Demand Management ervoor zorgen dat procesrol kritische gegevens op een zo generieke, compleet en centraal mogelijke manier aangeboden worden voor 2 rollen binnen het business Segment Imaging Systems op de locaties Best en Cleveland? En hoe kan er beter gebruik worden gemaakt van gemeenschappelijke rapportages c.q. informatie voor vergelijkbare rollen in de business? Hierbij moet rekening worden gehouden met het feit dat het role-based information management model binnen Philips Healthcare moet aansluiten bij het bestaande process-based trainingsmodel.

Probleemstelling 2:

Hoe kan Philips Healthcare IT Business & Service Demand Management ervoor zorgen dat in de toekomst aan deze aanvoer van informatie voldaan blijft worden?

Voor de bijbehorende doelstellingen verwijs ik u door naar het plan van aanpak.

Het doel van dit document is het zo concreet mogelijk neerzetten van de belevingen zoals de medewerkers deze meemaken betreft de manier van het aanbieden van informatie. Na deze bevindingen zijn conclusies getrokken en wordt een advies opgesteld.

1. Projectachtergrond

De industriële activiteiten van Philips Healthcare werden eind negentiger jaren uitgevoerd vanuit twee locaties: Best en Hamburg. Alle IT diensten (applicaties, infrastructuur en de bijbehorende support) werden destijds volledig lokaal georganiseerd. In de loop van de laatste 5 – 7 jaren heeft de Healthcare sector zich binnen Philips ontwikkeld tot een kern activiteit. De vele internationale acquisities hebben het bedrijf inmiddels geplaatst op de top 3 van de wereldranglijst op het gebied van hightech medische apparatuur.

De sector werd niet alleen veel groter maar er kwamen ook steeds meer soorten bedrijven bij. Bedrijven met hun eigen productranges en hun eigen, vanuit het verleden geëvolueerde, processen. Inmiddels groeide het besef dat de diversiteit aan processen en werkwijzen beter op elkaar zouden moeten kunnen worden afgestemd en dat Philips Healthcare door middel van procesharmonisatie een stuk doelmatiger zou kunnen werken.

Een gelijktijdige ontwikkeling was het ontstaan van een plan om de IT, zowel op Philips- als Philips Healthcare-niveau, meer centraal te gaan organiseren. Ondermeer om een belangrijke reductie van het aantal IT-oplossingen (applicaties) voor gelijksoortige businessbehoeften mogelijk te maken. Bovendien kreeg de harmonisatie van processen steeds meer aandacht en ontstonden er ideeën over de standaardisatie van de informatie nodig voor werknemers om hun rol optimaal uit te kunnen voeren.

Het opstellen van Role Based Information Management is dan ook een grote stap in de goede richting. Een onlosmakelijk aspect van een sterk informatiemanagement concept is het hebben van een goede bijbehorende set van gebruikerstrainingen. De onderwerpen rolcentrisch information management en training zijn door het management van BSDM dan ook vastgesteld als een key objectives. De ideeën hierover zijn overigens ontstaan uit een interne SWOT analyse.

Het idee bestaat dat er een belangrijke verbeteringslag kan worden gemaakt als rolgebaseerde informatie meer gestandaardiseerd zou kunnen worden wat zich uit in de formulering van de opdracht.

2. Bevindingen

Gebleken is, uit interviews, dat medewerkers relatief tevreden zijn over de manier waarop de door hun benodigde informatie wordt aangeboden. Toch zijn enkele zaken te optimaliseren. Een veel gehoord punt: de werkinstructies. Deze zijn vaak ondergebracht in grote documenten die wel kunnen oplopen tot zestig pagina's. Ook de locatie van de werkinstructies zelf is vaak niet te vinden door de medewerkers. Beide punten gecombineerd zorgen er voor dat medewerkers de werkinstructies nauwelijks gebruiken.

Medewerkers halen veel informatie uit SAP, het is dan ook één van hun veel gebruikte applicaties. Toch blijkt dat regelmatig meerdere programma's gebruikt worden om dezelfde informatie weer te geven. Zo wordt de applicatie Every Angle gebruikt om gegevens uit SAP op een andere wijze weer te geven. Operationele inkopers gebruiken daarnaast nog een zelf ontwikkelde accetool die de gegevens uit every angle ombuigt naar andere rapportages. Door het gebruik van al deze applicaties hebben zij op hetzelfde moment veel schermen open staan, en bij veel van deze programma's is identificatie benodigd. Dit wordt bewerkstelligd door het vragen van een gebruikersnaam en wachtwoord, iets wat herhaaldelijk terugkomt voor medewerkers. Dit zouden zij dan ook graag gewijzigd willen zien.

Door veel medewerkers wordt de behoefte aan een centrale verzamelplaats van programma's en/of gegevens zichtbaar. Operationele inkopers hebben zelfs al een eigen dashboard gemaakt waarop zij links hebben geplaatst naar veel gebruikte applicaties, intra- en internetsites.

Kortom, medewerkers zijn op zoek naar een centraal punt waarbij zij hun applicaties kunnen verzamelen en waarbij de werkinstructies snel, toegankelijk en concreet zijn.

3. Mogelijkheden en afwegingen

Medewerkers zijn op zoek naar een centraal verzamelpunt voor al hun programma's en informatie. Hierbij is de eis dat de oplossing een bestaande applicatie is binnen het Philips applicatiepark waarbij de applicatie ook een toekomst bekoren zou zijn. Hierbij niet meteen zeggende dat de oplossing uit een applicatie moet bestaan, maar gezien de wensen van de gebruikers is de kans groot dat de oplossing wordt mogelijk gemaakt d.m.v. een applicatie. De volgende wensen en eisen zijn opgesteld aan de hand van de wensen van geïnterviewde gebruikers evenals de randvoorwaarden die gesteld zijn tijdens de opdracht door de opdrachtgevers.

Eisen	Wensen
Informatie aanbieden	1 verzamelpunt
Role Based	Single Sign on
Bestaande applicatie	Dashboard oplossing
Toekomstgericht	Aanpasbaar voor gebruiker
Proces Based Training	
Applicaties centraal vastgelegd	

Er zijn twee alternatieven mogelijk om aan de wensen en eisen van de gebruiker te voldoen. Voor beide alternatieven zijn de mogelijkheden bekeken waarbij het volgende overzicht geformuleerd is:

SharePoint	Philips One Portal
Role Based	Role Based
Verzamelpunt	Verzamelpunt
Toekomstgericht	Toekomstgericht
Proces Based Training	Proces Based Training
Bestaande applicatie	Bestaande applicatie
	Single Sign On
	Aanpasbaar door gebruiker
	Applicaties centraal vastgelegd

Zoals u kunt zien voldoet de Philips One Portal aan meer criteria dan Sharepoint. De keuze is dan ook gevallen op de Philips One Portal. De single Sign on functie is een zeer welkome functie volgens veel medewerkers. Doordat de Philips One Portal ook flexibel is in het aanbieden van informatie wordt het erg aantrekkelijk voor medewerkers.

4. Philips One Portal

De Philips One Portal is een SAP Netweaver component dat in 2007 door Philips in gebruik is genomen. Sindsdien is er hard gewerkt om de portal in te richten voor alle medewerkers binnen Philips. De Philips One Portal is een dashboardoplossing waarbij het de medewerkers de mogelijkheid geeft om een verscheidenheid aan gegevens te centraliseren op één centrale, door de gebruiker aan te passen, omgeving. Zo is het mogelijk om de volgende onderdelen aan te bieden vanuit de Portal:

- Applicaties
- Links
- Sharepointportals
- Email

- Rss feeds
- IT support

De portal is een flexibele applicatie en vele mogelijkheden die op dit moment nog niet actief zijn kunnen alsnog aangeboden worden. Hierbij moet men bijvoorbeeld denken aan een indicatoroverzicht van afdelingsdoelstellingen en de status hiervan. SAP favorieten kunnen gelinkt worden vanuit de Portal enzovoorts.

Philips is bezig om de portal onder de aandacht te brengen van medewerkers omdat ze medewerkers willen stimuleren om met de portal te gaan werken. Zo is het sinds dit jaar, 2009, alleen nog maar mogelijk om de jaarlijkse beoordelingen in te voeren via een programma dat alleen via de portal te benaderen is. Alle medewerkers zijn recentelijk op de hoogte gebracht van het bestaan van de portal en zijn verzocht deze te bezoeken voordat zij de beoordeling moeten verwerken.

De Philips One Portal heeft een rooskleurige toekomst. Het gebruik wordt vanuit de IT top gestimuleerd en het biedt medewerkers veel meerwaarde, meerwaarde waar medewerkers zelf naar op zoek zijn. Toch zijn op dit moment veel medewerkers niet op de hoogte van het bestaan van deze portal. De recente mailing heeft hier hopelijk een positief effect in gehad.

Het ideale aan de Philips One Portal is het feit dat deze rol gebaseerd is. Dit SAP Netweaver Component is speciaal ontwikkeld om diverse sets van informatie aan te kunnen bieden aan verschillende gebruikers. Op dit moment heeft het Philips One Portal team de portal zo ingericht dat er een verdeling is welke gebaseerd is op workspaces.

Mocht u meer interesse hebben in de Philips One Portal dan verwijs ik u graag door naar de Portal zelf, op de startpagina staat een link naar een introductiefilmpje waarin de functie van de Philips One Portal uiteen wordt gezet.

5. Het advies

Het gebeurt niet vaak dat de wensen vanuit de gebruikers en vanuit de organisatie zo goed aansluiten bij een oplossing. Zeker niet als deze oplossing al een bestaand programma is dat ook nog eens de steun heeft vanuit de IT top. De applicatie is grotendeels al ingericht en de infrastructuur achter de Philips One Portal is al voorbereid op het gebruik van de Portal door alle medewerkers. De keuze voor de Philips One Portal is achteraf een gemakkelijke en logische geweest. De portal geeft de gebruikers een standaard set van applicaties en links die benodigd zijn bij het uitvoeren van zijn of haar (dagelijkse) werkzaamheden. Daarnaast heeft de gebruiker de vrijheid om zelf applicaties of links toe te voegen. Het beperkt de vrijheid van de gebruiker niet, een belangrijke factor tijdens de acceptatie door gebruikers. De applicatie dwingt medewerkers niet om via een bepaalde manier te werken, het is een duidelijk ondersteunend programma dat zich aanpast aan de wensen van de gebruiker.

De huidige inrichting van de Philips One Portal sluit niet aan bij de probleemstelling zoals deze gevormd is gedurende dit project. De huidige indeling vindt plaats op basis van de workspace waarin een medewerker zich bevindt, niet op basis van de rol waarin een medewerker zich begeeft. Dit zal dan ook de belangrijkste wijziging betreffen. Dit op zich zal geen probleem vormen voor de Portal. Wel is een overzicht van een standaard set van applicaties en links benodigd voor het inrichten van de portal voor een bepaalde rol.

Gedurende de interviews met de medewerkers is een inventarisatie gemaakt van de gebruikte applicaties door de medewerkers. Het overzicht van gebruikte applicaties die hieruit opgemaakt kan worden is terug te vinden in de PID die gemaakt is.

Mijn advies in dit project is het stimuleren van het gebruik van de Philips One Portal waarbij de indeling van workspaces wordt verlegd naar een indeling op basis van een rol. Een bijkomend voordeel is dat verwijzingen naar trainingen en werkinstructies gebaseerd is en aangeboden kan worden op basis van de rol van een medewerker. Aangezien de Philips One Portal is uitgerold voor alle medewerkers binnen Philips is het mogelijk om deze aanpak van RBIM toe te passen op alle medewerkers.

In bijlage 1 en 2 wordt een overzicht getoond van applicaties die door medewerkers uit beide rollen worden gebruikt. Na een korte inventarisatie van bestaande applicaties binnen de Philips One Portal is gebleken dat nog lang niet alle applicaties die gebruikt worden door beide rollen toegankelijk zijn via de Portal. Het absoluut mogelijk om alle applicaties toegankelijk te maken via de Portal, maar elke applicatie dient eenmalig door het Philips One Portal team geïmplementeerd te worden in het pakket. Na implementatie is de applicatie beschikbaar voor alle rollen om toegevoegd te worden, zelfs om als standaard set ingevoerd te worden.

Zoals eerder vermeldt in dit hoofdstuk is de portal nu niet ingericht op rollen, maar op workspaces. Een wijziging van deze indeling is mogelijk, maar dient uiteraard eerst verwerkt te worden door het Philips One Portal team. Na uitvoering van deze activiteit, alsmede de activiteit welke genoemd is in de vorige paragraaf, is de weg vrij voor een succesvolle invoering van de Portal voor beide rollen.

Toch zal men rekening moeten houden met het feit dat de oplossing er vanuit gaat dat een gedefinieerde rol voor een gebruiker vast staat. Hiermee wordt bedoeld dat harmonisatie tussen medewerkers met veelal overeenkomende werkzaamheden een belangrijke factor is in dit gehele proces.

6. Onderhoud van de Portal

Na de introductie van de portal dient deze te allen tijde bijgehouden te worden om veroudering tegen te gaan. Met veroudering wordt hier bedoeld dat het aanbod van links, programma's en faciliteiten niet meer aansluiten bij de wensen/eisen van de gebruiker. Indien deze veroudering wel op treedt neemt de effectiviteit van de Portal af waarna het draagvlak voor de Portal zal verkleinen. Het onderhouden van de portal is dan ook een vitaal onderdeel voor het succesvol invoeren en continueren van de Philips One Portal.

Het bereik van mijn advies, betreft onderhoud, richt zich vooral op de periode direct na de invoering van de Philips One Portal waarbij twee locaties in acht gehouden dienen te worden, Best en Cleveland. Doordat de portal in de loop van de jaren zeker een pad naar volwassenheid af zal leggen zal het onderhoud van de Portal meegroeien. Daarnaast dient men het woord onderhoud in context te plaatsen. Het betreft hier niet het technisch of softwarematig ondersteunen van de portal. Dit is in handen van de ontwikkelaars zelf. Dit advies is gericht op de inhoud van de Portal en de functionaliteiten die het de gebruiker kan verschaffen.

Het advies betreft onderhoud is tweeledig. Het maakt een onderscheid tussen een Service Request on Portal (SRP) en een wijziging in de Portal die is geïnitieerd door een interne, externe en/of organisatorische wijziging. De achterliggende gedachte bij dit advies is dat het onderhoud van de portal zo simpel en doeltreffend mogelijk gehouden dient te worden. Wijzigingen in de portal zijn veelal kleine ingrepen en voorkomen moet worden dat de kosten van de wijziging de baten gaan overtreffen.

Op dit moment wordt gebruik gemaakt van een controlboard (CB). Hierin zijn vaak diverse rollen vertegenwoordigd en kan in het geval van de Philips One Portal dienen als een klankbord.

Na de initiële inrichting van de portal voor beide rollen kunnen SRP's vanuit de medewerkers komen. Het is zaak om duidelijk vast te leggen welke medewerker vanuit het BSDM team verantwoordelijk is voor welke rol. Deze persoon zal het aanspreekpunt vormen voor gebruikers om SRP's in te dienen. Deze persoon zal ook eindverantwoordelijk zijn voor de portal van medewerkers in de bepaalde rol. De betreffende BSDM-er zal binnengekomen SRP's beoordelen en indien de BSDM-er acht dat deze SRP wellicht een waardevolle toevoeging kan zijn voor de standaard set binnen de portal dan zal deze de SRP bespreken met het CB. Het CB kan hier feedback op geven en de BSDM-er kan kijken of er draagvlak is voor deze wijziging. Het bespreken van deze RFC binnen het CB hoeft geen tijdovullende activiteit te zijn. Het kan bijvoorbeeld opgenomen worden als agendapunt binnen de bestaande CB vergaderingen. Na de CB vergadering beslist uiteindelijk de verantwoordelijke BSDM-er of de RFC wordt ingewilligd.

Wijzigingen vanuit interne, externe of organisatorische aard kunnen invloed hebben op de inhoud van de Portal. Hoeveel invloed deze wijzigingen hebben zal veelal te maken hebben met het niveau van detaillering die de portal bevat. In de opstartfase van de portal zal de inhoud vaak op hoofdlijnen ingeregeld zijn, hierdoor zullen alleen grote wijzigingen zoals vervanging van applicaties en het wijzigen van werkwijze een invloed hebben op de inhoud. Desalniettemin is het verstandig om in het huidige changerequest proces een extra controle in te voegen voor de Portal. In deze stap wordt gekeken of de wijziging invloed heeft op de inhoud van de portal. Zo ja, dan dient de verantwoordelijke BSDM-er hiervan op de hoogte gesteld te worden. De controle op wijzigingen die de portal mogelijk beïnvloeden kan snel uitgevoerd worden.

Een jaarlijkse evaluatie van de Portal wordt aangemoedigd, zeker omdat in de praktijk altijd zaken buiten de boot vallen bij wijzigingen en/of toevoegingen. Het behoudt daarnaast de aandacht van gebruikers als de Portal jaarlijks wordt geëvalueerd. Nieuwe mogelijkheden kunnen tijdens deze bijeenkomst eventueel besproken worden.

Successen van andere portals kunnen eventueel besproken worden en worden beoordeeld op toepasbaarheid voor hun eigen portal.

Bijlage 1. Overzicht applicaties

Gebruikte applicaties:

Assistent Controllers	Operationele inkopers
• SAP • Sambaweb • EBP • EFR • @investor • Supplyworld • ICS • Group datamanagement • SAP maintenance user • Every Angle • PRM • SWAP • Pro Master • EES	• SAP • Every Angle • Mancolijst (accesbestand) • Nocturne • VSRS • EDI • PRM/SRM • EES

Gebruikte links:

Operationele inkopers	
• Mancolijst • SMOI • Ship it Smarter • DHL • UPS • TNT • FEDEX • Procedure Quality systems • Procedure Realization • Procedure ORP Procurement • Omrekenen gewichten • Exchange rates • Weer • Verkeer	- Excel/accesbestand http://www.shipitsmarter.nl/tracking.asp http://www.dhl.nl/publish/nl/nl/eshipping/track.high.html http://www.ups.com/WebTracking/track?loc=nl_NL&WT.svl=PNRO_L1 http://www.tnt.com/webtracker/tracker.do?navigation=1&respLang=nl&respCountry=nl http://fedex.com/Tracking?cntry_code=nl http://pww.healthcare.philips.com/apps/x_dir/e1576801.nsf/pages/procedures?opendocument&buttonid=ADDE7F41694CFD02C12572B40028BC58 http://pww.healthcare.philips.com/apps/p_dir/e1508501.nsf/pages/05orderrealizationprocess?opendocument&buttonid=2662C8A1F79FA037C125709E0034C6B4 http://pww.healthcare.philips.com/apps/p_dir/e1508501.nsf/pages/362?opendocument&buttonid=53F0B48EE8148F01C125709E0034C96E http://www.lennotech.nl/calculatoren/massa-gewicht/massa-gewicht.htm http://www.x-rates.com/ http://www.weeronline.nl/ http://www.fileindex.nl/