

Ontwerp van het

Kennismanagement Proces voor ESP

Amsterdam,
Oktober 2004,
dhr. B.A. Boer

Afstudeerverslag

Examinatoren:
dhr. F. Bögels
dhr. R. Bedaux



REFERAAT

Boer, B.A.

Ontwerp van een Kennismanagement proces voor de European Service Provider van ING Group, Amsterdam, juni 2004

Afstudeerverslag van Bram Boer, in het kader van het afstuderen voor de opleiding Informatica & Informatiekunde aan de Haagse Hogeschool te 's-Gravenhage.

Dit afstudeerverslag bevat de beschrijving van het afstuderen van Bram Boer bij ING Group in Amsterdam in de periode van mei 2004 tot en met september 2004.

De afstudeeropdracht bestond uit het ontwerpen van het Kennismanagement proces (KM) voor de European Service Provider (ESP) van het Common European Desktop Service (CEDS) Kantoorautomatisering (KA) Platform van ING Group.

Descriptoren:

Implementatieadvies
ING Group
ITIL
Kantoorautomatisering
Kennismanagment
Prince2
Procesbeschrijving

VOORWOORD

U staat op het punt het afstudeerverslag van Bram Boer te lezen. Hierin is beschreven hoe de afstudeeropdracht bij ING Group te Amsterdam is uitgevoerd. De opdracht hiervoor is tot stand gekomen in januari 2004 in een gesprek met de Service Manager (E. Masseurs), en Problem Coördinator en mijn begeleider (R. Ongerling).

Terugkijkend op deze opdracht heb ik een opdracht gekozen die een zeer grote uitdaging was voor mij. Dit vooral omdat ik voorheen alleen technische opdrachten uitgevoerd heb en deze procesopdracht de andere kant van de medaille betreft. Dit is een opdracht geweest waarin ik mezelf van een heel andere kant heb kunnen ontwikkelen.

Ik wil hierbij iedereen bedanken waarmee ik samen heb gewerkt in deze opdracht; mijn begeleider Rutger Ongerling, voor de tijd die hij in mijn begeleiding heeft gestoken. Mijn begeleiders Rafael Bedeaux en Frans Bögels voor het ondersteunen van mijn verslaglegging vanuit de Haagse Hogeschool. De Proces Coördinatoren van DSP voor de mogelijkheid om dit project uit te voeren en hun ondersteuning bij het uitvoeren ervan.

Bram Boer
Oktober 2004

INHOUDSOPGAVE

1. Algemeen	4
Deel I	5
2. Organisatie achtergrond van de opdracht	6
2.1 Inleiding	6
2.2 ING Group lijnorganisatie.....	6
2.3 CEDS Rollen Organisatie.....	9
2.4 Procesorganisatie CEDS ESP.....	11
3. De achtergrond en omschrijving van de opdracht	12
3.1 Inleiding	12
3.2 Het CEDS product.....	12
3.3 Opdrachtoomschrijving	14
Deel II	16
4. Aanpak werkzaamheden.....	17
4.1 Inleiding	17
4.2 Prince2.....	17
4.3 Planning.....	18
4.4 Voortraject Inventarisatie Kennisbehoefte	19
5. Beschrijving van de totstandkoming van De Procesbeschrijving ESP Knowledge Management.....	23
5.1 Inleiding	23
5.2 Opzet van de beschrijving	23
5.3 Schrijftaal te gebruiken binnen het proces	23
5.4 Feedback op review	24
5.5 Informeren van de betrokken partijen	26
6. Beschrijving van de totstandkoming van de Interfacebeschrijvingen	27
6.1 Inleiding	27
6.2 Uitzoeken benodigdheden	27
6.3 Interface ESP KM met ESP IM en ESP PM	27
6.4 Interface ESP KM met RSP's	28
6.5 Interface ESP KM met WMC	28
6.6 Interface ESP KM met ESP Change Management.....	28
7. Inventarisatie van de Tooling ter ondersteuning van het KM proces	30
7.1 Inleiding	30
7.2 IRM-a	30
7.3 Externe Knowledge Bases.....	32
7.4 KIC bijeenkomst kennisbanken.....	32

7.5	Forum	33
8.	Beschrijving van de totstandkoming van het Implementatieadvies.....	34
8.1	Inleiding	34
8.2	Opzet en uitvoering	34
8.3	Officieel document	34
8.4	Tooling evaluatie binnen de ESP	35
9.	Beschrijving van de totstandkoming van het Implementatieplan.....	36
9.1	Inleiding	36
9.2	Voorwerk.....	36
9.3	Het plan	36
9.4	Advies in duigen.....	36
9.5	Match.....	36
9.6	Uitloop van de tooling inventarisatie	37
10.	Werkinstructies.....	39
10.1	Inleiding	39
10.2	Rolbeschrijvingen.....	39
11.	Follow-up document.....	40
Deel III		41
12.	Evaluatie.....	42
12.1	Inleiding	42
12.2	Product evaluatie	42
12.3	Procesevaluatie.....	43
Deel IV		46
Bijlage I – Grantt Chart.....		47
Bijlage II – CEDS Process model		48
Bijlage III – Gebruikte Bronnen		49
Bijlage IV – Verklarende woordenlijst.....		50

1. ALGEMEEN

De laatste periode van de opleiding Informatica en Informatiekunde staat in het teken van het afstuderen. Dit verslag beschrijft de afstudeeropdracht die is uitgevoerd bij de ING Group NV, afdeling Desktop Service Provider (DSP). De afstudeeropdracht is uitgevoerd binnen het CEDS project. Dit op Microsoft techniek gebaseerde KA platform zal de Europese KA standaard worden binnen ING Group.

In het IP-66 project, voorbereiden op afstuderen, heb ik het voortraject gedaan voor deze afstudeeropdracht. IP-66 is het vak dat afgerond moet worden voor dat een student mag beginnen met afstuderen. Voor dit vak heb ik een inventarisatie gedaan naar de behoefte van kennismanagement in de CEDS omgeving. Deze inventarisatie heeft de volgende definitie opgeleverd:

“Knowledge Management supports adjacent processes by collecting knowledge and making this knowledge available again to adjacent processes. It contains the way of storage, availability and procedures around it to keep it up to date.”¹

Met kennis wordt gerefereerd aan kennis van individuele medewerkers over de technische aspecten van het CEDS. Instructies, beschrijvingen en overige documenten worden binnen deze organisatie opgeslagen en bijgehouden door Configuration Management in een zogenaamde Document Service Layer (DSL), en dus buiten de scope van dit project. Gezien het feit dat de inventarisatie niet afgerond is in het IP-66 traject zal ik hier in hoofdstuk 4.4 meer over vermelden.

Dit verslag start met een organisatiebeschrijving van ING Group en een korte beschrijving van het CEDS. Daarna wordt er relevante achtergrond informatie gegeven (zoals hoe is het CEDS opgebouwd, wat is de achterliggende gedachte en hoe is de organisatie hieromheen opgebouwd) en wordt de opdracht in het kort beschreven.

In het tweede deel wordt gedetailleerd beschreven welke activiteiten zijn uitgevoerd en hoe deze zijn uitgevoerd. Daarnaast worden de knelpunten besproken en hoe deze zijn aangepakt. Het verhaal is opgebouwd op basis van de opgeleverde producten. Het derde deel bevat een evaluatie van de producten en de procesgang en het laatste deel bevat de bijlagen die relevant zijn voor dit verslag. Vanwege de complexiteit van de opdracht en de verschillende termen die in dit document gebruikt worden, bevat bijlage IV een verklarende woordenlijst waarin Engelstalige termen en afkortingen die in dit verslag zijn opgenomen worden vertaald.

In de productenbijlage die als apart document bij dit afstudeerverslag is opgenomen zijn de volgende producten na te slaan::

- Prince2 documentatie
- Procesbeschrijving
- Interfacebeschrijvingen
- Tooling inventarisatie
- Implementatieadvies
- Opdrachtschrijving Haagse Hogeschool in MHGROFF formaat.

De voertaal binnen de ESP is engels waardoor deze documentatie voor de opdrachtgever in het engels wordt opgeleverd.

¹ Bron Procesbeschrijving ESP Knowledge Management

Deel I

Beschrijving van de organisatie en achtergrond
informatie over de uit te voeren opdracht

2. ORGANISATIE ACHTERGROND VAN DE OPDRACHT

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk focus ik vanuit de top van het bedrijf in op de afdeling waarin ik mijn werkzaamheden heb voltooid. Hierbij begin ik bij de ING Group en focussen verder in op de organisatie door middel van het volgen van de lijnorganisatie tot de afdeling DSP waar ik mijn opdracht heb uitgevoerd.

CEDS is een op rollen gebaseerde beheerorganisatie hier zal ik verder op in gaan, verder zal ik het CEDS product zelf nog toelichten.

2.2 ING Group lijnorganisatie

Vanwege het duale karakter van de opleiding, heb ik het eerste halve jaar van de opleiding op de Haagse Hogeschool doorgebracht. Vervolgens werkte ik 4 dagen in de week bij ING Group en ging de aanvullende dag naar de Haagse Hogeschool om daar de opleiding te volgen. Hierom wordt de afstudeeropdracht uitgevoerd binnen de ING organisatie.

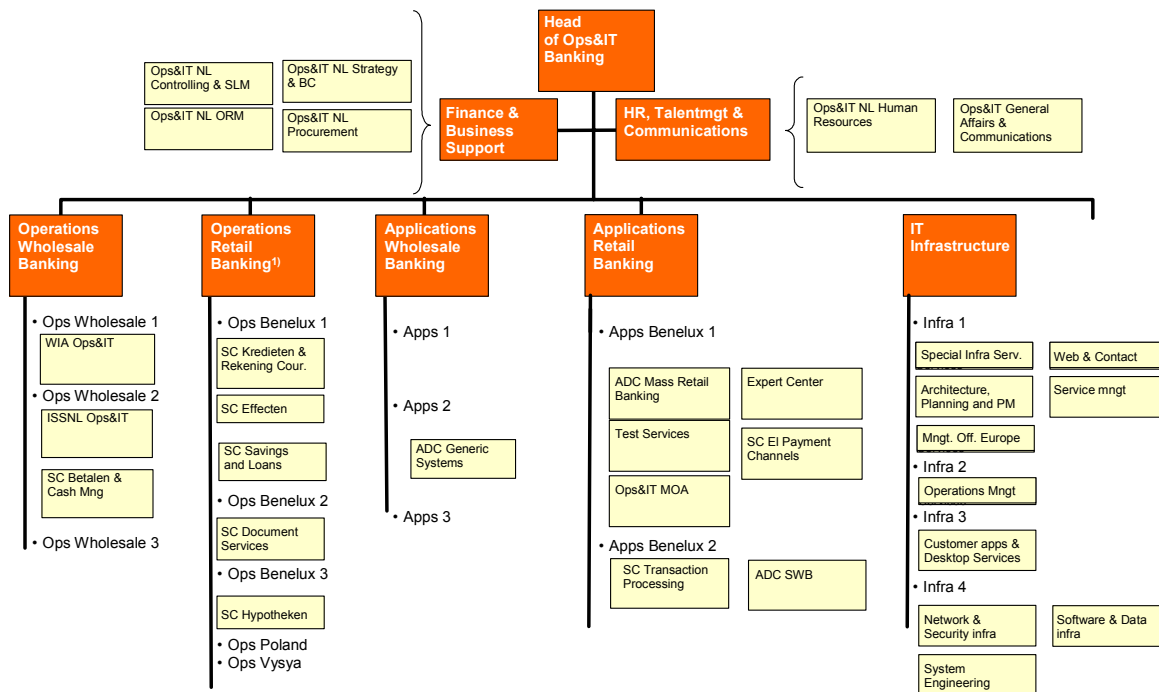


Figuur 1 - Organisatie ING Group

De ING Group (verder ING genoemd) wordt aangestuurd door een Supervisory Board (Raad van Commissarissen) en de Executive Board (Raad van Bestuur). Onder de Raad van Bestuur hangen diverse werkgebieden (Insurance Americas, Insurance Europe, Insurance Asia/Pacific, Wholesale Banking, Retail Banking en ING Direct). In figuur 1 is te zien welke werkgebieden er binnen de ING Group onderscheiden worden.

Het organisatieonderdeel dat verantwoordelijk is voor de IT binnen ING is Ops&IT Banking. Ops&IT Banking is een stafafdeling van Retail Banking maar verantwoordelijk voor alle IT gerelateerde zaken binnen ING.

Ops&IT Banking



Figuur 2 Structuur Ops&IT Banking

Ops&IT Banking is opgedeeld in vijf onderdelen: Operations Wholesale Banking, Operations Retail Banking, Applications Wholesale Banking, Applications Retail Banking en IT Infrastructure. (zie figuur 2)

Ops&IT Banking heeft de volgende doelen² die te relateren zijn aan mijn opdracht:

- Verbeteren van de Frontoffice operaties.
- Standaardiseren en consolideren van de infrastructuur.
- Bereik van een standaard IT platform voor ING Europa's Bank en Verzekeringstak gebaseerd op nieuwe technieken die innovaties, integratie en flexibiliteit creëren voor (toekomstige) veranderingen.
- 'Project governance' door prioriteitstelling door betere studies van de impact op de 'front office'.

² Bron ING Ops&IT Banking Intranetpagina en subpagina's

IT Infrastructure is het organisatie onderdeel binnen Ops&IT Banking waar de tactische beslissingen met betrekking tot de IT Infrastructuur worden gemaakt. De missie van dit onderdeel is als volgt:

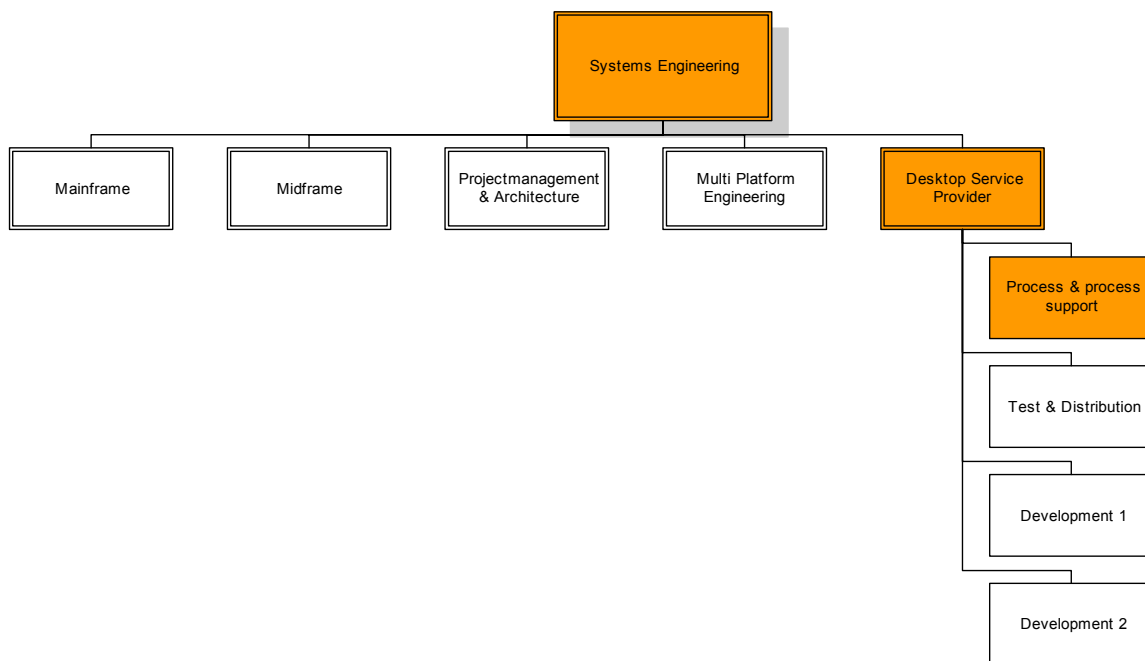
“IT Infrastructure richt zich op het ondersteunen van de ambitie van de ING Group, het zijn van marktleider op het gebied van totale financiële diensten, door kostefficiënte operaties en IT diensten te leveren tegen tenminste markt gerelateerde kwaliteit en hiermee de groep te helpen zijn doelen te bereiken.

De middelen tot bereiken van deze missie zijn standaardisatie, consolidatie en centralisatie van de IT infrastructuur. Deze middelen zullen resulteren in een efficiënte en van hoge kwaliteit zijnde infrastructurele diensten. Hoge kwaliteit betekent hier niet “het beste maar een optimale mix van functionaliteit, integratie en beheerbaarheid.”

Dit is te reflecteren naar principes die gebruikt worden om deze standaarden te bereiken:

- Eerst standaardiseren op interface, dan op implementatie.
- Gebruik open en/of breed geaccepteerde richtlijnen en producten.
- Hergebruik en overweeg uitvoerbare investeringen die al gemaakt zijn.
- Breng diversiteit in oplossingen terug.

Binnen IT Infrastructure zijn vier clusters gevormd Infra 1 tot en met Infra 4 deze clusters zijn gevormd rondom samenhangende taakgebieden(figuur 2). Mijn opdracht is uitgevoerd bij Systems Engineering (SE) in figuur 2 te zien in het cluster infra 4.

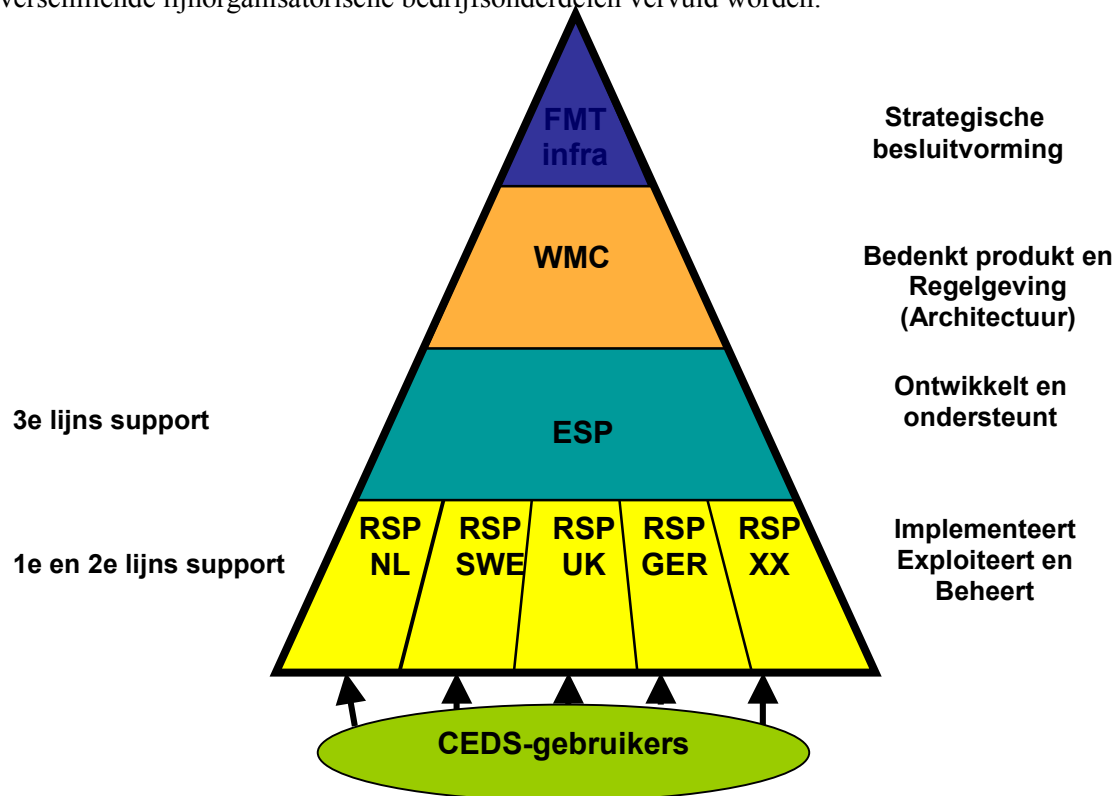


Figuur 3 SE/ DSP Organisatie

Binnen SE is het de afdeling Desktop Service Provider (DSP) waarin ik mijn opdracht heb uitgevoerd. Zoals weergegeven in figuur 3.

2.3 CEDS Rollen Organisatie

De Common European Desktop Services (CEDS) organisatie is een op rollen gebaseerde beheerorganisatie. Dit houdt in dat de organisatirollen die hieronder beschreven worden door verschillende lijnorganisatorische bedrijfsonderdelen vervuld worden.



Figuur 4 - Organisatie CEDS

Deze organisatie begint zoals het figuur 4 al doet verklaren bij het onderdeel IT Infrastructuur.

- **FMT Infra**

Het management team van de hoofdafdeling IT Infrastructuur vormt het Functional Management Team Infrastructuur (FMT Infra) en is verantwoordelijk voor het strategische beleid van het CEDS.

- **WMC**

Deze strategie wordt overgenomen door het Wintel Management Centre (WMC) in een architectuurontwerp van het platform. De taken binnen dit onderdeel worden uitgevoerd door verschillende afdelingen binnen Ops&IT, dit omdat het takenpakket heel divers is.

- **ESP**

De European Service Provider (ESP) rol wordt ingevuld door SE/DSP, zij zijn verantwoordelijk voor het centrale deel van het CEDS product. Het ontwerp wordt door de ESP omgezet naar het uiteindelijke centrale deel van het CEDS product.

- **RSP**

In het geval van de Regional Service Providers (RSP's) rol ligt dit wat ingewikkelder, deze heeft het dagelijkse beheer van de CEDS omgeving als een van haar hoofdtaken en is daar op gericht

op regionaal gebied. Dit gaat te ver van mijn werkgebied, daarom zal ik hier verder niet op in gaan.

Het centrale deel van het CEDS wordt door de RSP's aangevuld met regionale onderdelen en in productie gezet en beheerd. De RSP's kunnen voor bedrijfsspecifieke en regionaal gerelateerde producten eigen producten in het CEDS implementeren om de continuïteit van de ING Business te garanderen. Het gaat hier dan bijvoorbeeld om producten zoals hypotheeksoftware, telefoonbank applicaties en ARBO voorschriften hard en software. Op deze manier wordt er rekening gehouden met de Europese en regionale wetgevingen. Denk hierbij aan reglementen van de Europese Banken, Nederlandse Bank (DNB), privacy wetgevingen en licenties.

ESP

De ESP is de eerste organisatorische rol binnen de CEDS organisatie waarbij een uiteindelijk product is te zien afgezien van de architectuurontwerpen die het WMC maakt. De ESP rol wordt ingevuld door SE/DSP. De DSP bestaat uit 77 medewerkers, dit is bereikt door alle vacatures in te vullen met experts van de verschillende 'oude platformen' en het beheer van deze oude platformen te bezetten door tijdelijke (externe) krachten. Op deze manier is er voldoende expertise binnen deze afdeling om een goed product neer te zetten dat de oude platformen zal kunnen vervangen.

Binnen SE/DSP in de ESP rol zijn voor verschillende taken secties ingericht. Deze secties hebben ieder een eigen stuk van het CEDS voor hun verantwoordelijkheid. Mijn opdracht heb ik binnen de Process & Process Support sectie uitgevoerd, hier zal ik verder op in gaan.

Process & Process support sectie

Deze sectie wordt aangestuurd door John Heideman. De sectie is verantwoordelijk voor de processen en de 3^{de} lijns ondersteuning van het CEDS product. De processen die binnen deze sectie beheerd worden zijn van invloed op heel Europa.

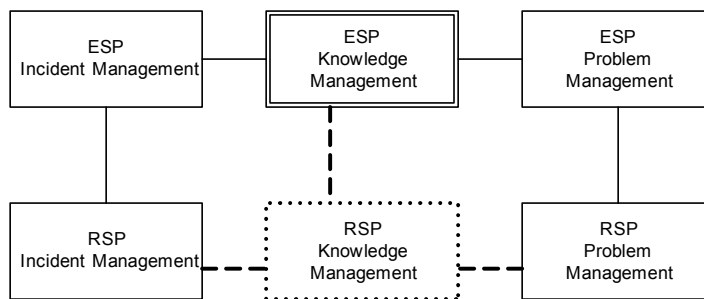
De processen zijn ingericht volgens de Information Technology Information Library (ITIL) methodiek. ITIL is van oorsprong engelse methodiek die tot stand is gekomen door het samenvoegen van vele 'Best Practises'. Deze methodiek is door ING binnen Europa gekozen omdat ITIL binnen Europa de standaard is voor IT-beheer. De omgeving van ING in Europa werkt met ITIL waardoor het erg voor de handliggend is om deze methodiek te gebruiken. Externe organisaties kunnen op deze manier onze manier van werken gemakkelijker ondersteunen.

2.4 Procesorganisatie CEDS ESP

De procesorganisatie van CEDS is, zoals eerder vermeldt, gebaseerd op ITIL. ITIL definieert hoe in theorie een beheerorganisatie opgezet zou moeten worden.

ITIL definieert hoe beheer wordt ingericht. Het doet dit door processen te definiëren die verschillende taken binnen beheer afhandelen, zoals het verhelpen van verstoringen, onderzoeken van problemen en gestructureerd verbeteren van het product.

Incident Management (IM) en Problem Management (PM) zijn processen die gebruikt worden bij zowel ESP als RSP's. Zoals de inrichting van het CEDS al aangeeft is de invloedssfeer van ESP Europees breed. Dit zorgt ervoor dat de invloedssfeer van het project ook Europees breed is. KM zal zodra dit ingericht is de kennis beheeren voor het centrale deel van het CEDS product en daardoor door heel Europa gebruikt worden. Daar komt bij dat er interfaces met de RSP's komen waarmee de kennis algemeen gedeeld gaat worden.



Figuur 5 KM als de spin in het web voor de Service Providers

Figuur 5 geeft weer hoe KM als kennispin in het web zal functioneren bij alle Service Providers (SP's) zowel RSP als ESP. De ESP Support processen IM en PM hebben eveneens een interface met de RSP's en elkaar. Deze figuur is afgeleid van het "CEDS Processmodel" uit Bijlage II, hierbij is de optie gepakt dat de RSP's ook hun eigen kennis gaan borgen en aansluiten bij ESP KM.

3. DE ACHTERGROND EN OMSCHRIJVING VAN DE OPDRACHT

3.1 Inleiding

Dit hoofdstuk behandelt waarom het KM ingevoerd zal moeten worden bij deze organisatie en waarom op deze plek in de organisatie.

De achtergrond van deze opdracht bestaat uit de nieuwe standaard voor de KA omgeving binnen ING; CEDS. Deze standaard zorgt voor meer centralisatie en brengt nieuwe technieken met zich mee waar weinig tot geen kennis van is binnen de organisatie. Deze kennis moet opgebouwd worden. Samen met de processen in de IT-beheerorganisatie zal de kennis opgebouwd, bewaard en gedeeld moeten worden vanuit een Europees blikveld.

3.2 Het CEDS product

Het Common European Desktop Services (CEDS) is een product dat, zoals de naam al doet vermoeden, over Europees breed de KA standaard moet worden. Deze standaard is bedacht om de kosten per werkplek de zogenoemde “Total Cost of Ownership” (TCO) terug te dringen. Dit wil men bereiken door het beheer zo centraal mogelijk te beleggen. Doordat CEDS opgedeeld is in Service Providers (SP’s) is het mogelijk om het platform in delen op te bouwen en beschikbaar te stellen. Het beschikbaar stellen wordt gedaan vanuit een Europese blik. Alles dat gebruikt wordt binnen heel Europa wordt door de ESP ontwikkeld. Wat alleen regionaal wordt gebruikt, wordt door de RSP ontwikkeld. Deze constructie heeft als voordeel dat deze onderdelen eenmalig ontwikkeld hoeven worden voor een enkel platform. Hiermee wordt er veel tijd bespaard in de ontwikkeling en het beheer van de IT omgeving waarbij komt dat het aantal mensen dat het beheer uitvoert ook teruggedrongen wordt, waardoor het TCO wordt verlaagd.

Voorheen waren er in alleen binnen Nederland al 22 verschillende KA platformen, om de beheerkosten terug te dringen gaat men dit reduceren tot een platform voor heel Europa met de daarbij behorende kostenbesparingen. Het gaat hier om de KA omgeving voor 110.000 werknemers binnen Europa.

CEDS omvat de gehele IT omgeving wat KA betreft. Dit wil zeggen van server tot werkstation, van gebruikersaccount tot software.

Het voordeel van het CEDS zal doormiddel van het beheer bereikt moeten worden, het TCO zal hiermee verlaagd worden. CEDS is opgezet volgens het principe: “Centralisatie tenzij...” Terwijl voorheen het principe “Decentralisatie tenzij...” werd gehandhaafd.

CEDS in het kort is onder te verdelen in:

- Backbone
- Hardware
- Applicatief
- Softwaredistributie

De Backbone van het CEDS is de Microsoft Active Directory Service (ADS). De ADS is vergelijkbaar met de Novell Directory Service (NDS) bij de meesten wel bekend. De ADS (en NDS) is een database waarin alle gebruikers, computers en rechten ten opzichte van elkaar worden bijgehouden. Op deze manier is het niet moeilijk meer om gebruikers rechten te geven op applicaties voor bepaalde computers en te linken tussen deze verschillende ‘objecten’, zoals de onderdelen van de ADS ook wel genoemd worden.

Hardware die gebruikt wordt voor CEDS wordt centraal bijgehouden, binnen de ESP wordt de hardware getest en gecertificeerd. Op deze manier blijft er een standaard wat betreft hardware

binnen Europa. CEDS zal uitsluitend door ESP gecertificeerde hardware in gebruik nemen en ondersteunen.

Applicatief is CEDS een uniek product binnen de ING. De applicaties zijn onderverdeeld in vier verschillende onderdelen:

- Common Service Layer (CSL); hieronder vallen bijvoorbeeld de standaard pakketten zoals Office 2003 die Europees breed gebruikt worden en voor iedereen beschikbaar zijn.
- Central Optional Service Layer (COSL); deze bestaat uit pakketten die Europees breed gebruikt worden maar specifiek zijn voor bepaalde rollen (zowel gebruikers als werkstation gebonden applicaties). Deze rollen worden toegekend doormiddel van rechten in de ADS. Een voorbeeld hiervan is Acrobat Writer.
- Regional Optional Service Layer (ROSL); de applicaties die voor iedereen binnen een RSP beschikbaar zijn, voorbeeld hiervan is binnen Nederland het Van Dale woordenboek. Deze applicaties worden toegekend op basis van de rechten die een gebruiker mee krijgt op basis van de RSP indeling in de ADS.
- Business Service Layer (BSL); deze applicaties zijn zeer specifiek voor bepaalde functies en/of bedrijfsonderdelen. Deze applicaties worden toegekend aan specifieke rollen binnen een RSP. Denk hierbij aan applicaties als Reuters, Bloomberg en Telefoonbank applicaties.

De verantwoordelijkheden van deze verschillende applicatie groepen zijn als volgt onderverdeeld; de centrale onderdelen worden centraal beheerd door de Europese beheerrol (ESP) en de regionale en bedrijfsspecifieke onderdelen worden bij de betreffende RSP's ondergebracht, zie figuur 6. Deze software onderverdeling is gemaakt op basis van verantwoordelijkheden voor de applicaties. Een gevolg hiervan is dat deze zelfde onderverdeling te maken is voor de verantwoordelijkheid van de kennis van deze applicaties.

ESP		RSP	
CSL Common Service Layer	COSL Central Optional Service Layer	ROSL Regional Optional Service Layer	BSL Business Service Layer
Available and mandatory on all CEDS machines in Europe	Available only on dedicated machines or only for authorised users	Available and mandatory on all CEDS machines in the region	Available only on dedicated machines or only for authorised users
Designed and maintained centrally for whole Europe		Designed and maintained locally	Designed and maintained locally for particular business function

Figuur 6 CEDS onderverdeling

De softwaredistributie is bij het CEDS met een nieuwe techniek uitgevoerd. Microsoft Systems Management Server 2003 (SMS) heeft de mogelijkheid om software 'rolebased' te distribueren. Dit houdt in dat men op basis van de rechten op applicaties de applicaties gedistribueerd krijgt op de desktop of laptop. Op deze manier is er een goed beeld te geven van de gebruikte software, en daarmee het licentiebeheer. Daarnaast heeft SMS de mogelijkheid om updates geforceerd over het netwerk te sturen. Dit maakt het mogelijk om de desktops, laptops en servers altijd optimaal te beveiligen en up-to-date te houden. De structuur van SMS is vergelijkbaar met de applicatiestructuur. Op Europees niveau worden de updates en centrale applicaties in het systeem gezet, vervolgens gaat de primaire SMS server in Europa zijn updates en applicaties met alle andere SMS servers repliceren en worden de desktops, laptops en servers gecontroleerd op aanwezige software en waar nodig van een nieuwe versie voorzien.

3.3 Opdrachtomschrijving

Voor de originele opdrachtomschrijving in MHGROFF formaat (school standaard) zie productbijlage.

Probleemstelling

ING maakt, zoals eerder vermeld, gebruik van de ITIL gedachte; hierom zijn de processen bij ESP en de RSP's volgens deze gedachte ingericht. Door het gebruik van deze processen en het overdragen van het product CEDS van de projectorganisatie naar de lijnorganisatie is gebleken dat er een gebrek aan kennisborging en kennisdeling is. In het Incident Management (IM) proces is het niet mogelijk om nieuwe incidenten te 'matchen' met een Kennisdatabase (KB) waardoor er veel dubbel werk gedaan zal moeten worden om vaak het zelfde incident op te lossen. Problem Management (PM) kan zijn 'workarounds' en 'Known Errors' niet opslaan om deze matching mogelijk te maken, hierdoor is deze kennis niet algemeen bekend. Het matchen van nieuwe incidenten en problems met een KB zal ervoor zorgen dat de hoeveelheid dubbel werk terug gedrongen word en de klant sneller en beter geholpen kan worden. Daarnaast is het ook belangrijk dat men de kennis borgt omdat er binnen ING veel personeelsverschuivingen zijn, met kennis borging voorkomt de organisatie dat de aanwezige kennis met de werknemers wegloopt.

Doelstelling van de opdracht

De doelstelling van de opdracht is als volgt te definiëren;

Maak een procesontwerp van KM dat klaar is voor implementatie voor ESP.

Dit is onder te verdelen in de mijlpalen zoals te zien in de planning uit het PID:

Product/ activiteit	Doorlooptijd in uren	Start	Einde
<i>Start project uitvoering</i>			
KM inventarisatie	220	16-02-2004	07-05-2004
Procesbeschrijving KM	72	10-05-2004	28-05-2004
Interface beschrijvingen	150	31-05-2004	14-06-2004
Tooling inventarisatie	100	15-06-2004	28-06-2004
Implementatieadvies	150	28-06-2004	16-07-2004
Implementatieplan	150	02-08-2004	01-09-2004
Werkinstructies maken	100	02-09-2004	01-10-2004
Maken van een follow-up document	36	01-10-2004	08-10-2004
<i>Project decharge</i>			

Figuur 7 – Project planning uit PID

Resultaten voor de opdrachtgever

De volgende tabel geeft weer welke producten er opgeleverd zullen worden aan de opdrachtgever. Ik heb hierbij de producten genomen die in het gehele project opgeleverd worden.

Product	Omschrijving
Opdrachtoomschrijving	Officiële opdrachtoomschrijving volgens de richtlijnen van de Haagse Hogeschool voor het goedkeuren van de opdracht. Onderdeel van IP-66 en valt daarom buiten de scope van dit document.
Project Brief & PID	Documenten waarin beschreven staat hoe de opdracht aangepakt gaat worden, inclusief een uitgebreide planning. Onderdeel van IP-66 en valt daarom buiten de scope van dit document.
KM inventarisatie	Onderzoek naar de behoeften van de omringende processen met betrekking tot kennisborgen en kennisdelen.(kennismanagement). Onderdeel van IP-66 en valt daarom buiten de scope van dit document.
Procesbeschrijving KM	Document waarin beschreven staat wat het proces inhoud en hoe dit uitgevoerd moet worden.
Interface beschrijvingen	Document waarin beschreven staat met welke andere processen het proces communicatie over en weer heeft, op welke momenten en welke vorm van interactie.
Tooling inventarisatie	Onderzoek de mogelijkheden tot ondersteuning van het proces door tooling in het borgen en delen van kennis.
Implementatieadvies	Document waarin beschreven staat wat het advies is voor de implementatie van het proces.
Implementatieplan	Document waarin beschreven is op welke manier de gekozen implementatie zal worden ingevoerd.
Werkinstructies maken	Document waarin beschreven staat op welke manier de verschillende rollen in het proces acteren.
Maken van een follow-up document	Document waarin beschreven is hoe het proces verder geïmplementeerd zal moeten worden en welke issues er nog kunnen komen.

Deel II

Gedetailleerde beschrijving van de uitgevoerde werkzaamheden

4. AANPAK WERKZAAMHEDEN

4.1 Inleiding

Ik voer een op zichzelfstaand project uit dat binnen de bestaande organisatie wordt geïmplementeerd. Om dit goed aan te laten sluiten, en om een planning te kunnen maken zijn er een aantal keuzes gemaakt voor de aanpak van dit project. Deze keuzes zal ik hier beschrijven. De aanpak van het project is door ING vastgesteld op het gebruik van de projectmanagementmethodiek Prince2. In dit hoofdstuk zal ik daar verder op in gaan en daarbij zal ik de planning van de activiteiten opnemen. Daarbij zal hierin het een en ander toegelicht worden over het voortraject van de afstudeeropdracht, het inventariseren van de kennisbehoefte binnen CEDS en de keuzes die vooraf gemaakt zijn met betrekking tot de richting van het project.

4.2 Prince2

Voor de aanpak van het project zijn delen van de Prince2 methode gebruikt, er is voor delen gekozen om de administratieve rompslomp te beperken gezien het een eenmansproject is. De keuze voor deze methode is tot stand gekomen doordat de richtlijnen van de ING organisatie dit voorschrijven. Prince2 is voor ING de standaard voor het beheersen van projecten. Dit was een uitdaging omdat ik van Prince2 niet meer dan een workshop gehad heb. Met behulp van Prince2 documentatie en de aanwijzingen en begeleiding van de opdrachtgever heb ik een Projectbrief en een PID opgesteld (zie productverslag). Deze documenten zijn in het voortraject van het afstuderen voltooid, hierom zal ik niet dieper op de methode ingaan in dit verslag. Deze documenten zijn gebaseerd op een langere tijdsplanning dan de afstudeeropdracht, dit is omdat het officiële ING project de inventarisatie, het ontwerp en de implementatie omvat. Ik heb de Prince2 documenten wel in het productverslag bijgevoegd omdat ze aangeven hoe het project vormgegeven is en welke gegevens bekend waren bij aanvang.

Wekelijks is er een status overzicht met daarin de planning van de komende week en geëvalueerde planning van de afgelopen week gemaakt. Deze overzichten zullen niet meegenomen worden als bijlage omdat deze als management informatie dienen.

GOTICK model

Ik heb voor het beschrijven van de risico's binnen de Prince2 methodiek betreffende de bronnen en omgeving gebruik gemaakt van het GOTICK model. Dit model helpt bij het beheersen van de risico's bij projectorganisaties.

GOTICK bestaat uit een zestal aspecten;

- Geld;
- Organisatie;
- Tijd;
- Informatie;
- Capaciteit;
- Kwaliteit.

- **Geld**

Het eerste aspect geld is afgevangen doordat in het ontwerp van het CEDS product de kosten van KM en daarmee mijn project al zijn opgenomen.

- **Organisatie**

Met betrekking tot het organisatie aspect is de beheersing relatief gemakkelijk, ik ben aangesteld als enige projectmedewerker en heb daarom als enige communicatie met de opdrachtgever. Dit zal verlopen doormiddel van de in Prince2 vastgelegde voortgangsrapportages. De overdracht zal plaats vinden doormiddel van een follow-up document dat een van de producten van het project zal zijn.

- **Tijd**

De tijd is bijgehouden door gebruik te maken van de planning van de Prince2 methode, zoals eerder beschreven is.

- **Informatie**

Informatie is gemanaged door de verzamelde informatie en gemaakte documentatie op te slaan in een directory structuur die is ingedeeld naar fase van het project, met de naamgeving van het document gevolgd door een volgnummer om de toegankelijkheid te waarborgen.

- **Capaciteit**

De capaciteit zal worden gewaarborgd doordat de planning is afgestemd op een persoon, op deze manier is er geen onduidelijkheid en overbezetting mogelijk voor deze persoon.

- **Kwaliteit**

Kwaliteit wordt behouden door documenten door ervaren mensen te laten reviewen en door versiebeheer toe te passen op de documenten zoals eerder beschreven bij Informatie.

4.3 Planning

In figuur 8 is de planning van het KM project weergegeven, het totale Grantt chart figuur is opgenomen in Bijlage I. De Prince2 documentatie van ING vereist het gebruik van deze weergave. Er is voor een Grantt chart gekozen omdat dit een goede weergave geeft van de doorlooptijd van de verschillende onderdelen en de afhankelijkheden die deze onderdelen onderling hebben.

ID	Task Name	Start	Finish
1	KM inventory	Mon 16-2-04	Fri 7-5-04
2	Process description KM	Mon 10-5-04	Fri 28-5-04
3	Interface descriptions with other processes	Mon 31-5-04	Mon 14-6-04
4	Tooling inventory	Tue 15-6-04	Fri 25-6-04
5	Advise for implementation	Mon 28-6-04	Fri 16-7-04
6	Writing instructions for the process	Thu 2-9-04	Fri 1-10-04
7	Making the follow-up document	Mon 4-10-04	Fri 8-10-04

Figuur 8 Grantt chart KM project t/m Afstuderen

Veranderlijkheid in de organisatie

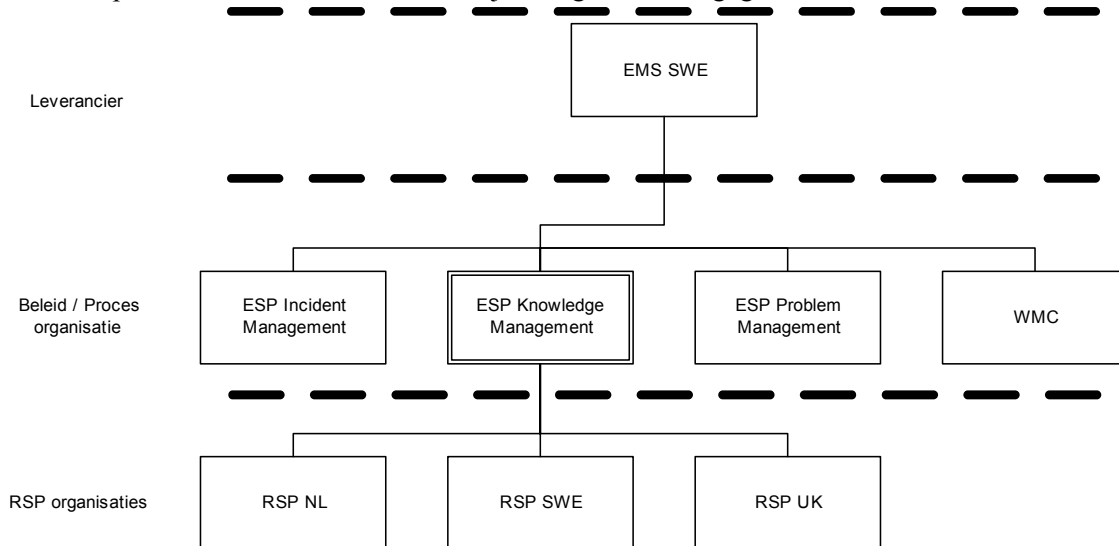
De organisatie is erg aan verandering onderhevig op dit moment doordat er een nieuwe Raad van Bestuur is gekomen. Ik heb een 'snapshot' gemaakt van de organisatiesituatie om een goed overzicht te krijgen voor een beschrijving van de omgeving en op basis van die situatie heb ik mijn project opgestart. Op het moment van het implementatieadvies zal ik de verandering in de organisatie doorlichten en reflecteren op de beschrijving van het proces. Ik zal vervolgens de beschrijving van het proces indien gewenst aanpassen aan de nieuwe organisatie situatie om een zo toepasbaar en functioneel mogelijk proces neer te zetten.

Communicatie

Om het proces zo goed mogelijk te beschrijven in de veranderlijke organisatie zal ik veel te overleggen hebben met verschillende partijen. Hiervoor zal ik email en de telefoon gebruiken indien er geen mogelijkheid is om in overlegvorm tegenover elkaar te zitten. Daarnaast zal ik bij het wekelijkse procesoverleg, het ESP Proces Overleg (ESPO) zitten om op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen van de overige ESP processen en de dagelijkse gang van zaken binnen ESP. Deze communicatie is belangrijk voor mij omdat het ontwerp dat ik zal maken zo strak mogelijk op de overige processen zal moeten aansluiten en in de praktijk toepasbaar moet zijn.

4.4 Voortraject Inventarisatie Kennisbehoefte

Tijdens het schoolproject IP-66, de voorbereiding op het afstuderen, heb ik de inventarisatie gedaan naar de behoefte van kennismanagement binnen de bij KM betrokken partijen van het CEDS. Tot deze partijen is gekomen door bij de bestaande CEDS organisatie te inventariseren of zij mee wilden werken aan KM voor CEDS. De partijen die hieraan gehoor hebben gegeven door een contactpersoon beschikbaar te stellen zijn in figuur 9 weergegeven.



Figuur 9 Contact matrix voor inventarisatie

De partijen zijn afgeleid van het procesmodel van CEDS. Dit model is opgenomen in Bijlage II. De uitzonderingen op dit procesmodel zijn dat er bij het WMC en bij de RSP organisaties wel geïnventariseerd is. Het doel hiervan is om acceptatie en aansluiting van de RSP's te bevorderen door input te vragen. Enterprise Management Systems (EMS) staat in dit figuur weergegeven omdat deze als leverancier van de Service Management Tooling ook gevraagd zal worden om input te leveren voor de te gebruiken technische ondersteuning voor het proces.

Uit de eerste inventarisaties met de ESP processen is gekomen dat het WMC en de RSP's binnen de CEDS organisatie ook hun zegje willen doen over het proces, en dat het gewenst is vanuit de organisatie dat zij hierbij betrokken worden. Ik heb daarom besloten om hen als informant te gebruiken.

Deze inventarisaties zijn uitgevoerd in het voortraject van deze afstudeeropdracht. Echter is deze activiteit uitgelopen door onbereikbaarheid en het niet beschikbaar zijn van deze externe partijen. Er rest nog informatie uit de RSP's South West Europe en een goedkeuring uit de RSP UK. De input en medewerking van deze partijen acht ik zeer belangrijk verband met de acceptatie van het proces. De langere doorloop van deze inventarisatie loopt daarom door in mijn afstudeeropdracht. Dit is de reden waarom ik dit onderwerp meeneem in dit verslag.

Inventarisatie RSP South West Europe

Ondanks de hiërarchie in de CEDS rollenorganisatie is er geen mandaat aanwezig om vanuit ESP acties op te leggen aan de RSP's. Dit heeft als gevolg dat elke actie die uitgezet word bij de RSP met goede overwegingen beargumenteerd dient te worden. Om voortgang in het project te houden heb ik eerst intern de inventarisatie gehouden en ben nadien verder gegaan met de RSP's.

Doordat de RSP's hun prioriteiten liever binnen hun eigen RSP houden is het zeer moeilijk geworden om de planning te gaan halen, daarbij zal elke vorm van beslissingen of overeenkomsten zwart op wit gezet dienen te worden. Dit maakt het moeilijk om op een snelle

manier een inventarisatie te houden omdat men snel bang is op commentaren terug gefloten te worden.

Ik heb de vraag gesteld aan elke RSP wat zij vinden van mijn opzet naar aanleiding van de gesprekken binnen ESP. Op vraag werd niet gereageerd door de RSP's South West Europe (SWE) en United Kingdom (UK). Ik verwachtte hierdoor tijd te gaan verliezen en ben daarop met de consolidatie van de inventarisatie bezig gegaan. Deze consolidatie is gemaakt met de gegevens tot nu toe dus zonder de gegevens van RSP SWE en RSP UK. Hiermee kan ik alvast een beeld vormen voor de te maken procesbeschrijving. Op deze manier heb ik kunnen voorkomen dat ik met het project stil komt te liggen.

De RSP SWE heeft mij later alsnog informatie kunnen aanleveren. Eindelijk vooruitgang buiten RSP NL en ESP, hier ben ik zeer blij om omdat ik bang was dat de organisatorische spanningen het KM erg zouden belemmeren. Dit lijkt zich te beperken tot lagere prioriteit vanuit het management terwijl er vanuit de werkvloer met goede wil en ondersteuning tot nu toe meegedacht word.

Bekijken van huidige procesondersteuning

Ik heb in de planning een stuk opgenomen om technische ondersteuning te bekijken voor het proces. Hierin zal ik ook een inventarisatie doen van de mogelijkheden in de Service Management Tool (IRM-a) die nu door de overige processen gebruikt word.

Een klein deel van deze inventarisatie heb ik gedaan tijdens het studieverlof van de contactpersonen in de RSP SWE na het consolideren van de informatie. Ik heb voor deze tooling een user-id aangevraagd en ben gaan kijken in de testomgeving wat deze tooling te bieden heeft op het gebied van KM. Om dit op een gefundeerde manier te doen ben ik in mijn inventarisatie gaan kijken waar deze tool aan zou moeten voldoen volgens de betrokkenen van de inventarisatie. Samen met mijn eigen vereiste functionaliteiten heb ik een lijst gemaakt en deze gebruikt ter referaat aan de functionaliteiten die IRM-a op dit moment te bieden heeft. Hiervan heb ik alvast een concept 'tooling inventory' gemaakt. Dit document zal ik bijwerken zodra ik meer informatie uit de RSP SWE heb ontvangen. Zij hebben een kleine test met deze tool IRM-a gedaan. Daarnaast zal ik zelf een volledig onderzoek naar tooling doen in een volgend stadium van het project.

Informatie RSP SWE

De informatie die RSP SWE mij heeft aangeleverd ligt in de breedste zin van het woord. Zij waren dan ook het meest ver in de ontwikkeling van Kennismanagement, maar dat initiatief is afgebroken door prioriteitsstelling van het management van RSP SWE.

Deze informatie is zeer nuttig, men heeft hier nagedacht over taalproblematiek binnen België (in verband met de taalwetgeving daar) en men ondersteunt in SWE mijn ideeën over controle van toevoegingen aan de kennisdatabase.

Er zit ook een stuk inventarisatie van IRM-a bij, deze tooling zou volgens CEDS de standaard ondersteuning moeten leveren aan alle processen, dus ook KM. In de RSP SWE is men er echter achtergekomen dat deze tool niet optimaal zou zijn. De informatie over IRM-a van RSP SWE zal ik nog nakijken in een tooling inventarisatie verder in het project. Deze controle zal ik uitvoeren omdat voor ESP het KM en de daarbij behorende ondersteuning niet gelijk zal zijn aan die van RSP SWE op het moment van de door hen uitgevoerde test.

Deze gegevens heb ik samen met de gegevens uit het telefoongesprek dat eerder heeft plaats gevonden samengevat in het "ESP KM Expectations (RSP_SWE).doc". Dit document heb ik opgestuurd naar de RSP ter verificatie van de geïnterpreteerde tekst.

De RSP SWE heeft gereageerd dat ze het niet met de inhoud eens zijn van het document dat ik hen heb gestuurd. Dit was nogal raar voor mij omdat het een vertaalslag was van hun informatie naar mijn template. Het bleek dat de informatie die in het document stond niet meer op de huidige situatie te reflecteren is in verband met oude termen en aannames van hun kant. Deze informatie

mag ik gebruiken voor mijn onderzoek, maar geldt niet als officiële documentatie op de huidige situatie van de RSP SWE. Het Management van de RSP SWE geeft aan geen prioriteit te hebben bij KM op dit moment en heeft hierom geen tijd voor verdere actieve betrokkenheid bij mijn project.

Met deze tegenslag wist ik niet wat ik moest en daarom heb ik hierover een afspraak gemaakt met mijn begeleider. Wij hebben samen bepaald dat we SWE bedanken voor de input en vragen of ze belang hebben bij het op de hoogte blijven van de ontwikkelingen. Op deze manier kan ik doorgaan met de inventarisatie en het ontwerp. Zodra zij er wel prioriteit aan geven zouden zij gemakkelijker aan kunnen sluiten bij het KM project. De RSP SWE geeft aan dat ze op de hoogte willen blijven van de status van het Kennismanagement Proces. Ik heb hierin afgesproken dat ik hen op de hoogte houd door de definitieve documenten met hun te delen ter informatie.

Ze vinden het erg jammer dat ze geen capaciteit krijgen van hun management om mee te werken aan dit initiatief. De informatie van RSP SWE is gebruikt voor mijn eigen aanvulling en uit de officiële documentatie gehaald om geen problemen te krijgen met verwijzingen en goedkeuringen op dit document.

Goedkeuring RSP UK

Voor RSP UK geldt dat ze helemaal niet reageren op de verificatie van de inventarisatie. Hierop heb ik een nieuwe oproep gedaan te reageren met een reactielimiet van een week, mochten ze niet reageren ga ik er vanuit dat zij de informatie, die door hen aangeleverd en door mij is omgezet naar de template, goedkeuren en graag verder meewerken in het project. Voor deze aanpak is gekozen om de meest positieve uitgangssituatie te nemen om de frustraties ten gevolge van de eventuele werkdruk in RSP UK niet over mijn project heen te krijgen. De spanningen rond het mandaat van ESP ten opzichte van de RSP's is al een hekel punt in discussies waardoor ik zo min mogelijk beroep op wil doen.

Op deze manier probeer ik de uitloop van de inventarisatie zo ver mogelijk te beperken.

RSP UK heeft geen reactie gegeven voor de gestelde datum, zoals ik hen heb laten weten ga ik er vanuit dat ze akkoord gaan met de inventarisatie. Ik heb de documentatie van de inventarisatie naar mijn begeleider gestuurd om als opdrachtgever te beoordelen of dit naar wens is.

Na enkele weken heb ik eindelijk een reactie gehad van de RSP UK dat ze ook met de inventarisatie instemmen. Ik ben erg blij dat ze toch nog besloten hebben om officieel te laten kennen mee te willen werken. Mijn contactpersoon in deze RSP verklaarde erg druk te zijn geweest de afgelopen weken. Ik heb haar op de hoogte gebracht van de huidige situatie, die gezien haar late reactie al wat verder vooruit gegaan was.

Door de informatie van RSP SWE in mijn eigen visie op te nemen heb ik een referentie om de overige inventarisaties tegen te spiegelen. De uitkomst daarvan is de uiteindelijke behoefte naar KM geworden. Hierin heb ik naar mijn mening een goede mix gevonden tussen de verwachtingen van de verschillende partijen en mijn ideeën bij KM, de conclusie hiervan is te lezen in het productverslag. Op basis van dit document zal ik naar de huidige omgeving kijken en de procesbeschrijving en interfacebeschrijvingen met de omgeving gaan maken.

Knowledge Information Centre

Binnen ING is er een afdeling die zich sinds kort bezig houdt met kennis, het Knowledge Information Centre (KIC). Deze afdeling houdt zich bezig met het verzamelen van informatie over KM en het informeren van mensen die daarmee te maken hebben, in welke hoedanigheid dan ook.

Ik ben met hen in aanraking gekomen met hun site tijdens de inventarisatie naar KM initiatieven bij ING tijdens het IP-66 voortraject. Ze organiseren meetings om bij te blijven met betrekking tot KM gerelateerde onderwerpen en initiatieven binnen ING en willen de spin in het web zijn met betrekking tot het onderwerp KM.

Ik heb een afspraak met hen gemaakt om te bespreken of er ergens overlappings zijn in hun ideeën en die van mij. Hiermee hoop ik te voorkomen dat ik het wiel opnieuw uit ga vinden binnen de ING. In deze meeting heb ik mijn idee op tafel gelegd met verzoek om hiernaar te kijken en aanvullingen te geven.

Ik had aspecten van KM, die zij als moeilijk en vaak onbelicht ervaren, al opgenomen in mijn ideeën en beschrijving. Voorbeelden hiervan zijn: de afbakening van de inhoud, en het beleggen van de taken en verantwoordelijkheden binnen de organisatie.

Dit gesprek was voor mij een goede stimulans, maar omdat ik zelf in mijn inventarisatie deze aspecten al uitgezocht en toegepast heb heeft dit mij verder geen toegevoegde waarde opgeleverd. Ik heb met hen afgesproken dat ik hen informeer over de ontwikkelingen binnen mijn project en zij mij informeren over nieuwe informatie met betrekking tot andere KM initiatieven en activiteiten binnen de ING. Het wederzijds informeren zal gebeuren door mee te werken aan het platform Kennismanagement dat het KIC heeft opgezet. Op de bijeenkomsten van dit platform zal ik hen informeren over de status van mijn project. Daarbij zullen zij mij informeren over gelijksoortige initiatieven binnen ING en andere informatie die wellicht voor mij toepasbaar mocht zijn.

5. BESCHRIJVING VAN DE TOTSTANDKOMING VAN DE PROCESBESCHRIJVING ESP KNOWLEDGE MANAGEMENT

5.1 Inleiding

De procesbeschrijving is een weergave van wat het proces doet, wat eruit komt en wat er voor nodig is om het proces uit te voeren. Deze beschrijving is een essentieel onderdeel van het procesontwerp, en zeer belangrijk voor de verdere onderdelen in het ontwerp zoals de interfacebeschrijvingen. KM is in de literatuur op vele manieren beschreven. Om het KM specifiek op de CEDS situatie toe te splitsen is de theorie niet direct toepasbaar.

5.2 Opzet van de beschrijving

Een opzet voor de procesbeschrijving heb ik gemaakt tijdens de inventarisatie om voor de betrokken partijen om een overzicht te maken van wat KM volgens mij zou moeten doen. En de RSP's een idee te geven wat ik van het proces verwachtte zodat zij zich hierop konden richten bij hun input.

Als ondersteuning voor de beschrijving heb ik een procesdiagram gemaakt waarin alle stappen van het proces te zien zijn. Voor dit figuur heb ik een stroomschema gebruikt, deze methode van beschrijven heb ik geleerd op school, en is zeer goed toepasbaar in deze situatie. Het uiteindelijke schema is te zien aan het einde van dit hoofdstuk.

Deze opzet heb ik gedurende de consolidatie van de inventarisatie aangepast met de input van de verschillende partijen. Ik heb hierin ook de informatie van de RSP SWE opgenomen die ik waardevol achtte in het kader van mijn eigen beeldvorming. Dit is mijn concept procesbeschrijving geworden die ik gecommuniceerd heb binnen de ESP naar de Problem Manager en Incident Manager ter review. Zij hebben beiden ook een dergelijke beschrijving moeten maken en zijn de hoofdzakelijke gebruikers van het proces. Dit maakt hun betrokkenheid groot en de kans op een degelijke review zeker.

5.3 Schrijftaal te gebruiken binnen het proces

Ik heb uit de informatie van de RSP SWE een oplossing voor het taalprobleem uit kunnen halen. Het proces wordt Europees breed gebruikt waardoor de data ook in de 'Corporate Language' (engels) van ING opgeslagen dient te worden. Hiermee is te voorkomen dat RSP's de data niet kunnen gebruiken door een taalbarrière. Echter zijn er ook onderdelen die niet over deze breedte van de organisatie wordt gebruikt (R-OSL en BSL) en men zal dus voor deze onderdelen de regionale taal kunnen gebruiken.

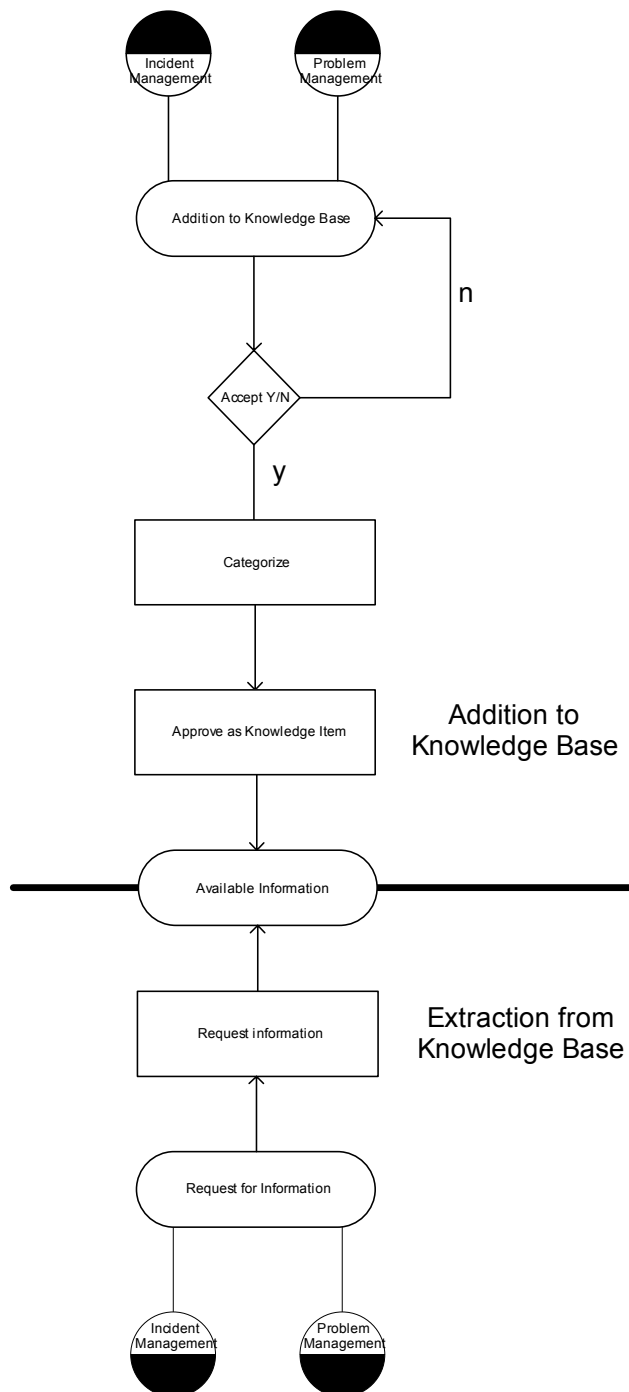
Dit was een probleem omdat de RSP's het niet eens waren met het gebruik van de Corporate Language voor het gehele KM proces omdat de huidige mensen niet opgeleid waren voor een engelse omgeving.

Ik heb besloten om voor de Europees brede onderdelen (CSL en C-OSL) dit argument te negeren omdat het de bruikbaarheid vergroot als alle RSP's dezelfde informatie zouden kunnen gebruiken. In de "Corporate Language guidelines" van de ING staat dat alle communicatie binnen de groep die land overstijgend zijn in het engels moeten worden gevoerd. Dit verlaagt de drempel met betrekking tot gebruik van dit proces.

5.4 Feedback op review

Mijn procesbeschrijving is ondertussen ook bekeken door de ESP Incident Coördinator, deze had wat vragen over de bewoordingen en processtroom van mijn beschrijving. Ik heb deze vragen beantwoord en naar haar beargumenteerde weerwoord geluisterd; Hieruit kwam dat ik het proces te afhankelijk van de omgeving had opgezet. Ik had de input afhankelijk gemaakt van wat externe partijen nu kunnen leveren, daarbij had ik ervoor gekozen om binnen het invoerproces de Component Owner, beheerder die verantwoordelijk is voor een component van het CEDS zijn zegje over de relevantie van kennis te laten doen. Zo zal het niet werken volgens haar omdat deze partijen over het algemeen erg druk zijn. Om dit te omzeilen heb ik de taken die deze partijen zouden uitvoeren in het concept over laten nemen door enkele rollen binnen het proces. Deze review en daaropvolgende aanpassingen hebben voor mij een goede toegevoegde waarde aan het proces gedaan omdat het nu een opzichzelfstaand proces is en beter kan opereren.

De ESP Problem Manager heeft eveneens naar de beschrijving gekeken. Hij is het met de Incident Manager eens, het proces mag niet te afhankelijk zijn van externe partijen. De Problem Manager had verder nog de opmerking over mijn acceptatie criteria voor inkomende kennis. Ik had deze globaal opgesteld om structuur aan te brengen in de Kennisdatabase (KB). De aanbeveling van hem was om te zorgen voor eisen op gebied van de omschrijving, zorg ervoor dat er niet alleen criteria zijn over wat er beschreven word, maar ook hoe dit beschreven is. Op deze manier wordt de kwaliteit van de inhoud beter gewaarborgd. In figuur 10 is weergegeven hoe het uiteindelijke proces eruit ziet, weergegeven in een stroomdiagram.



Figuur 10 Stroomschema ESP Knowledge Management

Kennis wordt door IM en PM aangeleverd door middel van een 'Addition to Knowledge Base'. Deze wordt aan de hand van de in de procesbeschrijving vastgestelde criteria getoetst. Indien de additie voldoet aan de gestelde eisen zal deze goedgekeurd worden door de 'Knowledge Coördinator' rol. Deze persoon zal de additie categoriseren met behulp van de aangeleverde data, op basis van de door de tool vastgestelde zoekmethode. Als deze categorisatie goed verlopen is zal de additie opgenomen worden als Kennis Item (KI) in de Knowledge Base.

Het Knowledge Item word door middel van een ‘Request for Information’ door IM en PM gematched met nieuwe of bestaande incidents en problems om een oplossing te vinden.

5.5 Informeren van de betrokken partijen

Ik heb de commentaren die ik overeengekomen ben met ESP PM en ESP IM verwerkt in mijn document. Deze aanpassingen hebben geleid tot een procesbeschrijving waar ik achter sta. Ik heb besloten om de beschrijving zoals ik er nu achter sta te communiceren naar de personen die in de inventarisatie input aan mij hebben geleverd. Ik heb ze de vraag gesteld om, mochten ze commentaar hebben, dit binnen een week kenbaar te maken. Ik hoop op deze manier te bereiken dat de RSP's het al met het proces eens zijn en er aansluiting op kunnen vinden voor de implementatie om deze te vergemakkelijken.

Het WMC heeft hierop gereageerd en een aantal commentaren gegeven met betrekking tot de overhead en de aanlevering van kennis wat WMC betreft. Ik had beschreven dat zij de ‘design documentatie’ door zouden geven aan het KM proces om dit ter beschikking te stellen aan de support medewerkers. Echter het WMC geeft aan dat dit via het Change Management proces (CM) gaat omdat deze bewaker is van alle documentatie. Dit is nog niet ‘in place’ binnen CM. Hierom ga ik met het WMC en met de vertegenwoordiger van CM om tafel om dit duidelijk te krijgen. Uit het gesprek met het WMC bleek dat de organisatie veranderd was, men had documentatie over de uitgeleverde producten via CM gepubliceerd.

Ik heb gezegd dat de organisatie wat betreft het ontwerp van het proces KM stil staat heeft tot gevolg dat ik dit niet meegenomen in mijn ontwerp. Om een goed aansluitend proces neer te zetten heb ik dit opgenomen met CM en we hebben besloten dat we met de interfacebeschrijving hier een inhaalslag op zullen gaan doen. Ik heb uit de Procesbeschrijving gehaald dat WMC een interface zou hebben met het proces, dit zal ik verder toelichten bij het bespreken van de interfacebeschrijvingen. Hiermee is het ontwerp van de procesbeschrijving definitief, deze wordt herzien op moment van implementeren van de gekozen implementatie.

6. BESCHRIJVING VAN DE TOTSTANDKOMING VAN DE INTERFACEBESCHRIJVINGEN

6.1 Inleiding

Een interfacebeschrijving is een beschrijving van de communicatie over en weer tussen twee processen, met dit document wordt aangegeven wat er verwacht wordt van de processen ten opzichte van elkaar.

Voor elk proces waar Kennismanagement mee te maken heeft wordt een interface beschrijving gemaakt. ESP Knowledge Management heeft te maken met de Incident en Problem Management processen van zowel de ESP zelf als van de RSP's. Iedere Service Provider (ESP, RSP NL, RSP UK en RSP SWE) krijgt zijn eigen beschrijving. De RSP's krijgen een algemene beschrijving die niet is toegespitst op IM of PM, dit om de complexiteit te beperken.

6.2 Uitzoeken benodigdheden

Ik had geen idee wat een interfacebeschrijving precies moest omvatten en heb daarom gezocht bij de al staande processen, hier leek niet echt een structuur in te zitten. Daarom heb ik mijn begeleider gevraagd of hij mij de Interfacebeschrijving tussen PM en IM wil toelichten. Dit heb ik in een overlegvorm gedaan omdat hij op deze manier gelijk kan helpen met de onderwerpen van die van mij.

6.3 Interface ESP KM met ESP IM en ESP PM

Op basis van de informatie van mijn begeleider heb ik een opzet gemaakt voor de interfacebeschrijving van KM met IM van ESP. Het IM proces wordt samen met het PM de primaire gebruiker van het KM proces. De Incident Coördinator heeft in een overleg met mij de procesbeschrijving en de interfacebeschrijving met het IM proces doorgenomen. Ik ben daarin tot een aantal aanpassingen gekomen in beide documenten; met betrekking tot de procesbeschrijving had deze nog de volgende punten: de eisen aan de input en de omschrijvingen van de KI's waren niet duidelijk voor haar, daarop heb ik deze specifieker neergezet. Ik had de 'SMART' methode (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden) willen gebruiken als vereiste voor de inhoud van de aan te leveren KI's als input aan KM. Dit was voor haar een te vage omschrijving en daarom heb ik dat vertaald naar 'eenduidig', hier kon zij zich beter mee identificeren en voor mij is het geen verschil in betekenis.

De commentaren op mijn interfacebeschrijvingen bestonden ook uit de formulering van de eisen aan de KI's omdat dit een van de overeenkomsten tussen de documenten is. Ik had de algemene KM procesdiagram gebruikt, zij vond dat deze per interface aangepast moest worden aan specifiek het IM proces omdat het een apart document is voor IM. Daar kon ik me wel in vinden, dit verkleint de kans op inconsistenties tussen de tekstuele uitleg en het diagram. Ik ben vervolgens bezig geweest om de juiste bewoordingen te vinden voor de verbeteringen. Hiermee heb ik heel wat synoniemen uit het woordenboek voorbij laten komen. Erg goed voor mijn engelse woordenschat.

De interfaces voor de verschillende aangrenzende processen zullen op veel vlakken gelijk zijn en dat heeft mij doen besluiten om de op- en aanmerkingen van de Incident Coördinator ook toe te passen op de interfacebeschrijvingen die ik opgezet heb voor de overige processen.

6.4 Interface ESP KM met RSP's

Ondertussen is er met de RSP NL, die het voorbeeld moet worden voor de overige RSP's, een afspraak gemaakt om met hen de interface tussen RSP NL en ESP KM te beschrijven.

Ik ben er tijdens deze afspraak met RSP NL achter gekomen dat er in deze RSP al informatie verzamelt wordt en dat men bezig is met het opslaan zodat het opgenomen kan worden in mijn proces. Ik vond het een persoonlijk succes om te horen dat men door is gegaan op mijn inventarisatie om binnen de RSP ook een initiatief te ontplooien. Dit maakt voor mij duidelijk dat men bereid is zich aan te sluiten bij mijn gedachtengang. RSP NL vond mijn Interface beschrijving goed, mede doordat deze al aangepast was naar aanleiding van het algemeen commentaar van de Incident Coördinator.

6.5 Interface ESP KM met WMC

Het WMC heeft mijn interface beschrijving van commentaar voorzien gelijk met het reviewen van de procesbeschrijving, dit heeft als gevolg dat er al wel een interfacebeschrijving is gemaakt voordat er definitief duidelijk was voor mij dat er geen interface zal bestaan. Het commentaar op de procesbeschrijving is gericht op de inrichting van de rollen. Ik ben het niet met het commentaar eens en ik wil van een opmerking als 'teveel overhead' graag weten hoe het men dit beargumenteerd en hoe het dan anders gezien word. Ik heb een afspraak gemaakt om dit met hen te bespreken.

In dit gesprek kwam naar voren dat ik nog niet nagedacht had over het aanmaken van kennis over nieuwe onderdelen in de infrastructuur (te denken aan bijvoorbeeld compatibiliteit). Deze zouden door het CM proces moeten worden aangeleverd.

Ik heb hiervoor Change Coördinator benaderd. Hij had het echter zo druk dat ik een week moet wachten tot ik dit uit kan werken. Dit maakt wel dat mijn Interface beschrijvingen later definitief gemaakt kunnen worden dan ik had gepland. Gelukkig kan ik in de tussen tijd verder met de tooling inventarisatie (zie hoofdstuk 7.2), dit zorgt ervoor dat de uitloop van de totale projecttijd niet uit hoeft te lopen.

Het WMC heeft daarbij mijn beschrijving verkeerd begrepen met betrekking tot de rollen. Ik heb in de beschrijving een Kennis Coördinator geïntroduceerd, deze zal als een begeleidende rol van het proces en als keurend orgaan moeten voldoen binnen de RSP's. WMC had begrepen dat dit een functie was voor elke afdeling en dat dit teveel overhead zou zijn, ik had beschreven dat dit een rol zou zijn. Hier hadden zij overheen gelezen. Na dit recht te hebben gezet hebben wij nog besproken hoe de kennis over het ontwerp in de KB zou moeten komen. Het WMC blijft hij het standpunt dat alles van WMC naar ESP via het CM proces moet lopen. Dit resulteert in een interface met CM waar ik een opzet voor heb gemaakt.

6.6 Interface ESP KM met ESP Change Management

Met de Change Coördinator heb ik besproken dat alle al aanwezige kennis over nieuwe componenten doorgegeven zou worden aan het KM proces. Hierdoor zal alle kennis opgeslagen worden in de Knowledge Base (KB) en er een "single point of information" zijn voor kennis over het CEDS platform. Hij vond echter wel dat omdat hij eveneens een nieuwe functie gaat bekleden binnen ING, ik met de nieuwe Change Coördinator deze interface wederom door zou moeten spreken. Deze keuze is gemaakt omdat hij niet garant kan staan voor deze interface in de toekomst.

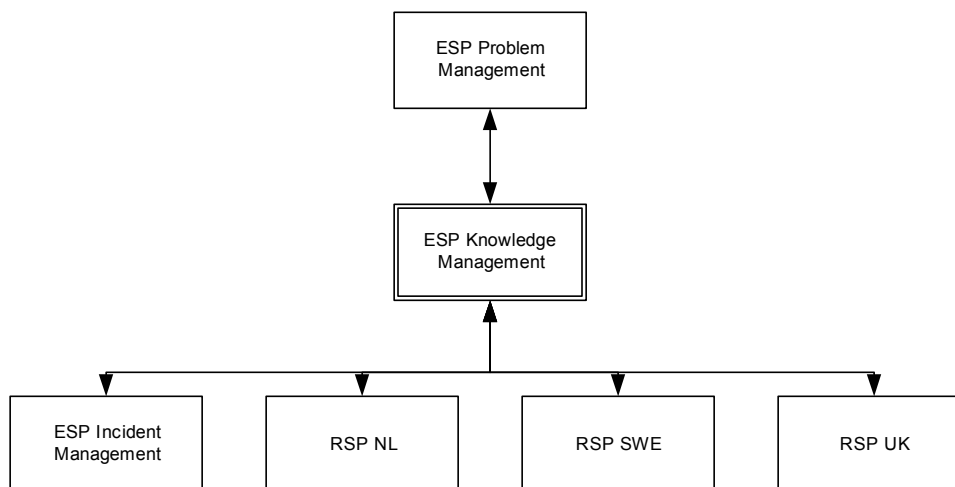
Ik heb met de nieuwe Change Coördinator een afspraak gepland. Tijdens het gesprek met hem blijkt dat hij het helemaal niet eens is met deze interface. Dit omdat er in het CEDS procesmodel (bijlage 2) er geen interface staat tussen KM en Implementation Control (Officiële benaming van Change Management in combinatie met Release Management). Daar komt bij dat ik van de nieuwe Change Coördinator weet dat hij net als het WMC een goed inzicht heeft in de processen

en de manier van werken die daarbij hoort. Ik heb daarom met hem afgesproken dat we de interface tussen KM en CM niet laten bestaan om de volgende redenen;

- Binnen het CEDS worden veel veranderingen doorgevoerd, als dit allemaal bijgehouden zal worden bij zowel CM als bij KM leidt dit tot heel veel overhead en een overvloed van informatie die niet relevant is.
- Volgens CM de documentatie sinds het laatste release van CEDS de documentatie al door Configuration Management bijgehouden wordt en het dus dubbel zou zijn als KM dit ook bij zou houden.

Ik heb daarom afgesproken dat Configuration Management (CfM) eigenaar blijft van de ontwerpen en overige documentatie in documentvorm (DSL) en dat KM zich richt op de specifieke kennis ten behoeve van de ondersteuning van het platform die voortkomt uit ervaringen en kennis van de medewerkers.

Hiermee concludeer ik dat er alleen interfaces bestaan met het IM en PM proces binnen de ESP en de IM en PM processen bij de verschillende RSP's zullen een interface hebben doormiddel van hun eigen KM implementatie. Daarbij komt wel dat er binnen de interface met PM een onderdeel komt waarbij KM wordt geïnformeerd over eventuele oplossingen die gedaan zijn doormiddel van changes op de infrastructuur om een 'lifecycle' te bewerkstelligen. Op deze manier worden de 'workarounds' die voor specifieke problemen in de infrastructuur zijn bedacht en in de KB staan verwijderd zodra het probleem is opgelost doormiddel van een 'change' in de infrastructuur en wordt de KB minder vervuild.



Figuur 11 Interface matrix

Figuur 11 geeft weer hoe de kennisstroom verloopt tussen ESP KM en de overige processen en partijen. ESP PM geeft kennis door aan KM, zij zullen hoofdzakelijk kennis brengen. De enige manier van halen voor PM is het matchen met nieuwe problems³. De interfaces met de RSP's zullen zich vormen doormiddel van de koppeling tussen ESP KM en de KM te verwachten implementatie van de RSP's. Ik heb deze interfaces getekend en beschreven als een vorm van ESP KM voor de RSP's.

³ Er is hier gekozen voor "Problems" en "Incidents" omdat dit officiële ITIL termen zijn.

7. INVENTARISATIE VAN DE TOOLING TER ONDERSTEUNING VAN HET KM PROCES

7.1 Inleiding

Het KM proces is in het gebruik sterk afhankelijk van gegevens opslag en de bereikbaarheid van deze gegevens, hierin bied een tool ondersteuning. ING heeft gekozen voor IRM-a als Service Management tooling (SM-tooling) waardoor het voor de hand ligt om deze tooling ook voor KM te gaan gebruiken. In dit hoofdstuk behandel ik de keuze en selectie voor de technische invulling ter ondersteuning van het proces.

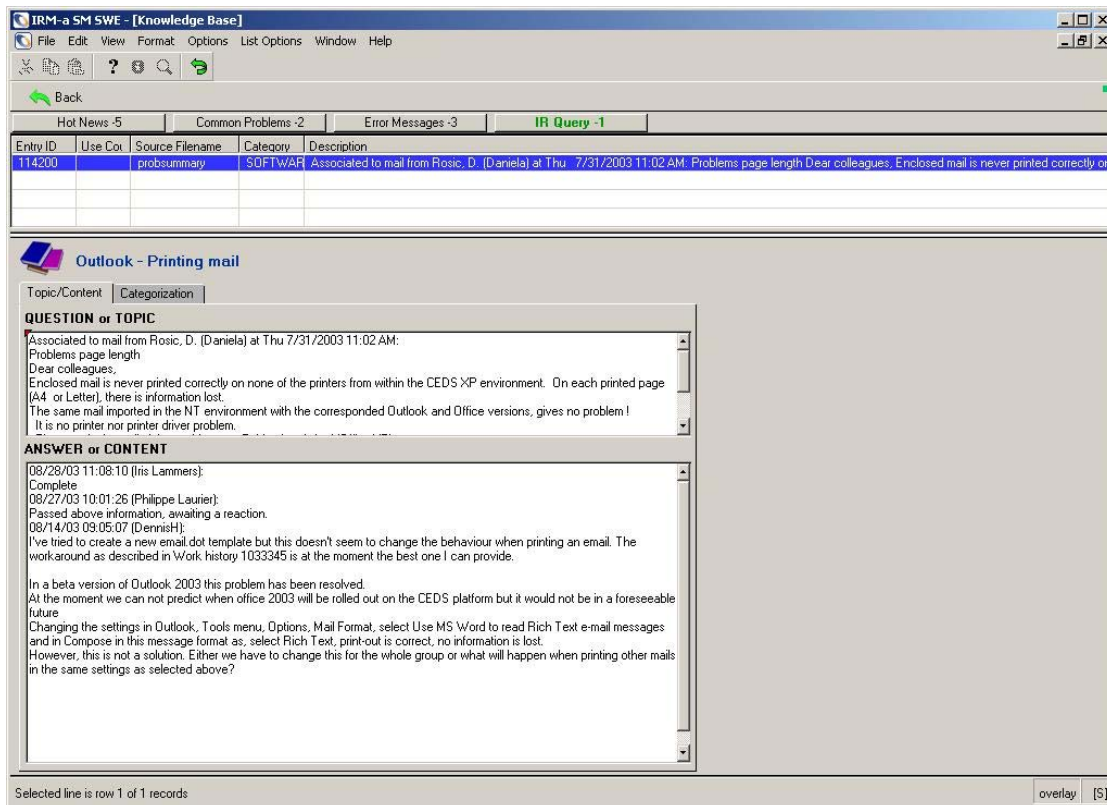
7.2 IRM-a

De tooling IRM-a is een implementatie van Peregrine ServiceCenter gespecificeerd op de ING situatie. De leverancier van deze tool binnen ING is Enterprise Management Systems (EMS), omdat er in RSP NL nog geen omgeving in productie is voor deze tool worden wij gehost door de RSP SWE. De strubbelingen die er zijn tussen ESP en EMS over de prioriteitstelling van opdrachten vanuit de ESP EMS hebben als resultaat dat al het contact met deze afdeling vanuit ESP gevoerd door een persoon. Dit maakt het voor mij lastig om efficiënt te werken met deze afdeling omdat er niet snel en kort contact gehouden kan worden over issues waar ik tegenaan loop tijdens de tooling inventarisatie.

In de loop van de inventarisatie en daaraan voorafgaande perioden heb ik in de momenten waarop ik niet verder kon met de andere activiteiten, kunnen kijken wat de mogelijkheden zijn in deze tool.

Ik te horen heb gekregen via het 'IT-Academy netwerk' van een klasgenoot die bij EMS NL werkzaam is, dat er een speciale module voor KM in de IRM-a tool zit. Ik heb via de contactpersoon aan de leverancier van deze tool (in ons geval is dit de afdeling EMS van de RSP SWE) gevraagd of ik inzicht kon krijgen in deze module. Ik heb deze rol verkregen binnen de tool en heb hierdoor meteen meer inzicht gekregen in de manier waarop IRM-a met deze module omspringt. Peregrine heeft hier wel over nagedacht blijkt.

Ik heb de lijst die ik eerder heb opgesteld met de vereisten waaraan een Knowledge Base (KB) moet voldoen erbij gepakt. Een van de eisen die hoog op de lijst staan is het toevoegen van bijlagen. Dit is iets wat bijvoorbeeld niet mogelijk is in de tooling IRM-a voor zover als ik dat nu kan zien. Ik heb verschillende mogelijkheden getest vanuit problems en incidenten en het gebruiken van de diverse kennisdatagebieden die binnen de tool aangemaakt zijn. In figuur 12 is de lay-out van IRM-a te zien. Hierin is te zien dat de KB van IRM-a een goed overzicht geeft van de gezochte KI's.



Figuur 12 IRM-a Knowledge Base

Ik had nogal wat vragen naar aanleiding van deze testen en heb aan het ESP contactpersoon voor IRM-a gevraagd of ik met de contactpersoon van EMS SWE contact op kon nemen over deze zaken. Er is geen direct contact op dit moment met EMS omdat ergens in de boom men het niet eens is met de huidige manier van samenwerking. Hierdoor zijn wij genoodzaakt om via een vast contactpersoon aan beide kanten te communiceren.

EMS SWE heeft toegezegd in 'best effort' te kijken naar de zaken die ik hen op zal sturen. Ook EMS binnen SWE lijkt erg druk te zijn en door de politieke druk moeten ze zich focussen op hun vragen van hun eigen RSP, hierdoor zal mijn vraag een lage prioriteit krijgen.

In de tijd tussen het aanleveren van deze vragen en de terugkoppeling hier op ben ik me bezig gaan houden met het maken van een advies zoals beschreven in het volgende hoofdstuk.

Uiteindelijk heb ik na twee weken van EMS SWE te horen gekregen dat mijn conclusies uit deze test correct waren; bijlagen zijn niet mogelijk, de module is te onoverzichtelijk en er is geen mogelijkheid om een webinterface te maken. Het komt er op neer dat een aantal functionaliteiten die ik cruciaal vind voor een KM ondersteunende tool niet beschikbaar zijn in IRM-a of niet zo gemakkelijk aan te passen.

IRM-a is wel uit te breiden met een module "Get.Answer" maar deze module zit niet in het IRM-a pakket dat EMS aanbiedt op dit moment. Deze module is een KM-module voor IRM-a. Hierin zijn wel bijlagen toe te voegen en verzoeken aan de KB te doen via een website. Deze eventuele oplossing kan ik meer uitwerken omdat ik doordat ik het 'IT-Academy netwerk' binnen ING gebruikt heb om de documentatie van IRM-a heb kan inzien bij EMS NL, deze documentatie is gelijk aan de IRM-a omgeving van SWE.

Ik heb uit deze documentatie de functionaliteiten van "Get.Answer" kunnen halen. Deze heb ik naast die van IRM-a gezet in een document. Het geeft mij nog geen voldoening om een gefundeerde aanbeveling voor een tool te doen op basis van alleen deze gegevens en daarom zal ik verder kijken binnen en buiten ING naar KM tools om een goede afweging te kunnen maken.

7.3 Externe Knowledge Bases

Binnen de oude ING KA beheeromgeving wordt gebruik gemaakt van Intelligent Service Desk (ISD) om de helpdesk te ondersteunen in het oplossen van incidenten. Ik heb via mijn contactpersoon van RSP NL contact opgenomen met Kennismanagement bij de Service Desk in Nederland; de beheerder van ISD. Ik heb met hem een afspraak gepland. Hij zal mij het een en ander uitleggen over de werking van ISD.

ISD is een vragenboom waarmee de oplossing geboden kan worden mits de vragen door de gebruiker goed beantwoord worden. De huidige gebruikersgroep en mijn contactpersoon voor ISD geven aan dat dit pakket alleen voor helpdesk geschikt is omdat het met een zeer strakke boomstructuur werkt. De applicatie ISD voldoet hierdoor niet aan mijn eisen voor het snel zoeken in de database. Daarnaast hebben zij op deze afdeling geen scope en budget om onderzoek te doen naar de mogelijkheden om dit Europees te trekken en dit uit te voeren. De scope van het pakket ISD is Service Desk NL, door het budget wat zij krijgen komt daarin ook geen verandering.

Om verder te kijken dan wat er binnen ING aan KM tooling is, heb ik op Internet gezocht naar een aantal KB tools. Om een goede selectie te kunnen maken van een KB tool zal ik een longlist en vervolgens een shortlist te maken van de functionaliteiten die de drie tools van Internet en de IRM-a en "Get.Answer" bieden. Op deze manier wil ik mijn concept lijst met functionaliteiten completeren.

Ik heb, naast IRM-a en Peregrine "Get.Answer", drie KM tools bekeken op Internet namelijk Polar Knowledge Base, Jive Knowledge Base en Novo Solutions Knowledge Base. Hiervan heb ik de functionaliteiten vergeleken. Ik heb voor het Internet gekozen en omdat Internet hierbij een betrouwbare en diverse bron is. Doormiddel van de zoekmachine Google heb ik de eerste hits op "Knowledge base tool" gebruikt, hierbij heb ik gebruik gemaakt van de wetenschap dat Google de zoekresultaten weergeeft op relevantie en populariteit. Door met behulp van de gevonden KM tools een long list van eisen en vervolgens een shortlist te maken heb ik naar mijn idee een volledige lijst van functionaliteiten geformuleerd. Ik stuitte hierbij op een aantal goede functies die ik zelf nog niet had bedacht zoals het automatisch aangeven van relevantie door de tool en het automatisch belangrijker maken van oplossingen op basis van 'hits'.

Ik heb een nieuw document gemaakt waarin ik de functionaliteiten die ik belangrijk vind uit de diverse tooling overneem. Ik heb aangegeven wat ik hierbij een belangrijke functionaliteit vind en wat 'Nice to have' is. Wat overduidelijk was is dat veel van deze applicaties vergelijkbare functionaliteiten hebben, hierdoor komt de selectie nog nauwkeuriger en de functionaliteiten zullen wel goed geïnterpreteerd moeten worden. Ik neem deze lijst nog op met het KIC, waar ik over een week een bijeenkomst van heb over kennisbanken, zij zullen hier vast ook al eens over nagedacht hebben. Op deze manier probeer ik te voorkomen dat ik alsnog iets over het hoofd zie.

7.4 KIC bijeenkomst kennisbanken

Ik ben bij een Knowledge Information Centre (KIC) bijeenkomst geweest, deze had als onderwerp Kennisbanken en contentmanagement tools. Hiermee had ik gehoopt dat ik meer duidelijkheid te krijgen over ondersteuning van het KM proces zoals ik het beschreven heb. Het ging hoofdzakelijk om statische documentopslag methoden, dit was niet wat ik ervan verwacht had. Ik wilde graag wat meer specificaties waaraan Kennismanagement tools zouden moeten voldoen. Dit is totaal niet aan de orde gekomen. Wel heeft een presentatie van Documentum mij gegrepen. De tool Documentum maakt het mogelijk om documenten op te slaan op een structuur en werkwijze zoals ik dat graag zou willen. Documentum werkt verder alleen met documenten en daarmee dus instructies, dit is niet het doel van mijn proces. En daardoor is dit niet voor mij van belang want het is niet werkbaar om alle kennis in documenten op te slaan. Dat maakt de kennis namelijk deels informatie. Informatie wordt zoals ESP besloten heeft opgenomen in de DSL en is statisch, dit is kennis niet. Dit maakt het tevens lastig te doorzoeken en is dus niet efficiënt voor deze oplossing.

De lijst is wel doorgenomen door een Kennismanager van het KIC, zij had wederom geen aanvullingen voor mij maar wilde graag een kopie om voor hun documentatie te behouden. Dit geeft voor mij aan dat ik vooruitloop ten opzichte van hen op het IT aandachtsgebied van KM. Vooralsnog zal ik de lijst met functionaliteitsen voor tooling concretiseren en definitief gaan maken zodat deze geen inconsistenties en onvolkomenheden meer bevat.

7.5 Forum

Vanuit de inventarisatie naar kennisbehoefte is gebleken dat de meest interactieve en effectieve manier van Kennis Management op een forum word uitgeoefend. Men vraagt, geeft antwoord en bediscussieert elkaars antwoorden op een forum, dit brengt een verhoogde waarde van kennis met zich mee die weer voor iedereen ter beschikking staat.

Ik heb hierover gesproken tijdens mijn gesprek met het KIC. Ik heb bij hen geïnformeerd waar dit gebruikt word. Het blijkt nog in ontwikkeling te zijn voor en door ING. Dit is gunstig want dan is het nog flexibel en gemakkelijker in te passen in mijn proces. Daarom heb ik contact opgenomen met de ontwikkelaars om mij meer te vertellen over hun doel met dit product.

Zij konden mij vertellen dat er een forum in ontwikkeling is voor KM doeleinden maar dat er nog niet veel gerealiseerd is. Er is een testomgeving opgezet waarmee deze afdeling de functionaliteit test. Ik wordt op de hoogte gehouden over de ontwikkelingen. Bij navraag blijkt dat men al een stap verder is. Er zijn gesprekken gaande over invulling, beheer en exploitatie van het product. Men verwacht dat het gebruik mogelijk is vanaf oktober/november van dit jaar. Hier wil ik gebruik van maken zodra het proces in gebruik is, dit is naast een gewenste functionaliteit ook een mogelijkheid om het proces interactiever te maken. De forumfunctionaliteit bevordert deze interactie waardoor het voor medewerkers uitdagender word om hun kennis te gaan delen. Ik zal in mijn implementatie advies meenemen dat op den duur een forum in gebruik genomen zal kunnen worden dat de interactie en daarmee de uitdaging van het kennisdelen vergoot.

Mijn conclusie na het bekijken van de tooling en de documentatie is dat IRM-a in combinatie met de module “Get.Answer” een goede invulling is voor de ondersteuning van het KM proces. Deze combinatie dekt de functionaliteiten die ik als belangrijk acht volledig af. Deze functionaliteiten zijn te vinden in het inventarisatie document in de productbijlage.

Om deze invulling te realiseren zal EMS SWE “Get.Answer” wel moeten implementeren. Hiervoor zal contact gelegd moeten worden met deze afdeling. Ik heb geen zeggenschap over het werk van EMS en kan bij EMS alleen aangeven dat “Get.Answer” de oplossing is voor het probleem dat ik als klant heb met hun product. Of zij dit gaan realiseren is niet aan mij. Om te realiseren dat zij wel deze implementatie gaan doen heb ik een aantal wensen op papier gezet voor het aanpassen van IRM-a en het implementeren van “Get.Answer”. Het gaat hierom vooral om het schonen van de huidige IRM-a KB omdat deze voor testen is gebruikt door zowel mij als de RSP SWE, het zetten van een parameter om een goedkeuringsprocedure te activeren. Daarbij zullen zij moeten inzien dat “Get.Answer” de oplossing is voor ons probleem en dat dit geïmplementeerd dient te worden. Ik ben met de contactpersoon voor EMS overeengekomen dat ik dit voorstel in een email zet naar EMS SWE met het verzoek om dit te realiseren. Deze email zal echter pas verstuurd mogen worden op het moment dat er een advies gekozen is door het sectiehoofd.

Ik ben op basis van het gebruik van IRM-a in combinatie met “Get.Answer” en de forumfunctionaliteit verder gegaan met het maken van een implementatie advies. Ik heb beschreven in het volgende hoofdstuk hoe dit verlopen is.

8. BESCHRIJVING VAN DE TOTSTANDKOMING VAN HET IMPLEMENTATIEADVIES

8.1 Inleiding

Om het proces ook daadwerkelijk te gaan gebruiken en als officieel proces te laten erkennen moet er een officieel implementatieadvies gemaakt worden. In dit document zal het management de huidige situatieschets zien en een aantal oplossingen die geleverd kunnen worden. Uit deze oplossingen wordt een keuze gemaakt. Op basis van die keuze komt er een planning om de implementatie uit te voeren; het implementatieplan, dit plan wordt in een volgend hoofdstuk behandeld.

8.2 Opzet en uitvoering

Mijn eerste opzet van het implementatieadvies was een document met uitlichting over het proces, de te kiezen oplossing en een planning wanneer dit het best neergezet kon worden. In het vak adviesvaardigheden op school heb ik allerlei technieken geleerd om mijn advies door te drukken, echter geen om het advies eenduidig en strak op papier te zetten, hierom heb ik gebruik gemaakt van mijn eigen intuïtie en heb een document opgesteld zoals hierboven beschreven is. Mijn begeleider en een andere collega hebben dit ter review gelezen, zij vonden dat ik maar eens met een Projectmanager moest praten omdat het advies niet over kwam als een advies, meer als een uiteenzetting van wat ik wil neerzetten. Deze Projectmanager is voor ING in veel adviestrajecten werkzaam geweest en weet als geen ander hoe dit in elkaar steekt. Hij heeft mij hier het een en ander uitgelegd. Uit deze uitleg bleek dat mijn eigen invulling van het advies hier niet voldoende toepasbaar was omdat voor ING vanuit haar geschiedenis een andere methode gebruikelijk is, een werkwijze die meer is toegespitst op de Prince2 projectmethodiek en gezien het een officieel ING document moet worden voldoet mijn methode niet voor dit document. Om de ING methode mij meester te maken heb ik de tips van de Projectmanager over de methode in me opgenomen en ben opnieuw bezig gegaan een advies te schrijven. Dit advies is korter, bondiger en eenduidiger geworden. In plaats van een lang verhaal is het een duidelijk advies geworden, een drietal uitgewerkte implementatie mogelijkheden met voor- en nadelen daarvan met daarbij een advies voor de beste mogelijkheid.

Een collega had na review nog enig commentaar over de opbouw, het was volgens hem beter om eerst de keuzes die je niet wil implementeren neer te zetten en als laatste de keuze die ik wel wil implementeren. In dit commentaar kon ik me goed vinden gezien het laatst genoemde meestal het beste blijft hangen. Ik heb met dit verwerken ook nog wat verbeteringen aangebracht met betrekking tot de opbouw, geen dubbele dingen aangegeven in de verschillende keuzes maar verwijzingen naar de keuzes met additionele functionaliteiten daarbij opgenoemd. Hiermee is het document gemakkelijker te lezen en minder omvangrijk.

Na enkele kleine omschrijvingen beter geformuleerd te hebben heb ik het document aan het sectiehoofd gestuurd. Hij zal de uitspraak moeten doen over het advies, en een keuze moeten maken voor de implementatie vorm.

8.3 Officieel document

Het sectiehoofd heeft het document bekeken en had als opmerking dat hij graag zoals op zijn oude afdeling een uitgebreider einde van het document wilde waar niet alleen de adviesvraag in stond maar ook kort het letterlijke advies. De reden hiervoor is dat hij het document als officieel 'go'-document wil gebruiken, hiervoor wil hij de standaard die hij kent vanuit zijn vorige afdeling gebruiken. In eerste instantie vond ik dit dubbel werk, maar hij was van mening dat voor een officieel document een samenvatting bij de keuze wel ondersteunend is aan het doel van het document. Dit is niet iets dat in de ING methode aan de orde is gekomen maar zoals hij al aangaf is dit wel ondersteunend aan het document. We hebben daarop samen besloten om toch een langer slot te schrijven, waarin letterlijk staat dat het doel van het document is te kiezen uit de

alternatieven en een ‘go’ te geven voor mijn advies. Vervolgens heeft hij hierop een ‘Go’ gegeven voor mijn advies om een passieve vorm van KM te implementeren, waarbij kennis in een KB gezet kan worden en op gezocht kan worden en wanneer het forum in productie is dit door te voeren naar een actieve vorm waarbij de medewerkers ook actief kunnen meewerken aan het verzamelen van kennis doormiddel van het forum.

8.4 Tooling evaluatie binnen de ESP

In het wekelijkse overleg tussen de procescoördinatoren (ESPO) is gesproken over een steeds dringender wordende onduidelijkheid over de geschiktheid van de gebruikte SM tooling IRM-a. Deze tooling voldoet niet aan alle eisen die gesteld worden door de verschillende geïmplementeerde processen evenals de eisen die ik vanuit KM stel aan de tool. Hierom gaat er een inventarisatie plaatsvinden van ‘showstoppers’ in de tooling voor de processen bij ESP, zodat IRM-a daar eventueel op aangepast kan worden of een andere tool kan worden geselecteerd indien EMS niet aan deze verwachtingen kan voldoen. Hiervoor heb ik voor KM de lijst opgeleverd die ik ondertussen na de ‘go’ voor het implementatieplan naar EMS SWE heb gestuurd ter aanpassing van IRM-a.

De contactpersoon voor IRM-a binnen ESP gaat samen met het sectiehoofd van Process & Process Support namens DSP naar EMS om daar deze punten te bespreken.

In afwachting op het resultaat van de gesprekken met EMS ben ik verder gegaan met de opzet van mijn Implementatieplan, hierbij ga ik er vanuit dat EMS achter de implementatie staat die gekozen is door mijn leidinggevende naar aanleiding van mijn advies. Hoewel IRM-a op dit moment sterk ter discussie staat is het een afweging om in het plan IRM-a op te nemen. Ik heb gekozen om dit wel te doen om voortgang in het project te houden en vertrouw er op dat, mocht IRM-a niet blijven als de SM tooling, de vervangende tool de gewenste functies wel goed invult en daarmee ook past binnen mijn implementatieplan.

9. BESCHRIJVING VAN DE TOTSTANDKOMING VAN HET IMPLEMENTATIEPLAN

9.1 Inleiding

Het implementatieplan is een uitwerking van het hoe, wat, wanneer en waarom van de gekozen implementatie. Een dergelijk plan is een uiteindelijk plan van aanpak voor de implementatie van het proces.

9.2 Voorwerk

Ik heb een bouwplan gemaakt en dat aan de Projectmanager laten zien, hij gaf daarbij aan dat ik nog maar eens naar de ING implementatiedocumenten moest kijken. Daar stonden nog wel tips in voor de opbouw van mijn plan. Ik heb daarnaar gekeken en mijn bouwplan nog iets gewijzigd betreffende de opbouw; Ik heb eerst de mijlpalen en producten uitgewerkt. Ik stuitte hierbij al op enige onduidelijkheden met betrekking tot de implementatie van de ondersteunende tool. Dit zijn onduidelijkheden over het beschikbaar zijn van de kennisdatabase in IRM-a en haar functionaliteiten en het nog niet beschikbaar zijn van het forum in een productie omgeving.

9.3 Het plan

Ik heb de kosten en te leveren inspanningen beschreven. Op basis hiervan maak ik een schatting van de kosten die gemaakt moeten worden voor implementatie en operationeel houden van het proces en de ondersteuning hiervan. Deze inschatting is van belang voor het inzicht in het te verzetten werk en de verantwoording naar het hogere management. Ik ga er hierbij vanuit dat de tool IRM-a aangepast word naar mijn advies en dat wij in november kunnen beginnen met de implementatie van het forum.

9.4 Advies in duigen

Uit het gesprek tussen EMS en DSP is gekomen dat IRM-a wel blijft als de standaard SM tooling en dat voor de grootste 'showstoppers' binnen IRM-a voor de ESP oplossingen gezocht worden. De uitzondering is KM, dit omdat de "Get.Answer" functionaliteit een minimaal voordeel oplevert en er veel moeite ingestoken moeten worden om dit operationeel te krijgen aldus de experts van EMS. EMS meldt dat de "Get.Answer" module in de praktijk niet kan wat men in theorie beweerd te kunnen. EMS raad daarom aan om Match te gaan gebruiken, men heeft hier goede ervaringen mee in de omgeving van IRM-a voorloper Tivoli Service Desk (TSD). Ik heb na deze informatie een Project Exception Report (PER) geschreven om uit te leggen aan het management wat de gevolgen zijn voor het vervolg van het project. Dit PER is opgenomen in de productbijlage.

9.5 Match

De inventarisatie van Match heb ik meteen opgepakt omdat dit directe gevolgen heeft op de uitvoering van mijn huidige activiteit, het beschrijven van het implementatieplan. Match is de backbone van de eerder bekeken ISD applicatie, dit wist ik toen echter nog niet, en is mij ook niet duidelijk gemaakt destijds. Door de Kennismanager, van de Service Desk van RSP NL die mij over ISD heeft geïnformeerd, is ISD als opzichzelfstaand voorgesteld; dit blijkt dus niet zo te zijn. ISD blijkt een door Match gefaciliteerde schil te zijn om de TSD toepassing. Ik heb contact gelegd met de eigenaar van Match binnen ING, deze gaf aan dat iemand van het project Sourc@ING (in-huizing van alle IT activiteiten naar een IT organisatie voor heel ING) al eens geïnformeerd had voor het gebruik van Match voor CEDS. Ik heb met de eigenaar afgesproken om eerst met dit project af te stemmen wat zij gedaan hebben met betrekking tot Match en CEDS en wat de achterliggende gedachte hiervan was. Op deze manier wil ik voorkomen dat ik opnieuw het wiel ga uitvinden. Ik heb contact opgenomen met het project Sourc@ING (Sourc@ING heeft als doel het samen nemen van 'best practices' binnen ING). Zij

vertelden mij dat er inderdaad voor dezelfde redenen als die van mij met naar Match gekeken was; KM voor CEDS. Echter is dit bij hen afgebroken omdat men hiervoor geen resources heeft. Daarom zal ik met de eigenaar van Match verder een afspraak maken om over de functionaliteiten te praten en te bekijken wat de mogelijkheden zijn. Ik heb de eigenaar van Match een email gestuurd om een afspraak te plannen. Uiteindelijk leek het mij beter om langs te gaan, hij zit in het zelfde gebouw als ik zit, en een direct gesprek is doeltreffender naar mijn mening. Ik heb bij hem een afspraak kunnen maken voor de volgende dag. Hij wil hierin een presentatie geven toegespitst op mijn situatie. Hierom heb ik de procesbeschrijving naar hem toegestuurd om zich te oriënteren op mijn situatie. Hij liet mij vervolgens weten dat hij het niet ging redden om op de korte termijn de presentatie voor te bereiden. Wij zijn overeengekomen om de presentatie een dag later te doen. Ik heb hier hard ingezet omdat ik na de tegenslag met IRM-a zo snel mogelijk een alternatief klaar wil hebben, dit heeft er toe geleid dat ik niet nog een week moet wachten op de Match presentatie zoals eerst voorgesteld werd door de eigenaar van Match.

Voordat de presentatie begon hebben wij eerst de eisen aan een ondersteunende tooling bekeken. Hieruit haalde hij dat de in ontwikkeling zijnde versie van ISD, genaamd ISD+ een goede invulling zou kunnen zijn voor onze behoefte. Deze tool is web-based, koppelbaar met elke SM-tooling database en heeft de mogelijkheid tot toevoegen van bijlagen. Daarbij komt dat ISD+ niet meer alleen gericht is op een strakke vragenboomstructuur. Hij heeft mij schematisch laten zien hoe ISD te werk gaat, maar heeft zijn presentatie over de mogelijkheden van Match achterwege gelaten. Match is volgens hem zo uitgebreid dat als hij dat laat zien het een overvloed aan informatie is. Hij gaf mij een contactpersoon bij het beheer van ISD die precies weet hoe deze tool werkt en mij kan vertellen wat er mogelijk is met de huidige en toekomstige functionaliteiten. Deze beheerder blijkt een medewerker van de eerder genoemde Kennismanager van de Service Desk te zijn.

Deze beheerder heeft mij in een gesprek in de ISD omgeving laten zien hoe ISD werkt, wat de mogelijkheden zijn hieromtrent. Men heeft mij beloofd op basis van de functionaliteits-eisen die ik hem heb toegezonden navraag te doen bij de ontwikkelaars van Match en ISD in hoeverre mijn eisen ingewilligd kunnen worden in een volgende versie van ISD+. Er zullen een aantal aanpassingen gedaan moeten worden in de applicatie voor toepassing voor specialisten. De boomstructuur die ISD nu hanteert is erg omslachtig voor ervaren gebruikers. Voor een helpdesk is dit ideaal maar een specialist moet wel precies kunnen zoeken wat hij wil en niet eerst een groot aantal voor hem voor de hand liggende vragen beantwoorden. De beheerder van ISD is een week ziek geweest en hij heeft het daardoor nu te druk om direct met mijn eisen aan de slag te gaan. Hier komt weer de prioriteitsstelling van de RSP kijken; zaken voor eigen club gaan voor op de overkoepelende zaken. Ik heb volgende week nog wel een presentatie over Match bij een bijeenkomst van het KIC. Ik hoop hier nog iets van mijn eisen in terug te vinden.

Deze korte introductie heeft mij duidelijk gemaakt dat met de ISD+ toepassing veel kan worden gerealiseerd dat aansluit bij de wensen van ESP. En dat Match dit wellicht kan uitbreiden tot een totaal dat wij willen.

9.6 Uitloop van de tooling inventarisatie

Bij het aangeven van de eisen aan Match voor ESP KM is het gebleven voor wat betreft de tooling inventarisatie.

Deze beslissing van EMS heeft tot gevolg dat het huidige implementatieplan niet meer realistisch is. Ik zal na de inventarisatie van Match een nieuw plan opstellen omdat het plan zoals ik het nu heb liggen niet meer voldoet. Voor mij ligt op dit moment de prioriteit bij het inventariseren van Match, op basis van deze inventarisatie kan ik verder bekijken hoe de implementatie in gang gezet zal moeten worden en het implementatieplan geformuleerd kan worden. Het heropstellen

van het implementatieplan zal hierdoor buiten de scope van het afstuderen gaan vallen omdat ik het implementatieplan niet meer af krijg binnen de planning die ik opgesteld heb.

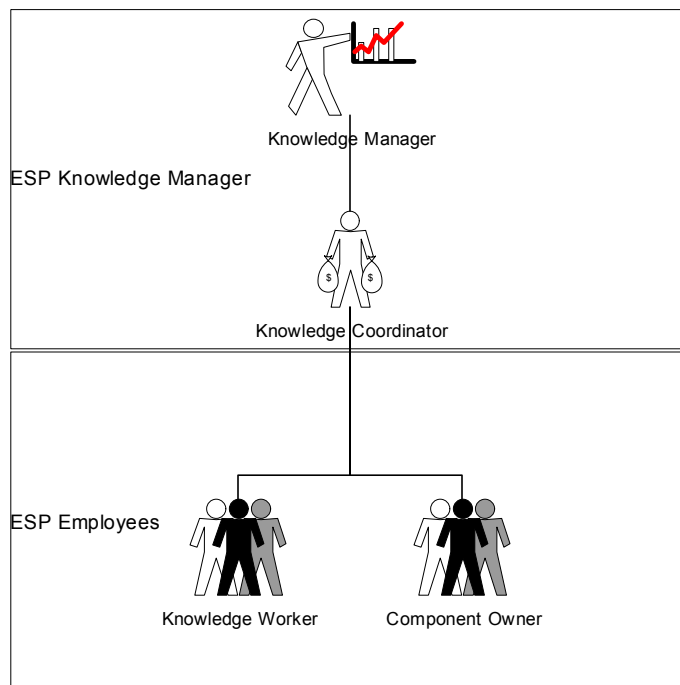
10. WERKINSTRUCTIES

10.1 Inleiding

Werkinstructies zijn documenten die door de gebruiker als handleiding genomen kunnen worden voor het uitvoeren van zijn of haar taken. De voor het KM de gebruikte tooling en daarbij behorende procedures zijn nog niet duidelijk. Dit heeft als gevolg dat ik in overleg met mijn coach de term werkinstructies heb omgegooid naar rolbeschrijvingen voor de verschillende rollen beschreven in de procesbeschrijving. Ik ben hieraan begonnen omdat ik vast kwam te zitten met het maken van mijn implementatieplan, en vond dat deze beschrijvingen nodig waren om meer duidelijkheid te geven aan de invulling van het proces en niet afhankelijk is van de implementatieplanning.

10.2 Rolbeschrijvingen

De rolbeschrijvingen voor het KM heb ik beschreven voor de gehele CEDS organisatie. Hierbij heb ik figuur 13 gemaakt en als uitgangspunt gebruikt:



Figuur 13 Kennismanagement Rollen

In figuur 13 is als voorbeeld weergegeven wie binnen de ESP deze rollen zullen gaan invullen. De kennis wordt opgedeeld naar componenten, deze componenten zijn opgedeeld in verantwoordelijkheid zoals aangegeven in hoofdstuk 3.2. Op deze manier is de verantwoordelijkheid van de goedkeuring ook geregeld, ik heb deze keuze gemaakt om de 'span of control' te verkleinen voor de Knowledge Manager, deze krijgt per RSP een Knowledge Coördinator, die voor hem de KB onderhoud voor zijn RSP.

Hiermee verandert er voor de medewerkers van het proces niets ten opzichte van andere RSP's, zij leveren de kennis aan bij de verantwoordelijke Knowledge Coördinator van het betreffende component. Hiermee is transparantie in het proces behouden. De ESP beheert ook zelf componenten van het CEDS waardoor de de Knowledge Manager zelf de Knowledge Coördinator voor is voor de ESP. Dit is weergegeven in het figuur 13.

11. FOLLOW-UP DOCUMENT

Het product Follow-up document wordt niet meer gemaakt binnen mijn afstudeerproject. Dit document had als insteek om weer te geven waar rekening mee gehouden dient te worden tijdens de implementatie en hoe de RSP's op de implementatie in kunnen haken. Dit is nog niet van toepassing omdat er nog geen implementatieplan gemaakt kan worden.

Deel III

Evaluatie

12. EVALUATIE

12.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal ik de activiteiten uit deel II evalueren. In deze evaluatie zal ik mijn keuzes reflecteren tegen de kennis die ik nu achteraf heb van de situaties. Ik zal de situaties en/of keuzes beschrijven en hier een reflectie over geven.

12.2 Product evaluatie

Ik heb in het kader van dit afstudeerproject heb ik zes producten opgeleverd, namelijk een procesbeschrijving, interfacebeschrijvingen voor ESP IM, ESP PM en een algemene RSP interfacebeschrijving, een selectie van functionaliteiten voor een ondersteunende tool en een implementatieadvies. Deze producten zijn opgenomen in de productbijlage. Terugkijkend op deze producten kan ik tevreden terug kijken op naar mijn mening goed opgeleverde producten.

Procesbeschrijving

De procesbeschrijving was een product dat ik tot stand heb laten komen uit de input van de inventarisaties uit het voortraject van deze opdracht en de aanvullende informatie van websites zoals vermeld in de literatuurlijst. Doormiddel van de reviews door de betrokken partijen en mijn begeleider heb ik een document neer kunnen zetten dat kwalitatief vergelijkbaar is aan de beschrijvingen die van ervaren proces coördinatoren.

Ik heb mij voor deze beschrijving wel erg moeten inwerken in de processenwereld omdat ik van oorsprong een echte techneut ben en mijn beschrijvingscapaciteiten in het begin nogal eens het een en ander te wensen over lieten. Dit is doormiddel van de reviews en de daarbijbehorende commentaren opgelost.

Interfacebeschrijvingen

De interfacebeschrijvingen waren voor mij de meest ingewikkelde producten om op te leveren. Hierin moet eenduidig komen te staan wat de partijen in deze beschrijving van elkaar verwachten. Enige onduidelijkheid hierin kan veroorzaken dat de samenwerking niet goed verloopt. Dit is een probleem waar ik al vrijwel meteen tegenaan gelopen ben met de interface naar het IM proces van ESP. Door constructief commentaar heb ik dit recht weten te zetten en een beschrijving neer gezet die voldeed aan de eisen van zowel mijzelf, vanuit het KM proces, als vanuit het IM proces. Met deze commentaren heb ik ook de opzetten voor de interfaces met ESP PM en de RSP's op een goed niveau kunnen brengen en hier was dan ook meteen goedkeuring over.

Selectie van een ondersteunende tool

Op basis van dit product heb ik gekozen voor de tool die in dit document de meeste en beste functionaliteiten afvangt. Dit document heeft voor mij veel moeite en tijd gekost. Ik ben door het gebruik van de Service Management Tooling IRM-a in de richting van deze tooling gedrukt door de organisatie waardoor ik mij in een groot deel van de inventarisatie heb kapot gestaard op deze tool. Ik heb veel energie gestoken in het vergaren van informatie over deze tool en de mogelijkheden ervan. Daarbij ben ik ervan uitgegaan dat de onvolkomenheden in IRM-a afgevangen konden worden door "Get.Answer" een module die voor KM gemaakt is ter ondersteuning van de huidige KM module in IRM-a.

Mijn gevoel zei dat ik mij ook breder moest oriënteren, deze oriëntatie heeft mij een gesprek op geleverd met de IT Service Desk in NL waar ISD gebruikt wordt. ISD is mij toen der tijd voorgesteld als een schil om TSD (de voorloper van IRM-a) en een opzichzelfstaand product. Dit bleek later zeer zeker niet te kloppen toen ik in aanraking kwam met Match, nadat de leverancier van IRM-a mij hierop wees. Echter kwam deze informatie veel te laat, namelijk na mijn implementatieadvies, waardoor ik hier geen rekening mee heb gehouden in de inventarisatie.

ISD, zoals toen voorgesteld, voldeed niet en de beherende afdeling had ook geen scope om het product buiten de IT Service Desk in NL te faciliteren.

Ik was hierbij nog steeds van mening dat ik voor het goed beargumenteren van een keuze voor IRM-a met “Get.Answer” niet voldoende informatie had. Ik heb hierop beroep gedaan op informatie van het Internet. Internet heeft mij de meest bekeken KM tools weergegeven, hiervan heb ik de functionaliteiten meegenomen die ik als waardevol achtte en nog niet in mijn lijst had staan. Ik heb deze manier van werken gekozen omdat ik hiermee een inventarisatie kan maken waarbij de top 3 van op Internet meest gezochte KM tools meegenomen worden. De lijst met functionaliteiten heb ik vervolgens gereflecteerd op de tools van Internet en de IRM-a tool en “Get.Answer” module. Dit maakte voor mij een goede inventarisatie omdat ik nu een breder beeld had wat er te krijgen was met betrekking tot KM ondersteuning. Dit kon doormiddel van Internet gedaan worden zonder dat er officieel contact met leveranciers gelegd word. Binnen ING moet namelijk alle contact met leveranciers via de afdeling “Corporate Procurement” lopen, dit zou veel te lang gaan duren voor slechts een inventarisatie.

Uit het gesprek, dat EMS met ESP had net na mijn vraag aan EMS, is gebleken dat EMS onderstreept dat mijn keuze in theorie goed zal kunnen werken. De praktijk werkt volgens hen echter niet zoals het in theorie beweerd te doen. EMS verklaart er om die redenen ook geen energie in te steken en adviseert Match te bekijken.

Uit deze informatie concludeer ik dat mijn inventarisatie naar KM ondersteunende producten binnen ING niet voldoende is geweest. Ik had bij EMS duidelijker moeten aangeven tijdens de vraag naar informatie dat ik “Get.Answer” een mogelijke oplossing vond, in het vervolg zal ik vollediger moeten zijn met argumentatie bij verzoeken voor informatie. Ik had achteraf via de IT Service Desk bij Match uit kunnen komen. Hiervoor had ik echter door moeten vragen over de techniek achter ISD. Ik heb dit destijds niet gedaan omdat mijn contactpersoon duidelijk aangaf dat zijn scope en het daarbijbehorende budget niet toereikend was hiervoor. Mocht ik nog een keer tegen een budget of scope van een andere afdeling aanlopen dan zal ik daaromheen alsnog de informatie vragen om dit gemis van informatie te vermijden.

Implementatieadvies

Het maken van het implementatieadvies is voor mij als product volledig geslaagd. Ik heb hierbij wel een leerproces door moeten maken zoals geld voor het hele project, maar het product staat als een huis en het sectiehoofd heeft hierop precies gekozen voor mijn advies. Het stukje overtuiging dat ik dit document verwerkt moet zitten om zijn doel te bereiken is goed uit de verf gekomen. Ik heb eerst een goede methode moeten leren hanteren, deze methode heeft wel geleid tot een adviesdocument dat staat in een professionele organisatie als hier staat.

12.3 Procesevaluatie

Voor mij is het zeer belangrijk dat ik van elke opdracht die ik uitvoer iets leer. Bij de opdrachten die ik in de afgelopen 4 jaar voor ING en Haagse Hogeschool heb uitgevoerd heb ik altijd waardevolle dingen geleerd, zowel vaktechnisch als in persoonlijke vaardigheden.

Het afstudeerproject is daar geen uitzondering op. Ik heb in dit project veel geleerd met betrekking tot mijn eigen persoonlijke vaardigheden en vakkennis.

Persoonlijke vaardigheden

Ik was in het begin van dit project erg onzeker over mezelf in deze onder druk staande organisatie. Dit werd nog eens versterkt door het uitvoeren van een opdracht die niet in lijn ligt met mijn werkzaamheden van de afgelopen vier jaar. Ik ben de afgelopen vier jaar hoofdzakelijk met de techniek bezig geweest, mede daardoor was deze procesopdracht een welkome maar zware opdracht. Ik heb geleerd dat ik mij van de techniek en handigheden moet afzetten op het

moment dat ik procesmatig moet nadenken over mijn werkzaamheden. Ik had vooral in het begin veel moeite met het loslaten van technische oplossingen op procesproblematiek.

Ik was doordat ik geen expert was op het gebied van processen en kennismanagement erg onzeker over mijn beslissingen. Dit heeft er toe geleid dat mijn inventarisatie naar de kennisbehoefte uitgelopen is; Ik had niet de daadkracht en moed om mensen voor het blok te zetten in deze, voor mij, vreemde omgeving.

In de loop van de opdracht heb ik meer vakkennis opgedaan. Deze kennis heeft er mede toe geleid dat ik ook minder onzeker was en meer daadkrachtiger acties uitgevoerd en uitgezet heb.

Vakkennis; Methoden en technieken

Mijn vakkennis met betrekking tot KM en processen was niet meer dan wat ik zelf als medewerker hiervan meegekregen had. Op het moment dat ik als medewerker de kennis moest delen was ik nog niet op de hoogte van de achtergrond ervan. Hierdoor heb ik mij veel moeten inlezen in de materie. Ik heb dan ook veel interesse gekregen voor het KM en de gedachten erachter.

Ik heb veel nieuwe methoden en technieken leren toepassen voor het werken in een theoretische en procesmatige omgeving. Ik gebruikte wel onbedoelde technieken zoals het GOTICK model, de 'GRANTT chart' en het stroomschema. Deze methoden en technieken heb ik in de afgelopen vier jaar meegekregen op de Haagse hogeschool en tijdens het werken voor ING. Hoewel ik deze technieken onbewust heb toegepast heb ik het gebruik van deze technieken in deze opdracht bijgewerkt zodat ik me meer bewust ben van het gebruik in de toekomst. Dit is voor mij wel degelijk van belang om zekerheid te hebben dat ik structureel bezig ben met het uitvoeren van een opdracht.

De ITIL methodiek is voor mij niet nieuw, ik heb hier in mijn gehele ING loopbaan al mee te maken gehad en heb een duidelijk beeld hoe deze in elkaar zou moeten steken. Waar ik wel tegenaan gelopen ben is dat bij deze nieuwe CEDS omgeving ITIL toegepast wordt over een breder aspect. Dit is niet vreemd als ik me bedenk dat het CEDS wel Europees breed werkt en dan ook verdeeld is in veel lokale onderdelen die samen moeten werken. Een organisatorische uitdaging die naar mijn mening door de processen vanuit ESP goed ondersteund wordt.

Prince2 is een methodiek die ik voor het eerst in de praktijk uitvoer. Binnen het afstudeerproject heb ik de Prince2 methodiek gebruikt voor initiatie en procesvoortgang. Hiermee heb ik de overige administratieve rompslomp van rapportages weten te vermijden om niet te verzinken in overhead. Het is een project geweest dat ik solo heb uitgevoerd. Dit maakt de administratie die Prince2 voorschrijft erg omslachtig op enkele punten. Deze heb ik dan ook niet uitgewerkt. De Prince2 methodiek heeft mij gedwongen om elke week een voortgang op te leveren. Dit heeft mij geholpen om bij te houden wanneer wat is gebeurd en waarom dit is gebeurd zodat ik mijn procesverslag gemakkelijker kon bijhouden.

Het PID en de opdrachtschrijving van school zijn continue een houvast geweest voor het behouden van de scope van mijn opdracht. Ik ben geneigd snel afgeleid te zijn, het werken naar een strakke planning in deze methode heeft er toe geleid dat ik goed binnen de lijnen heb kunnen werken. Door in de planning onafhankelijke onderdelen op te nemen is het mogelijk geweest om zo min mogelijk buiten de planning te treden op momenten dat er uitloop bij andere onderdelen was. In de inventarisatie is een uitloop geweest waardoor deze inventarisatie nog deels heeft doorgelopen in de afstudeerperiode. Hiervoor heb ik een Proces Exception Report (PER) geschreven die voorziet in een vaststelling van uitloop. Hiermee heb ik destijds de keuze gesteld aan mijn opdrachtgever om met de huidige informatie verder te gaan of meer druk uit te oefenen op de externe partijen. Wij zijn hierop verder gegaan met de huidige informatie en hebben later bevestiging gehad dat dit een goede keuze was.

Naast Prince2 heb ik ook gebruik gemaakt van ING voorschriften voor het beschrijven van het proces en de interfaces. Deze voorschriften hebben mij veel houvast gegeven bij het maken van de documenten.

Overig

De ESP heeft een Europese scope, waardoor de voertaal engels is. Dit heeft voor mij als nadeel dat ik al mijn documentatie in het engels heb moeten maken. Een zeer welkom voordeel hierbij is voor mijzelf dat ik mijn kennis van de engelse taal heb kunnen verbeteren.

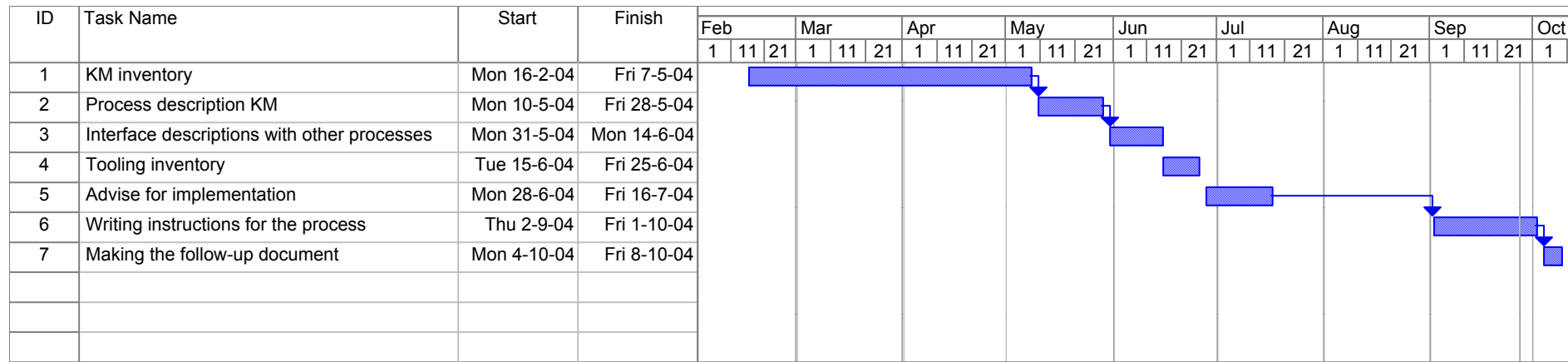
Mij is verder opgevallen dat het ING intranet een wirwar van informatie is die veelal achterhaald is door de vele reorganisaties binnen het bedrijf. Dit maakt het lastig de juiste personen te vinden op de juiste momenten.

Over het algemeen kan ik zeggen dat het afstudeerproject, hoewel niet altijd gelopen zoals gepland, een leerzame periode is geweest waarin ik mijzelf van een heel andere kant heb kunnen ontwikkelen. Ik zal zeker verder gaan dit project tot een goed einde te brengen en Kennismanagement binnen de CEDS organisatie tot een succes te maken. Het sectiehoofd van de afdeling ESP is zeer tevreden over mijn ontwikkeling en heeft tot mijn grote vreugde besloten dat hij mij graag wil inlijven in zijn afdeling.

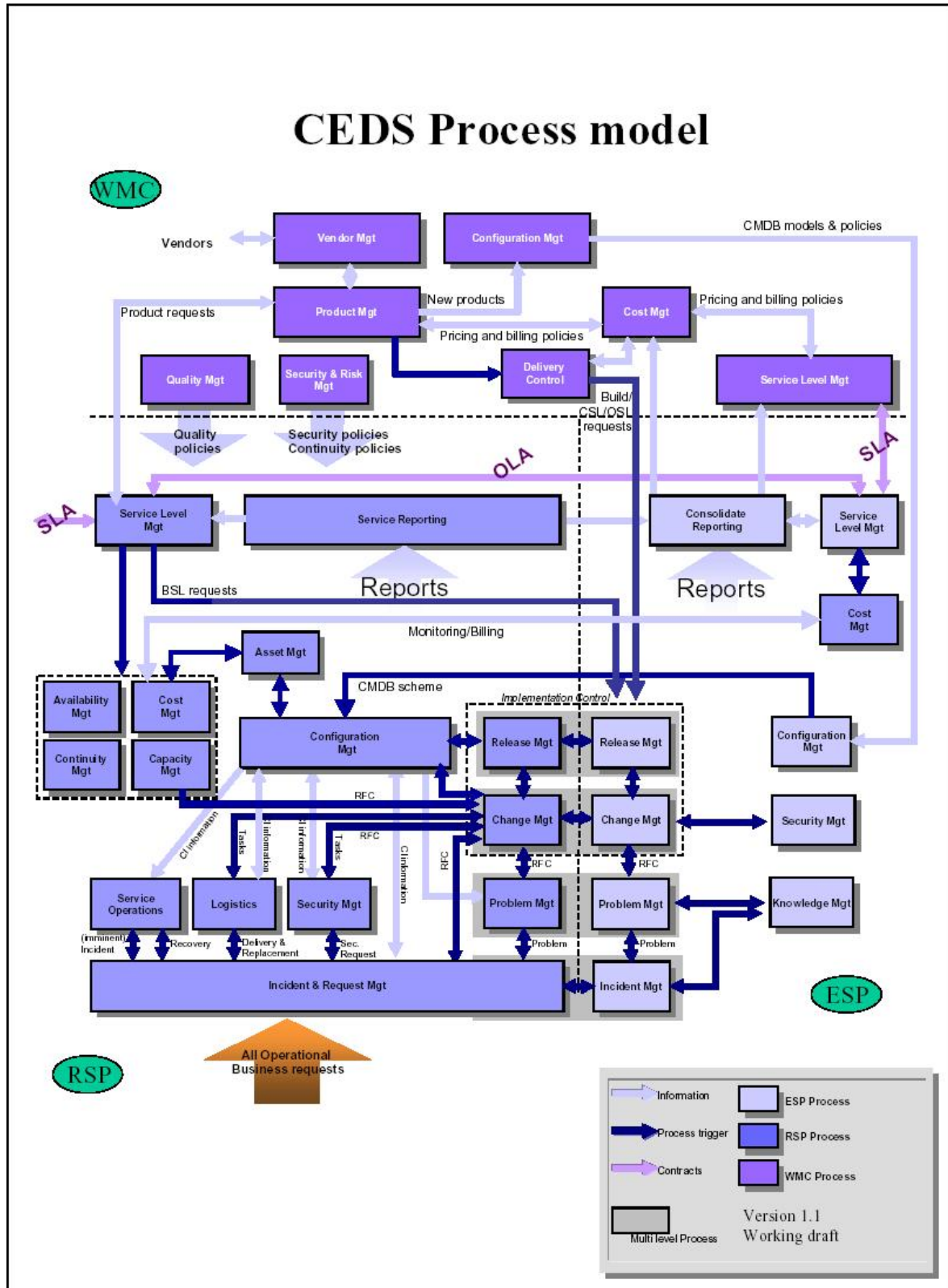
Deel IV

Bijlagen

BIJLAGE I – GRANTT CHART



BIJLAGE II – CEDS PROCESS MODEL



BIJLAGE III – GEBRUIKTE BRONNEN

Boeken:

- Gritt, R. Projectmanagement
3^e druk, 2000. Wolters-Noordhoff BV
- Jans E.O.J. Grondslagen Administratieve organisatie Deel A
19^e druk, 2001. Wolters-Noordhoff BV
- Jans E.O.J. Grondslagen Administratieve organisatie Deel B
19^e druk, 2001. Wolters-Noordhoff BV

Intranetpagina's

ING structuur

http://www.ccs.intranet/ING/images/newsweb/new_structure_en.html

Ops&IT structuur

<http://www.opsitbanking.intranet/opsitbanking/site.nsf/content/b9b965b428fd08f4c1256eec002fad8c8.htm!open&site=Default&UniqueID=27A6E5A026E9A2FAC1256EED004A0416>

Internetpagina's

GOTICK

<http://www.pecnederland.nl/proj.htm>

Knowledge Board

www.knowledgeboard.com

Peregine Get.Answer

http://www.peregrine.com/products/pdfs/GETAnsw_DS.pdf

Polar Knowledge Base

<http://www.polarsoftware.com/products/knowledgebase/features.asp>

Jive Knowledge Base

<http://www.jivesoftware.com/products/kb/>

Novo Solutions Knowledge Base

http://www.novosolutions.com/p_knowledgebase.html

Overige Bronnen:

- KIC Knowledge Information Center ING
- IRM-a documentatie CD
- Ops&IT/APPM de afdeling met projectleiders (Prince2 documentatie)

BIJLAGE IV – VERKLARENDE WOORDENLIJST

Term	Korte uitleg
ADS	Active Directory Service; Database waarin de koppelingen tussen gebruikers, rollen, hardware en software worden bijgehouden. Dit is de backbone van het CEDS platform
BSL	Buisiness Service Layer; Software voor CEDS gebruikers in een RSP gespecificeerd op een bepaalde taak/ afdeling.
Common European Desktop Services (CEDS)	Op Microsoft gebaseerde KA-infrastructuur voor ING Europa
Component	Applicatie of functionaliteit binnen het CEDS
Component Owner	Eigenaar van het component en verantwoordelijk voor de correcte werking van het component binnen het CEDS
Corporate Language	Spreek en schrijftaal voor officiële documenten binnen de ING
COSL	Centrale Optionele Service Layer; software dat voor alle CEDS gebruikers beschikbaar is mits deze hiervoor bevoegd zijn
CSL	Common Service Layer; Standaard Software voor alle CEDS gebruikers
DSP	Desktop Service Provider; afdeling die de rol van ESP vervult binnen het CEDS
EMS	Enterprise Management Systems; afdeling verantwoordelijk voor de systemen ter ondersteuning van de IT ondersteuning binnen ING. Vervult samen met DSP de rol van ESP binnen het CEDS
ESP (European Service Provider)	Operationeel orgaan in de CEDS organisatie verantwoordelijk voor de bouw en 3 ^e lijns ondersteuning van het CEDS platform
ESPO	ESP Proces Overleg; Overlegorgaan waarin alle procescoördinatoren zitten ter verbetering en ondersteuning van de processen
FMT Infra	Functioneel Management Team Infrastructure, orgaan dat de strategie bepaald met betrekking tot de IT infrastructuur van ING
GOTICK	Methode voor het beheersen van de risico's die bij projecten komen kijken.
Grantt Chart	Manier voor het weergeven van tijdspaden en doorlooptijden
IP-66	Integrerend Practicum 66; vak op de Haagse Hogeschool waarin de student zelfstandig een (deel-)project uitvoert ter voorbereiding op het afstuderen
IRM-a	Incident Request Management Accelerator; Service Management tool voor het CEDS platform,
ITIL	Information Technology Information Library; theoretische kijk op de organisatie van IT beheer
KA infrastructuur	Kantoor Automatiseringinfrastructuur. Infrastructuur ter ondersteuning van de kantoor activiteiten
KB	Knowledge Base; tool waarin de kennis in opgeslagen en uit opgezocht kan worden binnen het KM proces
KIC	Knowledge Information Centre ING; afdeling die KM initiatieven tot elkaar probeert te brengen
KM	Kennismanagement proces
MHGROFF formaat	Formaat dat voor school gehanteerd word om de

	afstudeeropdrachten bij te houden en in weer te geven
NDS	Novell Directory Service; zelfde idee als ADS gemaakt door Novell en alleen toepasbaar in een Novell omgeving. (binnen ING de voorloper van de ADS)
NL	RSP voor het CEDS deze omvat enkel Nederland.
Oude platformen	Platformen die vervangen dienen te worden door het CEDS. Dit zullen alle IT KA platformen binnen ING zijn
Prince2	Project management methodiek
Project Governance	Een standaard manier voor het uitvoeren van projecten binnen ING
ROSL	Regionale Optionele Service Layer; software dat voor gebruikers in een bepaalde RSP beschikbaar is voor gebruikers van het CEDS die hiervoor bevoegd zijn
RSP (Regional Service Provider)	Operationeel orgaan in de CEDS organisatie verantwoordelijk voor de bouw van regionale en bedrijfsonderdeel specifieke componenten en 1 ^e /2 ^e lijns ondersteuning van het CEDS platform
Service Management tool	Programma ter ondersteuning van de uitvoering van de ITIL processen
SMS	Software Management Server 2003; Software distributie systeem voor het CEDS. Op deze manier worden de werkstations geïnstalleerd en onderhouden met de nieuwste software
Stroomdiagram	Weergave vorm voor het weergeven van processtromingen
SWE (South West Europe)	RSP voor het CEDS die de volgende landen omvat: België, Luxemburg, Spanje, Portugal en Frankrijk.
TCO	Total Cost of Ownership, term om kosten van IT beheer weer te geven
UK+	RSP voor het CEDS die alle landen van het Verenigd Koninkrijk omvat.
WMC (Wintel Management Centre)	Tactisch orgaan in de CEDS organisatie, dat verantwoordelijk is voor het ontwerp van CEDS en contracten met leveranciers

