



Nieuwe Informatievoorziening Stichting VNB

Informatieplan voor de Stichting VNB in opdracht van de Dienst ICT FNV

Opdrachtgever:
Auteur:
Studentnummer:
Naam bedrijf:
Bedrijfsbegeleider:
Eerste examinator:
Tweede examinator:
Inleverdatum:
Versie:

Dienst ICT FNV
Carola Daniëlle Lekkerkerker
1215347
FNV
Edson Amstelveen
Gerritjan Boshuizen
Alex Bongers
15 december 2015
1.0



Opdrachtgever

Naam:	Dienst ICT FNV
Adres:	Varrolaan 100
Postcode:	3554 HW
Plaats:	Utrecht
Naam bedrijfsbegeleider:	De heer E. Amstelveen
Emailadres:	edson.amstelveen@fnv.nl

Onderwijsinstelling

Naam:	Hogeschool Utrecht
Adres:	Nijenoord 1
Postcode:	3552 AS Utrecht
Plaats:	Utrecht
Naam docentbegeleider:	De heer A.A.T. Bongers
Emailadres:	alex.bongers@hu.nl

Afstudeerder

Naam:	Carola Danielle Lekkerkerker
Studentnummer:	1215347
Adres:	Prinses Ireneplateau 24
Postcode:	3554 HW
Plaats:	Utrecht
Emailadres:	carola.lekkerkerker@fnv.com

VOORWOORD

Voor u ligt het adviesrapport dat is opgesteld in het kader van mijn afstudeerproject voor de opleiding Bedrijfskundige Informatica aan de Hogeschool Utrecht. Tijdens dit afstudeerproject is er, in opdracht van de Dienst ICT van de FNV, onderzoek gedaan naar de informatievoorziening van de VNB en de mogelijkheden om deze te optimaliseren met als doel de effectiviteit van de bedrijfsvoering van de Stichting VNB te verbeteren.

In 2003 ben ik mijn loopbaan gestart als secretaresse bij de Stichting VNB. Nog steeds kijk ik met enorm veel plezier terug op de tijd die ik bij deze stichting door heb mogen brengen. Ik ben daarom erg dankbaar dat ik de kans heb gekregen om een afstudeeronderzoek uit te voeren, waarbij ik zowel voor mijn huidige werkgever de FNV als voor de Stichting VNB wat heb kunnen betekenen.

Dit afstudeerproject heb ik als zeer bijzonder ervaren. Het heeft me geholpen om buiten mijn comfortzone te treden en mijn grenzen te verleggen. Het is een enorm leerzame ervaring geweest, waar ik nog veel profijt van zal hebben in mijn verdere carrière.

De uitvoering van dit afstudeerproject was niet mogelijk geweest zonder de welwillende medewerking van de medewerkers van de Dienst ICT FNV en de Stichting VNB. Verder ben ik veel dank verschuldigd aan mijn begeleiders A.A.T. Bongers en E. Amstelveen voor hun kritische blik en waardevolle adviezen.

Ten slotte wil ik mijn familie, vrienden en collega's bedanken voor hun steun en hulp die zij mij hebben geboden tijdens de uitvoering van dit project.

Utrecht, 13 oktober 2015
Carola Lekkerkerker

MANAGEMENTSAMENVATTING

Aanleiding

De Dienst ICT FNV staat voor de uitdaging om de IT-infrastructuren van een vijftal FNV-organisaties samen te voegen en het beheer en support hiervoor op zich te nemen. Een van de taken die hier uit voortkomt is het in kaart brengen van de informatiebehoeften van de verschillende klanten, waaronder die van de Stichting VNB. In dit kader is er onderzoek gedaan naar de informatiebehoefte van de VNB en op welke wijze de Dienst ICT FNV in die behoefte kan voorzien. Doel van het adviesrapport is inzicht te geven in de informatiebehoefte van de Stichting VNB, de informatievoorziening van de dienst ICT, de omissies die hiertussen naar voren komen en de mogelijkheden om invulling te geven aan de veranderbehoeften van VNB.

Aanbevelingen

Voor het optimaliseren van de informatievoorziening aan de Stichting VNB wordt geadviseerd om de volgende projecten op te starten:

- Project 1 - Vervangen Legal Eagle door SharePoint 2013
- Project 2 - Migratie kennisbank VNB naar SharePoint 2013
- Project 3 - Pilot voor mobiel internet op laptops
- Project 4 - Implementatie van Skype for Business
- Project 5 - Vooronderzoek online strategie
- Project 6 - Vooronderzoek keuze boekhoudsystemen
- Project 7 - Vooronderzoek inzet CRM 2015 voor dossieradministratie Stichting VNB

Naast het opstarten van bovengenoemde projecten wordt geadviseerd om de scope van de volgende reeds lopende en geplande projecten uitbreiden met veranderbehoefte VNB om uit te zoeken of en op welke wijze deze kunnen bijdragen aan de verdere invulling van deze behoeften:

- Digitaal werken
- Tijdschrijven
- Standaard FNV werkplek
- Ledenportaal

Om ervoor te zorgen dat de informatievoorziening aan de VNB in de toekomst nog beter op de wensen van deze klant afgestemd wordt en blijft, wordt tevens geadviseerd om ook projecten op te starten voor het opstellen van een nieuwe Service Level Agreement en Producten- en Diensten Catalogus, het inrichten van een informatiebeleid cyclus en het onderzoeken wat de mogelijkheden zijn om een ander kostenmodel voor de ICT-dienstverlening toe te passen.

Motivatie

Kwalitatief onderzoek (interviews, brainstormen en deskresearch) wijst uit dat, als gevolg van een slechte afstemming, een kloof is ontstaan tussen de informatiebehoefte van de VNB en de informatievoorziening door de Dienst ICT FNV. Het onderzoek wijst ook uit dat Legal Eagle het grootste knelpunt is in de huidige informatievoorziening. Daarnaast blijken 'tijd- en locatie onafhankelijk werken', 'integratie van de informatiesystemen', 'vastlegging en verspreiding kennis', 'management- en stuurinformatie', en 'ondersteuning projectmatig werken' belangrijke speerpunten te zijn in de veranderbehoefte van de VNB.

Door de inzet van SharePoint 2013 kan op korte termijn door middel van een kleine investering het grootste knelpunt weggenomen worden. Met dit systeem is het mogelijk om zowel de dossieradministratie, de kennisbank en de ondersteuning van de projecten in hetzelfde systeem onder te brengen. Daarnaast kan SharePoint eenvoudig geïntegreerd worden met het CRM-systeem van de FNV, MS Office, Skype for Business en op termijn mogelijk zelfs met het nog te ontwikkelen ledenportaal. Met de combinatie van SharePoint 2013, de hiervoor genoemde systemen en de voorgestelde projecten kan

een elegante totaaloplossing geboden worden, waarmee in een groot deel van de veranderbehoeften van de VNB wordt voorzien.

Met de inzet van CRM 2015 voor de dossieradministratie zou op termijn nog beter voorzien kunnen worden in de informatiebehoefte van de VNB, maar dit informatiesysteem kan niet eerder dan medio 2017 aangeboden worden. Omdat de knelpunten in de huidige situatie te groot zijn, is het voor de Stichting VNB echter geen optie om hierop te wachten.

Consequenties

Doordat voor de voorgestelde maatregelen de investering al eerder gedaan is of al eerder budget is gereserveerd, hoeft de Dienst ICT FNV hier geen extra investeringen voor te doen. Inzet van medewerkers van de Dienst ICT FNV is echter wel noodzakelijk. Voor de op te starten projecten is een inschatting gemaakt van het aantal uren dat nodig is om de doelstelling te bereiken. Resultaat hiervan is dat er door de Dienst ICT FNV in 2016 naar verwachting tussen de 230 en 260 uur nodig zal zijn. Voor 2017 wordt circa 130 uur verwacht. In totaal komt de investering qua tijd hiermee op 360 tot 390 uur.

De aanbevelingen uit dit rapport vergen wel een extra investering van de Stichting VNB. De kosten voor de aanschaf van de benodigde hardware en voor de ontwikkeling en de implementatie van het dossieradministratiesysteem in SharePoint 2013 zullen worden doorberekend aan de Stichting VNB. De totale kosten bedragen eenmalig € 22.260,- in 2016 en de jaarlijkse kosten voor het support en beheer voor het dossieradministratiesysteem bedragen € 3.600,-. Daarnaast zullen de voorgestelde maatregelen ook van de Stichting VNB een personele inzet vergen. Voor 2016 wordt deze inzet geschat op ongeveer 370 uur. Voor 2017 is dit 50 uur. De totale investering qua tijd komt hiermee op 420 uur.

De hiervoor genoemde investeringen voor de Dienst ICT FNV en de Stichting VNB zijn opgenomen in onderstaande tabel.

	Dienst ICT FNV	Stichting VNB
Kosten	Geen extra investering nodig	€ 22.260,- eenmalig € 3.600,- jaarlijks
Personele inzet	360 – 390 uur	420 uur

Tabel 1. Overzicht benodigde investering

INHOUDSOPGAVE

1. INLEIDING	1
2. PROBLEEMSTELLING.....	2
2.1 AANLEIDING	2
2.2 DOELSTELLING	2
2.3 ONDERZOEKVRAGEN	3
2.4 AFBAKENING	4
3. CONTEXT	5
3.1 FNV	5
3.2 DIENST ICT FNV	5
3.3 STICHTING VNB.....	6
3.4 RELATIE FNV & VNB	6
4. THEORETISCH KADER	8
4.1 IN KAART BRENGEN HUIDIGE SITUATIE	9
4.2 IMPACT OP INFORMATIEVOORZIENING VANUIT BELEID.....	10
4.3 IN KAART BRENGEN ICT-MOGELIJKHEDEN	10
4.4 OPSTELLEN SCENARIO'S EN ARCHITECTUREN	10
4.5 SYNTHESE	11
4.6 VERANTWOORDING GEKOZEN METHODE	11
5. ONDERZOEKSMETHODE	13
5.1 SOORT ONDERZOEK.....	13
5.2 VERANTWOORDING ONDERZOEKSMETHODE	13
5.3 AANPAK ONDERZOEKSVRAGEN	14
5.4 ONDERZOEKSDEELNEMERS	15
5.5 BETROUWBAARHEID & VALIDITEIT.....	15
6. ONDERZOEKSRESULTATEN	17
6.1 HUIDIGE INFORMATIEVOORZIENING	17
6.1.1 Afspraken & beleid ict-beheer VNB	17
6.1.2 Diensten	18
6.1.3 Werkprocessen	19
6.1.4 Informatiesystemen	22
6.1.5 Deelconclusie huidige informatievoorziening.....	26
6.2 BELEIDSIMPACT.....	27
6.2.1 Leveranciers	27
6.2.2 Klanten	28
6.2.3 Organisatie.....	28
6.2.4 Infrastructuur	30
6.2.5 Deelconclusie beleidsimpact	30
6.3 VERANDERBEHOEFEN.....	31
6.3.1 Wensen naar aanleiding van knelpunten in huidige situatie	31
6.3.2 Wensen naar aanleiding van de beleidsimpact.....	31
6.3.3 Deelconclusie veranderbehoeften	32
6.4 ICT-MOGELIJKHEDEN	33
6.4.1 Huidige aanbod Dienst ICT FNV.....	33
6.4.2 Toekomstig aanbod Dienst ICT FNV	34
6.4.3 Deelconclusie ICT-mogelijkheden	38

6.5	SCENARIO'S.....	40
6.5.1	Nieuwbouw	40
6.5.2	Procesevolutie	42
6.5.3	Opwaardering	42
6.5.4	Herbouw.....	42
6.5.5	Renovatie	42
6.5.6	Conversie of migratie	43
6.5.7	Businesscase scenario's.....	43
6.5.8	Meest logische scenario	45
7.	CONCLUSIES	46
8.	AANBEVELINGEN.....	48
9.	PROJECTENPORTFOLIO.....	51
	BIBLIOGRAPHY	57

BIJLAGEN

BIJLAGE 1 - PLAN VAN AANPAK	59
BIJLAGE 2 - PROCES-EVALUATIE.....	97
BIJLAGE 3 - BEGRIPPENLIJST	100
BIJLAGE 4 - ORGANIGRAM FNV.....	102
BIJLAGE 5 - UITWERKING DIENSTEN STICHTING VNB.....	103
BIJLAGE 6 - TOELICHTING PRIMAIR PROCES VNB.....	105
BIJLAGE 7 - OVERZICHT SOFTWARE EN HARDWARE.....	107
BIJLAGE 8 - OVERZICHT BELANGRIJKSTE INFORMATIESYSTEMEN FNV.....	109
BIJLAGE 9 - PROJECTPORTFOLIO INFORMATIEBELEIDSPLAN FNV 2016 - 2018.....	110
BIJLAGE 10 - ARCHITECTUURPRINCIPES FNV	112
BIJLAGE 11 - PLAN VAN EISEN NIEUW DOSSIERADMINISTRATIESYSTEEM	113
BIJLAGE 12 - VRAGENLIJST HUIDIGE SITUATIE.....	115
BIJLAGE 13 - INTERVIEWVERSLAGEN	117
BIJLAGE 14 - VERSLAG BRAINSTORMSESSIE STICHTING VNB.....	147

1. INLEIDING

De Dienst ICT FNV staat voor de uitdaging om de IT-infrastructuren van vijftal FNV-organisaties samen te voegen en het beheer en support hiervoor op zich te nemen. Een van de taken die hier uit voortkomt is het in kaart brengen van de informatiebehoeften van de verschillende klanten/klantgroepen die zij moet gaan bedienen. Men moet immers weten welke diensten en producten er geleverd moeten worden en op welke wijze processen hieromtrent ingericht dienen te worden.

De Stichting VNB is een van de klanten van de Dienst ICT FNV en in opdracht van de Dienst ICT FNV is er onderzoek gedaan naar de informatiebehoefte van deze klant en de mogelijkheden om hier invulling aan te geven, rekening houdend met de situatie waarin zij zich momenteel bevinden. De resultaten van dit onderzoek zijn verwerkt tot voorliggend adviesrapport en de aanbevelingen uit dit rapport zullen als input dienen voor de nog op te stellen Service Level Agreement met de Stichting VNB en de Producten en Diensten Catalogus. De probleemstelling die ten grondslag ligt aan dit rapport en haar context wordt in hoofdstuk twee en drie nader toegelicht.

In hoofdstuk vier wordt het theoretisch kader, waarbinnen het onderzoek is uitgevoerd, geschetst. Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van de methode Nieuwe Informatievoorziening (Van der Pols, 2006). Dit is een gestructureerde aanpak, die uitgaat van een vijftal stappen om te komen tot een informatieplan. Iedere stap wordt in het kort toegelicht en ook wordt aangegeven welke modellen er tijdens het onderzoek zijn gebruikt om meer inzicht te verkrijgen in de huidige situatie, de gewenste situatie en de mogelijkheden om tot deze gewenste situatie te komen.

Hoofdstuk vijf staat in het teken van de toegepaste onderzoeksmethode. Hier wordt ingegaan op de wijze de waarop de benodigde informatie is verzameld om de vooraf opgestelde onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden.

De resultaten van het onderzoek zijn in hoofdstuk zes uitgewerkt en in hoofdstuk zeven volgen de conclusies die aan de hand hiervan getrokken kunnen worden. Op basis van deze onderzoeksresultaten worden er vervolgens in hoofdstuk acht aanbevelingen aan de Dienst ICT FNV gedaan.

Om de Dienst ICT FNV op weg te helpen bij het uitvoeren van de aanbevelingen uit dit rapport, is er een globaal informatieplan in de vorm van een projectenportfolio als bijlage aan dit rapport toegevoegd.

2. PROBLEEMSTELLING

In dit hoofdstuk wordt de probleemstelling, die ten grondslag ligt aan dit adviesrapport, uiteengezet door inzicht te geven in; de aanleiding van de probleemstelling, de doelstelling voor het afstudeerproject, de te beantwoorden hoofd- en deelvragen en de afbakening van het project.

2.1 AANLEIDING

Op 1 januari 2015 zijn FNV Bondgenoten, FNV Bouw, Abvakabo FNV, FNV Vakcentrale en FNV Sport gefuseerd en gaan samen verder onder de naam FNV. Een van de gevolgen van deze fusie is dat de IT-infrastructuur van deze vijf organisaties wordt vervangen door een nieuwe IT-infrastructuur. In eerste instantie worden de verschillende netwerken en applicaties waar mogelijk samengevoegd en gekoppeld, maar uiteindelijk zal dit vervangen worden door een nieuwe IT-infrastructuur die alle medewerkers van de gefuseerde organisaties moet kunnen ondersteunen. Om deze nieuwe IT-infrastructuur op een adequate wijze te beheren, zijn ook de ICT-afdelingen van de gefuseerde organisaties samengevoegd per 1 mei 2015.

Alle ICT-medewerkers hebben inmiddels een plekje gekregen binnen de structuur van de nieuwe, samengevoegde ICT-afdeling (hierna Dienst ICT FNV), maar er wordt nog gewerkt aan het opstellen van de bijbehorende processen, procedures en werkinstructies. Ook de Service Level Agreements (SLA's) en Producten en Diensten Catalogus (PDC) die in het verleden zijn overeengekomen tussen de samengevoegde ICT-afdelingen en haar klanten, moeten worden herzien en opnieuw worden afgestemd.

De Stichting VNB (VNB) is een van de organisaties die ICT-diensten afneemt van de FNV. De ICT-afdeling van het voormalige FNV Bondgenoten was tot 1 mei 2015 verantwoordelijk voor de ICT-dienstverlening aan de VNB, maar dit is overgenomen door de Dienst ICT FNV. Afgesproken is dat de Dienst ICT FNV in eerste instantie de eerder gemaakte afspraken tussen FNV Bondgenoten en de VNB zal handhaven, maar dat deze worden herzien in de eerste helft van 2016 en aan de hand hiervan een nieuwe SLA tussen de Dienst ICT FNV en de VNB wordt afgesloten.

Om tot een goede SLA tussen de FNV en de VNB en bijbehorende PDC te komen, is het noodzakelijk om inzicht te verkrijgen in de eisen en wensen die de VNB heeft op het gebied van informatievoorziening. Daarnaast zijn er klachten dat de huidige informatievoorziening niet goed aansluit op de informatiebehoefte van de VNB. Een van deze klachten is bijvoorbeeld dat de software die gebruikt wordt voor de digitale dossieradministratie verouderd is en daarom niet meer voldoet voor de ondersteuning van de bedrijfsprocessen. De geplande vervanging van de IT-infrastructuur en deze klachten van de VNB vormen tezamen de aanleiding tot dit afstudeerproject.

2.2 DOELSTELLING

De doelstelling van dit adviesrapport kan worden opgesplitst in primaire en secundaire doelen. De primaire doelstelling van het in dit rapport beschreven onderzoek is optimalisatie van de ICT-dienstverlening van de Dienst ICT FNV aan de VNB. Deze doelstelling wordt hieronder nader toegelicht.

Optimalisatie ICT-dienstverlening aan de VNB

Zoals in de vorige paragraaf al aangegeven, zal de IT-infrastructuur van de afzonderlijke gefuseerde FNV-bonden vervangen worden door een nieuwe IT-infrastructuur. De Dienst ICT FNV zal het beheer en support hiervan op zich nemen. Om dit op een adequate manier te kunnen doen, is het noodzakelijk dat de Dienst ICT FNV inzicht heeft in de informatiebehoefte van de verschillende (interne) klanten die zij moet bedienen, zodat aan de hand hiervan vastgesteld kan worden welke diensten en producten er geleverd moeten worden. Dit is bepalend voor de wijze waarop operationele processen voor het beheer en support ingericht dienen te worden. Doel van het adviesrapport is inzicht te geven in de

informatiebehoefte van VNB, de informatievoorziening van de dienst ICT, de omissies die hiertussen naar voren komen en de mogelijkheden om invulling te geven aan de mogelijke veranderingsbehoeften van deze klant.

Secundaire doelen voor de Dienst ICT FNV om de informatievoorziening op de wensen en behoeften van de (interne) klanten) af te stemmen zijn:

- Ledentevredenheid
- Klanttevredenheid
- Betere inzet van de beschikbare middelen
- Optimale benutting nieuwe informatietechnologie

Ledentevredenheid

De FNV ontleent haar bestaansrecht aan de mate waarin zij in staat is om werknemers, uitkeringsgerechtigden en gepensioneerden te informeren en ondersteunen op het gebied van werk en inkomen. Door de digitalisering van de samenleving speelt de inzet van ICT-middelen hierbij, net als bij de meeste moderne organisaties, een cruciale rol. Wanneer de informatievoorziening aan de VNB niet voldoende is afgestemd op de wensen en eisen van deze organisatie, zal dit een negatief hebben effect op de efficiency en effectiviteit van haar medewerkers. Dit kan vervolgens een negatief effect hebben op de dienstverlening van de VNB aan de FNV-leden, dus is het van belang dat de informatiebehoefte van de VNB op een adequate manier wordt ingevuld.

Klanttevredenheid

Een goede inzet van ICT-middelen kan er aan bijdragen dat medewerkers van de VNB effectief en efficiënt hun werk uit kunnen voeren. Frustraties over niet passende IT-voorzieningen kunnen hiermee voorkomen en weggenomen worden, zodat de klant tevreden is over de IT-dienstverlening die de Dienst ICT FNV levert.

Betere inzet van de beschikbare middelen

Een goede afstemming over de te leveren informatievoorziening stelt de Dienst ICT FNV in staat om op een adequate wijze het support en beheer op de ICT-middelen uit te voeren. De inzet van de beschikbare resources, zoals geld en personele inzet, kan hierdoor beter worden afgestemd.

Optimale benutting nieuwe informatietechnologie

Wanneer er inzicht is in de wensen en eisen op het gebied van informatievoorziening, kan een betere inschatting gemaakt worden of het zinvol is om nieuwe informatietechnologie toe te passen en op welke wijze deze het beste ingezet kan worden.

2.3 ONDERZOEKVRAGEN

De hiervoor omschreven kwestie heeft geleid tot de volgende hoofdvraag die ten grondslag ligt aan dit adviesrapport:

Wat is de informatiebehoefte van de Stichting VNB en op welke wijze kan de Dienst ICT FNV in die behoefte voorzien?

Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden, is gebruik gemaakt van de methode Nieuwe Informatievoorziening (Van der Pols, 2006). Deze methode is een gestructureerde aanpak die uitgaat van een vijftal stappen om te komen tot een informatieplan. Deze methode wordt in hoofdstuk vier nader toegelicht.

Aan de hand van de vijf stappen uit de methode zijn de volgende deelvragen opgesteld om de benodigde informatie te vergaren voor het beantwoorden van de hiervoor beschreven hoofdvraag.

- Hoe is de huidige informatievoorziening vormgegeven?
- Welke veranderingsbehoeften zijn er ten aanzien van de informatievoorziening?
- Welke ICT-mogelijkheden zijn er om invulling te geven aan de veranderingsbehoeften?
- Wat zijn de mogelijke scenario's en architecturen voor het invullen van de veranderingsbehoeften?
- Wat zijn, na het afwegen van de risico's en haalbaarheid van de mogelijke scenario's, de meest logische stappen om beter aan te sluiten op de informatiebehoefte van de VNB?

2.4 AFBAKENING

De Dienst ICT FNV bedient meerdere klanten. Denk hierbij aan de werkorganisatie van de FNV, maar ook aan andere klanten zoals het Advocatenkantoor Varrolaan, FNV Letselschade en de Stichting VNB. Dit adviesrapport beperkt zich tot een advies over de informatievoorziening van de Dienst ICT FNV aan de VNB. De informatievoorziening aan andere organisatieonderdelen/klanten is niet meegenomen in het onderzoek en wordt derhalve buiten beschouwing gelaten.

Dit rapport bevat adviezen over de aansluiting van de informatievoorziening op de informatiebehoefte. De besluitvorming of de adviezen uit dit rapport ook daadwerkelijk overgenomen zullen worden en verwerkt in de voorgestelde projecten is niet meegenomen in het onderzoek. Deze besluitvorming is afhankelijk van de beheersbaarheid, beschikbare resources, wensen van andere klanten, enzovoorts. Om kosteneffectief diensten te kunnen leveren, is het dus mogelijk dat bepaalde diensten niet geleverd worden of tegen hogere kosten dan de VNB wenst te betalen. Het onderhandelingsproces hierover valt buiten de scope van het onderzoek en is derhalve niet in dit rapport opgenomen.

3. CONTEXT

Dit adviesrapport is geschreven in opdracht van de Dienst ICT van de FNV en heeft betrekking op de informatievoorziening aan de Stichting VNB. In dit hoofdstuk worden beide organisaties nader toegelicht.

3.1 FNV

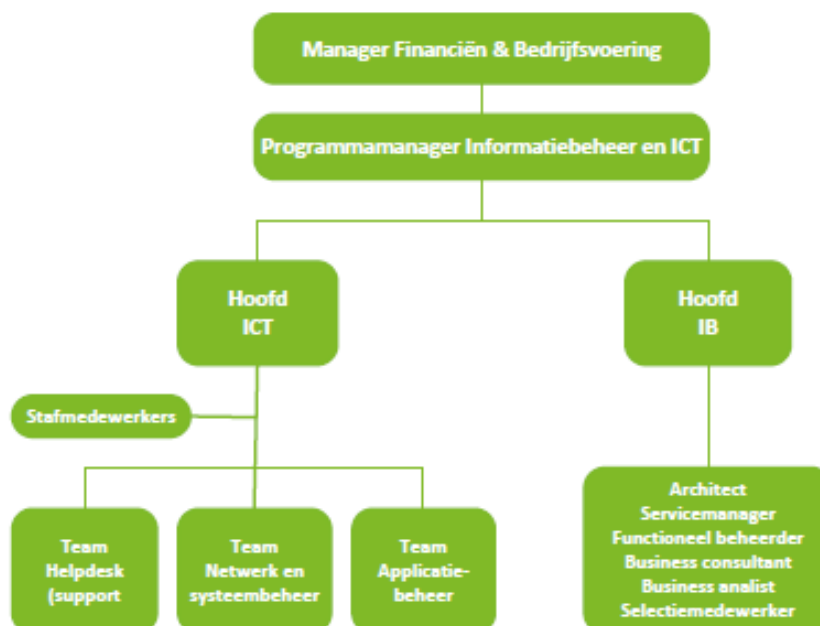
FNV staat voor Federatie Nederlandse Vakvereniging en bestaat uit een aantal zelfstandige vakbonden die nauw met elkaar samenwerken en zich bezighouden met de belangenbehartiging op het gebied van werk en inkomen voor werknemers, uitkeringsgerechtigden en gepensioneerden in diverse sectoren van de arbeidsmarkt. Gezamenlijk behartigen zij de belangen van circa 1.1 miljoen leden en zijn hiermee de grootste vakbeweging van Nederland.

Om sterker te staan tegenover werkgevers en de overheid, hebben FNV Bondgenoten, FNV Bouw, Abvakabo FNV, FNV Vakcentrale en FNV Sport in 2014 besloten om te gaan fuseren. Deze vakbonden zijn per 1 januari 2015 verder gegaan onder de naam FNV. De overige FNV-vakbonden zijn zelfstandig gebleven en zullen vooralsnog onder hun eigen naam onder de vlag van de FNV verder gaan.

Bij het besluit om de verenigingen te fuseren, is ook besloten om de achterliggende werkorganisaties samen te voegen. Op 1 januari 2015 is men gestart met het samenvoegen van de werkorganisaties en de planning is dat deze samenvoeging per 1 januari 2018 is voltooid. In bijlage 4 is de inrichting van de nieuwe werkorganisatie van de FNV in een organigram weergegeven.

3.2 DIENST ICT FNV

Gevolg van de hiervoor beschreven fusie is dat de IT-infrastructuur van de fuserende organisaties wordt vervangen door een nieuwe IT-infrastructuur. Om deze nieuwe IT-infrastructuur op een adequate wijze te beheren, zijn de ICT-afdelingen van de gefuseerde organisaties per 1 mei 2015 samengevoegd tot de Dienst ICT FNV. Hieronder wordt aan de hand van een organigram de nieuwe structuur van deze samengevoegde IT-organisatie weergegeven.



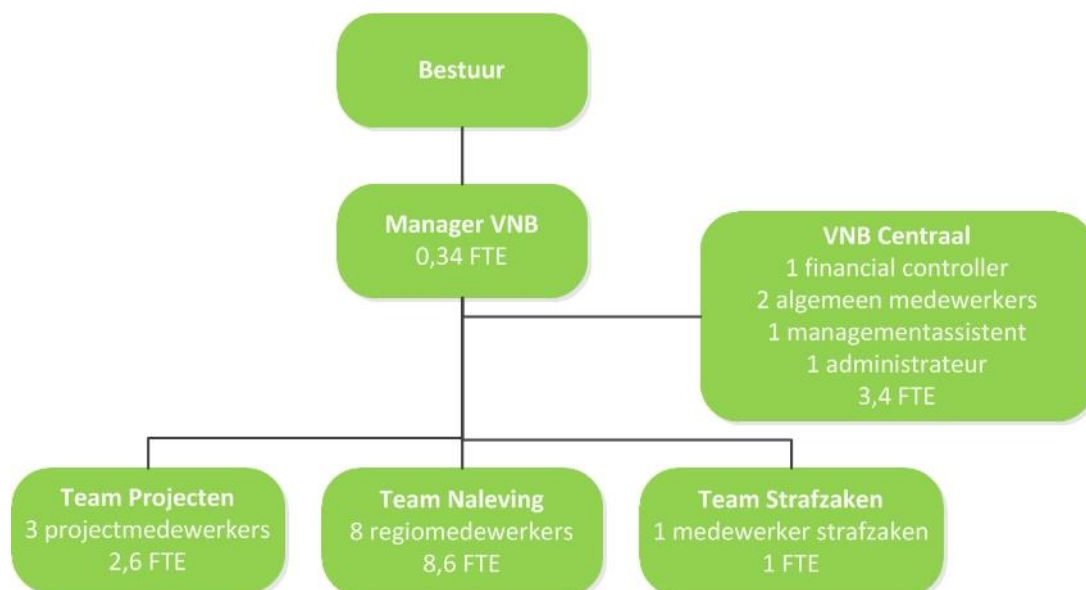
Figuur 3.2: Organigram IB & ICT. Hergedrukt van Adviesaanvraag programma FNV, p. 53, FNV.

3.3 STICHTING VNB

Stichting VNB (hierna VNB) staat voor Stichting Vervoersbond FNV Naleving Cao Beroepsgoederenvervoer over de weg. Zoals de naam al doet vermoeden, maakt deze stichting onderdeel uit van de 'FNV-familie'. De FNV heeft deze stichting in 1994 opgericht om misstanden ten aanzien van de behandeling van werknemers in het beroepsgoederenvervoer terug te dringen. De VNB is geen vereniging waar leden zich bij aan kunnen sluiten zoals de FNV, maar zij levert namens de FNV diensten aan de werknemers in deze sector.

Het voornaamste doel van de VNB is het tegengaan van concurrentievervalsing in de sector, door toe te zien op de naleving en handhaving van de cao's voor het beroepsgoederenvervoer over de weg. Dit doen zij door informatie en advies aan werknemers te verstrekken, maar ook door het voeren van juridische procedures tegen werkgevers waarin naleving van de cao's wordt afgedwongen. Een andere taak van de VNB is het bieden van juridische bijstand bij strafzaken. Wanneer leden van de FNV door of tijdens het uitvoeren van hun werk in aanraking komen met binnenlandse of buitenlandse justitiële organisaties, kunnen zij een beroep doen op juridische bijstand via VNB.

De VNB is een relatief kleine organisatie, waar momenteel 19 personen werkzaam zijn. Aan het hoofd van de organisatie staat het bestuur. De dagelijkse leiding van de stichting is in handen van de manager. Deze manager stuurt drie teams aan; Projecten, Naleving en Strafzaken. Hij wordt hierbij ondersteund door de stafafdeling VNB Centraal. Voorgaande is weergegeven in onderstaande organigram van de VNB.



Figuur 3.3: Organigram VNB

3.4 RELATIE FNV & VNB

Werkgevers- en werknemersorganisaties die actief zijn in het beroepsgoederenvervoer, waaronder de FNV, hebben de Stichting Opleiding- en Ontwikkelingsfonds Beroepsgoederenvervoer (SOOB) opgericht. Het doel van deze stichting is de werking van de sectorale arbeidsmarkten te optimaliseren. De SOOB maakt het mogelijk dat er voorlichting over arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden wordt verzorgd. Daarnaast ziet het SOOB beleid erop toe dat er voorlichting wordt gegeven over relevante sociale zekerheid en arbeidsmarktontwikkelingen. Werkgevers- en werknemersorganisaties en Transport en Logistiek Nederland (TLN) voeren deze activiteiten uit, met financiële steun van de SOOB. Omdat

zowel de werknemers als de werkgevers baat hebben bij een 'schone' sector, heeft de FNV voor de uitvoering van deze activiteiten de Stichting VNB opgericht.

Het bestuur van de VNB wordt benoemd door het bestuur van de FNV (Akte van statutenwijziging Stichting VNB, 2010). Hoewel de VNB een aparte entiteit is, is zij dus in feite een verlengstuk van de FNV. Dit is terug te zien in de intensieve samenwerking tussen de medewerkers van de FNV, die zich bezighouden met de belangenbehartiging van werknemers in de sector Transport & Logistiek en de medewerkers van de VNB.

Naast de hiervoor omschreven samenwerking is er echter nog een relatie tussen de FNV en de VNB. De VNB is gehuisvest in een kantoor van de FNV en maakt gebruik van vrijwel alle bij de FNV aanwezige faciliteiten. Zo maakt zij gebruik van de ondersteunende diensten van de FNV voor onder andere de afhandeling van de personeelsadministratie en de debiteuren- en crediteurenadministratie, maar bijvoorbeeld ook van de catering en de IT-infrastructuur.

4. THEORETISCH KADER

Na bestudering van diverse methoden voor informatieplanning, is ervoor de methode Nieuwe Informatievoorziening (Van der Pols, 2006) gekozen om de benodigde informatie te vergaren voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen. Deze methode is ontwikkeld aan de hand van de volgende uitgangspunten:

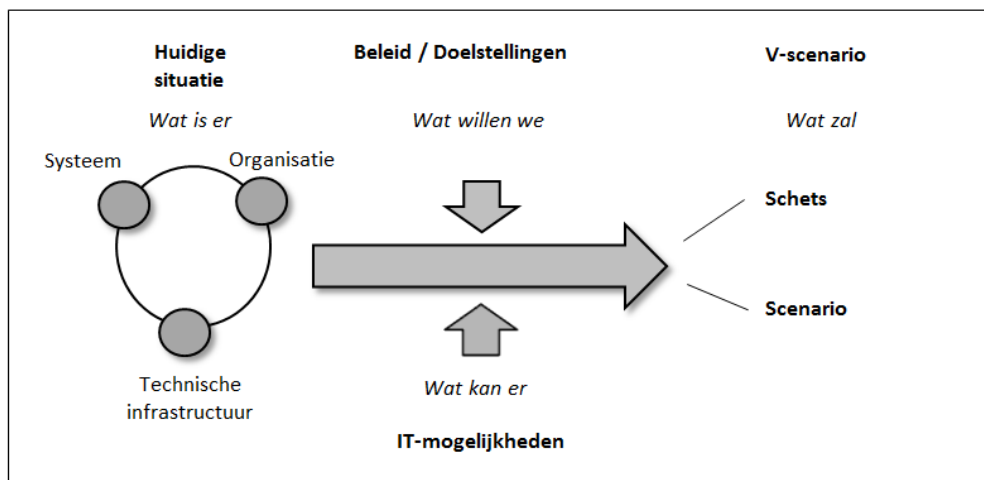
- De verantwoordelijkheid voor informatieplanning moet breed in de organisatie belegd worden. Het moet geen “ict-feestje” worden, maar een samenwerking tussen de business en de ict, zodat de informatievoorziening ondersteunend is aan de bedrijfsstrategie en doelstellingen.
- De informatiebeleidsprocessen vinden op meerdere niveaus plaats (Corporate, divisieniveau, niveau van het individuele informatiesysteem);
- De aanpak moet starten met het in kaart brengen van de status van de huidige ICT-informatiesystemen en het bepalen van de impact van de bedrijfsontwikkelingen op die systemen;
- Er een terugkoppelingsmogelijkheid moet zijn vanuit de werkvloer en informatiebeleid naar organisatiebeleid. Dus niet alleen topdown-sturing, maar ook bottom-up.

Bij de methode Nieuwe Informatievoorziening wordt uitgegaan van een simpele formule:

Situatie Toekomst = Situatie nu + Wijzigingen

Wijzigingen = Wijzigingen gewenst vanuit nu + Wijzigingen gewenst vanuit beleid

De aanpak gaat uit van het bepalen van de veranderingsbehoeften. De logische onderbouwing achter dit uitgangspunt is dat organisaties zelden revolutionair veranderen, maar bijna altijd evolutionair. Aan de hand van onderstaande figuur wordt deze methode schematisch weergegeven.



Figuur 4: De aanpak. Hergedrukt van “Nieuwe informatievoorziening” (p. 54), door R. van der Pols, 2005, Den Haag, Nederland: Sdu Uitgevers bv.

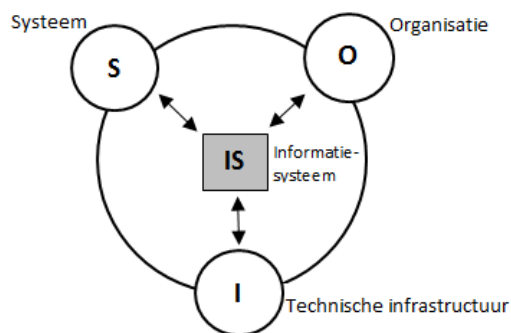
De methode Nieuwe Informatievoorziening is een gestructureerde aanpak, die uitgaat van een vijftal stappen om te komen een informatieplan:

- Stap 1: In kaart brengen huidige situatie
- Stap 2: In kaart brengen van de impact op informatievoorziening vanuit beleid
- Stap 3: In kaart brengen ICT-mogelijkheden
- Stap 4: Opstellen scenario's en architecturen
- Stap 5: Synthese

In de volgende subparagrafen worden deze stappen nader toegelicht en wordt aangegeven welke modellen en technieken hierbij gebruikt zijn.

4.1 IN KAART BRENGEN HUIDIGE SITUATIE

Om inzicht te verkrijgen in de huidige informatievoorziening, is gebruik gemaakt van het model voor een informatiesysteem (Van der Pols, 2006, p. 106).



Figuur 5: Model voor een informatiesysteem. Hergedrukt van "Nieuwe informatievoorziening" (p. 106), door R. van der Pols, 2005, Den Haag, Nederland: Sdu Uitgevers bv.

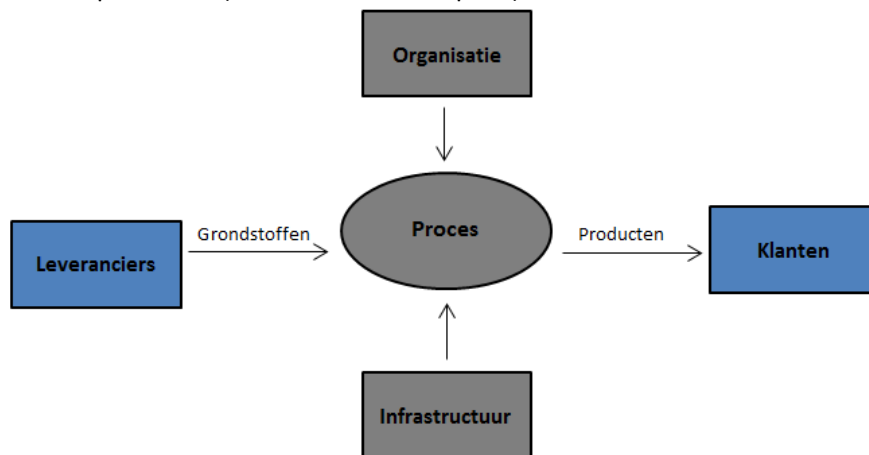
In dit model gaat men er vanuit dat de huidige situatie in kaart kan worden gebracht door deze vanuit een drietal invalshoeken te benaderen:

1. O - Organisatorisch oogpunt: de mate waarin het informatiesysteem geschikt is om in de organisatie de functies te vervullen waarvoor het gebruikt dient te worden.
2. S - Informatisch oogpunt: de mate van gestructureerdheid en inzichtelijkheid van de wijze waarop het informatiesysteem is ontworpen en gebouwd.
3. I - Infrastructureel oogpunt: het geheel van eigenschappen en kenmerken van de exploitatie, dat van belang is voor het voldoen aan de vastgestelde of vanzelfsprekende behoeften.

Aan de hand van dit model is er onderzoek gedaan naar de technische-, functionele- en exploitatiekwaliteit van de huidige informatiesystemen.

4.2 IMPACT OP INFORMATIEVOORZIENING VANUIT BELEID

Om inzicht te verkrijgen in de veranderingsbehoeften, is er gebruik gemaakt van het model Beleidsimpactmeter (Van der Pols, 2006, p. 94).



Figuur 4.2: De beleidsimpactmeter. Hergedrukt van “Nieuwe informatievoorziening” (p. 95), door R. van der Pols, 2005, Den Haag, Nederland: Sdu Uitgevers bv.

Met behulp van dit model kunnen veranderingen in markt en proces duidelijk gemaakt worden. In dit model wordt de organisatie beschouwd als een systeem waaromheen verschillende partijen een rol spelen:

- Leveranciers
- Klanten
- Organisatie
- Infrastructuur

Door het erkennen van de veranderingen die binnen elk van deze partijen optreden, kan inzicht verkregen worden in de behoeften aan veranderingen in de informatievoorziening.

4.3 IN KAART BRENGEN ICT-MOGELIJKHEDEN

Bij deze stap is geïnventariseerd welke mogelijke oplossingen er zijn om invulling te geven aan de gewenste veranderingsbehoeften.

4.4 OPSTELLEN SCENARIO'S EN ARCHITECTUREN

Vervolgens zijn er diverse scenario's geschetst voor de wijze waarop de veranderingsbehoeften ingevuld kunnen worden. Hierbij is er gekeken naar welke van de volgende type vernieuwingsscenario's (Van der Pols, 2006, p. 229) een oplossing kan bieden voor de tekortkomingen in de huidige informatievoorziening.

- Nieuwbouw
- Procesevolutie
- Opwaardering
- Herbouw
- Renovatie

- Conversie of migratie

4.5 SYNTHESE

Bij deze stap zijn de risico's en haalbaarheid van de scenario's afgewogen. Het resultaat van de afweging is een beslissing over de volgende zaken:

- *Wie* gaat acties ondernemen?
- *Wat* gaat er gebeuren?
- *Wanneer* worden de activiteiten uitgevoerd en wanneer zou een dergelijke verandering naar eerste indruk gerealiseerd kunnen worden?
- *Hoe* gaat de verandering vorm gegeven worden?
- *Hoeveel* inspanningen en middelen gaat de verandering in eerste raming vragen van de organisatie?

De uitkomst van de synthese is vervolgens gebruikt voor het opstellen van een projectenportfolio, dat gebruikt kan worden als roadmap om de gewenste situatie te bereiken.

4.6 VERANTWOORDING GEKOZEN METHODE

Zoals hiervoor reeds aangegeven, is de methode Nieuwe Informatievoorziening (Van der Pols, 2006) toegepast om de deelvragen uit dit onderzoek te beantwoorden. Voor deze methode is gekozen omdat het een complete aanpak biedt, die goed aansluit op zowel de uitgangssituatie en de doelstellingen van dit project. Hieronder wordt deze goede aansluiting puntsgewijs nader toegelicht.

- De methode doet recht aan de veranderingen, die zich sinds het ontstaan van de eerste theorieën over informatiebeleidsvorming in de jaren '80, zijn opgetreden in het denken over organisaties. Veel van de bestaande methoden zijn veel eerder ontwikkeld en houden daarom geen rekening met veranderingen zoals:
 - De eisen aan de informatievoorziening zijn niet altijd uniform voor alle bedrijfsonderdelen.
 - De verantwoordelijkheden ten aanzien van de ICT op meerdere plaatsen in de organisatie zijn belegd.
- Binnen deze methode is een duidelijke rol weggelegd voor de gebruikersorganisatie als afnemer van de informatievoorziening (ook wel de 'business' genoemd). Om ervoor te zorgen dat de informatievoorziening voldoende ondersteunend is aan de bedrijfsstrategie en doelstellingen, wordt de business betrokken bij de informatieplanning. Uit onderzoek is gebleken dat het succes van informatieplanning voor een belangrijk deel afhangt van een volwassen en gelijkwaardige relatie tussen business en ICT (Stoop, 2015), daarom is er gekozen voor een methode waarin dit wordt onderkent.
- Bij deze methode is er veel aandacht voor bestaande informatiesystemen. Dit blijkt onder andere uit het feit dat men voor de scenario's voor het invullen van de veranderingsbehoeften ook mogelijkheden ziet om dit binnen het bestaande onderhoudsproces af te handelen. Daarnaast is er bij deze methode niet alleen aandacht voor nieuwbouw, maar ook voor andere manieren voor het verbeteren van het functioneren en de performance van informatiesystemen zoals opwaardering en conversie of migratie. Gezien het feit dat het startpunt in dit project een situatie betreft waarin al informatiesystemen in gebruik zijn, lijkt het verstandig een methode te kiezen die hier ook rekening mee houdt.

- Het betreft een vrij flexibel toe te passen methode. De methode biedt een duidelijk kader en een aanpak, maar geen verplichting om het stapsgewijs volgens het boekje uit te voeren. Door de modulaire opbouw, kan er flexibel gekozen worden welke zaken wel of niet gebruikt worden. Dit geeft ruimte om in te zoomen op zaken die relevant zijn met betrekking tot de informatievoorziening aan de VNB en ook om de niet relevante zaken links te laten liggen, waardoor in een relatie kort tijdsbestek het gewenste resultaat behaald kan worden. Dit sluit goed aan bij de harde deadlines die voor dit project vanuit de Hogeschool Utrecht zijn gesteld.
- De methode biedt een heel helder stappenplan dat goed aansluit op de probleemstelling, doelstelling en deelvragen van het afstudeerproject. De deelvragen kunnen direct gelinkt worden aan de stappen uit deze methode om te komen tot een informatieplan.
- De methode biedt praktische handvatten voor het uitvoeren van de beschreven stappen in de vorm van relatief eenvoudige modellen die vrijwel op iedere situatie toegepast kunnen worden. De eenvoud van de modellen, zorgt ervoor het ook toegankelijk en begrijpelijk is voor stakeholders die weinig hebben met het thema informatieplanning. In dit project zullen de medewerkers van de VNB betrokken worden om de huidige informatievoorziening en de veranderingsbehoeften in kaart te brengen. Door de eenvoud van deze methode en bijbehorende modellen is het ook voor deze groep mensen makkelijk te begrijpen.

5. ONDERZOEKSMETHODE

In dit hoofdstuk wordt toegelicht welke onderzoeksmethode er toegepast is om de benodigde informatie te vergaren om de onderzoeksvragen te beantwoorden.

5.1 SOORT ONDERZOEK

Bij het doen van onderzoek wordt er onderscheid gemaakt tussen beschrijvend, exploratief en toetsend onderzoek (Fischer & Julsing, 2014). Deze verschillende vormen van onderzoek kunnen als volgt worden omschreven:

Beschrijvend	> Onderzoek waarbij een situatie in kaart wordt gebracht
Exploratief	> Onderzoek waarbij op zoek gegaan wordt naar verbanden en verklaringen
Toetsend	> Onderzoek waarbij een theorie of verwachtingen wordt getoetst

De in hoofdstuk twee omschreven onderzoeksvraag gaf aanleiding tot een beschrijvend en exploratief onderzoek. Het eerste deel van het onderzoek, waarbij de huidige informatievoorziening in kaart is gebracht, is met name beschrijvend geweest. Vervolgens is er een exploratief onderzoek verricht met als doel het achterhalen van verbanden tussen de bedrijfsdoelstellingen van de VNB, de gewenste informatievoorziening en de mogelijkheden om hier invulling aan te geven. Aan de hand van de bevindingen uit dit onderzoek zijn aanbevelingen opgesteld om tot de gewenste situatie te komen.

5.2 VERANTWOORDING ONDERZOEKSMETHODE

In het onderzoek is een GAP-analyse uitgevoerd. Bij deze methode worden de huidige situatie en de gewenste situatie tegen elkaar afgezet. Het 'gat' dat dan ontstaat, is de 'GAP'. Aan de hand hiervan kunnen knelpunten worden blootgelegd en verbeteracties worden vastgesteld om tot de gewenste situatie te komen.

Om de huidige en de gewenste situatie in kaart te brengen is er kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Hiervoor is gekozen, omdat uit onderzoek is gebleken dat kwalitatief onderzoek zich goed leent voor onderzoek waarbij vooral de diepgang belangrijk is (Fischer & Julsing, 2014). Dit project leent zich goed voor het in kaart brengen van wensen, verwachtingen, behoeftes en toekomstige ontwikkelingen. De keerzijde van een dergelijk onderzoek is dat het per onderzoeksdeelnemer relatief veel tijd kost om de gewenste gegevens te verzamelen, maar vanwege het geringe aantal onderzoeksdeelnemers in dit project heeft dit geen problemen opgeleverd.

Tijdens het onderzoek is gebruik gemaakt van een combinatie van desk- en fieldresearch. Hieronder wordt beschreven op welke wijze hier invulling aan is gegeven.

Literatuuronderzoek

Er is gestart met literatuuronderzoek. In boeken, tijdschriften en internetartikelen is gezocht naar definities van begrippen (en zoekwoorden), theorieën en recente ontwikkelingen en trends die een relatie hebben met de afstudeeropdracht. Er is onder andere nader onderzoek gedaan naar de relevante begrippen, theorieën en modellen. De uitkomsten van dit onderzoek zijn gebruikt voor het identificeren en typeren, onderzoeken, interpreteren en verbeteren van een bepaalde situatie (Zegel, 2011), zoals in dit geval de verschillende aspecten van de informatievoorziening aan de VNB.

Interne documenten

De interne documenten van de Dienst ICT FNV en de VNB zijn doorgelicht op relevantie voor dit project.

Hierbij kan gedacht worden aan documentatie over de visie, missie en strategie van de VNB, maar ook aan procesbeschrijvingen, procedures, werkinstructies, etc. Deze documentatie is gebruikt voor het in kaart brengen van de huidige en gewenste situatie. Een overzicht van deze documenten is in de bronnenlijst opgenomen.

Interviews

Aan de hand van de resultaten van het deskresearch zijn vragen geformuleerd, die in de vorm van interviews (Baarda, 2009) aan de stakeholders zijn voorgelegd. Aan de hand van de door de stakeholders verstrekte informatie is er wederom deskresearch uitgevoerd om deze informatie te toetsen en/of aan te vullen. Waar nodig is er een vervolginterview afgenomen om de informatie afkomstig uit het deskresearch te toetsen bij de stakeholders. Door het toepassen van deze feedbackcyclus, is getracht de informatie zo betrouwbaar mogelijk te maken. In paragraaf 5.4 wordt nader toegelicht welke personen zijn geïnterviewd en welke onderwerpen tijdens de interviews aan bod zijn gekomen. In de bijlagen van dit rapport zijn gespreksverslagen van de interviews opgenomen.

Brainstormsessies

Naast het afnemen van de individuele interviews, is er een brainstormsessie georganiseerd om de informatie uit de interviews te toetsen en aan te vullen. Deze sessie is tevens gebruikt om, in overleg met de VNB, vast te stellen welke veranderbehoeften de meeste prioriteit hebben. Deze prioritering is terug te zien in de volgorde van de speerpunten in paragraaf 6.3.3.

5.3 AANPAK ONDERZOEKSVRAGEN

Hieronder wordt weergegeven welke methode en bronnen er gebruikt zijn voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen uit paragraaf 2.3 van dit document.

Centrale vraag:	<i>“Op welke manier kan de FNV de informatievoorziening beter laten aansluiten op de actuele informatiebehoefte van de VNB?”</i>	
Deelvragen	Methode	Bronnen
Hoe is de huidige informatievoorziening vormgegeven?	Literatuuronderzoek & diepte-interviews	Interne documenten (grijze literatuur) & stakeholders
Welke veranderingsbehoeften zijn er ten aanzien van de informatievoorziening?	Literatuuronderzoek, diepte-interviews & kwalitatieve data-analyse	Literatuur over informatieplanning & Medewerkers VNB
Wat zijn de mogelijke scenario's en architecturen voor het invullen van de veranderingsbehoeften?	Literatuuronderzoek & diepte-interviews	Adviseur Kwaliteit ICT, Servicemanager, Business Consultant & Delivery manager
Welke ICT-mogelijkheden zijn er om invulling te geven aan de veranderingsbehoeften?	Literatuuronderzoek & diepte-interviews	Adviseur Kwaliteit ICT, Servicemanager, Business Consultant & Delivery manager
Wat zijn, na het afwegen van de risico's en haalbaarheid van de mogelijke scenario's, de meest logische stappen om beter aan te sluiten op de informatiebehoefte van de VNB?	Literatuuronderzoek & diepte-interviews	Adviseur Kwaliteit ICT, Servicemanager, Business Consultant & Delivery manager

5.4 ONDERZOEKSDEELNEMERS

Zoals beschreven, zijn er tijdens het onderzoek interviews afgenomen om de benodigde informatie te verzamelen. In onderstaande tabel wordt weergegeven welke personen voor de verschillende onderwerpen benaderd zijn. De verslagen van deze interviews zijn aan de bijlage van dit rapport toegevoegd.

Wie	Functie	Onderwerp(en)
FNV		
Edson Amstelveen	Opdrachtgever / Adviseur Kwaliteit ICT	o Probleemstelling
Frank van Uden	Servicemanager	o ICT-mogelijkheden o Mobiel werken
Arjan van Leeuwen	Business Consultant	ICT-mogelijkheden
Els Vielvoye	Hoofd Informatiebeleid	Informatiebeleid FNV
Jan Coppens	Hoofd ICT	Kosten ICT-dienstverlening VNB
Dieko Kwantes	Projectleider Ledenportaal	Ledenportaal
Agnes Molendijk	Projectleider CRM 2015	CRM 2015
Eef Maerten	Teamleider Applicatiebeheer	SharePoint 2013
Kees Heutink	Projectleider Vernieuwing telefonie	Skype for Business
Yasar Yigitsoy	Senior netwerkbeheerder	Remote desktop & Legal Eagle
Stichting VNB		
Bart Padding	Financieel controller & Waarnemend manager	o Visie, missie en bedrijfsdoelstellingen VNB o Huidige informatievoorziening o Beleidsimpact o Veranderbehoeften
Nellie Klijn	Managementassistente	o Huidige informatievoorziening o Veranderbehoeften
Carin Rosengarten	Managementassistente (nu bezig met naleving)	o Huidige informatievoorziening o Veranderbehoeften
Jelske van Dijk	Medewerker Team Naleving	o Huidige informatievoorziening o Veranderbehoeften
Ewold Gussenhoven	Medewerker Team Strafzaken	Huidige informatievoorziening
Richard Vervoorn	Regiomedewerker	Huidige informatievoorziening

5.5 BETROUWBAARHEID & VALIDITEIT

In deze paragraaf wordt toegelicht op welke wijze de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek zijn gewaarborgd. Hierbij worden de volgende definities van betrouwbaarheid en validiteit gehanteerd:

“Betrouwbaarheid is de mate waarin het resultaat onafhankelijk van toeval is. Als je het onderzoek op dezelfde manier over zou doen, dan zou dit dezelfde resultaten moeten opleveren.” (Fischer & Julsing, 2014, p. 66)

“Validiteit is de mate waarin de uitkomsten van je onderzoek door systematische fouten kan zijn beïnvloed.” (Fischer & Julsing, 2014, p. 68)

Om de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek te waarborgen heeft er tussentijds regelmatig afstemming plaatsgevonden met de opdrachtgever en de andere stakeholders. Deze terugkoppeling heeft ervoor gezorgd dat foutieve aannames in een vroeg stadium werden geëlimineerd. Daarnaast zijn hiervoor de volgende maatregelen genomen:

- De uitkomsten uit de interviews en brainstormsessie zijn vastgelegd en aan de betreffende onderzoeksdeelnemers voorgelegd voor controle op correctheid en volledigheid om verschillen in interpretatie te voorkomen;
- De verslagen van de interviews en brainstormsessies zijn in de bijlage 13 van het adviesrapport opgenomen;
- Bij het literatuuronderzoek is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van de meest recente bronnen, waarbij kritisch gekeken is naar de onafhankelijkheid van de bron;
- De gebruikte literatuur is in de bronnenlijst vermeld;
- Om enkelzijdige onderzoeksresultaten te vermijden, zijn zowel medewerkers van de FNV als van de VNB bij het onderzoek betrokken;
- Bij het interviewen van de respondenten zijn suggestieve vragen vermeden.

6. ONDERZOEKSRESULTATEN

In dit hoofdstuk volgt een uitwerking van de onderzoeksresultaten. Eerst wordt de huidige informatievoorziening beschreven, waarbij de knelpunten in kaart worden gebracht. Hierna volgt een uitwerking van de beleidsimpact op de informatiebehoefte. Uit deze twee analyses worden de veranderbehoeften ten aanzien van de informatievoorziening gedestilleerd en in paragraaf 6.3 worden de mogelijkheden om in deze behoefte te voorzien uit een gezet. In paragraaf 6.4 worden vervolgens diverse scenario's geschetst om te komen tot de gewenste situatie.

6.1 HUIDIGE INFORMATIEVOORZIENING

Om een beeld te krijgen van de huidige informatievoorziening is eerst in kaart gebracht welke afspraken er tussen de Dienst ICT FNV en de VNB zijn gemaakt voor de levering en het beheer van ict-middelen. Vervolgens zijn de diensten, die de VNB levert, beschreven. Vervolgens is er in kaart gebracht welke diensten de VNB levert. Aan de hand van deze diensten, zijn de onderliggende werkprocessen en de informatiesystemen die daarbij gebruikt worden in kaart gebracht. Voor de systemen die door de VNB gebruikt worden, is ten slotte in kaart gebracht waar momenteel knelpunten zitten.

6.1.1 AFSPRAKEN & BELEID ICT-BEHEER VNB

De VNB maakt gebruik van de technische infrastructuur van de FNV. Alle applicaties die de VNB in gebruik heeft, draaien op de servers van de FNV en zijn toegankelijk via het bedrijfsnetwerk van de FNV. De afspraken over de ICT dienstverlening van de Dienst FNV ICT aan de VNB zijn vastgelegd in de volgende drie documenten:

- **Producten en Diensten Catalogus (PDC)** - Dit document beschrijft welke producten (en de daaraan gekoppelde dienstverlening) door de Dienst ICT FNV aangeboden worden. Ook de verantwoordelijkheden van de Dienst ICT FNV als aanbieder en die van de afnemers zijn in dit document vastgelegd. In dit document zijn geen kosten opgenomen voor de verschillende producten en diensten.
- **Service Level Agreement**- Dit document beschrijft alleen de afwijking van de dienstverlening van de Dienst ICT aan haar klanten ten opzichte van de Producten en Diensten Catalogus. Voor de VNB zijn er geen afwijkingen in de SLA opgenomen. Dit betekent dat de VNB gebruik kan maken van alle producten en diensten die in de PDC opgenomen.
- **Kostenpoolovereenkomst** - In dit document is vastgelegd welke kosten er jaarlijks bij de VNB in rekening worden gebracht voor de ICT-dienstverlening, die zij van de Dienst ICT FNV ontvangt. Voor aanvang van ieder boekjaar wordt er tussen de FNV en de VNB overeenstemming bereikt over een budget ten aanzien van de kosten voor ICT. Uitgangspunt voor deze kosten zijn de personeelskosten voor de medewerkers van de Dienst ICT FNV. Deze kosten worden tussen de partijen verdeeld op basis van een verdeelsleutel. Voor 2015 is € 3.974.000,- begroot voor de totale personeelskosten voor de Dienst ICT FNV. Afgesproken is dat 2,356 % van deze kosten doorberekend wordt aan de VNB. Dit betekent dat er in 2015 voor de VNB € 93.636,- in rekening gebracht wordt voor de ICT producten en -diensten (incl. licenties) die zij vanuit de FNV geleverd krijgen en het beheer en support hiervoor. Ook in deze overeenkomst is niet gespecificeerd welke kosten er voor de verschillende onderdelen van de ICT-dienstverlening in rekening worden gebracht.

Er is geen informatiebeleid voor de VNB opgesteld en de informatiebehoefte van de VNB wordt ook niet expliciet meegenomen in het informatiebeleid van de FNV. De FNV heeft haar eigen bedrijfsdoelstellingen en -strategie vertaald naar een informatiebeleid en -strategie en geeft hier uitvoering aan. Wat er in dit

kader ontwikkeld wordt, wordt ter beschikking gesteld aan de VNB. Er kunnen aanpassingen aangebracht worden om het (meer) geschikt te maken voor de VNB, mits deze aanpassingen geen conflict opleveren in de ondersteuning van de werkprocessen van de FNV.

Uit een analyse van de hiervoor genoemde documenten en interviews met de medewerkers van de VNB blijkt dat deze onvoldoende inzicht geeft in tot hoe ver de ICT Dienstverlening aan de VNB precies reikt. Daarnaast is niet inzichtelijk welke kosten er per product of dienst in rekening worden gebracht aan de VNB. Bovendien blijkt dat de in de PDC opgenomen begeleidende diensten, zoals informatiemanagement, Service Level Management, etc. in de praktijk niet (goed) zijn ingevuld. Er is geen informatiebeleid aanwezig voor de VNB en de informatievoorziening wordt niet proactief periodiek geëvalueerd en aangepast op veranderde omstandigheden. Het beheer vindt plaats op basis van incidenten en wijzigingsverzoeken die bij de ICT-helpdesk van de Dienst ICT FNV worden aangemeld.

6.1.2 DIENSTEN

Uit de in de vorige paragraaf genoemde documenten kan niet opgemaakt worden van welke informatiesystemen de VNB gebruikt maakt. Om hier inzicht in te verkrijgen zijn de werkprocessen van de VNB geanalyseerd en aan de hand hiervan zijn de informatiesystemen geïnterviewd. Voor het analyseren van de werkprocessen zijn de diensten die de VNB levert als uitgangspunt genomen. Omdat er geen uitwerking van deze diensten aanwezig was, is dit in kaart gebracht aan de hand van interviews met medewerkers van de VNB, het Directieverslag VNB 2014 en het Beleids- en activiteitenplan 2011-2014 van de VNB. Hieronder worden deze diensten kort toegelicht. Een uitgebreide toelichting op deze diensten is in de bijlagen toegevoegd.

- **Voorlichting en advies**
De VNB informeert en adviseert werknemers over de in de sector geldende wet- en regelgeving.
- **Controle en handhaving naleving cao**
De FNV heeft de controle op de naleving en de handhaving van de voor het beroepsgoederenvervoer over de weg geldende arbeidsvoorwaarden gedelegeerd aan de VNB.
- **Ondersteuning bij Strafzaken**
De VNB verleent juridische bijstand aan FNV-leden, die bij het uitvoeren van hun werk in binnen- of buitenland in aanraking komen met politie, justitie, douane, etc. Daarnaast biedt zij hulp bij repatriëring bij ongevallen in het buitenland.
- **Signalering problemen in de sector**
De VNB heeft een signalerende functie met betrekking tot problemen die zich in de sector Vervoer en Transport voordoen en onderhoudt hierover contacten met andere partijen die actief zijn in de sector.
- **Deskundigenonderzoek**
Op verzoek van juridische instanties wordt er door de VNB een deskundigenonderzoek uitgevoerd en advies uitgebracht ten behoeve van juridische procedures met betrekking tot naleving van de cao's in het beroepsgoederenvervoer over de weg.
- **Ondersteuning Sector Transport en Logistiek van de FNV**
De VNB ondersteunt de medewerkers van de Sector Transport en Logistiek van de FNV.

6.1.3 WERKPROCESSEN

Aan de hand van de diensten die door de VNB worden geleverd, zijn de onderliggende werkprocessen in kaart gebracht. Hierbij kan onderscheid gemaakt worden tussen het primaire proces en ondersteunende processen.

6.1.3.1 PRIMAIRE PROCES

Het primaire proces bestaat uit activiteiten waarvan de output direct bijdraagt aan het resultaat voor de klant. Het primaire bedrijfsproces vormt het bestaansrecht van een organisatie. In het geval van de VNB gaat het hier om het proces dat ten grondslag ligt aan de diensten die in paragraaf 6.1.2. zijn beschreven. Het startpunt voor deze diensten is een kwestie (vraag of probleem) die via diverse kanalen bij de VNB aangemeld kan worden. Deze kwesties worden waar mogelijk afgehandeld door het verstrekken van informatie en advies of doorgezet naar het team Naleving, Strafzaken of Projecten voor de verdere afhandeling. Aan de hand van figuur 6.1.3.1 op pagina 20 wordt dit proces op een eenvoudige en schematische weergegeven aan de hand van een proces flow diagram. Om inzichtelijk te maken welke informatiesystemen er binnen dit proces gebruikt worden door de VNB, zijn deze in de proces flow diagram opgenomen. In bijlage 6 wordt dit proces en de informatiesystemen die hierbij gebruikt worden nader toegelicht.

Subproces Naleving

Wanneer er een vermoeden is dat een werkgever zich niet houdt aan de cao-afspraken, kan er in overleg met de FNV een nalevingsonderzoek opgestart worden. Voor de afhandeling van dergelijke kwestie worden veel verschillende routes gevolgd. Sommige kwesties kunnen worden afgehandeld door het plegen van een telefoontje naar de werkgever en voor andere kwesties moet bijvoorbeeld een juridische procedure opgestart worden.

Subproces Strafzaken

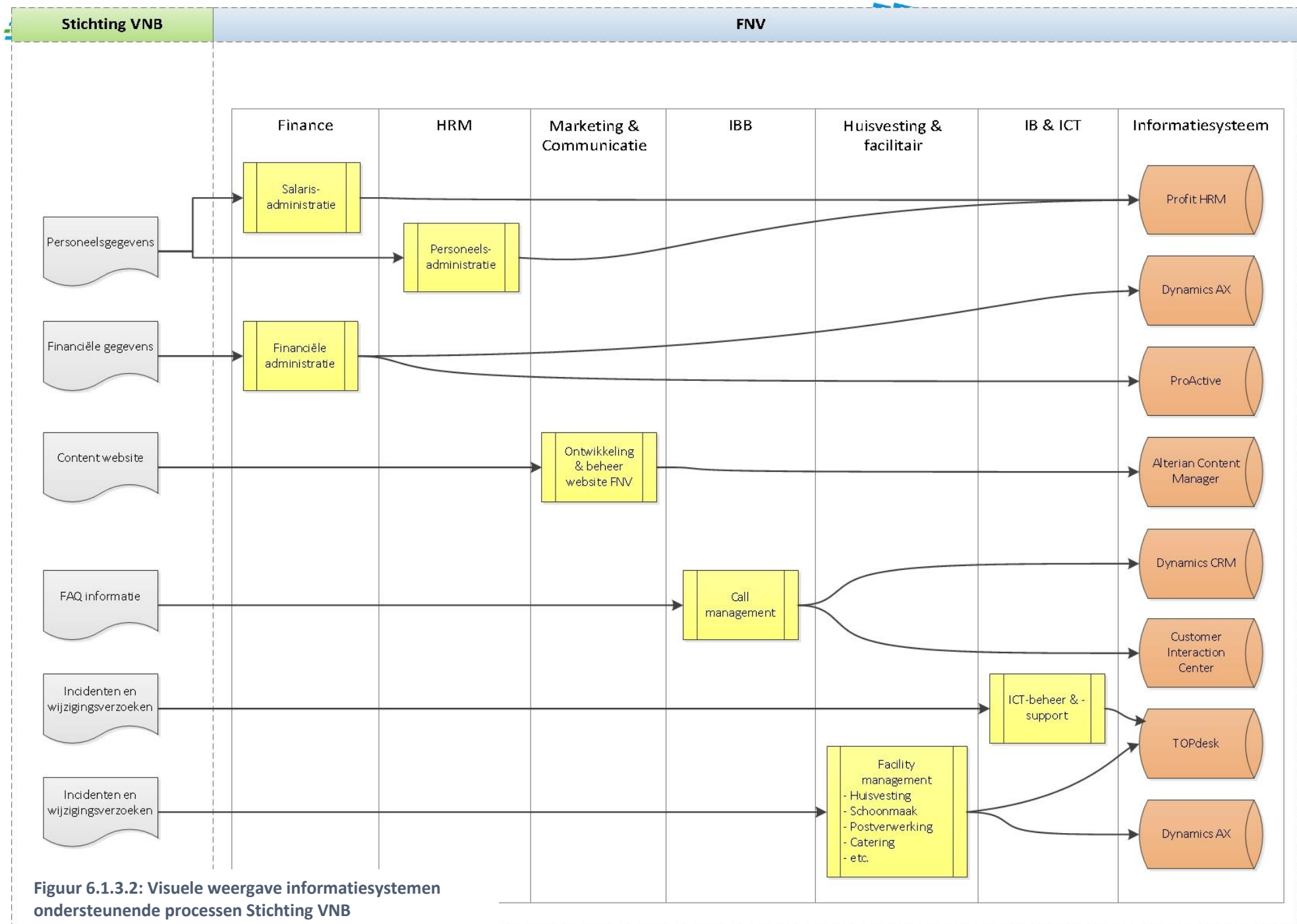
Kwesties waarbij hulp nodig is, omdat een lid tijdens het uitvoeren van zijn werk in aanraking is gekomen met politie, justitie, douane, etc. of kwesties waarbij hulp nodig is bij repatriëring vanuit het buitenland na een ongeval, worden door het Team Strafzaken afgehandeld. Ook hier geldt dat de routes voor de afhandeling van dergelijke kwesties nogal kunnen verschillen. Er is geen vast stappenplan dat gevolgd wordt. De afhandeling wordt afgestemd op de aard van de kwestie.

Subproces Projecten

Het Team Projecten houdt zich bezig met projecten in de vorm van campagnes om specifieke thema's met betrekking tot werk en inkomen in de sector Transport & Logistiek onder de aandacht te brengen en de naamsbekendheid van de VNB te vergroten. Kwesties die aanleiding geven om een project op te starten of betrekking hebben op een lopend project, worden door het Team Projecten afgehandeld. Deze projecten worden niet volgens een vast stramien afgehandeld. De activiteiten die ondernomen worden, zijn afhankelijk van het onderwerp en type project.

6.1.3.2 ONDERSTEUNENDE PROCESSEN

Het primaire proces, worden gefaciliteerd door ondersteunende processen. De VNB heeft deze ondersteunende processen aan de FNV uitbesteed. De VNB levert alleen de benodigde input hiervoor. Om een compleet beeld te kunnen vormen van de huidige informatievoorziening, is ook voor deze processen ook in kaart gebracht wordt welke informatiesystemen hierbij gebruikt worden. Dit wordt weergegeven in figuur 6.1.3.2 op pagina 21.



6.1.4 INFORMATIESYSTEMEN

Aan de hand van de werkprocessen is, in samenspraak met de VNB, een lijst opgesteld met de hard- en software die momenteel door de VNB gebruikt worden. Deze lijst is opgenomen in bijlage 7. Uit de analyse van deze werkprocessen is naar voren gekomen dat ELVIS CRM, Legal Eagle en ELVIS Sharepoint, naast de standaard kantoorapplicaties zoals Microsoft Office, de belangrijkste informatiesystemen zijn die door de VNB gebruikt worden.

Elvis CRM - Deze Customer Relationship Management-software wordt door de FNV gebruikt voor het klantrelatiebeheer. In dit systeem worden gegevens van werknemers en werkgevers vastgelegd. Ook worden vragen en problemen die bij de FNV worden aangemeld in dit systeem geregistreerd en voor verdere afhandeling doorgezet naar de juiste afdeling, waaronder de VNB. De VNB maakt in zeer beperkte mate gebruik van de functionaliteiten die CRM biedt. Het wordt enkel gebruikt voor het ophalen van af te handelen kwesties en het raadplegen van informatie over leden en werkgevers.

Legal Eagle - Voor het afhandelen van nalevingskwesties en strafzaken wordt gebruik gemaakt van Legal Eagle. Iedere nalevingskwestie en strafzaak wordt in dit informatiesysteem geregistreerd. Voor het team Naleving en het team Strafzaken is dit hét informatiesysteem dat hen moet ondersteunen bij het uitvoeren van hun werkzaamheden. Alle relevante informatie in nalevingskwesties en strafzaken, zoals contactgegevens van betrokken partijen, cao-artikelen, bewijsstukken, correspondentie, etc., wordt in dit systeem vastgelegd. Voor het management is dit hét systeem waaruit de benodigde management- en stuurinformatie gehaald wordt. Dit informatiesysteem vormt hiermee de spil van de informatievoorziening van de VNB.

Elvis Sharepoint - Deze applicatie wordt binnen de FNV ingezet als intern platform voor informatiedeling en samenwerking (intranet). Voor de verschillende afdelingen/teams van de FNV zijn sites aangemaakt, waarop zij informatie kunnen vastleggen die zij willen delen met collega's. Voor de informatiedeling en samenwerking tussen de medewerkers van de VNB en de FNV is er binnen dit platform ruimte beschikbaar gesteld voor het aanmaken van de kennisbank van de VNB. Deze kennisbank wordt door de VNB beheerd en wordt zowel door de medewerkers van de VNB als de medewerkers van het Juridisch Advies Centrum (callcenter) van de FNV geraadpleegd voor het beantwoorden van vragen van klanten van de FNV.

Hieronder volgt een uitwerking van de knelpunten in de huidige situatie aan de hand van een analyse van de functionele-, technische- en exploitatiekwaliteit van de informatiesystemen. Hierbij is gebruik gemaakt van het *Model voor een informatiesysteem* van Van der Pols (2006), zoals beschreven in paragraaf 4.1. Om de benodigde informatie te verzamelen, zijn interviews gehouden met een aantal medewerkers van de VNB aan de hand van een vooraf opgestelde vragenlijst (Bijlage 12) en met de Business Consultant van de FNV (A. van Leeuwen, Kwaliteit CRM, SharePoint en Legal Eagle, 19 oktober 2015).

6.1.4.1 FUNCTIONELE KWALITEIT (ORGANISATIE)

Hieronder volgt een beschrijving van de knelpunten met betrekking tot de functionele kwaliteit van de informatiesystemen die momenteel in gebruik zijn. Het vertrekpunt is het bedrijfsproces dat ondersteund wordt en de gegevens/informatie die de organisatie verwerkt. Het draait hierbij om de mate van afstemming tussen de applicaties en de bedrijfsprocessen vanuit gebruiks- en managementperspectief.

Microsoft Dynamics CRM - Informatiekwaliteit onvoldoende

CRM wordt door de medewerkers van de VNB als gebruiksvriendelijk ervaren, maar de informatiekwaliteit in CRM laat volgens hen te wensen over. De in CRM vastgelegde informatie is vaak niet volledig en niet actueel. Vaak zijn het telefoonnummer en het e-mailadres niet correct of compleet. Ook kloppen gegevens over de werkgever, van waar de werknemer werkzaam is, regelmatig niet.

Legal Eagle - Sluit niet goed aan op het werkproces en de informatiebehoefte

Legal Eagle is ontwikkeld voor de registratie, bewaking en het beheer van juridische dossiers in de advocatuur. Hoewel de VNB deze applicatie ook gebruikt voor het vastleggen van dossiers, sluit deze applicatie niet goed aan op de informatiebehoefte van de VNB. Voor het vastleggen van een deel van de informatie misbruikt de VNB velden met een andere bestemming, omdat de applicatie geen ruimte biedt voor deze informatie. Hierbij kan gedacht worden aan TLN-, NIWO- en KvK-gegevens van werkgevers. Daarnaast is Legal Eagle ontwikkeld voor de registratie van dossiers waarbij er één cliënt en één wederpartij is, waarbij de cliënt als uitgangspunt is genomen. Men heeft behoefte aan een werkgever gebaseerd systeem, waarbij er meerdere dossiers aan een werkgever gekoppeld kunnen worden.

Legal Eagle- Niet gebruiksvriendelijk

Uit de interviews is gebleken dat een groot deel van de gebruikers Legal Eagle niet gebruiksvriendelijk vindt, omdat de gebruikersinterface niet intuïtief is en het verrichten van bepaalde handelingen relatief veel tijd kost. Zo wordt het aanmaken van een dossier, het uploaden van bestanden, het zoeken van informatie en het maken van rapportages als erg omslachtig ervaren. Gevolg hiervan is dat veel van de relevante informatie niet in Legal Eagle wordt opgeslagen, maar dat de medewerkers hiervoor een eigen archief aanleggen in bijvoorbeeld MS Outlook. Groot nadeel hiervan is dat deze informatie niet toegankelijk is voor andere medewerkers en dat het management er geen zicht meer op heeft en dus ook niet de mogelijkheid heeft om op basis hiervan bij te sturen.

Legal Eagle -Koppeling voor corresponderen werkt niet naar behoren

Voor het corresponderen met relaties biedt Legal Eagle de mogelijkheid om gegevens te exporteren naar een zogenaamd uitvoerbestand. Met behulp van een macro kunnen deze uitvoerbestanden samengevoegd worden met MS Word-sjablonen, zodat men de gegevens niet handmatig over hoeft te typen. Een ander voordeel van deze koppeling is dat alle schriftelijke correspondentie automatisch in dezelfde netwerkfolder wordt opgeslagen en daardoor gemakkelijk terug te vinden is. Deze koppeling werkt echter regelmatig niet (naar behoren). Dit heeft als gevolg dat de medewerkers van de VNB nagenoeg geen gebruik meer maken van deze functionaliteit. Daarnaast vindt tegenwoordig een groot deel van de communicatie via de e-mail plaats. Er is in Legal Eagle een koppeling met MS Outlook, maar deze biedt niet de gewenste functionaliteiten. De enige functionaliteit die hiermee geboden wordt, is dat automatisch het juiste mailadres wordt ingevuld wanneer er vanuit een dossier een e-mail aangemaakt wordt aan een van de betrokken partijen. De mailberichten worden niet automatisch in het digitale dossier opgenomen, waardoor deze informatie handmatig toegevoegd moet worden. In de praktijk gebeurt dit vaak niet, waardoor de informatie in het digitale dossier op dit punt niet volledig is.

Legal Eagle -Koppelingen met andere informatiesystemen ontbreken

De gegevens van alle FNV-leden, die werkzaam zijn in het beroepsgoederenvervoer, zijn vastgelegd in het CRM-systeem van de FNV (Elvis CRM). Doordat er geen koppeling is tussen dit CRM-systeem en Legal Eagle, moeten de ledengegevens opnieuw handmatig ingevoerd worden wanneer er door de VNB een dossier aangelegd wordt. Bovendien worden de ledengegevens niet bijgewerkt wanneer het lidmaatschap wordt beëindigd. Daarnaast zou men graag een koppeling willen tussen het dossieradministratiesysteem en de kennisbank. Doel hiervan is het gemakkelijk raadplegen en vullen van de kennisbank vanuit het dossieradministratiesysteem. Ook het ontbreken van een koppeling met de agenda in MS Outlook wordt als een knelpunt ervaren.

Legal Eagle - Niet geschikt voor decentraal gebruik

De applicatie is geïnstalleerd op een server van het FNV kantoor te Utrecht. Wanneer deze applicatie vanaf een andere locatie via het WAN wordt benaderd, is de responstijd aanzienlijk langer. Om dit probleem op te lossen wordt er gebruik gemaakt van desktopvirtualisatie met behulp van de Remote Desktop-technologie van Windows, maar vanwege de onstabielheid is deze oplossing volgens de gebruiker niet werkbaar. Verderop

in dit rapport wordt ingegaan op de technische oorzaak van dit knelpunt.

Algemeen - Informatiesystemen niet vanaf iedere locatie beschikbaar

Omdat de regiomedewerkers een groot deel van hun werktijd op locatie bij werkgevers en werknemers zijn, hebben zij een groot deel van de tijd geen toegang tot het internet en het bedrijfsnetwerk. Hierdoor heeft men geen toegang tot de informatiesystemen voor het opzoeken en vastleggen van de benodigde informatie. Resultaat hiervan is dat gegevens niet direct of in sommige gevallen helemaal niet worden bijgewerkt.

Algemeen - Informatiesystemen niet toegankelijk vanaf smartphone of tablet

ELVIS CRM, ELVIS SharePoint en Legal Eagle zijn niet toegankelijk via een smartphone of tablet. Op dit moment is dit alleen mogelijk via een laptop die via het internet verbonden is met het bedrijfsnetwerk. De regiomedewerkers van de VNB brengen een groot deel van hun tijd door op parkeerplaatsen, wegrestaurants en in en rondom het bedrijventerrein van werkgevers. Het werken met een laptop is in deze situaties vaak niet handig. Men geeft de voorkeur aan een wat meer handzaam apparaat, zoals een tablet of smartphone.

Hardware - Smartphones zijn niet geschikt voor werkzaamheden op locatie

Aan de medewerkers van de VNB is een laptop, tablet en smartphone beschikbaar gesteld. De smartphone is momenteel het enige apparaat waarmee de medewerkers middels een 4G-verbinding op vrijwel iedere locatie toegang tot het internet heeft. Omdat een groot deel van het werk tegenwoordig op externe locaties plaatsvindt waar geen WiFi-verbinding aanwezig is, zijn de medewerkers op de smartphone aangewezen voor het opzoeken en vastleggen van informatie en de communicatie met collega's of andere belanghebbenden. De medewerkers van de VNB geven aan dat de smartphones, die ter beschikking zijn gesteld, hier niet geschikt voor zijn. Het scherm is te klein voor het raadplegen van documenten en het internet. Daarnaast vindt men het beschikbaar gestelde model niet erg gebruiksvriendelijk. De toestellen zijn traag en de bediening (besturingssysteem) is niet prettig.

6.1.4.2 TECHNISCHE KWALITEIT (SYSTEEM)

Bij het beoordelen van de technische kwaliteit is gekeken naar het feitelijke (technische) geprogrammeerde informatiesysteem. Informatiesysteem staat hier dus voor documentatie, programmatuur, gegevensstructuren en gegevensformaten. Het gezichtspunt is kwaliteit vanuit informatieperspectief. De relevante partij hier is applicatiebeheer/systeemontwikkeling (Van der Pols, 2006).

Legal Eagle - Software niet flexibel

Legal Eagle is een standaardpakket dat speciaal voor de advocatuur is ontwikkeld en biedt beperkte ruimte voor het aanbrengen van wijzigingen om het informatiesysteem beter te laten aansluiten op de bedrijfsprocessen van de VNB. De mogelijkheden voor het aanpassen van de gebruikersinterface en de database zijn zeer beperkt.

Legal Eagle - Geen mogelijkheden voor gegevensuitwisseling andere informatiesystemen

De programmatuur is geschikt voor het eenmalig importeren van data, maar een continue uitwisseling van gegevens met andere informatiesystemen is niet zonder meer mogelijk. In de programmatuur is hier geen rekening mee gehouden.

Legal Eagle - Inefficiënte database

Voor het werken met Legal Eagle vanaf externe locaties wordt momenteel gebruik gemaakt van Terminal Services van Microsoft. Dit werkt niet naar behoren, want het inloggen op de terminal server voordat de applicatie gebruikt kan worden, wordt als omslachtig ervaren. Daarnaast is deze oplossing niet stabiel, omdat de verbinding regelmatig wegvalt. Dit heeft volgens de netwerkbeheerders van de Dienst ICT FNV te maken met het feit dat deze service draait op een verouderd Windows Server platform en verouderde server hardware. Overbelasting van deze server zorgt voor de instabiliteit.

Legal Eagle - Dossierinformatie niet versleuteld

De correspondentie die met behulp van MS Word aangemaakt wordt vanuit een dossier in Legal Eagle, wordt niet in de applicatie opgeslagen. De data wordt als losse documenten opgeslagen op een server van de FNV. Deze data wordt hierdoor niet versleuteld en dit brengt beveiligingsrisico's met zich mee.

Microsoft Sharepoint- Platform voor kennisbank is verouderd

Er wordt gebruik gemaakt van verouderde versie van SharePoint Server 2007 (ELVIS SharePoint). Het onderhouden van de kennisbank op deze versie is omslachtig, omdat het systeem op sommige punten niet gebruiksvriendelijk is. Dit wordt veroorzaakt doordat de beheerdersinterface niet intuïtief is en er in deze versie nog relatief veel handmatig geprogrammeerd moet worden. Voor beheerders zonder programmeerervaring is het daarom lastig om de gewenste wijzigingen aan te brengen. De applicatie is inmiddels bijna 8 jaar oud en de technologische ontwikkelingen hebben niet stilgestaan. Voor de aansluiting op nieuwe ontwikkelingen en mogelijkheden, is het noodzakelijk om te upgraden naar een nieuwe versie.

Legal Eagle -Applicatie- en technische beheer beperkt zich tot het in stand houden van Legal Eagle

Omdat Legal Eagle niet door de FNV wordt gebruikt, wordt het beheer ervan niet meegenomen in het informatiebeleid en de bijbehorende strategie van de FNV. Gevolg hiervan is dat er vrijwel geen aandacht is voor de ontwikkeling. Het beheer beperkt zich tot het "in de lucht houden" van de applicatie door het periodiek uitrollen van updates van de software en het blussen van brandjes.

Legal Eagle -Functioneel beheer niet goed geregeld

Het functioneel beheer van Legal Eagle is belegd bij de VNB. De medewerkers van de VNB hebben hier echter geen ervaring mee en afspraken, handleidingen, formats hiervoor ontbreken. Ook ontbreekt er een evaluatiecyclus waarin zaken afgestemd kunnen worden met het applicatie- en technisch beheer. Gevolg hiervan is dat het onderhoud ad hoc aan de hand van incidenten en wijzigingsverzoeken plaatsvindt.

Legal Eagle -Updates leiden tot problemen

Doordat Legal Eagle ontwikkeld is voor de advocatuur, sluit het niet goed aan op de werkprocessen en de informatiebehoefte van de VNB. Dit heeft als gevolg dat de VNB workarounds toepast, waarbij functionaliteiten oneigenlijk gebruikt worden. Dit levert problemen op bij updates, waarbij er wijzigingen zijn aangebracht in deze functionaliteiten.

6.1.4.3 EXPLOITATIEKWALITEIT (INFRASTRUCTUUR)

Bij het beoordelen van de exploitatiekwaliteit is gekeken naar de technische infrastructuur, waarop het informatiesysteem draait en alle zaken die daarvoor noodzakelijk zijn. Bepalend is de kwaliteit van de infrastructuur en de exploitatiebaarheid van het systeem op de infrastructuur (Van der Pols, 2006). Hieronder volgt een uitwerking van zaken die betrekking op de exploitatiekwaliteit van de informatiesystemen.

ELVIS Sharepoint & ELVIS CRM - Niet up-to-date

ELVIS SharePoint en ELVIS CRM zijn standaardpakketten van Microsoft, maar er is door de jaren heen relatief veel maatwerk aangebracht om het geschikt te maken voor de FNV. Dit maatwerk heeft de implementatie van nieuwe releases dusdanig complex gemaakt, dat ervoor is gekozen om voor beide systemen zo min mogelijk nieuwe releases te implementeren. Gevolg hiervan is dat beide applicaties niet up-to-date zijn.

Voor ELVIS CRM wordt momenteel gebruik gemaakt van de on-premises versie 3.0 uit 2005 en de applicatie draait op een verouderd Windows Server platform (versie 2003) van de FNV. CRM 3.0 wordt alleen ondersteund door Internet Explorer. Er kan met andere internet browsers geen gebruik gemaakt worden van deze applicatie. Maar het belangrijkste probleem is dat de ondersteuning van Microsoft op Windows Server 2003 is verlopen en de ondersteuning op CRM versie 3.0 gedeeltelijk is verlopen en zal worden beëindigd op 12 april 2016 (Microsoft). Dit betekent dat er vanaf dat moment geen aanvragen gedaan kunnen worden

voor het wijzigen van het ontwerp en functies en dat er geen beveiligingsupdates meer worden geleverd. Ook voor ELVIS Sharepoint geldt dat er een verouderde versie (SharePoint Server 2007 on-premises) wordt gebruikt en dat de ondersteuning van de leverancier op dit product gedeeltelijk al is verlopen en per 10 oktober 2017 zal worden beëindigd (Microsoft). ELVIS SharePoint draait op Windows Server 2008 R2. Ook de ondersteuning hierop is inmiddels gedeeltelijk verlopen en zal per 14 januari 2020 worden beëindigd.

Het feit dat ELVIS CRM, ELVIS Sharepoint en de servers waar deze applicatie op draaien niet up-to-date zijn, zorgt ervoor dat de continuïteit en bedrijfszekerheid in de toekomst niet gegarandeerd kan worden. Bovendien brengt het risico's met zich mee voor de beveiliging van gevoelige informatie die in deze systemen wordt vastgelegd.

6.1.5 DEELCONCLUSIE HUIDIGE INFORMATIEVOORZIENING

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat er een kloof is ontstaan tussen de informatiebehoefte en de informatievoorziening die momenteel geleverd wordt. De informatiesystemen die beschikbaar worden gesteld ondersteunen de werkprocessen van de VNB onvoldoende en voorzien onvoldoende in de informatiebehoefte. Dit vormt geen acuut probleem, maar aanpassingen in de informatievoorziening zijn onontbeerlijk voor de VNB om haar slagkracht te behouden en te vergroten.

Aan de hand van de analyse de huidige informatievoorziening kunnen de volgende knelpunten worden onderscheiden:

- Het dossieradministratiesysteem Legal Eagle voldoet niet voor de ondersteuning van de werkprocessen en voorziet onvoldoende in de informatiebehoefte;
- Informatie in CRM-systeem niet volledig en onjuist;
- Het platform voor de kennisbank is verouderd en niet gebruiksvriendelijk in het beheer;
- Geen toegang tot informatiesystemen op externe locaties;
- Mobiele apparaten niet geschikt voor het werken op locatie;
- Niet mogelijk om de benodigde informatie voor sturing en verantwoording uit de informatiesystemen te genereren;
- Geen heldere afspraken rondom niveau en kosten van ICT dienstverlening;
- ICT dienstverlening niet flexibel en reactief.

Het dossieradministratiesysteem Legal Eagle is de spil in de informatievoorziening van de VNB. Omdat dit systeem zowel functioneel als technisch kwalitatief tekort schiet, is dit het grootste knelpunt. Dit probleem is ontstaan doordat het ICT beheer gericht is geweest op in stand houden en niet op innovatie. Voor problemen die zich de afgelopen jaren hebben voorgedaan, zijn aan de hand van incidenten aanpassingen aangebracht. In de meeste gevallen zijn dit korte termijn oplossingen geweest. Deze problemen zijn niet vanuit een integraal perspectief opgepakt en er is te weinig aandacht geweest voor de toekomstbestendigheid van de oplossingen.

In de PDC is opgenomen dat de dienst ICT buiten beheer en ondersteunende diensten, ook adviserende en begeleidende diensten biedt, zoals informatiemanagement, Service Level Management, etc. Uit de kloof die is ontstaan tussen de informatiebehoefte en de informatievoorziening die geleverd wordt, is op te maken dat deze diensten voor de VNB in de praktijk niet goed ingevuld zijn. Er is geen informatiebeleid aanwezig voor de VNB en de informatievoorziening wordt niet proactief periodiek geëvalueerd en aangepast op veranderde omstandigheden.

Gevolg van de kloof tussen de informatiebehoefte en de geboden informatievoorziening is dat de medewerkers van de VNB workarounds zijn gaan toepassen, waarbij de informatie gedeeltelijk niet meer in

het daarvoor bestemde informatiesysteem wordt opgeslagen. Dit brengt risico's met zich mee, omdat deze informatie niet voor iedereen toegankelijk en niet overdraagbaar is. Dit brengt ook problemen met zich mee voor het aansturen van de medewerkers en de verantwoording die de VNB dient af te leggen aan de partijen die de werkzaamheden financieren.

6.2 BELEIDSIMPACT

Om inzicht te verkrijgen in de veranderingsbehoeften, is gebruik gemaakt van het model Beleidsimpactmeter zoals beschreven in paragraaf 4.2. Met behulp van dit model kunnen veranderingen in de markt en processen duidelijk gemaakt worden. In dit model wordt de organisatie beschouwd als een systeem waarbij de volgende partijen een rol spelen.

- Leveranciers
- Klanten
- Organisatie
- Infrastructuur

Door het erkennen van de veranderingen die binnen elk van deze partijen optreden, wordt inzicht verkregen in de behoeften aan veranderingen in de informatievoorziening. Hieronder is beschreven welke veranderingen zijn opgetreden of zullen optreden binnen en rondom de VNB.

6.2.1 LEVERANCIERS

Leveranciers zijn de partijen, die de gegevens of grondstoffen aanleveren die noodzakelijk zijn voor het maken van de producten of het uitvoeren van de diensten van de organisatie (Van der Pols, 2006). Voor de VNB betekent dit dat de partijen, die de financiële middelen of de benodigde informatie aanleveren, als leveranciers kunnen worden beschouwd. De FNV levert de benodigde informatie aan de VNB en de Stichting Opleidings- en Ontwikkelingsfonds Beroepsgoederenvervoer (SOOB) levert de financiële middelen aan de VNB. Uit het onderzoek zijn met betrekking tot deze leveranciers de volgende relevante veranderingen naar voren gekomen.

Intensivering samenwerking tussen VNB en FNV

In de afgelopen jaren heeft de VNB, naast cao naleving en strafzaken, meer ondersteunende werkzaamheden voor de FNV verricht, waarbij regiomedewerkers van de VNB namens de FNV optreden (§ 6.1.1). Om deze taken op een correcte en adequate manier uit te voeren is de VNB afhankelijk van de informatie die door de FNV wordt aangeleverd. De informatie-uitwisseling tussen deze twee organisaties is veel belangrijker geworden. Daarnaast geven de regiomedewerkers in de interviewgesprekken aan dat zij inzicht willen hebben in de dossiers, die de FNV met betrekking tot werkgevers in de sector Transport & Logistiek, heeft aangelegd. Het is namelijk van belang dat ze op de hoogte zijn van de zaken die spelen wanneer zij namens de FNV contacten onderhouden met deze werkgever of haar werknemers.

Verantwoordingsplicht aan SOOB groter en complexer

Alle werknemers in de sector transport en logistiek betalen per kwartaal een bijdrage aan de SOOB. Dit geld wordt door de SOOB onder andere gebruikt om ervoor te zorgen dat de door de bedrijfstak overeengekomen arbeidsvoorwaarden worden nageleefd. De VNB is een van de organisaties die deze taak in opdracht van de SOOB uitvoert. Zij ontvangt hiervoor subsidie vanuit het SOOB-fonds en moet verantwoording aan de SOOB afleggen over de besteding van deze subsidie.

De medewerkers van de VNB geven aan dat de werknemers in de sector Transport en Logistiek, door de inkomensdaling in de afgelopen jaren ten gevolge van de economische crisis (Central European Labour Studies Institute, 2014), kritischer zijn geworden over de opdrachten die zij doen. Zo ook op de bijdrage aan het SOOB-fonds. Hierdoor is de noodzaak, om inzichtelijk te maken waar dit geld precies aan besteed wordt, groter geworden. Voorheen kon de VNB aan de hand van het aantal beantwoorde telefoongesprekken en het aantal in behandeling genomen nalevings- en strafzaken verantwoording afleggen over de besteding van de ontvangen subsidie. Tegenwoordig wordt een groot deel van de kwesties via andere kanalen aangemeld en daardoor niet meer automatisch geregistreerd. Daarnaast wordt, zoals in paragraaf 6.1.4 beschreven, de benodigde informatie niet volgens procedure vastgelegd in de daarvoor bestemde systemen. Dit levert problemen op voor de verantwoording aan de SOOB.

6.2.2 KLANTEN

Klanten zijn mensen of organisaties, aan wie de informatie, gegevens of producten geleverd worden of ontvangen. Klanten kunnen voor die dienst betalen, maar dat hoeft niet (Van der Pols, 2006). Formeel gezien is de FNV klant van de VNB, want de VNB opereert namens de FNV. Omdat de VNB rechtstreeks aan werknemers in de sector Vervoer diensten levert, kunnen zij in dit geval als klant beschouwd worden. Uit het onderzoek zijn bij deze klantgroep de volgende relevante ontwikkelingen naar voren gekomen.

Nieuwe / Social media

Door de intrede van smartphones, tablets en social media is de wijze van communiceren veranderd. De zogenaamde oude media worden in verhouding steeds minder gebruikt. Volgens Derksen (2014) zal de Customer Service rekening moeten houden met een toenemend aantal inkomende kanalen met verschillende werkwijzen. De huidige Big Five waarmee rekening gehouden dient te worden zijn Facebook, Twitter, LinkedIn, Youtube en Skype. De klant ontwikkelt een gewoonte om via deze kanalen te communiceren met bedrijven, waaronder de VNB. Op dit moment is het al mogelijk om contact te leggen via Facebook en Twitter, maar de VNB zou ook graag toepassingen zoals VOIP-bellen, chat en video in willen zetten.

24/7 economie

In steeds meer bedrijven en instellingen wordt er 24/7 doorgewerkt. De komst van het internet heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan deze verandering. Het gevolg is dat het verwachtingspatroon van de klant is veranderd. In een artikel van Independent Insurances (2015) wordt verklaard dat de klant “geholpen wil worden op het moment dat het hem uitkomt. Niet als de klant zelf aan het werk is, maar als de klant thuis is van het werk: 's avonds of in het weekend.” Uit de interviews is gebleken dat deze behoefte ook aanwezig onder de doelgroep van de VNB.

Selfservice

Business Consultant Arjan van Leeuwen geeft in het interview aan dat de klant individualistischer wordt en daardoor de voorkeur heeft om haar zaken zelf online te regelen en hierin inzicht te hebben. Dit wordt onderstreept door onderzoek van McKinsey & Company waaruit blijkt dat de bevrediging van de klant hoger is bij het gebruik van digitale service kanalen in vergelijking met de traditionele service kanalen (Raffaella Bianchi, 2014). Een bijkomend voordeel van deze selfservice mogelijkheden is dat bespaard kan worden op personeelskosten, omdat een deel van het werk door de klant zelf uitgevoerd wordt.

6.2.3 ORGANISATIE

Voor de veranderingen in de organisatie is het beleid als uitgangspunt genomen. Hieronder wordt aan de hand van de doelstellingen van de VNB in kaart gebracht welke veranderingen in de organisatie impact hebben op de informatiebehoefte.

Snellere afwikkeling van nalevingszaken

De komende jaren staan in het teken van verdere verdieping en verbetering van de werkorganisatie. Met optimale structurering van de werkorganisatie wordt getracht snelle en adequate afwikkeling van nalevingszaken te bevorderen. De inzet van regiomedewerkers moet helpen om deze doelstelling te bereiken (Stichting VNB, 2014). De kerntaak van de regiomedewerker is het sneller en efficiënter bewerkstelligen van de naleving van de cao. Met deze directe benadering probeert men langdurige rechtszaken te vermijden. Het gevolg hiervan is dat de regiomedewerker zijn werkzaamheden niet langer alleen van achter een bureau uitvoert, maar veel vaker vanaf externe locaties. Denk hierbij aan het kantoorgebouw van transportbedrijven, maar ook aan parkeerplaatsen, wegrestaurants, etc. Hierdoor is een behoefte ontstaan aan handzame mobiele apparaten, waarmee vanaf iedere locatie gewerkt kan worden. Daarnaast is er een behoefte ontstaan aan mogelijkheden om virtueel samen te kunnen werken (digitale documentdeling en videovergaderen), omdat de medewerkers van de VNB minder tijd fysiek met elkaar doorbrengen. Bovendien wordt een deel van de werkzaamheden door deze ontwikkeling buiten de gebruikelijke kantoor tijden uitgevoerd. Hierdoor is er ook een behoefte ontstaan aan ict ondersteuning buiten het huidige service window van de ict helpdesk van 8:00 tot 17:30 uur.

Naamsbekendheid vergroten

Een van de speerpunten uit het beleid van de VNB is het optimaliseren van de naamsbekendheid (Stichting VNB, 2014). Een betere naamsbekendheid zal moeten leiden tot meer signalen uit de sector en daarmee samenhangend, tot de aanmelding van meer nalevingszaken. Door de inzet van (nieuwe) media en diverse communicatiekanalen wordt getracht om meer werknemers, werkgevers en andere belanghebbende te bereiken en te informeren over de positie van de VNB.

Kennisspecialist

De VNB heeft zich tot doel gesteld om zich te ontwikkelen tot dé kennisspecialist op het gebied van arbeidsvoorwaarden voor werknemers in de sector Transport en Logistiek (Directieverslag Stichting VNB 2014, 2015). Ze heeft hier al een goede start mee gemaakt door bijvoorbeeld het opzetten van het kenniscentrum op ELVIS SharePoint en de FAQ op de website. Om zich op dit gebied nog verder te ontwikkelen zal hier de komende tijd nog veel aandacht aan geschonken moeten worden en de informatievoorziening dient hier op afgestemd te worden.

Ontmantelen schijnconstructies

Traditioneel gezien richt de VNB zich met name op cao naleving bij werkgevers die zonder meer aan de werkingssfeer van de cao voldoen. Een groot deel van de concurrentievervalsing en loondumping wordt echter georganiseerd door werkgevers die via nationale of internationale constructies proberen de werkingssfeer weg te organiseren. Veel Nederlandse bedrijven openen vestigingen in het buitenland. Dit met als enig doel goedkope arbeidskrachten te laten werken voor het Nederlandse moederbedrijf. De VNB heeft zich tot doel gesteld om deze vorm van concurrentievervalsing tegen te gaan, maar enkel door het over de grens gaan staat VNB op een gigantische informatieachterstand (Directieverslag Stichting VNB 2014, 2015). Om de beschikking te krijgen over de gewenste buitenlandse informatie wordt informatie uitgewisseld met buitenlandse vakbonden en worden controlebezoeken gebracht aan de transportbedrijven in het buitenland. Hiermee is het werk van de VNB grensoverschrijdend geworden en hier dient de informatievoorziening op afgestemd te worden.

Team Projecten

In 2015 is, naast het Team Naleving en het Team Strafzaken, ook een Team Projecten opgericht. Dit team gaat zich bezig houden met projecten in de vorm van campagnes om specifieke thema's met betrekking tot werk en inkomen in de sector Transport & Logistiek onder de aandacht te brengen en de naamsbekendheid van de VNB te vergroten. Er is behoefte aan een informatiesysteem om dit projectmatige werk te ondersteunen.

Insourcen Financiën

Het afhandelen van de financiën is momenteel uitbesteed aan de FNV, maar de VNB wil dit binnen een termijn van twee jaar in eigen beheer nemen. Om zelf de debiteuren- en crediteurenadministratie af te handelen, is op termijn ondersteunende software nodig.

6.2.4 INFRASTRUCTUUR

Mobiele apparaten

De ontwikkeling van laptops, tablets en smartphones is de afgelopen jaren erg snel gegaan met als gevolg dat er een verschuiving plaatsvindt in het gebruik van dergelijke apparaten (Derksen, 2014). Waar de desktop pc werd verdrongen door de komst van laptops, lijken de laptops nu verdrongen te worden door tablets en smartphones. Daarnaast worden privé apparaten steeds vaker ingezet voor zakelijke doeleinden (Derksen, 2014). Ook bij de medewerkers van de VNB is er de behoefte aan keuzevrijheid in de te gebruiken apparatuur. Deze ontwikkelingen dienen in acht genomen te worden bij de informatievoorziening aan de VNB.

6.2.5 DEELCONCLUSIE BELEIDSIMPACT

Uit een analyse van de beleidsimpact kan worden opgemaakt dat er bij de inrichting van de informatievoorziening aan de VNB rekening gehouden dient te worden met de volgende veranderingen.

- Leveranciers
 - De gegevensuitwisseling tussen de VNB en de FNV is belangrijker geworden vanwege de intensivering van de samenwerking tussen beide partijen.
 - Het afleggen van verantwoording over de besteding van de ontvangen subsidie is belangrijker, maar ook complexer geworden.
- Klanten
 - Door de intrede van smartphones, tablets en social media is de wijze van communiceren in de samenleving veranderd. De VNB heeft haar diensteverlening hier deels al op aangepast, maar wil dit graag verder ontwikkelen door ook toepassingen als VOIP-bellen, chat en video in te zetten voor de communicatie met haar doelgroep. Daarnaast is er een trend te onderkennen waarbij de klant graag zelf online zijn/haar zaken wil regelen op een moment dat het hem/haar uitkomt.
- Organisatie
 - In de afgelopen jaren heeft er zich binnen de VNB een verschuiving voorgedaan van het werken van achter een bureau, naar het werken vanaf parkeerplaatsen, wegrestaurants en transportbedrijven en buiten de reguliere kantoortijden.
 - Door de inzet van nieuwe media en communicatiekanalen wordt getracht om de naamsbekendheid onder de doelgroep van de VNB te vergroten.
 - De VNB heeft zich tot doel gesteld om zich te ontwikkelen tot kennisspecialist. Hiervoor zijn informatiesystemen nodig waarmee snel en efficiënt kennis vastgelegd en gedeeld kan worden.
 - Het werkgebied van de VNB heeft zich uitgebreid tot over de landgrenzen. Dit heeft gevolgen voor de beschikbaarheid van de informatiesystemen en de bereikbaarheid van de medewerkers in het buitenland.

- Doordat de VNB haar dienstverlening heeft uitgebreid met het voeren van campagnes, is er een behoefte ontstaan naar informatiesystemen die deze vorm van projectmatig werken ondersteunen.
 - De VNB is voornemens om de debiteuren- en crediteuren administratie weer in eigen beheer te nemen.
- Infrastructuur
 - De behoefte aan compacte en handzame mobiele apparaten, zoals smartphones en tablets, is de afgelopen jaren sterk toegenomen. Ook is er een behoefte ontstaan aan keuzevrijheid voor de te gebruiken apparatuur.

6.3 VERANDERBEHOEFTE

In deze paragraaf worden de veranderbehoeften uiteengezet. Om de veranderingsbehoeften in kaart te brengen wordt er ten eerste gekeken naar de knelpunten in de huidige situatie. Deze worden vertaald naar wensen voor de toekomst. Vervolgens wordt er gekeken naar het beleid van de organisatie, de doelstellingen die zij zich heeft gesteld en de impact die dit op de informatiebehoefte heeft. Dit samen geeft een compleet beeld van de veranderbehoeften ten aanzien van de informatievoorziening.

6.3.1 WENSEN NAAR AANLEIDING VAN KNELPUNTEN IN HUIDIGE SITUATIE

Een vertaling van deze knelpunten naar veranderbehoeften voor de toekomstige situatie levert de volgende lijst op:

- Heldere afspraken rondom ICT dienstverlening
- Meer flexibele en proactieve ICT dienstverlening
- Een CRM-systeem dat complete en actuele gegevens bevat
- Een dossieradministratiesysteem dat;
 - beter aansluit bij de processen/activiteiten die uitgevoerd worden;
 - de mogelijkheid biedt om snel en efficiënt te communiceren met externen o.b.v. sjablonen;
 - de mogelijkheid biedt om gegevens uit te wisselen met ander informatiesystemen;
 - gekoppeld kan worden aan de kennisbank;
 - geschikt is voor het werken op afstand;
 - flexibel genoeg is om toekomstige veranderingen in de organisatie en haar omgeving het hoofd te kunnen bieden;
- Een platform voor de kennisbank dat gebruiksvriendelijk is in het beheer en meer mogelijkheden biedt om kennis snel en gemakkelijk te kunnen vastleggen delen
- Toegang tot de informatiesystemen vanaf externe locaties
- Geschikte mobiele apparaten (compact en handzaam) voor het werken op locatie
- Informatiesystemen die de benodigde stuurinformatie leveren

6.3.2 WENSEN NAAR AANLEIDING VAN DE BELEIDSIMPACT

Een vertaling van de beleidsimpact naar veranderbehoeften voor de toekomstige situatie levert de volgende lijst op:

- Geautomatiseerde informatie-uitwisseling tussen de VNB en de FNV.
- Beter inzicht in de tijdsbesteding van de medewerkers van de VNB voor de verantwoording externe gelden (SOOB-subsidie).
- Afstemming informatievoorziening op het gebruik van smartphone, tablets en social media.
- Meer selfservice diensten aanbieden, waardoor de klant zelf kan bepalen wanneer hij/zij hier gebruik van maakt.
- Mobiele werkplekken, die buiten reguliere werktijden gebruikt kunnen worden en worden ondersteund.
- Informatiesystemen die het op afstand (virtueel) samenwerken ondersteunen.
- De mogelijkheid om nieuwe media en communicatiekanalen in te zetten
- Snel en efficiënt kennis vastleggen en delen, zowel intern als extern.
- Informatiesysteem voor ondersteuning projectmatig werk
- Beschikbaarheid van de informatiesystemen en de medewerkers in het buitenland.
- Informatiesysteem voor ondersteuning van de debiteuren- en crediteurenadministratie.
- Compacte en handzame mobiele apparaten met keuzevrijheid in de te gebruiken apparatuur.

6.3.3 DEELCONCLUSIE VERANDERBEHOEFTE

Uit een analyse van de knelpunten en de beleidsimpact kan worden opgemaakt dat de VNB behoefte heeft aan een meer flexibele en proactieve ICT Dienstverlening en heldere afspraken hieromtrent met de Dienst ICT FNV. Daarnaast kunnen de wensen vanuit de knelpunten en de beleidsimpact worden teruggebracht tot onderstaande speerpunten voor de gewenste informatievoorziening. Deze speerpunten zijn in de brainstormsessie aan de medewerkers van de VNB voorgelegd en in overleg gerangschikt naar prioriteit. Het verslag van deze brainstormsessie is te vinden in bijlage 14.

1. Tijd- en locatie onafhankelijk werken

- Virtueel samenwerken
- Toegang informatiesystemen vanaf externe locatie
- Toegang informatiesystemen via mobiele apparaten
- Compacte en handzame mobiele apparaten

2. Vastlegging en verspreiding kennis

- Interne en externe kennisdeling
- Beheerdersvriendelijk kennisplatform

3. Integratie informatiesystemen

- Gegevensuitwisseling tussen FNV en VNB
- Integratie dossieradministratie, CRM en kennisbank

4. Management- en stuurinformatie

- Verantwoording SOOB
- Controle en aansturing medewerkers

5. Ondersteuning projectmatig werken

6. Selfservice diensten

- 24/7 beschikbaarheid

7. Integratie Social media

- Naamsbekendheid vergroten
- Meer communicatiekanalen

8. Insourcen financiële administratie

6.4 ICT-MOGELIJKHEDEN

In voorgaande paragraaf is uiteengezet wat de informatiebehoefte van de VNB is. In deze paragraaf wordt uiteengezet welke mogelijkheden de Dienst FNV heeft om in die behoefte te voorzien. Bij het in kaart brengen van deze mogelijkheden is gekeken naar het huidige en het toekomstige aanbod van de Dienst ICT FNV.

6.4.1 HUIDIGE AANBOD DIENST ICT FNV

Afgesproken is dat de Dienst ICT FNV de eerder gemaakte afspraken tussen FNV Bondgenoten en de VNB zal handhaven, totdat er een nieuwe SLA, PDC en kostenpoolovereenkomst zijn overeengekomen tussen de gefuseerde FNV en de VNB. Om die reden zijn de huidige SLA en PDC van FNV Bondgenoten als uitgangspunt genomen voor het in kaart brengen van de mogelijkheden.

ELVIS AX 2009

In de bijlagen van de PDC is een lijst opgenomen van software die aangeboden wordt. Hieruit blijkt dat ELVIS AX 2009 (Microsoft Business Solutions Axapta 3.0) een van de applicaties is die wordt aangeboden. Dit is de applicatie die momenteel door de medewerkers van voormalig FNV Bondgenoten wordt gebruikt voor dossieradministratie. Deze applicatie zou ingezet kunnen worden voor de dossieradministratie van de VNB. Daar de versie, die momenteel in gebruik is, inmiddels end-of-life is (A, van Leeuwen, Kwaliteit CRM, SharePoint en Legal Eagle, 19 oktober 2015) en naar verwachting in 2017 vervangen wordt door Microsoft Dynamics CRM 2015 (Vielvoye, 2015), is het echter niet zinvol om hierin nog aanpassingen aan te brengen om het geschikt te maken voor de VNB.

TIM Enterprise Client

De medewerkers van voormalig FNV BG maken gebruik van de applicatie TIM Enterprise Client voor tijdschrijven ten behoeve van de verantwoording van besteding van externe gelden. De VNB zou deze applicatie in kunnen zetten voor de verantwoording richting de SOOB. Omdat deze applicatie in 2016 vervangen wordt door AFAS Profit (Vielvoye, 2015), is het echter niet zinvol om deze applicatie in gebruik te nemen.

Microsoft Project

Voor het managen van projecten kan er gebruik gemaakt worden van Microsoft Project. Deze applicatie zou ingezet kunnen worden bij de ondersteuning van de projecten die het Team Projecten van de VNB uitvoert. Het gebruik van deze applicatie wordt echter afgeraden door de applicatiebeheerder van de FNV, omdat de applicatie met name gericht is op het managen van het budget, de doorlooptijd en de kwaliteit van projecten. Bovendien biedt MS Project geen mogelijkheden voor online samenwerking. Dit wordt ook onderstreept door diverse internet recensies met betrekking tot dit product (Project Management Learning, 2010). Bij de uitvoering van projecten heeft de VNB vooral behoefte aan een informatiesysteem waarmee zij gemakkelijk en snel informatie kunnen vastleggen en kunnen delen. Microsoft Project sluit hierdoor niet goed aan op de informatiebehoefte van de VNB, dus is het niet zinvol om deze applicatie in te zetten.

Legal Eagle koppeling MS Word

Uit navraag bij de applicatiebeheerder van Legal Eagle blijkt dat er mogelijkheden zijn om de correspondentiekoppeling tussen Legal Eagle en MS Word te verbeteren. De stabiliteit van deze koppeling kan verbeterd worden door wijzigingen aan te brengen in de macro die hiervoor gebruikt wordt en de wijze waarop deze wordt aangeboden. Ook zal het wijzigen van de configuratie van MS Word op de pc's van de medewerkers van de VNB een gunstig effect op de stabiliteit hebben.

Mobiel Internet Dongle

Het probleem dat de regiomedewerkers vanaf externe locaties op hun laptop geen toegang hebben tot het internet is op te lossen door gebruik te maken van dongles waarmee verbinding gemaakt kan worden met mobiel internet door middel van 4G. De VNB lift mee op het contract dat de FNV heeft afgesloten voor de mobiele telefonie en mobiel internet. Hier zit een shared bundel in voor dataverbruik, waar gebruik van gemaakt kan worden. Mits het dataverbruik niet enorm is, kan deze dienst binnen de huidige afspraken aan de VNB aangeboden worden (F. van Uden, Mobiel werken, 15 november 2015).

'FNV vreemde' applicaties

Het aanschaffen van een voor 'FNV vreemde' applicatie behoort ook tot de mogelijkheden. Dit kan echter alleen als de applicatie voldoet aan de technische eisen en wensen van de FNV-infrastructuur en dus geen gevaar oplevert voor de continuïteit van de applicaties van de FNV. Deze applicatie zal dus getoetst moeten worden aan de uitgangspunten en architectuurprincipes die in het informatiebeleid van de FNV zijn opgenomen. Voor de volledigheid zijn deze architectuurprincipes in bijlage 10 van dit rapport toegevoegd. Wanneer de gewenste applicatie geschikt blijkt te zijn, zal de FNV hiervoor haar technische infrastructuur beschikbaar stellen. Het applicatie- en functioneel beheer, evenals de kosten hiervoor, valt buiten de SLA die met de VNB is overeengekomen.

6.4.2 TOEKOMSTIG AANBOD DIENST ICT FNV

Naar aanleiding van de fusie van de FNV worden er wijzigingen in de organisatie en in de IT-infrastructuur doorgevoerd. Hieronder volgt een uitwerking van aanpassingen die in dit kader worden aangebracht, die mogelijkheden en beperkingen meebrengen voor de invulling van de informatiebehoefte van de VNB.

PROJECTENPORTFOLIO IB & ICT 2016

Als gevolg van de fusie van de FNV is er een nieuw informatiebeleid en bijbehorende strategie geformuleerd. Dit is uitgewerkt in een informatiebeleidsplan (InformatieBeleidsPlan FNV 2016-2018, 2015). Wanneer dit plan geanalyseerd wordt, blijkt dat de speerpunten voor de veranderbehoeften van de VNB grotendeels overeen te komen met de speerpunten uit het informatiebeleid van de FNV. In dit beleid is namelijk vastgelegd dat men de komende jaren aan de slag gaat met:

- Mobiliteit & flexibiliteit van medewerkers
- Integratie informatiesystemen
- Digitale hulpmiddelen voor samenwerken en communicatie
- Online strategie (waaronder Social media en multi channel klantcontact)
- SelfService

Dat de veranderbehoeften voor een groot deel overeenkomen, blijkt ook uit de projecten die de komende jaren onder de regie van de afdelingen Informatiebeleid en ICT uitgevoerd zullen worden. Dit projectenportfolio is in bijlage 9 toegevoegd. Hieronder wordt uiteengezet welke mogelijkheden deze projecten bieden voor het invullen van de veranderbehoeften van de VNB.

Project CRM 2015

Onlangs is het project CRM 2015 opgestart. Doelstelling van dit project is het vervangen van de CRM-systemen van de gefuseerde FNV-organisaties door Microsoft Dynamics CRM 2015. Dit CRM-systeem zal de basis vormen voor alle andere systemen en functionaliteiten, waarbij gebruik gemaakt wordt van de leden-

en bedrijvenadministratie van de FNV. CRM 2015 zal hiermee de spil worden van de informatievoorziening van de FNV (A. Molendijk, CRM 2015, 3 november 2015). Onderdeel van het project CRM 2015 is het uitbreiden van de functionaliteiten in CRM, zodat de FNV dit systeem in kan zetten voor haar dossieradministratie. Doordat Microsoft Dynamics CRM 2015 door middel van Internet-Facing Deployment beschikbaar zal worden gemaakt voor het gebruik vanaf mobiele apparaten, biedt dit voor de VNB mogelijkheden om vanaf externe locaties gebruik van deze applicatie te maken (Microsoft, 2015). Dat de dossieradministratie op termijn ook in dit systeem wordt opgenomen, biedt mogelijkheden voor de VNB om hun dossieradministratie ook in dit informatiesysteem onder te brengen. De module voor de leden- en bedrijvenadministratie wordt begin 2016 opgeleverd. Het is nog niet bekend wanneer de module voor de dossieradministratie wordt opgeleverd. Naar verwachting zal dat medio 2017 zijn.

Project Tijdschrijven

Onlangs is het project Tijdschrijven opgestart. Doelstelling van dit project is het realiseren van de mogelijkheid om digitaal vast te leggen hoeveel tijd er aan bepaalde zaken wordt besteed. Besloten is om de projectenmodule van de AFAS Profit hiervoor in te zetten ter vervanging van de tijdschrijfsystemen die momenteel in gebruik zijn. Per 1 januari 2016 zal de mogelijkheid geboden worden om tijd te schrijven in het kader van de verantwoording van de besteding van externe gelden. Het integraal tijdschrijven, algehele tijdsbesteding medewerkers, wordt niet eerder dan in 2017 opgeleverd (PvA Tijdschrijven FNV, 2015). Omdat de VNB ook worstelt met de verantwoording over de ontvangen subsidies, is het wellicht een optie om deze applicatie ook hiervoor in te zetten. Bovendien kan met behulp van een door de leverancier ontwikkelde app eenvoudig gebruik gemaakt worden van deze applicatie vanaf een smartphone (AFAS software, 2014).

Project Digitaal werken

De IT-infrastructuur van de FNV is in de afgelopen jaren aangepast om de (interne) mobiliteit van de medewerkers te bevorderen. Zo zijn vaste werkplekken vervangen door flexplekken, desktops vervangen door laptops en zijn WiFi en follow-me-printing beschikbaar gesteld op alle FNV kantoren. In de komende jaren zal dit concept doorontwikkeld worden. Om hier invulling aan te geven is het project Digitaal Werken opgestart (Van Doorn, Ruiters, & Bonnet, 2015). Fase 1 van dit project bestaat uit het digitaliseren van de postverwerking. De verwachting is dat deze doelstelling in het tweede kwartaal van 2016 wordt gerealiseerd. De tweede fase van dit project heeft betrekking op documentmanagement, maar hier is nog geen planning voor afgegeven. Deze ontwikkelingen kunnen bijdragen aan het invullen van de behoefte van de VNB om tijd- en locatie onafhankelijk te kunnen werken.

Project Telefonie vernieuwing

De FNV is voornemens om Skype for business (SfB) in te zetten als uniform platform om zowel intern als extern te communiceren en samen te werken (Heutink, 2015). Met behulp van SfB kan men onder andere bellen, video vergaderen, chatten en bestanden delen. Daarnaast biedt de presence-functionaliteit de mogelijkheid om inzicht te geven in de aanwezigheid/ beschikbaarheid van medewerkers. SfB kan zowel vanaf een desktop, laptop, tablet als vanaf een smartphone worden gebruikt en kan eenvoudig geïntegreerd worden met Microsoft Dynamics CRM, Microsoft SharePoint en het telefonieplatform van het contact center van de FNV (K. Heutink, Skype for Business, 12 november 2015). De hiervoor omschreven functionaliteiten kunnen voor de VNB van toegevoegde waarde zijn bij het locatieonafhankelijk werken. Ook biedt SfB de mogelijkheid om Skype als contactkanaal aan te bieden aan haar klanten.

Skype for Business (SfB) wordt in eerste instantie alleen ingezet voor telefonische bereikbaarheid. De eerste fase van het project richt zich op de vervanging van de Ericsson telefooncentrale van voormalig FNV Bondgenoten door SfB. Deze telefooncentrale is dusdanig verouderd dat deze op korte termijn vervangen moet worden. De planning is dat deze vervanging medio 2016 is afgerond. Dit betekent dat iedereen, die momenteel gebruik maakt van een vast telefoontoestel dat op die centrale is aangesloten, vanaf dat moment de beschikking zal hebben over SfB. De medewerkers van de VNB behoren tot deze groep.

In de tweede fase zullen met behulp van SfB unified communications & collaboration functionaliteiten (chat, video, delen van bestanden, presence) aangeboden worden aan alle medewerkers van de FNV. Het is nog niet duidelijk wanneer deze fase zal worden afgerond. Dit zal ergens in de tweede helft van 2016 of de tweede helft van 2017 zijn. Dit hangt af van datum van de verhuizing naar het nieuwe hoofdkantoor. Wanneer bekend is op welke datum de verhuizing plaats zal vinden, zal een inschatting gemaakt moeten worden of het nog zinvol is om het huidige LAN hiervoor aan te passen of dat er beter gewacht kan worden totdat de verhuizing heeft plaatsgevonden.

Project Ledenportal

Voormalig FNV Bondgenoten beschikt over een ledenportaal dat een platform biedt waar (kader)leden hun eigen gegevens kunnen inzien en wijzigen en relevante informatie kunnen vinden en delen. Omdat de FNV deze dienst aan al haar leden aan wil kunnen bieden en het onderliggende content management systeem (CMS) van de portal van FNV Bondgenoten end-of-life is, is er een project gestart voor de implementatie van een nieuw ledenportal (Kwantes, 2015). Mogelijk kan deze portal ook door de VNB ingezet worden voor het delen van informatie met anderen partijen en het aanbieden van selfservice diensten.

De eerste fase van het project zal gericht zijn op het aanbieden van de mogelijkheid aan leden om zelfstandig hun gegevens in de informatiesystemen te wijzigen. Welke functionaliteiten er in volgende fases opgenomen gaan worden is nog niet bekend. De basisinrichting van het nieuwe ledenportaal moet 1 juli 2016 gereed zijn. Of deze deadline gehaald gaat worden is onzeker. Dit heeft te maken met het feit dat de eerder gekozen oplossing van OpenText toch niet blijkt te voldoen. Hierdoor moet er opnieuw een keuze gemaakt worden voor een platform dat het ledenportaal moet ondersteunen. Mogelijk wordt SharePoint 2013 hiervoor ingezet.

Het nieuwe ledenportaal zal geïntegreerd worden met alle informatiesystemen waarin klantgegevens staan opgeslagen of functionaliteiten in systemen welke betrekking hebben op de leden. Hierbij kan gedacht worden aan:

- CRM (klantgegevens en het wijzigen hiervan),
- Axapta (Financiële klantgegevens en verwerken van transacties
- Afsprakenplanner (een functionaliteit om leden een afspraak te laten maken met kaderleden, typisch selfservice omdat CC er niet tussen komt, moet nog geïmplementeerd worden).
- DMS (document management systeem, het is nog niet bekend welke applicatie hiervoor ingezet gaat worden en wanneer dit opgeleverd zal worden)
- Verkiezingstools (van kandidaat stellen voor bijv. ledenparlement, tot stemmen op)
- Forum functionaliteiten (self service zou ook kunnen zijn dat leden elkaar informeren d.m.v. discussie waarin zij kunnen participeren)

Project Standaard Werkplek FNV

Omdat de gefuseerde FNV organisaties ieder een eigen standaard hebben voor de hardware die ter beschikking wordt gesteld aan de eindgebruikers, is er besloten om een onderzoek te starten naar de meest geschikte hardware voor de medewerkers van de FNV. Doel van dit onderzoek is te komen tot een 'standaard werkplek-uitrusting' voor de verschillende gebruikersgroepen, die aansluit bij de IT-infrastructuur en de huidige manier van werken waarbij mobiliteit en flexibiliteit hoog in het vaandel staan. Binnen de FNV zijn er ook gebruikersgroepen die hun werkzaamheden grotendeels vanaf externe locaties uitvoeren en vermoedelijk dezelfde behoefte hebben als de regiomedewerkers van de FNV. De verwachting is daarom dat dit project ook zal leiden tot een voor de VNB beter passende 'standaard werkplek-uitrusting'.

Vooronderzoek Online strategie

Binnen het project Vooronderzoek Online strategie wordt onderzoek gedaan naar een geschikte klantcontactstrategie voor de FNV. Zaken die hierin meegenomen worden zijn; hoe om te gaan met

verschillende communicatiekanalen (multi-channel), Social media, openingstijden van het contact center, online aanwezigheid, ledenportal, etc. (Vielvoye, 2015). Voor de ontwikkeling van haar online strategie, zou de VNB bij dit project aan kunnen haken.

Vooronderzoek Boekhoudsysteem - Contributiesysteem

De verschillende boekhoudsystemen die momenteel in gebruik zijn, zullen worden vervangen door een integraal boekhoudsysteem. Welk systeem hiervoor ingezet zal gaan worden, is nog niet bekend. Hier wordt in 2016 onderzoek naar gedaan (Vielvoye, 2015). Wellicht is het mogelijk om dit systeem in de toekomst ook beschikbaar te stellen aan de VNB, zodat zij hierin haar eigen debiteuren- en crediteurenadministratie kan voeren.

TECHNOLOGISCHE ONTWIKKELINGEN FNV

Ook op technologische vlak is er naar aanleiding van de fusie het een en ander veranderd dat mogelijkheden biedt voor de VNB. Hieronder wordt dit nader toegelicht.

Enterprise Service Bus

Binnen de nieuwe IT-infrastructuur van de gefuseerde FNV wordt gebruik gemaakt van de OpenText Cordys Enterprise Service Bus (ESB). Deze software wordt ingezet als middleware om de verschillende applicaties aan elkaar te koppelen, zodat er gegevens uitgewisseld kunnen worden (Vielvoye, 2015). Deze techniek zou voor de VNB ingezet kunnen worden om de integratie tussen de verschillende informatiesystemen te realiseren. Deze wijze van integreren van systemen kan tevens bijdragen aan het reduceren van de “time-to-market” (OpenText, 2015) van de Dienst ICT FNV. Dit kan van positieve invloed zijn op een snellere en meer flexibele ICT dienstverlening aan de VNB.

Microsoft Remote App

Binnen de nieuwe IT-infrastructuur van de gefuseerde FNV kan gebruik gemaakt worden van Microsoft Remote App. Dit is nieuwe terminal server technologie van Microsoft. Deze technologie zorgt ervoor dat applicaties, die vanaf een externe locatie worden geopend via Extern bureaublad-services, zich zo gedragen alsof ze op de lokale computer van de eindgebruiker worden uitgevoerd (Microsoft, 2015). Ook bestaan er applicaties voor mobiele apparaten (apps) waarmee gebruik gemaakt kan worden van deze technologie. Dit biedt mogelijkheden om applicaties die de VNB gebruikt, zoals Legal Eagle, meer geschikt te maken voor het werken op afstand. Het probleem van de verouderde, onstabiele Remote Desktop-oplossing die momenteel in gebruik is, kan hiermee worden weggenomen. Nadeel van deze mogelijke oplossing is echter dat applicaties niet aangepast worden aan de gebruikersinterface van de apparaten. De applicaties worden niet aangepast aan de grootte van het display en ook niet aan de touchscreenbediening (Y. Yigitsoy, Legal Eagle - Remote Desktop, 23 november 2015).

SharePoint Server 2013

De VNB maakt momenteel gebruik van de SharePoint-omgeving van voormalig FNV Bondgenoten (ELVIS CRM). Besloten is om voor de gefuseerde FNV een nieuwe intranet-omgeving op te zetten en de oude intranet-omgevingen uit te faseren. Dit betekent dat de omgeving waarbinnen de kennisbank van de VNB is opgenomen, op termijn zal verdwijnen. Dit is onvermijdelijk, want deze omgeving is verouderd en kan door de hoeveelheid maatwerk niet gemakkelijk geüpgraded worden. Voor de gefuseerde FNV wordt gebruik gemaakt van de nieuwste versie van SharePoint Server (2013). Deze omgeving kan ter beschikking gesteld worden voor de kennisbank van de VNB (E. Maerten, SharePoint 2013, 26 november 2015).

Uit de interviews met de medewerkers van de VNB (Bijlage 13) is naar voren gekomen dat de Stichting Naleving Cao Uitzendkrachten (SNCU), een van de partijen waar de VNB nauw mee samenwerkt in de bestrijding van cao-ontduiking, gebruik maakt van SharePoint Server 2013 voor de ondersteuning van haar werkprocessen. Deze stichting heeft een soortgelijke missie als de VNB en voert dezelfde soort

werkzaamheden uit, maar dan specifiek voor werknemers die onder de cao's voor uitzendkrachten vallen. Om te beoordelen of SharePoint 2013 geschikt is voor de ondersteuning van de werkprocessen van de VNB is er een referentiebezoek aan de SNCU gebracht. Uitkomst hiervan is dat SharePoint 2013 inderdaad geschikt lijkt te zijn voor het invullen van de informatiebehoefte van de VNB. Naar aanleiding hiervan is er contact gezocht met de leverancier van deze oplossing en is een offerte opgesteld voor een soortgelijke oplossing met enkele additionele wensen en eisen voor de VNB. Uit deze offerte kan worden opgemaakt dat de ontwikkeling en implementatie van een basisinrichting voor dossierregistratie tien weken in beslag zal nemen. De kosten voor deze basisinrichting bedragen € 20.000,- en de support- en beheerkosten zullen bij negentien gebruikers € 3.600,- per jaar bedragen (Mavention, 2015).

ORGANISATORISCHE ONTWIKKELINGEN FNV

De fusie van de FNV heeft ook geleid tot organisatorische veranderingen. Hieronder worden de veranderingen uiteengezet die van invloed zijn op de mogelijkheden voor de invulling van de informatiebehoefte van de VNB.

Team Handhaving & Naleving

De FNV heeft per 1 januari 2015 het team Handhaving & Naleving opgericht. Dit team gaat samen met bestuurders en kaderleden in verschillende sectoren met cao-naleving aan de slag. Het team ondersteunt collega's en kaderleden bij nalevingscampagnes in de bedrijven waar cao-ontduiking op grote schaal voorkomt (FNV, 2014). De werkzaamheden die in dit kader verricht worden, komen grotendeels overeen met die van de VNB. Het team Handhaving & Naleving is voornemens om Microsoft SharePoint Server 2013 in te zetten als informatiesysteem voor de ondersteuning van haar werkprocessen. Mogelijk is het inzetten van SharePoint 2013 voor de dossieradministratie ook een optie voor de VNB en kunnen zij hiervoor aansluiten bij het team Handhaving & Naleving (A. van Leeuwen, ICT-mogelijkheden, 28 oktober 2015)

Aanstelling Servicemanager & Deliverymanager

Een van de oorzaken voor het niet goed aansluiten van de informatievoorziening op de behoefte van de VNB, is dat de afstemming hierover in het verleden niet afdoende is geweest. Bij de inrichting van de Dienst ICT FNV zijn de functies Servicemanager en Deliverymanager gecreëerd. De Servicemanager is verantwoordelijk voor het periodiek afstemmen van de ict dienstverlening op de wensen van de klant. De Deliverymanager is verantwoordelijk voor het opstellen, uitvoeren en bewaken van juiste, tijdige, volledige en uitvoerbare afspraken met betrekking tot de levering van de ICT-dienstverlening aan de klant (FNV, 2015). Doordat deze verantwoordelijkheden nu expliciet zijn belegd, zijn deze beter geborgd in de organisatie. Dit biedt mogelijkheden voor een betere afstemming van de informatievoorziening aan de VNB en haar behoefte op dit gebied.

6.4.3 DEELCONCLUSIE ICT-MOGELIJKHEDEN

De veranderbehoefte van de VNB blijken grotendeels overeen te komen met het informatiebeleid dat door de FNV is uitgestippeld. Hoewel er op het moment weinig mogelijkheden zijn om in die veranderbehoeften te voorzien, is de verwachting dat dit in toekomst meer mogelijkheden geboden kunnen worden.

De huidige PDC biedt weinig mogelijkheden om in de behoeften van de VNB te voorzien. De informatiesystemen ELVIS AX 2009, TIM Enterprise client en MS Project blijken niet geschikt te zijn. Alleen het gebruik van Mobiele Internet Dongles en de mogelijkheid tot het aanschaffen van een 'FNV vreemd' informatiesysteem kunnen een bijdrage leveren aan het invullen van de veranderbehoeften van de VNB. Daarentegen bieden de (toekomstige) ontwikkelingen in de organisatie en de IT-infrastructuur van de FNV legio mogelijkheden.

De ICT-mogelijkheden worden in onderstaande tabel afgezet tegen de speerpunten voor de gewenste informatievoorziening. Aan de hand hiervan wordt een indicatie gegeven in welke mate deze ontwikkelingen een bijdrage zouden kunnen leveren. Om tot deze weging te komen zijn de mogelijkheden voorgelegd aan de waarnemend manager van de VNB en een Business Consultant van de Dienst ICT FNV (B. Padding, A. van Leeuwen, Beoordeling ICT-mogelijkheden, 1 december 2015).

	Tijd- en locatie-onafhankelijk werken	Management- & stuurinformatie	Vastlegging en verspreiding kennis	Projectmatig werken	Integratie informatiesystemen	Selfservice	Integratie Social Media	Insourcen financiën
ELVIS AX 2009	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT
TIM Enterprise client	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT
Microsoft Project	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT
Mobiele Internet Dongle	++	+	+	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT
FNV 'vreemd' informatiesysteem	++	++	++	++	-	++	++	++
Legal Eagle koppeling MS Word	+/-	+	NVT	NVT	--	--	--	NVT
Project CRM 2015	++	++	+	+	++	+	+	NVT
Project Tijdschrijven	+	++	NVT	+	+/-	NVT	NVT	NVT
Project Digitaal werken	++	+	+	+	+/-	NVT	NVT	NVT
Project Telefonie vernieuwing	++	+/-	NVT	NVT	+	NVT	+	NVT
Project Ledenportal	NVT	NVT	++	NVT	++	++	+/-	NVT
Project Standaard Werkplek FNV	++	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT
Vooronderzoek Online Strategie	NVT	+/-	+	NVT	+/-	++	++	NVT
Vooronderzoek boekhoudsysteem	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	++
Enterprise service Bus	NVT	+	+	NVT	++	+	+	NVT
Microsoft Remote App	++	+	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT
SharePoint Server 2013	++	+	++	++	+	+	+	NVT
Aanstelling Servicemanager & Deliverymanager	+	+	+	+	+	+	+	+
Team Handhaving & Naleving	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT

LEGENDA: -- = ZEER SLECHT, - = SLECHT, +/- = NOG NIET DUIDEELIJK, + = GOED, ++ = ZEER GOED

Tabel 6.4.4.: ICT-mogelijkheden afgezet tegen veranderbehoeften VNB

Voor een groot deel van deze mogelijkheden zal nader onderzoek gedaan moeten worden om precies vast te kunnen stellen op welke manier de inzet ervan een bijdrage kan leveren aan de invulling van de veranderbehoefte van de VNB. Hier zal bij de aanbevelingen in dit rapport verder op ingegaan worden. Daarnaast zal de keuze voor een mogelijke oplossing effect hebben op de toepasbaarheid en noodzaak van andere mogelijkheden. Zo zal de keuze voor een nieuw dossieradministratiesysteem bepalend zijn voor de toepasbaarheid van andere mogelijke oplossingen. Met andere woorden; er is een sterke afhankelijkheid tussen de mogelijke oplossingen.

6.5 SCENARIO'S

Voor het opstellen van verschillende scenario's zijn er diverse mogelijkheden. Er is sprake van een vrij breed scala aan veranderbehoeften en ook aan mogelijke oplossingen. Wanneer de knelpunten in de huidige situatie geanalyseerd worden, kan echter worden geconcludeerd dat een aantal basale zaken met betrekking tot de informatiebehoefte van de VNB niet in orde zijn. Het verdient daarom de aanbeveling om eerst pas op de plaats maken, door de basis in orde te maken. Eerst moet er gezorgd worden dat de kernactiviteiten van de VNB voldoende ondersteund worden. Hierna kan er invulling gegeven worden aan andere behoeften.

Zoals in paragraaf 6.1.4 vermeld, zijn ELVIS CRM, ELVIS SharePoint en Legal Eagle de belangrijkste informatiesystemen die door de VNB gebruikt worden. Legal Eagle vormt de spil in de werkprocessen en de gebruikte informatiesystemen en hier zitten momenteel ook de grootste knelpunten. Door aanpassingen in of vervanging van Legal Eagle is ook de grootste winst te behalen voor de invulling van de veranderbehoeften. ELVIS CRM en ELVIS SharePoint worden op korte termijn vervangen, waardoor de grootste knelpunten met betrekking tot deze systemen worden weggenomen. Voor het opstellen van scenario's om te komen tot de gewenste situatie, is er derhalve besloten om Legal Eagle als uitgangspunt te nemen.

Zoals in paragraaf 4.4 beschreven, zijn er volgens Van de Pols (2006) de volgende zes type vernieuwingsscenario's te onderscheiden. Om te komen tot vernieuwingsscenario's voor Legal Eagle, worden deze scenario's hieronder beoordeeld op toepasbaarheid.

6.5.1 NIEUWBOUW

In dit type scenario gaat men er vanuit dat er voor het bestaande informatiesysteem in alle opzichten geen toekomst meer is en dat het daarom beter is het te vervangen door een ander informatiesysteem. Er kan gekozen worden voor de aanschaf van een standaardpakket en er kan gekozen worden voor het van de grond af ontwerpen en ontwikkelen van een nieuw informatiesysteem. Om te kunnen beoordelen welke systemen er mogelijk geschikt zijn, is er in overleg met de medewerkers van de VNB een Plan van Eisen (Bijlage 11) voor het nieuwe dossieradministratiesysteem opgesteld. Uit de inventarisatie van ICT-mogelijkheden komen de volgende scenario's naar voren.

SCENARIO 1: VERVANGEN DOOR MICROSOFT SHAREPOINT SERVER 2013

Legal Eagle kan vervangen worden door Microsoft SharePoint Server 2013. Dit informatiesysteem is recentelijk in gebruik genomen door de FNV en dat betekent dat de Dienst ICT FNV ondersteuning kan bieden voor dit systeem. Hieronder volgt een uitwerking van de voor- en nadelen van dit scenario.

Voordelen

- Goede integratiemogelijkheden:
 - Mogelijkheden tot integratie met MS CRM.
 - Standaard koppeling met MS Exchange (e-mailserver) voor integratie MS Outlook
 - Standaard koppeling MS Office
 - De kennisbank van de VNB wordt binnenkort gemigreerd naar SharePoint 2013. Het zal hiervoor vrij eenvoudig zijn om een integratie tussen dossieradministratie en kennisbank tot stand te brengen.
- Flexibel: Een ander voordeel is dat SharePoint 2013 is dat men binnen de eigen sites vrij is om voor een door hen gewenste inrichting te kiezen. Dit brengt flexibiliteit om in de (toekomstige) behoeften van de VNB te voorzien, zonder risico dat er een conflict ontstaat met de behoefte van de FNV en de door hen gewenste inrichting.

- Beheer is eenvoudig: Geen programmeerkennis noodzakelijk.
- Geschikt voor mobiele apparaten: voor zowel de laptop, de smartphone en tablet.
- Beschikbaar buiten bedrijfsnetwerk: via het internet toegankelijk.
- Op korte termijn beschikbaar: De ontwikkeling implementatie van de basisinrichting van een dossieradministratiesysteem zal ongeveer tien weken in beslag nemen (§ 6.4.2).
- Ondersteuning projecten: SharePoint 2013 kan veel breder ingezet worden dan alleen voor dossieradministratie (HC&H Consultants, 2013). Het kan bijvoorbeeld dienen als een losstaand document management systeem of intranet, maar ook als een centraal webportaal waarmee de medewerker alle informatie kan opzoeken. Hierdoor is deze applicatie, naast dossieradministratie, ook geschikt voor de ondersteuning van de projecten binnen de VNB.
- Ledenportaal: Mogelijk wordt SharePoint 2013 in de toekomst ook ingezet voor het aanbieden van SelfService diensten aan de leden van de FNV.

Nadelen

- Support & beheer gedeeltelijk extern belegd
- Extra kosten: Ontwikkeling en beheer van dossieradministratie app valt buiten de SLA

SCENARIO 2: VERVANGEN DOOR MICROSOFT DYNAMICS CRM 2015

Naar verwachting zal de dossieradministratiemodule van MS Dynamics CRM 2015 medio 2017 in gebruik genomen worden door de FNV. Hieronder volgt een uitwerking van de voor- en nadelen van dit scenario.

Voordelen

- Uitstekende integratiemogelijkheden:
 - CRM wordt de spil van de informatievoorziening van de FNV
 - Naadloze integratie met leden- en bedrijvenadministratie in CRM
 - Integratie met MS Office
 - Integratie met MS Exchange (e-mailserver)
- Geschikt voor mobiele apparaten: voor zowel de laptop, de smartphone en tablet.
- Beschikbaar buiten bedrijfsnetwerk: via het internet toegankelijk.
- Geen extra kosten bij gebruik basisinrichting FNV: valt binnen SLA.
- Eenvoudig informatie uitwisselen met de FNV.
- Beheer en support kan volledig door de Dienst ICT FNV uitgevoerd worden.

Nadelen

- Pas in 2017 beschikbaar
- Aanpassen op door FNV gekozen inrichting

SCENARIO 3: VERVANGEN DOOR 'FNV VREEMD' SYSTEEM

Een laatste mogelijkheid is de aanschaf van een voor 'FNV vreemd' informatiesysteem. Hier binnen is er nog de mogelijkheid om te kiezen voor een standaardpakket of het laten ontwikkelen van een informatiesysteem op maat. Het ontwikkelen van een compleet nieuw informatiesysteem is niet aan te bevelen, omdat dit een hoge investering vergt en dit niet rendabel zal zijn voor het kleine aantal gebruikers (19 personen). Deze optie valt om die reden dan ook af. De aanschaf van een voor FNV 'vreemd' standaardpakket behoort wel nog tot de mogelijkheden. Dit kan een applicatie zijn die vanuit de cloud aangeboden wordt, maar de applicatie kan mogelijk ook via de IT-infrastructuur van de FNV aangeboden worden. Wanneer de applicatie voldoet aan de technische eisen en wensen die vanuit de FNV gesteld worden zal de FNV haar technische infrastructuur hier beschikbaar voor stellen (§ 6.4.3).

Voordelen

- Volledige keuzevrijheid in te kiezen systeem om zoveel mogelijk in de veranderbehoeften te voorzien
- Onafhankelijkheid: VNB hoeft geen rekening te houden met de FNV voor inrichting en gebruik

Nadelen

- Integratie informatiesystemen FNV niet vanzelfsprekend
- Informatie-uitwisseling met FNV minder vanzelfsprekend
- Beheer en support van de applicatie kan niet door de Dienst ICT FNV uitgevoerd worden
- Extra kosten: valt buiten de SLA

6.5.2 PROCESEVOLUTIE

Wanneer er binnen een organisatie geen zicht is op de toekomst en het zicht er pas de komende jaren komt, is procesevolutie het meest ideale scenario. In dit type scenario worden delen van het informatiesysteem incrementeel ontworpen en gerealiseerd, waarbij op voorhand nog geen volledig zicht is hoe het informatiesysteem er uiteindelijk uit zal gaan zien. Dit is niet het geval bij de VNB. Hoewel er in de afgelopen jaren veel veranderd is, hebben zij een duidelijk beeld van de functionaliteiten die het nieuwe informatiesysteem moet bieden. Om die reden is dit geen geschikt scenario.

6.5.3 OPWAARDERING

In dit type scenario worden incrementeel delen van het nieuwe informatiesysteem opgeleverd, waarbij deze samenwerken met de delen van het oude systeem en een logisch geheel vormen. Dit type scenario is niet toepasbaar op Legal Eagle. Uit de analyse van de kwaliteit van de informatiesystemen (§6.1.4) blijkt dat Legal Eagle op dusdanig veel punten niet meer voldoet, dat het weinig zinvol is om hier delen van te hergebruiken. Bovendien betreft het hier een standaardapplicatie, waarbij geen aanpassingen aangebracht kunnen worden in de programmatuur om hergebruik mogelijk te maken.

6.5.4 HERBOUW

In sommige situaties is de kwaliteit van een informatiesysteem onder de maat, maar voldoet de functionaliteit wel. In dat geval kan er gekozen worden voor herbouw van het informatiesysteem op basis van de bestaande systeemspecificaties. Uit de analyse van de functionele kwaliteit van de informatiesystemen (§ 6.1.4.1) is naar voren gekomen dat men niet tevreden is over de functionaliteit die geboden wordt. Uit de analyse van de beleidsimpact blijkt tevens dat er functionaliteiten ontbreken om ook richting de toekomst in de informatiebehoefte te voorzien. Herbouw is in dit geval dus geen optie.

6.5.5 RENOVATIE

In sommige situaties is de technische kwaliteit van het informatiesysteem onvoldoende, maar de functionaliteit goed. In dat geval kan er voor renovatie gekozen worden. In dit type scenario worden slechte delen van een informatiesysteem geherstructureerd of opnieuw gebouwd. Omdat de functionaliteit van Legal Eagle (ook richting de toekomst) te wensen over laat, is dit geen geschikt scenario om te komen tot een lange termijnoplossing. Er kunnen echter wel wijzigingen aangebracht om het informatiesysteem beter werkbaar te maken.

Scenario 4: Legal Eagle aanpassen

Zoals in paragraaf 6.1.4.2 beschreven, zijn de mogelijkheden om aanpassingen in Legal Eagle aan te brengen zeer beperkt. Er kunnen wel wijzigingen aangebracht worden in de correspondentiekoppeling en de wijze waarop Legal Eagle beschikbaar wordt gesteld voor het werken vanaf een externe locatie. Uit de ICT-mogelijkheden (§ 6.4) blijkt dat de correspondentiekoppeling met MS Word meer stabiel gemaakt zou kunnen worden. Daarnaast zou het gebruik van Microsoft Remote App de toegang tot de dossieradministratie vanaf externe locaties kunnen verbeteren.

Voordelen

- Kan op zeer korte termijn gerealiseerd worden.
- Geen extra kosten: valt binnen de SLA.

Nadelen

- Zeer beperkte integratiemogelijkheden.
- Software niet flexibel.
- Niet beschikbaar vanaf tablets en smartphones.
- Alleen toegankelijk vanuit bedrijfsnetwerk.

6.5.6 CONVERSIE OF MIGRATIE

In dit type scenario wordt de programmatuur gewijzigd om een specifiek probleem op te lossen, maar wordt de structuur en functionaliteit van het informatiesysteem intact gelaten. Omdat de functionaliteit van Legal Eagle ondermaats is, is dit type scenario niet toepasbaar.

6.5.7 BUSINESSCASE SCENARIO'S

Aan de hiervoor omschreven mogelijke scenario's kunnen scores toegekend worden aan de mate waarin invulling gegeven kan worden aan de veranderbehoeften van de VNB, de termijn waarbinnen de oplossing gerealiseerd kan worden en de kosten die hiermee gemoeid zijn. Deze inschatting volgt uit een evaluatie van de ICT-mogelijkheden (§ 6.4.3). Onderstaande tabel geeft de scores overzichtelijk weer. Op de volgende pagina worden de scores nader toegelicht.

	Veranderbehoeften	Tijd	Kosten
Scenario 1 Vervangen door MS SharePoint Server 2013	+	+	-
Scenario 2 Vervangen door MS Dynamics CRM 2015	++	--	+/-
Scenario 3 Vervangen door 'FNV vreemd' systeem	+	+/-	--
Scenario 4 Aanpassen Legal Eagle	--	++	+/-

LEGENDA: -- = ZEER SLECHT, - = SLECHT, +/- = NOG NIET DUIDELIJK, + = GOED, ++ = ZEER GOED

Figuur ? : Scores scenario's op veranderbehoeften, tijd en kosten

VERANDERBEHOEFTE

Wanneer de scenario's getoetst worden aan de veranderbehoeften uit paragraaf 6.3, blijkt dat met scenario 2 het beste in de veranderbehoefte kan worden voorzien. Dit verschil in de score heeft te maken met de naadloze integratie met de leden- en bedrijven module in CRM en het feit dat dit informatiesysteem het basissysteem wordt, waarop een groot deel van de andere informatiesystemen afgestemd zal worden. Voor deze afstemming zullen koppelingen (webservices) gebouwd worden, die zeer waarschijnlijk zonder veel aanpassingen ook voor de VNB ingezet/hergebruikt kunnen worden. Bij scenario 1 en 3 is een naadloze integratie met de leden- en bedrijvenadministratie en andere informatiesystemen minder vanzelfsprekend. Scenario 4 scoort slecht op de veranderbehoefte, omdat de aanpassingsmogelijkheden met betrekking tot Legal Eagle niet toereikend zijn.

TIJD

Scenario 4 kan het snelst gerealiseerd worden, omdat dit de minst ingrijpende aanpassingen vergt. Scenario 1 kan binnen drie maanden opgeleverd worden. De oplevertijd bij scenario 3 is afhankelijk van het gekozen systeem. Wanneer er een standaardpakket zonder al te veel maatwerk wordt gekozen, zou dit op relatief korte termijn (binnen 6 maanden) geïmplementeerd kunnen worden. Omdat de pakketselectie nog moet plaatsvinden, zal dit scenario waarschijnlijk een langere doorlooptijd hebben dan scenario 1. Scenario 2 scoort het slechtst op het criterium tijd, omdat de dossieradministratiemodule van CRM 2015 naar verwachting pas medio 2017 opgeleverd zal worden.

KOSTEN

De kosten van de ICT dienstverlening worden op basis van een verdeelsleutel doorbelast aan de VNB. Deze verdeelsleutel wordt aan het begin van ieder jaar opnieuw vastgesteld. Voor het jaar 2015 bedroegen deze kosten € 93.636,- in totaal (§ 6.1.1). Navraag bij het Diensthoofd ICT leert dat deze kosten voor 2016 gelijk zullen blijven (J. Coppens, Kosten ICT-dienstverlening VNB, 23 november 2015). Voor dit bedrag kan de VNB gebruik maken van het 'standaardpakket' aan producten en diensten dat de Dienst ICT FNV te bieden heeft. Legal Eagle, CRM 2015 en SharePoint 2013 maken (in de toekomst) onderdeel uit van dit standaardpakket. Aan het gebruik van deze systemen zijn geen extra kosten verbonden, tenzij er investeringen gedaan moeten worden om de systemen passend te maken voor de VNB.

Omdat CRM 2015 (scenario 2) zowel door de FNV als de VNB voor dezelfde doeleinden ingezet zal worden, is de verwachting dat er geen extra kosten gemaakt hoeven te worden om dit geschikt te maken voor de VNB. Dit betekent dat scenario 2 waarschijnlijk 'kostenneutraal' aangeboden kan worden. Hetzelfde geldt voor scenario 4, daar de aanpassingen met betrekking tot Legal Eagle geen extra investering voor de Dienst ICT FNV vergt.

Om SharePoint 2013 (scenario 1) geschikt te maken voor de vervanging van Legal Eagle, is een extra investering noodzakelijk. De investering voor de ontwikkeling van deze oplossing en de bijbehorende beheer- en onderhoudskosten, zullen worden doorberekend aan de VNB. De kosten voor de ontwikkeling van een basisinrichting ter vervanging van Legal Eagle bedragen € 20.000,- en de jaarlijkse beheerkosten bedragen € 3.600,- (Mavention, 2015).

Wanneer de VNB besluit om een nieuw, 'FNV Vreemd' informatiesysteem aan te schaffen (scenario 3), zullen de kosten voor de ontwikkeling, het beheer en het onderhoud volledig voor rekening van de VNB komen bovenop de kosten uit de kostenpoolovereenkomst. Hoe hoog deze kosten zullen zijn, is afhankelijk van het informatiesysteem dat gekozen wordt. Omdat in dit scenario niet meegelift kan worden op de investeringen van FNV (o.a. voor integratiekoppelingen) en het reguliere onderhoud dat door de FNV wordt uitgevoerd, zullen de kosten hiervoor waarschijnlijk hoger zijn dan bij de andere drie scenario's (A. van Leeuwen, ICT-mogelijkheden, 28 oktober 2015).

6.5.8 MEEST LOGISCHE SCENARIO

De meest logische stappen om tot een betere aansluiting op de veranderbehoefte van de VNB te komen is een combinatie van scenario's 2 en 3. Scenario 2 (CRM 2015) biedt de meeste mogelijkheden voor de invulling van de veranderbehoeften van de VNB, maar deze oplossing kan pas in de tweede helft van 2017 geboden worden. Wachten tot 2017 is voor de VNB geen optie, omdat de knelpunten in de huidige situatie te groot zijn. Ook het aanbrengen van wijzigingen in Legal Eagle (scenario 4) zal onvoldoende resultaat opleveren, om tot 2017 te kunnen wachten. Er moet dus een andere oplossing komen.

Voor een (tussen)oplossing zijn er twee opties. Er wordt een nieuw, 'FNV vreemd' informatiesysteem aangeschaft of er wordt gebruik gemaakt van SharePoint 2013. De meest logische keuze is om SharePoint te gebruiken. SharePoint heeft zich namelijk al bewezen als geschikt dossieradministratiesysteem (paragraaf 6.4.2, pagina 37) en biedt diverse voordelen ten opzichte van een 'FNV vreemd' systeem.

Door de inzet van SharePoint 2013 is het mogelijk om zowel de dossieradministratie, de kennisbank en de ondersteuning van de projecten in hetzelfde systeem onder te brengen. Informatie-uitwisseling tussen de verschillende medewerkers/teams van de VNB wordt hiermee vergemakkelijkt. Daarnaast kan SharePoint eenvoudig geïntegreerd worden met het CRM-systeem van de FNV (zowel oud als nieuw), MS Office, Skype for Business en op termijn mogelijk zelfs het nog te ontwikkelen ledenportaal. Met de combinatie van SharePoint 2013 en de hiervoor genoemde systemen kan als het ware een totaaloplossing geboden worden waarmee in een groot deel van de veranderbehoeften van de VNB wordt voorzien. De integratiemogelijkheden van dit scenario zijn hiermee beter dan bij de inzet van een 'FNV vreemd' systeem. Ook niet onbelangrijk, is dat er bij de Dienst ICT FNV kennis van SharePoint aanwezig is en zij support en beheer op de technische applicatiestructuur kan bieden. Bovendien kunnen de gewenste functionaliteiten met SharePoint sneller en tegen lagere kosten aangeboden worden.

Het voordeel van de combinatie van het scenario SharePoint 2013 en CRM 2015, is dat er op relatief korte termijn, tegen relatief lage kosten, een oplossing geboden kan worden voor een groot deel van de knelpunten met betrekking tot de huidige informatievoorziening. Nadeel van deze combinatie is dat er in een korte periode twee keer gemigreerd moet worden.

7. CONCLUSIES

Het doel van het in dit rapport beschreven onderzoek is om te komen tot een advies voor het optimaliseren van de informatievoorziening aan de Stichting VNB. Hieronder volgt een uitwerking van de belangrijkste conclusies die uit dit onderzoek naar voren zijn gekomen.

HUDIGE INFORMATIEVOORZIENING

Uit een analyse van de huidige informatievoorziening zijn drie kritieke informatiesystemen naar voren gekomen: Legal Eagle voor dossieradministratie, ELVIS CRM voor ledenadministratie en ELVIS SharePoint voor de kennisbank. Deze informatiesystemen voldoen op dit moment onvoldoende in de informatiebehoefte van de VNB. Het voornaamste doel van de VNB is het tegengaan van concurrentievervalsing in de sector, door toe te zien op de naleving en handhaving van de cao's voor het beroepsgoederenvervoer over de weg. Het informatiesysteem dat men hiervoor gebruikt is Legal Eagle en is hiermee de spil in de informatievoorziening van de VNB. Dit systeem schiet zowel functioneel als technisch kwalitatief tekort en is het grootste knelpunt. Een ander groot knelpunt in de informatievoorziening is dat een deel van de informatiesystemen niet vanaf iedere locatie toegankelijk zijn. Deze problemen zijn ontstaan doordat het ICT beheer gericht is geweest op in stand houden en niet op innovatie. Voor problemen die zich de afgelopen jaren hebben voorgedaan, zijn aan de hand van incidenten aanpassingen aangebracht. In de meeste gevallen zijn dit korte termijn oplossingen geweest. Deze problemen zijn niet vanuit een integraal perspectief opgepakt en er is te weinig aandacht geweest voor de toekomstbestendigheid van de oplossingen. Deze werkwijze is terug te voeren naar het ontbreken van een informatiebeleid cyclus voor de periodieke afstemming van de informatievoorziening. Gevolg hiervan is dat de medewerkers van de VNB workarounds zijn gaan toepassen en de informatie op verschillende manieren in verschillende systemen wordt vastgelegd. Dit brengt problemen met zich mee voor het aansturen van de medewerkers en de verantwoording die de VNB dient af te leggen aan de partijen die de werkzaamheden financieren.

VERANDERBEHOEFTE

Uit het onderzoek naar de knelpunten in de huidige informatievoorziening en de veranderingen in de organisatie van de VNB en haar omgeving, de beleidsimpact, zijn de veranderbehoeften aan het licht gekomen. Deze veranderbehoeften zijn vertaald naar speerpunten voor de VNB. Het de belangrijkste speerpunt is het 'tijd- en locatie onafhankelijk werken'. Er een behoefte ontstaan om virtueel samen te kunnen werken, zodat medewerkers niet meer gebonden zijn aan een vaste werkplek. Het is daarbij essentieel dat de informatiesystemen vanaf externe locaties toegankelijk zijn en dat de medewerkers over geschikte mobiele apparaten beschikken waarmee zij de systemen op een gebruiksvriendelijke manier kunnen gebruiken. Een ander belangrijk speerpunt is 'vastlegging en verspreiding kennis'. De VNB heeft zich tot doel gesteld om zich te ontwikkelen tot kennisspecialist, waardoor er een behoefte is ontstaan aan informatiesystemen voor het snel en efficiënt vastleggen van kennis die zowel intern als extern gedeeld kan worden. Het laatste belangrijke speerpunt is 'integratie van de informatiesystemen', waarmee bedoeld wordt dat de gegevensuitwisseling tussen de verschillende informatiesystemen sterk verbeterd dient te worden om onder andere de samenwerking tussen de VNB en FNV beter te ondersteunen.

ICT-MOGELIJKHEDEN

Uit het onderzoek naar de ICT-mogelijkheden is gebleken dat de veranderbehoefte van de VNB grotendeels overeenkomt met die van de FNV. Het resultaat hiervan is dat de FNV al projecten heeft opgestart en ingepland, die niet alleen de veranderbehoefte van haar eigen werkorganisatie zullen vervullen, maar mogelijk ook die van de VNB. Door de scope van deze projecten uit te breiden met de wensen van de VNB, kan vermoedelijk met relatief kleine investeringen in de veranderbehoefte van de VNB worden voorzien.

Zo biedt het 'Project CRM 2015' de mogelijkheid voor de VNB om haar dossieradministratie met dit systeem te ondersteunen. Dit systeem biedt mogelijkheden om de dossieradministratie vanaf mobiele apparaten te benaderen en daarbij worden de integratiemogelijkheden met andere informatiesystemen als uitstekend beschouwd. Ook het feit dat Microsoft SharePoint Server 2013 onlangs door de FNV in gebruik genomen is en hierdoor aan de VNB aangeboden kan worden en dat er een ledenportaal ontwikkeld gaat worden, biedt de VNB mogelijkheden voor de dossieradministratie, het beoogde kennisplatform en het aanbieden van selfservice diensten. Een derde relevante ontwikkeling is het voornemen van de FNV om Skype for Business (SfB) in te zetten als uniform platform om zowel intern als extern te communiceren en samen te werken. SfB kan zowel vanaf mobiele apparaten gebruikt worden en het is makkelijk integreerbaar met verschillende informatiesystemen, zoals MS Outlook, CRM en SharePoint. Dit biedt de VNB mogelijkheden om op de speerpunten 'tijd en locatie onafhankelijk werken' en 'integratie van de informatiesystemen' de informatievoorziening te verbeteren.

SCENARIO'S

Er zijn verschillende scenario's mogelijk om de informatievoorziening beter aan te laten sluiten op de informatiebehoefte van de VNB. Omdat de grootste knelpunten in de informatievoorziening terug te voeren zijn naar het dossieradministratiesysteem (Legal Eagle) en hier ook de grootste winst te behalen is voor het invullen van de veranderbehoeften van de VNB, is dit het uitgangspunt geweest bij het opstellen van de scenario's. Er zijn vier scenario's tot stand gekomen: 'Legal Eagle aanpassen' en drie scenario's waarbij Legal Eagle vervangen wordt door een ander systeem. Legal Eagle aanpassen houdt in dat er slechts lapmiddelen in worden gezet om het systeem beter op de veranderbehoeften te laten aansluiten. Het is namelijk praktisch onmogelijk om de programmatuur aan te passen. Legal Eagle vervangen kan op twee manieren. Zo kan het vervangen worden door een systeem dat binnen de FNV beschikbaar is of op termijn wordt, zoals SharePoint 2013 en CRM 2015. Of het kan vervangen worden door een 'FNV vreemd' informatie systeem dat extern wordt aangeschaft.

MEEST LOGISCH SCENARIO

Na het afwegen van de voor- en nadelen van de verschillende scenario's is het duidelijk geworden het inzetten van CRM 2015 voor de vervanging van Legal Eagle de beste optie is om in de veranderbehoeften van de VNB te voorzien. Dit heeft vooral te maken met het feit dat CRM specifiek wordt ontwikkeld voor het ondersteunen van de werkzaamheden van de FNV, die nagenoeg gelijk zijn aan de VNB, en de uitstekende mogelijkheden om dit systeem te integreren met de andere informatiesystemen van de FNV. Deze oplossing kan echter pas in 2017 geboden worden en de VNB kan hier niet op wachten, omdat de knelpunten in de huidige situatie te groot zijn. Een scenario waarbij SharePoint 2013 als tijdelijke oplossing wordt ingezet en later alsnog wordt overgestapt op CRM 2015 is daarom als het meest logische scenario uit de bus gekomen.

Door de inzet van SharePoint 2013 is het mogelijk om zowel de dossieradministratie, de kennisbank en de ondersteuning van de projecten in hetzelfde systeem onder te brengen. Daarnaast kan SharePoint eenvoudig geïntegreerd worden met het CRM-systeem van de FNV (zowel oud als nieuw), MS Office, Skype for Business en op termijn mogelijk zelfs met het nog te ontwikkelen ledenportaal. Met de combinatie van SharePoint 2013 en de hiervoor genoemde systemen kan als het ware een totaaloplossing geboden worden waarmee in een groot deel van de veranderbehoeften van de VNB wordt voorzien.

8. AANBEVELINGEN

Aan de hand van de resultaten van het onderzoek worden de volgende aanbevelingen gedaan om te komen tot een betere invulling van de informatiebehoefte van de VNB. Deze aanbevelingen zijn opgedeeld in acties die op de korte, middellange en lange termijn uitgevoerd dienen te worden. Deze planning is gebaseerd op de prioriteiten van de VNB en de planning van de diverse IT-projecten van de FNV. Om planningsconflicten voor te zijn, is deze planning ook afgestemd met de VNB. Om handvatten te bieden voor het tot uitvoering brengen van deze aanbevelingen, is in de bijlagen een projectenportfolio toegevoegd.

KORTE TERMIJN (0 - 6 MAANDEN)

Het advies is om eerst aandacht te besteden aan de vervanging van Legal Eagle. Hier zit het grootste knelpunt en is op korte termijn de grootste winst te behalen. De oplossing die hiervoor op korte termijn geboden kan worden is de inzet van SharePoint 2013 in combinatie met een door een externe leverancier (Mavention) ontwikkelde app voor dossieradministratie.

Andere zaken die op korte termijn met relatief weinig inspanning kunnen bijdragen aan het verbeteren van de informatievoorziening van de VNB zijn het migreren van de kennisbank naar SharePoint 2013, het beschikbaar stellen van mobiel internet voor laptops en de implementatie van Skype for Business. De combinatie van de hiervoor omschreven acties zal resulteren in een goede basis om de grootste knelpunten weg te nemen en in de belangrijkste veranderbehoeften van de VNB te voorzien.

Voor het wegnemen van de overige knelpunten wordt geadviseerd om de scope van de volgende lopende en geplande projecten uit te breiden met de wensen van de VNB om vast te kunnen stellen in hoeverre de oplossingen uit deze projecten een bijdrage kunnen leveren:

- *Digitaal werken*
Dit project kan bijdragen aan het invullen van de behoefte om tijd- en locatie onafhankelijk te werken.
- *Tijdschrijven*
Het beschikbaar stellen van AFAS Profit voor het tijdschrijven kan ondersteuning bieden bij het afleggen van verantwoording aan de SOOB voor de ontvangen subsidie.
- *Standaard FNV werkplek*
De medewerkers van de VNB dienen als gebruikersgroep meegenomen te worden in dit onderzoek om vast te kunnen stellen welke hardware de beste ondersteuning biedt bij de werkzaamheden die door de VNB worden uitgevoerd.
- *Vooronderzoek Online strategie*
Om de wensen op het gebied van de inzet en het gebruik van multichannel klantcontact, social media en selfservice in te kunnen vullen is het noodzakelijk dat de VNB hier eerst een visie en een strategie voor ontwikkelt. Begin 2016 wordt er door de FNV een project opgestart waarin onderzoek wordt gedaan naar de mogelijkheden om te komen tot een goede communicatie en online strategie. Het advies is om de scope van dit project uit te breiden met de wensen van de VNB.

Een knelpunt dat niet weggenomen kan worden met de in dit rapport beschreven maatregelen, is de slechte datakwaliteit van de gegevens in het CRM-systeem van de FNV. Het probleem van de onvolledige en onjuiste gegevens in CRM wordt niet veroorzaakt door fouten in het informatiesysteem, maar is te herleiden naar fouten in het proces. Om dit knelpunt weg te nemen, is het advies aan de VNB om hierover contact te leggen met het Hoofd Individuele Belangenbehartiging van de FNV, de procesverantwoordelijke in dezen. De verwachting is dat dit probleem voor een groot deel verholpen kan worden wanneer er duidelijke afspraken

worden gemaakt over de registratie van de leden- en bedrijfsgegevens en deze worden vastgelegd in procedures en werkinstructies.

MIDDELLANGE TERMIJN (6 - 12 MAANDEN)

Wanneer de grootste knelpunten zijn weggenomen, is de meest logische volgende stap om een nieuwe SLA en PDC op te stellen. De huidige SLA geeft onvoldoende inzicht in welke producten en diensten er tegen de afgesproken prijs geleverd worden en wat de mogelijkheden zijn om (tegen een meerprijs) diensten en producten af te nemen die niet in de huidige PDC zijn opgenomen. Het maken van duidelijke afspraken over de mogelijkheden, maar vooral ook de onmogelijkheden op het gebied van de IT-dienstverlening, kunnen bijdragen aan een grotere klanttevredenheid. Door het managen van de verwachtingen van de klant kunnen teleurstellingen worden voorkomen.

De PDC waar in de huidige SLA naar wordt verwezen is verouderd. Door de fusie en alle ontwikkelingen die op IT-gebied hebben plaatsgevonden en nog plaats zullen vinden, geeft de PDC geen goed beeld van de producten en diensten die (eventueel tegen een meerprijs) geboden kunnen worden. Deze dient derhalve aangepast te worden.

Om ervoor te zorgen dat de informatievoorziening aan de VNB in de toekomst nog beter op de wensen van deze klant afgestemd wordt en blijft, is het advies een informatiebeleid cyclus in te richten. Binnen deze cyclus dient periodiek overleg plaats te vinden over de veranderbehoeften van de VNB en de ICT-mogelijkheden om deze in te vullen. Aan de hand hiervan kunnen vervolgens acties uitgezet worden om de informatievoorziening aan te passen. Ook dienen de geleverde prestaties gemeten te worden om inzicht te verkrijgen in de mate waarin aan de gemaakte afspraken wordt voldaan om tijdig bij te kunnen sturen wanneer dit noodzakelijk is. Hiermee ontstaat er een PDCA-cyclus dat als hulpmiddel voor het kwaliteitsmanagement ingezet kan worden (Deming, 2000). Voor dit proces dient een procedure opgesteld te worden, waarin de taken van de servicemanager en deliverymanager van de Dienst ICT FNV en de VNB als afnemer duidelijk zijn vastgelegd (zie §6.4.2).

Om in de behoefte voor het bieden van selfservice diensten en het insourcen van de debiteuren- en crediteuren administratie te voorzien, kan in de tweede helft van 2016 de scope van de volgende projecten uitgebreid worden met de wensen van de VNB.

- *Vooronderzoek boekhoudsystemen*
Onderzocht moet worden of het nieuwe boekhoudsysteem ook aan de VNB beschikbaar gesteld kan worden en voldoende functionaliteiten biedt om het insourcen van debiteuren- en crediteurenadministratie te kunnen faciliteren.
- *Ledenportaal*
Onderzocht moet worden of de VNB aan kan sluiten op het nog te ontwikkelen ledenportaal van de FNV en welke mogelijkheden er voor de VNB zijn om via dit ledenportaal de gewenste selfservice diensten aan te bieden.

LANGE TERMIJN (12 - 18 MAANDEN)

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de inzet van CRM 2015 voor de dossieradministratie van de VNB, in combinatie met de andere informatie systemen die de FNV ter beschikking kan stellen, een toekomstbestendige totaaloplossing biedt om in de informatiebehoefte te voorzien. Het advies is dan een project op te starten waarin in kaart wordt gebracht welke activiteiten er nodig zijn om de dossieradministratie van de VNB in 2017 over te hevelen van SharePoint 2013 naar CRM 2015.

Nadat er een nieuwe SLA en PDC zijn opgesteld en de informatiebeleid cyclus is ingericht, is het advies om te onderzoeken wat de mogelijkheden zijn om over te stappen op een ander kostenmodel, waarbij inzicht gegeven kan worden in de kosten van de afzonderlijke producten en diensten die de Dienst ICT FNV levert. Op dit moment wordt er, voor de kosten die bij de VNB in rekening gebracht worden, gebruik gemaakt van een verdeelsleutel op basis van de personeelskosten van de Dienst ICT FNV. Daarnaast maakt FNV gebruik van een kostenplaatsmethode waarbij kostenposten per afdeling uiteen zijn gezet en niet per product of dienst.

Het inzichtelijk maken van de kosten per product en dienst, maakt het mogelijk om een betere inschatting te maken van de kosten voor aanpassingen die op verzoek van de VNB in de informatievoorziening worden aangebracht. Voor de FNV zou dit ook een manier zijn om te achterhalen of de VNB wel kosteneffectief gebruik maakt van de producten en diensten. De kosten zijn namelijk gebaseerd op een verdeelsleutel en niet op daadwerkelijk gebruik. Voor de FNV kan dit betekenen dat de diensten wellicht te goedkoop worden aangeboden. Voor de VNB kan dit inzicht geven in het feit dat de diensten wellicht te duur worden aangeboden. Daarnaast zal dit kostenmodel de VNB de mogelijkheid bieden om een keuze te maken in de onderdelen die zij bij de FNV of bij een externe partij wil afnemen om zo goed mogelijk in hun behoeften te voorzien. Dit kan een bijdrage leveren aan de door de VNB gewenste flexibiliteit in de ICT-dienstverlening en een optimalisatie van de informatievoorziening van de VNB.

Een mogelijke oplossing voor het inzichtelijk maken van de kosten per product en dienst is het toepassen van een Activity-Based Costing-model. Activity-Based Costing (ABC) is een methode die kosten toerekent aan kostendragers op basis van een oorzakelijk verband tussen producten en de voor deze producten benodigde activiteiten (Kaplan & Bruns, 1987). Deze methode verlangt een grondig onderzoek naar activiteiten, die noodzakelijk zijn voor de totstandkoming van de producten (en diensten), zodat de belangrijkste kostenveroorzaker per soort activiteit bepaald kan worden.

9. PROJECTENPORTFOLIO

De aanbevelingen uit dit rapport zijn omgezet naar onderstaand projectenportfolio dat als roadmap kan dienen om te komen tot de gewenste situatie. Per project is een inschatting gemaakt van de hoeveel tijd het in beslag neemt, hoeveel uren personele inzet het van de Dienst ICT FNV vergt en de kosten die het met zich meebrengt. Voor de inschatting van de benodigde resources (personele inzet en kosten) is gebruik gemaakt van de expertise van de Servicemanager en Business consultant van de Dienst ICT FNV.

Project 1	:	Pilot Mobiel internet laptops
Startdatum	:	15 januari 2016
Einddatum	:	15 maart 2016
Personele inzet FNV	:	minimaal 18 uur
Personele inzet VNB	:	+/- 4 uur
Kosten	:	Maximaal € 360,-

Toelichting

Door het beschikbaar stellen van mobiele internet dongles voor laptops hebben de medewerkers van de VNB vanaf iedere locatie toegang tot het internet. Ze kunnen dan via Direct Access verbinding maken met het bedrijfsnetwerk en hebben hiermee toegang tot alle informatiesystemen. Om een beeld te vormen van hoe hoog het dataverbruik zal zijn, is het handig om dit eerst aan een select groepje medewerkers aan te bieden en dit te monitoren. Hiervoor wordt een pilot opgestart.

Personele inzet: het aantal uur is gebaseerd op de inzet van de servicemanager (werkplek beleid - 2 uur), deliverymanager (werkplekbeleid, bestelling en leveringsproces - 4 uur), magazijnmedewerker (2 uur) en helpdeskmedewerker (4 uur - uitlevering en registratie). Afstemming management, communicatie, beheerdocument, monitoring (6 uur). De VNB moet rekening houden met een personele inzet van 4 uur, voor de uitlevering en instructie van de dongles.

Kosten: De kosten voor het dataverbruik worden gedekt door de shared databundel uit het contract met de aanbieder voor mobiele telefonie. Wel dienen er dongles aangeschaft te worden door de Dienst ICT. De kosten hiervoor bedragen € 40,- per stuk, dus € 360,- voor de 9 regiomedewerkers van de VNB. Deze kosten zullen worden doorberekend aan de VNB, omdat dit buiten deze niet in de PDC zijn opgenomen en ze daarom buiten de SLA vallen.

Project 2	:	Migratie kennisbank naar SharePoint 2013
Startdatum	:	1 februari 2016
Einddatum	:	1 april 2016
Personele inzet FNV	:	15 - 20 uur
Personele inzet VNB	:	50 - 60 uur
Kosten	:	Geen out-of-pocket kosten.

Toelichting

Het inrichten van de kennisbank in SharePoint 2013 om vervolgens de content uit de kennisbank binnen SharePoint 2007 te migreren. Dit project kan kortweg in de volgende fasen worden opgedeeld.

Fase 1 - Ontwerpfase: Vaststellen wensen- en eisen van de gebruikers, inventariseren van de

Fase 2 - Realisatiefase:	werkprocessen en het opstellen van een functioneel ontwerp.
Fase 3 - Opleveringsfase:	Inrichten nieuwe kennisbank + Testen Overhevelen content van oude naar nieuwe kennisbank + Opleiden medewerkers VNB voor het gebruik en functioneel beheer van deze nieuwe versie.

Personele inzet: SharePoint is al in gebruik door de FNV. Hierdoor hoeft er geen tijd gestoken te worden in het beschikbaar stellen van de applicatie. De VNB zal tijd moeten investeren in de ontwerpfase (interviews, overleggen, vastleggen, besluitvorming), de daadwerkelijke inrichting, het testen en het overhevelen van de content. Het functioneel beheer van de kennisbank zal, net als bij de huidige kennisbank, bij de VNB belegd worden. Hoewel de VNB een groot deel van dit project zelfstandig uit kan voeren, zal er rekening gehouden moeten worden met een kleine investering qua tijd voor de ondersteuning en begeleiding door de applicatiebeheer.

Kosten: De investering voor de aanschaf en de implementatie van de SharePoint is al door de FNV gedaan.

Project 3	:	Dossieradministratie VNB in SharePoint 2013
Startdatum	:	15 maart 2016
Einddatum	:	15 september 2016
Personele inzet FNV	:	46 - 70 uur
Personele inzet VNB	:	300 uur (+ inzet Mavention)
Kosten	:	Geen out-of-pocket kosten voor de Dienst ICT FNV. De kosten voor de VNB bedragen eenmalig : € 20.000,- en jaarlijks € 3.600,-.

Toelichting

Fase 1 - 15 maart t/m 15 juni 2016: Het ontwikkelen en implementeren van de basisinrichting van het nieuwe dossieradministratiesysteem in SharePoint 2013 inclusief het uitzetten van activiteiten en taken, het genereren van standaardbrieven en het opstellen van rapportages

Fase 2 - 15 juni t/m 15 september 2016: Het doorontwikkelen van het dossieradministratiesysteem in SharePoint 2013. In deze fase zal er aandacht besteed worden aan koppelingen met (externe) Informatiesystemen.

Personele inzet:

SharePoint is al in gebruik door de FNV. Hierdoor hoeft er geen tijd gestoken te worden in het beschikbaar stellen van de applicatie. Wel zal er in fase 1 door de Dienst ICT FNV tijd geïnvesteerd moeten worden in het verschaffen van toegang aan Mavention voor de ontwikkeling en implementatie. Ook zal er vermoedelijk wat begeleiding vanuit applicatiebeheer nodig zijn. De verwachting is dat hiervoor in totaal een investering van 16 a 20 uur nodig zal zijn. Voor fase 2 zal de investering hoger zijn, doordat er in deze fase ook koppelingen met de andere informatiesystemen gerealiseerd zullen worden. Om hier een goede inschatting voor te maken, is het noodzakelijk dat eerst verder wordt uitgewerkt welke koppelingen er gemaakt moeten worden. Hierdoor is er voor dit onderdeel ruwe schatting van 30 a 50 uur opgenomen.

De benodigde personele inzet aan de zijde van de VNB zal veel groter zijn. Een deel van het voorwerk is reeds uitgevoerd. Er ligt een offerte van Mavention met daarin een uitwerking van de gewenste functionaliteiten en de door app die voor dossieradministratie ingezet gaat worden, is door Mavention al eerder voor een andere klant ontwikkeld. Hierdoor kan de basisinrichting relatief eenvoudig en snel neergezet worden. Toch zal het (verder) ontwikkelen van dit systeem voor de VNB een flinke investering vragen voor het opstellen van requirements, het testen, het uitwerken van procedures en instructies, het trainen van de medewerkers,

etc. De exacte hoeveelheid tijd die hiervoor nodig is, is afhankelijk van de wensen van de VNB en de taakverdeling tussen de VNB en Mavention, maar voor dit project zal zeker rekening gehouden moeten worden met

Kosten: De investering voor de aanschaf en de implementatie van de SharePoint is al door de FNV gedaan. Voor de ontwikkeling en implementatie van de dossieradministratie app door Mavention en het bijbehorende support en beheer zullen wel kosten in rekening gebracht worden. Deze kosten zullen rechtstreeks doorbelast worden aan de Stichting VNB. Deze kosten bedragen: € 20.000,- voor de ontwikkeling en implementatie & € 3.600,- per jaar voor het beheer en support.

Project 4	:	Implementatie Skype for Business VNB
Startdatum	:	1 juni 2016
Einddatum	:	1 juli 2016
Personele inzet FNV	:	8 uur
Personele inzet VNB	:	10 uur
Kosten	:	+/- € 1.900,-

Toelichting

Doel van dit project is de implementatie van Skype for Business bij de Stichting VNB. Dit project is een vervolg op het project Telefonie vernieuwing van de FNV. In de eerste fase van dat project (1-1-'16 t/m 1-6-'16) zal het telefonieplatform van voormalig FNV Bondgenoten vervangen worden door SfB. Wanneer dit is afgerond, kan SfB beschikbaar gesteld worden aan de medewerkers van de VNB voor zowel interne als externe samenwerking en communicatie. De activiteiten die binnen dit project uitgevoerd dienen te worden, zijn de installatie van de SfB-client op de laptops van de medewerkers van de VNB en het bieden van begeleiding bij het in gebruik nemen ervan.

Personele inzet: Omdat de implementatie van SfB voor een groot deel al in het project Vernieuwing telefonie is opgenomen, zal de extra investering om SfB aan de VNB aan te bieden zeer beperkt zijn. Voor de installatie van de software clients en een instructie voor het gebruik van de applicatie kan uitgegaan worden van een extra investering van ongeveer 8 uur. De VNB dient rekening te houden met een personele inzet van ongeveer 30 minuten per medewerker voor de instructie. In totaal komt de investering voor de VNB hiermee op ongeveer 10 uur neer.

Kosten: De investering voor SfB (incl.licenties) zijn al door voormalig FNV Bondgenoten gedaan. Om gebruik te kunnen maken van SfB moeten er headsets aangeschaft worden, waarmee men kan bellen en video vergaderen. Deze headsets kosten ongeveer € 100,-. Wanneer er voor iedere medewerker een headset aangeschaft wordt, komen de totale kosten op € 1.900,-. Deze kosten zullen worden doorberekend aan de VNB, daar deze apparatuur niet in het standaardpakket van producten en diensten is opgenomen en hierdoor buiten de SLA valt.

Project 5	:	Opstellen PDC Dienst ICT FNV
Startdatum	:	1 juni 2016
Einddatum	:	1 september 2016
Personele inzet FNV	:	+/- 50 uur

Personele inzet VNB	:	Geen inzet vereist
Kosten	:	Geen out-of-pocket kosten

Toelichting

Doel van dit project is het ontwikkelen van een nieuwe PDC voor de Dienst ICT FNV. De PDC waar in de SLA tussen de FNV en de VNB naar wordt verwezen is verouderd. Door de fusie en alle ontwikkelingen die op IT-gebied hebben plaatsgevonden en nog plaats zullen vinden, geeft de PDC geen goed beeld van de producten en diensten die (eventueel tegen een meerprijs) geboden kunnen worden. Deze dient derhalve aangepast te worden.

Personele inzet: Dit project vereist inzet van de Servicemanager, Deliverymanager en het Hoofd ICT. Voor de inventarisatie van alle producten- en diensten, de besluitvorming hierover, het vastleggen en de communicatie kan uitgegaan worden van 40 uur.

Project 6	:	Opstellen SLA Dienst ICT FNV – Stichting VNB
Startdatum	:	1 september 2016
Einddatum	:	1 januari 2017
Personele inzet FNV	:	+/- 16 uur
Personele inzet VNB	:	3 uur
Kosten	:	Geen out-of-pocket kosten

Toelichting

Doel van dit project is te komen tot een nieuwe SLA tussen de Dienst ICT FNV en de Stichting VNB. De huidige SLA geeft onvoldoende inzicht in welke producten en diensten er tegen de afgesproken prijs geleverd worden en wat de mogelijkheden zijn om (tegen een meerprijs) diensten en producten af te nemen die niet in de huidige PDC zijn opgenomen.

Personele inzet: De investering voor de voorbereiding, het maken van afspraken met de VNB en de vastleggen van de afspraken wordt ingeschat op ongeveer 16 uur aan de zijde van de Dienst ICT FNV. De afstemming hierover zal aan de zijde van de VNB ongeveer 3 uur vergen.

Project 7	:	Inrichten informatiebeleid cyclus Stichting VNB
Startdatum	:	1 september 2016
Einddatum	:	1 januari 2017
Personele inzet FNV	:	+/- 80 uur
Personele inzet VNB	:	6 uur
Kosten	:	Geen out-of-pocket kosten

Toelichting

Om ervoor te zorgen dat de informatievoorziening aan de VNB in de toekomst nog beter op de wensen van deze klant afgestemd wordt en blijft, moet er een informatiebeleid cyclus ingericht worden. Binnen deze cyclus dient periodiek overleg plaats te vinden over de veranderbehoeften van de VNB en de ICT-mogelijkheden om deze in te vullen. Aan de hand hiervan kunnen vervolgens acties uitgezet worden om de informatievoorziening aan te passen. Ook dienen de geleverde prestaties gemeten te worden om inzicht te verkrijgen in de mate waarin aan de gemaakte afspraken wordt voldaan om tijdig bij te kunnen sturen

wanneer dit noodzakelijk is. Voor dit proces dient een procedure opgesteld te worden, waarin de taken van de servicemanager en deliverymanager van de Dienst ICT FNV en de VNB als afnemer duidelijk zijn vastgelegd.

Personele inzet: De investering aan de zijde van de Dienst ICT FNV wordt geschat op 80 uur. De Kwaliteitsmanager, Servicemanager en Deliverymanager Dienst ICT zullen samen tot een voorstel moeten komen voor de informatiebeleid cyclus, dit uit moeten werken en af moeten stemmen met de Stichting VNB. De afstemming vereist ook een inzet van de VNB. Deze wordt geschat op 6 uur.

Project 8	:	Vooronderzoek CRM 2015 Stichting VNB
Startdatum	:	1 februari 2017
Einddatum	:	1 mei 2017
Personele inzet FNV	:	+/- 50 uur
Personele inzet VNB	:	+/- 50 uur
Kosten	:	Geen out-of-pocket kosten

Toelichting

Alvorens CRM 2015 ingezet kan worden voor de dossieradministratie van de Stichting VNB zal er in kaart gebracht moeten worden welke activiteiten er nodig zijn om de dossieradministratie van de VNB in 2017 over te hevelen van SharePoint 2013 naar CRM 2015.

Personele inzet: In dit onderzoek zal nauwkeurig uiteengezet moeten worden welke eisen de VNB aan CRM2015 stelt en aan de hand hiervan kan in kaart gebracht worden welke activiteiten er uitgevoerd dienen te worden om de dossieradministratie over te hevelen. Dit vereist een nauwe samenwerking tussen de VNB en de FNV, waardoor aan beide kanten een investering van ongeveer 50 uur gedaan zal moeten worden. Dit is een eerste ruwe inschatting, die bij het opstellen van het plan van aanpak nog eens kritisch bekeken zal moeten worden.

Project 9	:	Onderzoek kostenmodel ICT-dienstverlening
Startdatum	:	1 januari 2017
Einddatum	:	1 mei 2017
Personele inzet FNV	:	+/- 80 uur
Personele inzet VNB	:	geen inzet nodig.
Kosten	:	Geen out-of-pocket kosten

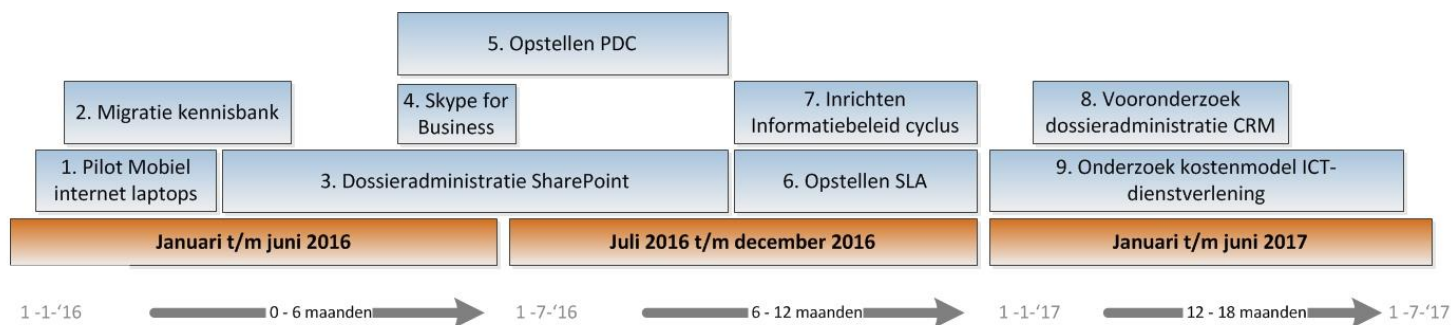
Toelichting

Onderzoek naar een ander kostenmodel, waarbij inzicht gegeven kan worden in de kosten van de afzonderlijke producten en diensten die de Dienst ICT FNV levert.

Personele inzet: Het onderzoeken van de verschillende mogelijkheden, het uitwerken van een voorstel en de afstemming en besluitvorming hierover zal al gauw 80 uur in beslag nemen voor de Deliverymanager van de Dienst ICT FNV. Voor dit onderzoek is geen inzet van de VNB vereist. Het raadplegen van klanten, zoals de VNB, over hun wensen op dit gebied is echter wel aan te bevelen.

PLANNING PROJECTEN

Om een duidelijk beeld te krijgen van de volgorde en de doorlooptijd van de hiervoor omschreven, uit te voeren projecten, wordt dit met behulp van onderstaande figuur visueel in beeld gebracht.



Figuur 9: Visuele weergave volgorde en doorlooptijden projecten

De dynamiek van de FNV en de VNB kan ervoor zorgen dat er gaandeweg nieuwe wensen worden geuit die qua belangrijkheid een hogere prioriteit genieten. Dit kan uiteraard direct van invloed zijn op de planningsdata uit de projectenportfolio.

BIBLIOGRAPHY

- A.F.H. Aarts, P. J. (1989). *Handboek Informatieplanning*. Ministerie van Defensie, Directie Economisch Beheer Koninklijke Landmacht.
- AFAS software. (2014). *AFAS Pocket*. Opgeroepen op November 27, 2015, van AFAS: <http://www.afas.nl/pocket>
- Afstudeerleidraad 2014/2015. (2014, juli 7). utrecht: Hogeschool Utrecht, Faculteit Natuur en Techniek, Institute for ICT.
- Baarda, D. G. (2009). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers bv.
- Beleidsplan Stichting VNB 2011/2014. (2010).
- Central European Labour Studies Institute. (2014). *Wage Index - Sector Analysis of the Netherlands*. Bratislava: CELSI.
- CMS Derks Star Busmann. (2010). *Akte van statutenwijziging Stichting VNB*. Utrecht: CMS Derks Star Busmann.
- Deming, W. E. (2000). *Out of crisis*. Cambridge MA (USA): Mit Press Ltd .
- Derksen, d. I. (2014). *Trends in business & IT 2014*. Leiden: BITTI B.V.
- (2015). *Directieverslag Stichting VNB 2014*. Utrecht: Stichting VNB.
- Fischer, T., & Julsing, M. (2014). *Onderzoek doen!* Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- FNV. (2014). *Adviesaanvraag Organisatieontwikkelingsprogramma FNV*. Amsterdam: FNV.
- FNV. (2015). *Functiebeschrijvingen FNV*. Opgeroepen op november 27, 2015, van FNV Portaal (intranet): <https://portaal.fnv.nu/organisatie/functiebeschrijvingen/>
- HC&H Consultants. (2013). *Whitepaper Sharepoint - Heeft uw corporatie alle relevante en up-to-date gegevens beschikbaar?* Hendrik-Ido-Ambacht: HC&H Consultants.
- Heutink, K. (2015). *Visiedocument Unified Communications & Collaboration*. Nijkerk.
- Independent Insurances. (2015). *Essentiële lessen vvan de succesvolste kantoren in de 24-uur economie*.
- Kaplan, R., & Bruns, W. (1987). *Accounting and Management: A Field Study Perspective*. Watertown (USA): Harvard Business School Press.
- Kwantes, D. (2015). *Implementatieplan Ledenportal project*. Amsterdam: FNV.
- Mavention. (2015). *Offerte inrichten dossierregistratiesysteem Stichting VNB*. Den Haag: Mavention.
- Microsoft. (2015). *Een Microsoft Dynamics CRM-IDF-installatie configureren*. Opgeroepen op december 3, 2015, van Microsoft Technet: [https://technet.microsoft.com/nl-nl/library/hh699814\(v=crm.7\).aspx](https://technet.microsoft.com/nl-nl/library/hh699814(v=crm.7).aspx)
- Microsoft. (2015). *Windows Server*. Opgeroepen op november 27, 2015, van Technet Microsoft: <https://technet.microsoft.com/nl-nl/library/cc755055.aspx>
- Microsoft. (sd). *Configure a SharePoint site for mobile devices*. Opgeroepen op december 1, 2015, van www.support.office.com: <https://support.office.com/en-us/article/Configure-a-SharePoint-site-for-mobile-devices-ddf28727-3bfe-4b56-951d-c97204eac475>
- Microsoft. (sd). *Support for Microsoft Dynamics CRM*. Opgeroepen op november 11, 2015, van www.microsoft.com: <https://mbs.microsoft.com/customersource/northamerica/CRM/support/support-lifecycle/CRMSupport>
- Microsoft. (sd). *Support for Microsoft Sharepoint Server*. Opgeroepen op november 11, 2015, van www.microsoft.com: <https://support.microsoft.com/nl-nl/lifecycle?p1=11373>
- OpenText. (2015). *Enterprise Service Bus*. Opgeroepen op november 27, 2015, van www.opentext.com: <http://www.opentext.com/what-we-do/products/business-process-management/process-suite-platform/enterprise-service-bus>
- Raffaella Bianchi, D. S. (2014). *Why companies should care about e-care*. Parijs: McKinsey & Company.
- Ridder Consulting. (2015). *PvA Tijdschrijven FNV*. Amsterdam: FNV.
- Stichting VNB. (2014). *Activiteitenplan 2015*. Utrecht: Stichting VNB.
- Stichting VNB. (2014). *Beleidsplan Stichting VNB 2011/2014*.
- Stoop, J. (2015, mei 8). *Succes informatieplanning*. Opgehaald van www.novius.nl: http://www.novius.nl/downloads/Succes_informatieplanning_Tiem_44_Jeroen_Stoop.pdf

- Theeuwes, J. (1988). *Informatieplanning*. Deventer: Kluwer.
- Van der Poel, K. (2008). *Informatiestrategie nu*. Opgehaald van [www.nvbi.nl](http://www.nvbi.nl/pdf/Boek_1.2.pdf): http://www.nvbi.nl/pdf/Boek_1.2.pdf
- Van der Pols, d. R. (2006). *Nieuwe Informatievoorziening*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.
- Van Doorn, M., Ruiters, R., & Bonnet, K. (2015). *PvA Digitaal werken bij de FNV*. Amersfoort: Hospitality Consultants & Contezza.
- Vielvoye, E. (2015). *InformatieBeleidsPlan FNV 2016-2018*. Amsterdam: FNV.
- Visser, d. A. (2007). *Informatie planning voor de technischebedrijfskundige*. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam (Technische Bedrijfskunde).
- Wijnen, G., & Storm, P. (2014). *Projectmatig werken*. Houten: Het Spectrum.
- Zegel, J. (2011). *Van probleem naar prestatie*. Hilversum: Uitgeverij Op de i.

INTERVIEWS

- N. Klijn, Huidige informatievoorziening, 1 juni 2015
- J. van Dijk, Huidige informatievoorziening, 4 juni 2015
- E. Gussenhoven, Huidige informatievoorziening, 2 juni 2015
- R. Vervoorn, Huidige informatievoorziening, 2 juni 2015
- B. Padding, Huidige informatievoorziening, 8 juni 2015
- B. Padding, Beleidsimpact, 15 oktober 2015
- A. van Leeuwen, ICT mogelijkheden, 28 oktober 2015
- F. van Uden, ICT mogelijkheden, 15 november, 2015
- E. Vielvoye, Informatiebeleid t.a.v. Stichting VNB, 25 november 2015
- D. Kwantes, Projectleider Ledenportaal, 26 november 2015
- E. Maerten, SharePoint 2013, 26 november 2015
- K. Huetink, Skype for Business, 12 november 2015
- A. Molendijk, Dossieradministratie in CRM 2015
- J. Coppens, Kosten dienstverlening Stichting VNB, 23 november 2015
- Y. Yigitsoy, Legal Eagle - Remote Desktop, 23 november 2015
- B. Padding, A. van Leeuwen, Beoordeling ICT-mogelijkheden, 1 december 2015
- B. Padding, N. Klijn, J. van Dijk, C. Rosengarten, Huidige informatievoorziening & veranderbehoeften, 21 oktober 2015
- A. van Leeuwen, Kwaliteit CRM, Legal Eagle en SharePoint, 19 oktober 2015

Nieuwe Informatievoorziening voor de Stichting VNB



Plan van aanpak voor het ontwikkelen van een informatieplan
voor de Stichting VNB in opdracht van de Dienst ICT FNV

Opdrachtgever:	Dienst ICT FNV
Auteur:	Carola Daniëlle Lekkerkerker
Studentnummer:	1215347
Naam bedrijf:	FNV
Bedrijfsbegeleider:	Edson Amstelveen
Eerste examiner:	Gerritjan Boshuizen
Tweede examiner:	Nini Salet
Datum:	13 mei 2015
Versie:	1.0

Opdrachtgever

Naam:	Dienst ICT FNV
Adres:	Varrolaan 100
Postcode:	3554 HW
Plaats:	Utrecht
Naam bedrijfsbegeleider:	Edson Amstelveen
Emailadres:	e.amstelveen@bg.fnv.nl
Telefoonnummer:	06-24700228

Onderwijsinstelling

Naam:	Hogeschool Utrecht
Adres:	Nijenoord 1
Postcode:	3552 AS Utrecht
Plaats:	Utrecht
Naam docentbegeleider:	Nini Salet
Emailadres:	Nini.Salet@hu.nl
Telefoonnummer:	06-10429077

Afstudeerder

Naam:	Carola Danielle Lekkerkerker
Studentnummer:	1215347
Adres:	Prinses Ireneplateau 24
Postcode:	3554 HW
Plaats:	Utrecht
Emailadres:	carola.lekkerkerker@gmail.com
Telefoonnummer:	06-22395259

BEGRIPPENLIJST

ASL	ASL, heeft ten doel applicatiemanagement (applicatiebeheer) te professionaliseren. Niet alleen binnen een organisatie, maar ook als uniformerende factor tussen verschillende organisaties.
Eilandautomatisering	Bij eilandautomatisering is er sprake van een veelheid aan applicatieprogramma's. Zo kunnen personeelsinformatiesysteem, salarisberekening, grootboek, logistiek informatiesysteem en financieel informatiesysteem allemaal afzonderlijke applicaties zijn. Bij die applicaties is er sprake van data-overlap.
ICT	Een vakgebied dat zich bezighoudt met informatiesystemen, telecommunicatie en computers.
Informatiearchitectuur	Een model waarin de huidige en gewenste inrichting van de informatievoorziening is beschreven in termen van te onderscheiden systemen en relaties daartussen.
Informatiebeleid	Een verzameling doelstellingen waarin het management aangeeft wat ze met informatie(voorziening) wil bereiken, en anderzijds uitgangspunten, richtlijnen en vrijheidsgraden die in acht moeten worden genomen bij (de ontwikkeling van) de informatievoorziening.
Informatieplanning	Het traject van beleid- en planvorming met betrekking tot de informatievoorziening, leidend tot de formulering van informatiebeleid en informatiearchitecturen en een planning van informatieprojecten.
Informatieplan	Een beschrijving van de gewenste toekomstige inrichting van de informatievoorziening, de bestaande situatie en het migratiepad om de gewenste situatie te bereiken.
Informatiestrategie	Een plan op strategisch niveau voor de inrichting van de informatievoorziening binnen een organisatie, gericht op de ondersteuning van de bedrijfsdoelstellingen.
Informatievoorziening	Een deelsysteem van de organisatie, bestaande uit mensen, middelen en procedures, dat is gericht op de voortbrenging, instandhouding en exploitatie van informatiesystemen.
Informatiesystemen	Bouwstenen die ondersteuning geven aan de interne bedrijfsprocessen, de communicatie met de omgeving en de besturing van de organisatie.
IISF	Staat voor Integratie ICT-Systemen FNV en is een van de projecten die door de FNV in het leven is geroepen in het kader van de fusie.
IT-dienstverlening	Dienstverlening op het gebied van Informatietechnologie IT of informatie- en communicatietechnologie (ICT)

IT-infrastructuur	De verzameling voorzieningen die nodig is voor het transport van analoge en digitale gegevens (data).
ITIL	Is een best practice voor het inrichten van de beheerprocessen binnen een ICT-organisatie. et resultaat van procesimplementatie met behulp van ITIL is vergelijkbaar met de ISO 9000-regulering in de niet-ICT-branche, waarbij alle onderdelen van de organisatie zijn beschreven en in een bepaalde hiërarchie qua bevoegdheid/verantwoordelijkheid zijn gerangschikt.
Producten en Diensten	Een PDC bevat een overzicht van alle producten, de productbeschrijvingen, de van toepassing zijnde wetgeving, voorwaarden, procedures, doorlooptijden en kosten.
Service Level Agreement (SLA)	Een contract tussen dienstverlener en klant met meetbare condities over de te verlenen service.
Systeemsoftware	Een verzameling van alle programma's die nodig zijn voor het functioneren van het systeem zoals Microsoft Windows, Unix en Mac OS.

BEGRIPPENLIJST	61
1. INLEIDING	63
2. PROBLEEMSTELLING	65
2.1 AANLEIDING	65
2.2 DOELSTELLING	65
2.3 ONDERZOEKVRAAG EN DEELVRAGEN	67
2.4 AFBAKENING	67
3. CONTEXT	68
3.1 FNV	68
3.2 DIENST ICT FNV	70
3.3 STICHTING VNB	70
3.4 RELATIE FNV & VNB	71
3.5 POSITIE, TAKEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN Afstudeerder	71
4. THEORETISCH KADER - INFORMATIEPLANNING	72
4.1 WAT IS INFORMATIEPLANNING?	72
4.2 AANLEIDINGEN VOOR INFORMATIEPLANNING	72
4.3 DOELSTELLINGEN VAN INFORMATIEPLANNING	72
4.4 RESULTATEN INFORMATIEPLANNING	73
4.5 METHODEN, TECHNIEKEN & MODELLEN	75
4.6 VERANTWOORDING GEKOZEN METHODE	78
4.7 LITERATUUR	79
5. ONDERZOEKSMETHODEN	81
5.1 SOORT ONDERZOEK	81
5.2 VERANTWOORDING ONDERZOEKSMETHODE	81
5.3 AANPAK ONDERZOEKSVRAGEN	83
5.4 ONDERZOEKSDEELNEMERS	83
5.5 BETROUWBAARHEID & VALIDITEIT	84
6. OP TE LEVEREN PRODUCTEN	85
7. PLANNING	87
7.1 PLANNING	89
7.2 VOORTGANGSBEWAKING	91
7.3 RISICOBEHEERSING	91
7.4 RANDVOORWAARDEN	91
8. PROJECTORGANISATIE	FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD. 93
8.1 OPDRACHTGEVER	93
8.2 PROJECTLEIDER	93
8.3 STAKEHOLDERS	93
8.4 BEGELEIDING	94
8.5 COMMUNICATIE & SAMENWERKING	94
9. KOSTEN & BATEN	95
10. BIBLIOGRAFIE	96

1. INLEIDING

De Dienst ICT FNV staat voor de uitdaging om de IT-infrastructuren van vijftal FNV-organisaties samen te voegen en het beheer en support hiervoor op zich te nemen. Een van de taken die hier uit voortkomt is het in kaart brengen van de informatiebehoeften van de verschillende klanten/klantgroepen die zij moet gaan bedienen. Men moet immers weten welke diensten en producten er op welke manier geleverd moeten worden en op welke wijze processen hieromtrent ingericht dienen te worden.

De Stichting VNB is een van de klanten van de Dienst ICT FNV en dit plan van aanpak beschrijft de wijze waarop de informatiebehoefte van deze klant in kaart zal worden gebracht en de wijze waarop er inzicht verkregen zal worden in de mogelijkheden om aan deze informatiebehoefte te voorzien. Het doel van deze opdracht is het komen tot een informatieplan voor de Stichting VNB op basis waarvan de Dienst ICT haar dienstverlening kan afstemmen.

De resultaten uit het in dit document beschreven project zullen als input dienen voor de nog op te stellen Service Level Agreement met de Stichting VNB en de Producten en Diensten Catalogus, maar ook voor de nog te ontwikkelen methode voor de (periodieke) informatie inwinning over de gewenste informatievoorziening bij de diverse afnemers van ICT-diensten van de Dienst ICT FNV. Deze probleemstelling en haar context worden in hoofdstuk twee en drie uitgebreid toegelicht.

In hoofdstuk vier wordt het theoretisch kader van het project geschetst en wordt uiteengezet op welke wijze de methode Nieuwe Informatievoorziening wordt toegepast om de beoogde doelstellingen te bereiken, waarbij de volgende stappen doorlopen worden om te komen tot de benodigde informatie om een informatieplan op te kunnen stellen.

Stap 1 - In kaart brengen huidige informatievoorziening

Stap 2 - In kaart brengen veranderingsbehoeften zijn er ten aanzien van de informatievoorziening

Stap 3 - In kaart brengen ICT-mogelijkheden om invulling te geven aan de veranderingsbehoeften

Stap 4 - Schetsen mogelijke scenario's en architecturen

Stap 5 - Uitwerken stappenplan voor betere aansluiting op informatiebehoefte van de VNB

Bij de beschrijving van de methode wordt per stap aangegeven welke activiteiten er uitgevoerd worden en welke modellen en technieken hierbij gebruikt worden.

Vervolgens wordt er in hoofdstuk 5 toegelicht welke onderzoeksmethoden worden toegepast om de benodigde informatie te verzamelen om de hoofd- en deelvragen te kunnen beantwoorden.

Hoofdstuk 6 geeft een toelichting op de producten die aan het einde van het project opgeleverd worden en wat het doel van deze producten is. In hoofdstuk 7 zijn de opleverdata van deze producten en de projectactiviteiten opgenomen in een planning, zodat voor alle betrokkenen helder is op welk moment het en ander wordt uitgevoerd en opgeleverd. Ook wordt er in dit hoofdstuk aandacht geschonken aan eventuele projectrisico's en randvoorwaarden.

In hoofdstuk 8 wordt aangegeven welke personen er bij dit project betrokken zijn, wat hun rol hierbij is en op welke wijze er samengewerkt en gecommuniceerd zal worden.

Last but not least, zal er in hoofdstuk 9 informatie worden verschaft over de kosten en baten van het in dit plan van aanpak beschreven project.

2. PROBLEEMSTELLING

In dit hoofdstuk wordt de probleemstelling, die ten grondslag ligt aan dit project, uiteengezet door inzicht te geven in; de aanleiding van de probleemstelling, de doelstelling voor het afstudeerproject, de te beantwoorden hoofd- en deelvragen en de afbakening van het project.

2.1 AANLEIDING

Op 1 januari 2015 zijn FNV Bondgenoten, FNV Bouw, Abvakabo FNV, FNV Vakcentrale en FNV Sport gefuseerd en gaan samen verder onder de naam FNV. Een van de gevolgen van deze fusie is dat de IT-infrastructuur van deze vijf organisaties wordt vervangen door een nieuwe IT-infrastructuur. In eerste instantie worden de verschillende netwerken en applicaties waar mogelijk samengevoegd en gekoppeld, maar uiteindelijk zal er één IT-infrastructuur overblijven die alle medewerkers van de gefuseerde organisaties moet kunnen ondersteunen. Om deze nieuwe IT-infrastructuur op een adequate wijze te beheren, worden ook de ICT-afdelingen van de gefuseerde organisaties samengevoegd per 1 mei 2015.

De structuur van de nieuwe, samengevoegde ICT-afdeling (hierna Dienst ICT FNV) is inmiddels bekend, maar er wordt nog gewerkt aan het opstellen van de bijbehorende processen, procedures en werkinstructies. Ook de Service Level Agreements (SLA's) en Producten en Diensten Catalogus (PDC) die in het verleden zijn overeengekomen tussen de samenvoegende ICT-afdelingen en haar klanten zullen worden herzien en opnieuw worden afgestemd.

De Stichting VNB (VNB) is een van de organisaties die ICT-diensten afneemt van de FNV. De ICT-afdeling van het voormalige FNV Bondgenoten is op dit moment verantwoordelijk voor de ICT-dienstverlening aan de VNB, maar per 1 mei 2015 zal dit overgenomen worden door de Dienst ICT FNV. De Dienst ICT FNV zal in eerste instantie de eerder gemaakte afspraken tussen FNV Bondgenoten en de VNB handhaven, maar in de tweede helft van 2015 zullen deze worden herzien en in een nieuwe SLA en PDC worden vastgelegd.

Om tot een goede SLA en PDC tussen de FNV en de VNB te komen is het noodzakelijk om inzicht te verkrijgen in de eisen en wensen die de VNB heeft op het gebied van informatievoorziening. Daarnaast zijn er klachten dat de huidige informatievoorziening niet goed aansluit op de informatiebehoefte van de VNB. Een van deze klachten is bijvoorbeeld dat de software die gebruikt wordt voor de digitale dossieradministratie verouderd is en daarom niet meer voldoet voor de processen die het moet ondersteunen. De geplande vervanging van de IT-infrastructuur en deze klachten van de VNB vormen tezamen de aanleiding tot dit afstudeerproject. Daarin wordt onderzoek gedaan naar de informatiebehoefte van de VNB en hoe de ICT dienstverlening van FNV hier zo goed mogelijk op kan aansluiten.

2.2 DOELSTELLING

De doelstelling van dit afstudeerproject kan worden opgesplitst in primaire en secundaire doelen. De primaire doelstelling van het in dit plan van aanpak beschreven project is tweeledig:

1. Optimalisatie ICT-dienstverlening aan de VNB
2. Ontwikkelen methode voor informatieplanning

Optimalisatie ICT-dienstverlening aan de VNB

Zoals in de vorige paragraaf al aangegeven, zal de IT-infrastructuur van de afzonderlijke gefuseerde FNV-bonden vervangen worden door een nieuwe IT-infrastructuur. De Dienst ICT FNV zal het beheer en support hiervan op zich nemen. Om dit op een goede manier te kunnen doen, is het noodzakelijk dat de Dienst ICT FNV inzicht heeft in de informatiebehoefte van de verschillende (interne) klanten die zij moet bedienen,

zodat aan de hand hiervan vastgesteld kan worden welke diensten en producten er op welke manier geleverd moeten worden. Daarnaast is dit ook bepalend voor de wijze waarop operationele processen voor het beheer en support ingericht dienen te worden. De informatiebehoefte van de VNB stelt de dienst ICT in staat om zowel een standaardproces in te richten dat grotendeels aansluit op alle klanten, maar ook om een op maat proces in te richten dat het mogelijk maakt om zoveel als mogelijk aan te sluiten op de specifieke wensen c.q. informatiebehoefte van de VNB. Doel van het afstudeerproject is inzicht te geven in de informatiebehoefte van VNB, de informatievoorziening van de dienst ICT, de omissies die hiertussen naar voren komen en de mogelijkheden om invulling te geven aan de mogelijke veranderingsbehoeften van deze klant.

Ontwikkelen methode voor informatieplanning

Niet alleen voor de VNB moet de informatiebehoefte in kaart worden gebracht, maar ook voor de andere klanten van de Dienst ICT FNV. Dat betekent dat er een standaard methodiek moet worden ontwikkeld voor het inwinnen van deze informatie en het periodieke afstemmen of de dienstverlening nog aansluit op de wensen van de klanten. Het afstudeerproject loopt voor op de activiteiten van de Dienst ICT FNV die de informatiebehoefte van al haar klanten in kaart wilt brengen. Het informatieplan en totstandkoming daarvan zal als broninformatie worden gebruikt voor een bondsbrede manier van informatie inwinning.

Secundaire doelen voor de Dienst ICT FNV om de informatievoorziening op de wensen en behoeften van de (interne) klanten) af te stemmen zijn:

- Ledentevredenheid
- Klanttevredenheid
- Betere inzet van de beschikbare middelen
- Optimale benutting nieuwe informatietechnologie

Ledentevredenheid

De FNV ontleent haar bestaansrecht aan de mate waarin zij in staat is om werknemers, uitkeringsgerechtigden en gepensioneerden te informeren en ondersteunen op het gebied van werk en inkomen. Door de digitalisering van de samenleving speelt de inzet van ICT-middelen hierbij, net als bij de meeste moderne organisaties, een cruciale rol.

Wanneer de informatievoorziening niet voldoende is afgestemd op de informatiebehoefte van een organisatie, kan dit een negatief hebben effect op de efficiency en effectiviteit van haar medewerkers. Dit kan een negatief effect hebben op de dienstverlening aan de klanten van deze organisatie en kan ten kosten gaan van de klanttevredenheid.

Wanneer de informatievoorziening aan de VNB niet voldoende is afgestemd op de wensen en eisen van deze organisatie, kan dit tot ontevredenheid bij de leden leiden en uiteindelijk resulteren in het teruglopen van het aantal FNV-leden.

Klanttevredenheid

Een goede inzet van ICT-middelen kan er aan bijdragen dat medewerkers van de VNB effectief en efficiënt hun werk uit kunnen voeren. Frustraties over niet passende it-voorzieningen kunnen hiermee voorkomen/weggenomen worden, zodat de klant tevreden is over de IT-dienstverlening die de Dienst ICT FNV levert. Ook het maken van duidelijke afspraken over de mogelijkheden, maar vooral de onmogelijkheden op het gebied van de IT-dienstverlening, kunnen bijdragen aan een grotere klanttevredenheid. Door het managen van de verwachtingen van de klant kunnen teleurstellingen worden voorkomen.

Betere inzet van de beschikbare middelen

Een goede afstemming over de te leveren informatievoorziening stelt de Dienst ICT FNV in staat om op een adequate wijze het support en beheer op de ICT-middelen uit te voeren. De inzet van de beschikbare resources, zoals geld en personele inzet, kan beter worden afgestemd.

Optimale benutting nieuwe informatietechnologie

Wanneer er inzicht is in de wensen en eisen op het gebied van informatievoorziening, kan een betere afweging gemaakt worden of het zinvol is om nieuwe informatietechnologie toe te passen.

2.3 ONDERZOEKVRAAG EN DEELVRAGEN

De hiervoor omschreven kwestie heeft geleid tot de volgende hoofdvraag voor de uit te voeren afstudeeropdracht:

Wat is de informatiebehoefte van de VNB en op welke wijze kan de Dienst ICT FNV in die behoefte voorzien?

Om deze hoofdvraag te beantwoorden zal in dit project gebruik gemaakt worden van de methode Nieuwe Informatievoorziening. Deze methode is een gestructureerde aanpak die uitgaat van een vijftal stappen om te komen tot een informatieplan. Deze methode wordt in hoofdstuk vier nader toegelicht. Aan de hand van de stappen uit de methode zijn de volgende deelvragen opgesteld, die informatie op zullen leveren voor het beantwoorden van de hiervoor beschreven hoofdvraag.

- Hoe is de huidige informatievoorziening vormgegeven?
- Welke veranderingsbehoeften zijn er ten aanzien van de informatievoorziening?
- Welke ICT-mogelijkheden zijn er om invulling te geven aan de veranderingsbehoeften?
- Wat zijn de mogelijke scenario's en architecturen voor het invullen van de veranderingsbehoeften?
- Wat zijn, na het afwegen van de risico's en haalbaarheid van de mogelijke scenario's, de meest logische stappen om beter aan te sluiten op de informatiebehoefte van de VNB?

2.4 AFBAKENING

De Dienst ICT FNV zal meerdere klanten gaan bedienen. Denk hierbij aan de werkorganisatie van de FNV, maar ook aan andere klanten zoals het Advocatenkantoor Varrolaan, FNV Letselschade en de Stichting VNB. Het afstudeerproject beperkt zich tot de informatievoorziening van de Dienst ICT FNV aan de VNB. De informatievoorziening aan andere organisatieonderdelen/klanten valt buiten de scope van het onderzoek.

Dit afstudeerproject zal resulteren in een informatieplan waarin geadviseerd wordt over de aansluiting van informatiebehoefte versus informatievoorziening inclusief een globaal implementatieplan. Dit implementatieplan bestaat uit een voorstel voor een aantal op te starten projecten, dat handvatten biedt om te komen tot de gewenste situatie. De implementatie valt buiten de scope van het project.

Het informatieplan bevat adviezen over de aansluiting van de informatiebehoefte versus informatievoorziening. De voorgestelde implementatie projecten worden tevens voorzien van de door de VNB gestelde prioriteit, zodat de Dienst ICT FNV hier rekening mee kan houden. De besluitvorming of deze adviezen ook daadwerkelijk overgenomen zullen worden en verwerkt in de voorgestelde projecten vallen buiten de scope van dit onderzoek. De besluitvorming is uiteraard afhankelijk van beheersbaarheid kwesties, budgetten, wensen van andere klanten, enzovoorts. Om kosteneffectief diensten te kunnen leveren, is het dus mogelijk dat bepaalde diensten niet geleverd worden of tegen hogere kosten dan de VNB wenst te betalen. Het onderhandelingsproces hierover valt ook buiten de scope van het onderzoek.

3. CONTEXT

De afstudeeropdracht wordt in opdracht van de Dienst ICT van de FNV uitgevoerd en heeft betrekking op de informatievoorziening aan de VNB. In dit hoofdstuk worden beide organisaties nader toegelicht.

3.1 FNV

FNV staat voor Federatie Nederlandse Vakvereniging en bestaat uit een aantal zelfstandige vakbonden die nauw met elkaar samenwerken en zich bezig houden met de belangenbehartiging op het gebied van werk en inkomen voor werknemers, uitkeringsgerechtigden en gepensioneerden in diverse sectoren van de arbeidsmarkt. Gezamenlijk behartigen zij de belangen van zo'n 1.1 miljoen leden en zijn hiermee de grootste vakbeweging van Nederland. Zaken die het niveau van de afzonderlijke bedrijfstakken overstijgen, worden door de FNV Vakcentrale geregeld en gecoördineerd.

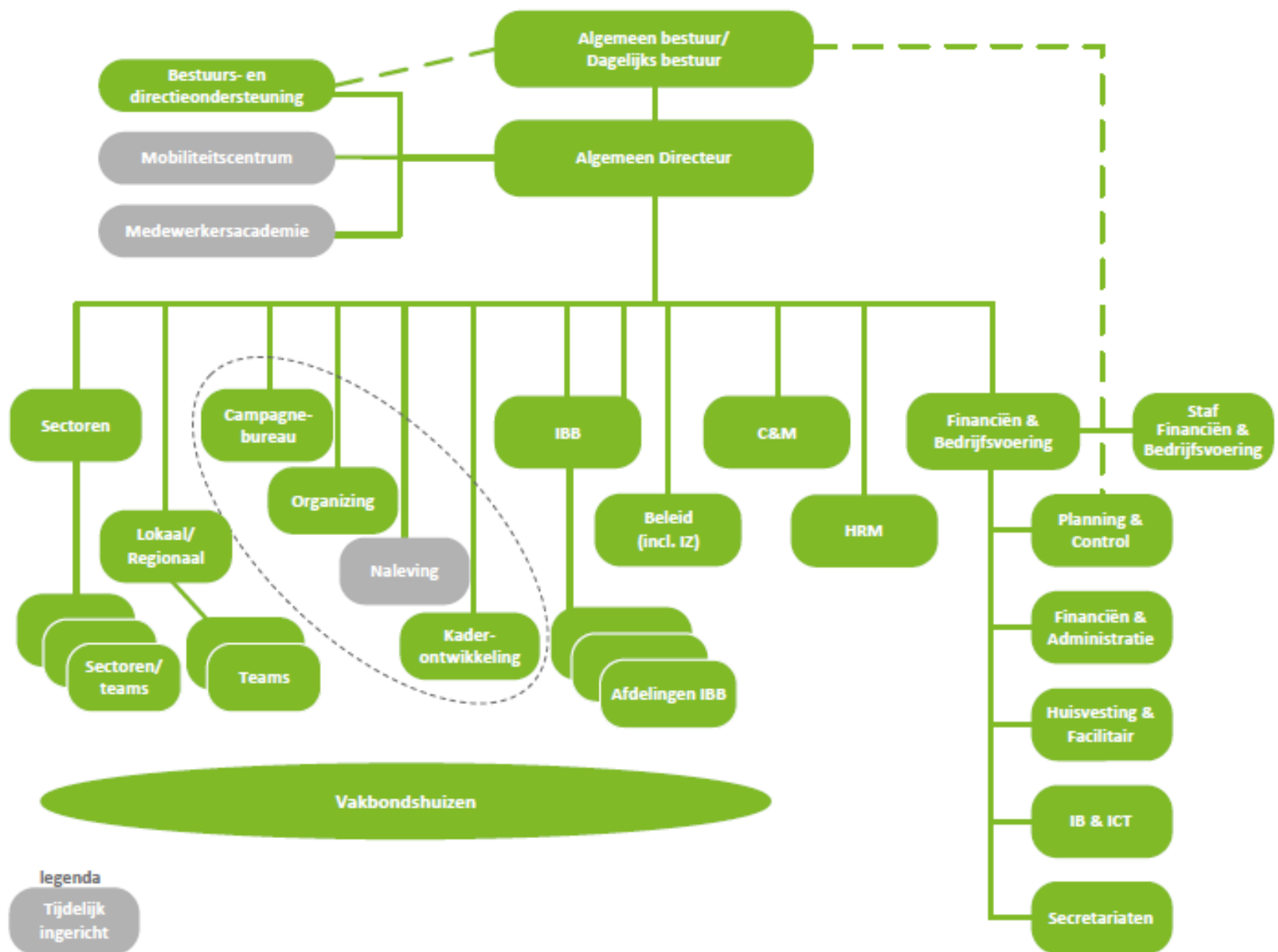
Hieronder volgt een overzicht van de verschillende FNV-vakbonden, waarbij wordt aangegeven in welke sectoren zij actief zijn en hoeveel leden zich bij deze verenigingen hebben aangesloten (Wikipedia, 2015).

Naam	Sector	Ledenaantal
FNV Bondgenoten	Industrie, agrarische en diensten	455.734
Abvakabo FNV	Ambtenaren, zorg, semi-overheid en energie	345.344
FNV Bouw	Bouw, schilders en houtindustrie	115.000
FNV Sport	Sport (niet-athleten)	1.100
AOB	Onderwijs	87.000
FNV Kiem	Kunsten, drukkers, informatie en gaming	31.729
AFMP/Marver	Militairen & marechaussee	25.000
NPB	Politie	24.000
FNV Horecabond	Horeca, recreatie en catering	23.869
FNV Zelfstandigen	ZZP'ers	15.000
FNV Mooi	Kappers en schoonheidsspecialisten	8.000
NVJ	Journalisten	7.398
Nautilus NL	Zeevarenden	5.500
FNV Vrouwenbond	Vrouwen	3.000
FNV Jong	Jongeren	2.500
VVCS	Professionele voetballers	875
NL Sporter	Professionele atleten (behalve voetballers)	400

Figuur 1: Tabel overzicht FNV-vakbonden

Om sterker te staan tegenover werkgevers en de overheid, hebben FNV Bondgenoten, FNV Bouw, Abvakabo FNV, FNV Vakcentrale en FNV Sport in 2014 besloten om te gaan fuseren. Deze vakbonden zijn per 1 januari 2015 verder gegaan onder de naam FNV. De overige FNV-vakbonden zijn zelfstandig gebleven en zullen voornamelijk onder hun eigen naam onder de vlag van de FNV verder gaan.

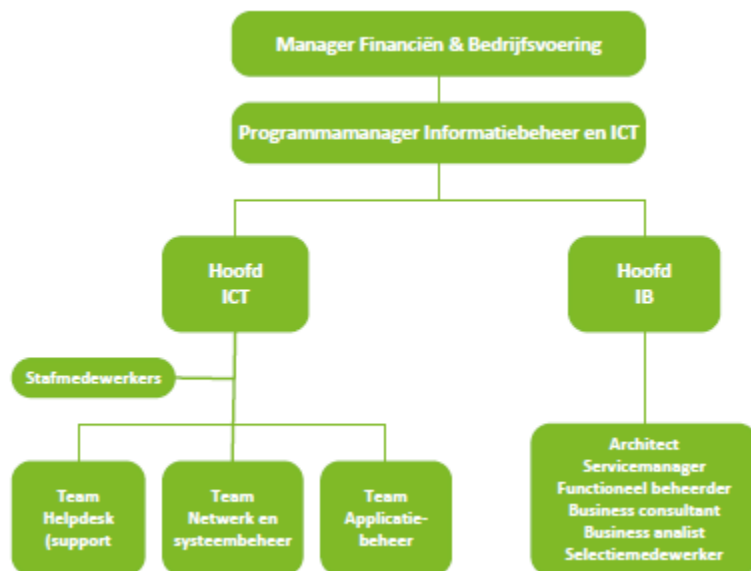
Bij het besluit om de verenigingen te fuseren, is ook besloten om de achterliggende werkorganisaties samen te voegen. Op 1 januari 2015 is men gestart met het samenvoegen van de werkorganisaties, maar voor deze samenvoeging is een periode van drie jaar (tot 1-1-2018) uitgetrokken. Op de volgende pagina is de inrichting van de nieuwe werkorganisatie in een organigram weergegeven (FNV, 2014).



Figuur 2: Organigram werkorganisatie FNV

3.2 DIENST ICT FNV

Gevolg van de fusie van FNV Bondgenoten, FNV Bouw, Abvakabo FNV, FNV Vakcentrale en FNV Sport is dat de IT-infrastructuur van deze vijf organisaties wordt vervangen door een nieuwe IT-infrastructuur. Netwerken en applicaties zullen waar mogelijk samengevoegd, gekoppeld of vervangen gaan worden. Om deze nieuwe IT-infrastructuur op een adequate wijze te beheren, wordende ICT-afdelingen van de gefuseerde organisaties samengevoegd per 1 mei 2015. Hieronder wordt aan de hand van een organigram de nieuwe structuur van deze samengevoegde IT-organisatie en de plaats binnen de samengevoegde werkorganisatie weergegeven (FNV, 2014).



Afbeelding 3: Structuur nieuwe, samengevoegde ICT-afdeling van de FNV

3.3 STICHTING VNB

Stichting VNB (hierna VNB) staat voor Stichting Vervoersbond FNV Naleving Cao Beroepsgoederenvervoer over de weg. Zoals de naam al doet vermoeden, maakt deze stichting onderdeel uit van de “FNV-familie”.

Omdat er in de sector Vervoer (en meer specifiek in het beroepsgoederenvervoer over de weg) in verhouding tot andere sectoren veel misstanden zijn ten aanzien van de behandeling van werknemers, heeft de FNV in 1994 de VNB opgericht om zich specifiek op deze groep werknemers te richten. De VNB is dus geen vereniging waar leden zich bij aan kunnen sluiten zoals de FNV, maar zij levert namens de FNV informatie, advies en bijstand aan de werknemers in deze sector.

Het voornaamste doel van de VNB is het tegengaan van concurrentievervalsing in de sector, door toe te zien op de naleving en handhaving van de cao's voor het beroepsgoederenvervoer over de weg. Dit doen zij door informatie en advies aan werknemers te verstrekken, maar ook door het voeren van schriftelijke procedures tegen werkgevers waarin naleving van de cao's wordt afgedwongen. De grond voor het voeren van deze nalevingzaken is gelegen in artikel 78 TLN/artikel 13 KNV. De omgekeerde bewijslast die in deze artikelen is opgenomen, zorgt ervoor dat de werkgever op verzoek van de FNV moet aantonen dat de cao wordt nageleefd.

Een andere taak van de VNB is het bieden van juridische bijstand bij strafzaken. Wanneer leden van de FNV door of tijdens het uitvoeren van hun werk in aanraking komen met binnenlandse of buitenlandse justitiële organisaties, kunnen zij een beroep doen op juridische bijstand via VNB.

3.4 RELATIE FNV & VNB

Zoals eerder al aangegeven, levert de VNB namens de FNV informatie en advies aan de werknemers in de sector beroepsgoederenvervoer over de weg en verleent zij juridische bijstand bij werk gerelateerde kwesties aan FNV leden die werkzaam zijn in deze sector. De VNB werkt hierbij intensief samen met de medewerkers van de FNV die zich bezighouden met de belangenbehartiging van werknemers in de sector Vervoer.

Naast deze samenwerking is er echter nog een hele duidelijke relatie tussen de FNV en de VNB, doordat de VNB haar ICT-dienstverlening heeft uitbesteed aan de Dienst ICT van de werkorganisatie van het voormalige FNV Bondgenoten. Zoals hiervoor al vermeld, worden ook de ICT-afdelingen van de gefuseerde FNV-vakbonden per 1 mei 2015 samengevoegd. Dit betekent dat de Dienst ICT van de werkorganisatie van FNV Bondgenoten per 1 mei 2015 zal opgaan in de Dienst ICT van de FNV en dat zij de ICT-dienstverlening aan de VNB vanaf dat moment op zich zal nemen. Dit is de aanleiding geweest voor het project dat in dit plan van aanpak is beschreven.

3.5 POSITIE, TAKEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN Afstudeerder

De afstudeerder is sinds augustus 2008 werkzaam als Medewerker Support en Beheer voor de Dienst ICT van FNV Bondgenoten, maar wordt bij de samenvoeging van de ICT-afdelingen per 1 mei 2015 geplaatst in de positie van Senior Helpdeskmedewerker van de Dienst ICT van de FNV.

De primaire taak van de afstudeerder binnen deze functie is het bieden van ict-support aan de gebruikers van de ict-systemen die door FNV worden beheerd. Wanneer zij vragen en/of problemen hebben met betrekking tot deze ict-systemen, kunnen zij contact opnemen met de ICT Helpdesk. De helpdeskmedewerker registreert de melding en handelt de melding af of zorgt ervoor dat de melding doorgezet wordt naar het juiste team binnen de Dienst ICT.

Hoewel de afstudeerder officieel de functie van helpdeskmedewerker vervult, is zij sinds maart 2014 fulltime gedetacheerd als PMO'er (Project Management Officer) aan het Projectbureau IISF. IISF staat voor Integratie ICT-Systemen FNV en is een van de projecten die door de FNV in het leven is geroepen in het kader van de fusie van FNV Bondgenoten, FNV Bouw, Abvakabo FNV, FNV Vakcentrale en FNV Sport per 1 januari 2015.

Binnen het IISF-project wordt gewerkt aan de ICT-dienstverlening, die nodig is voor de nieuwe, gefuseerde FNV zoals het ontwikkelen van een nieuwe, gezamenlijke website en de integratie van de financiële administraties en CRM-systemen. Binnen deze functie houdt de afstudeerder zich bezig met het resourcemanagement, voortgangsrapportages, afhandeling van facturen, bijwerken financiële overzichten/monitoren van de budgetten en allerhande administratieve taken ter ondersteuning van de projectleiders.

4. THEORETISCH KADER - INFORMATIEPLANNING

Zoals in hoofdstuk twee beschreven, is het doel van het afstudeerproject te komen tot een informatieplan op basis waarvan de Dienst ICT FNV de informatievoorziening aan de VNB beter op haar wensen en eisen kan afstemmen. Dit hoofdstuk schetst het theoretisch kader waarbinnen het project wordt uitgevoerd. De beschreven theorie, modellen en technieken worden gebruikt voor het identificeren, typeren, onderzoeken, interpreteren of verbeteren (Zegel, 2011) van de verschillende aspecten van de informatievoorziening aan de VNB.

4.1 WAT IS INFORMATIEPLANNING?

Informatieplanning kan worden gezien als het traject van beleid- en planvorming met betrekking tot de informatievoorziening, leidend tot de formulering van informatiebeleid en informatiearchitecturen en een planning van informatieprojecten (Van der Pols, 2006).

4.2 AANLEIDINGEN VOOR INFORMATIEPLANNING

In de jaren 1970 en 1980 stonden informatiebeleid en informatieplanning sterk in de belangstelling. Informatieplanning was het antwoord op een aantal veel voorkomende problemen ten aanzien van de automatisering (Van der Pols, 2006), zoals:

- Informatievoorziening was niet (voldoende) afgestemd op de behoefte en daardoor werd het beoogde resultaat niet altijd bereikt;
- De ontwikkeling van nieuwe informatiesystemen (bijna altijd maatwerk) verliep in de regel moeizaam. Planningen en kosten liepen veelvuldig uit;
- Geen integratie van deelsystemen. De hardware en de systeemsoftware van de verschillende infrastructuren sloten in de regel niet op elkaar aan;
- Slechte efficiency van registratieve processen;
- Onvoldoende betrokkenheid topmanagement;
- Door de ontstane eilandautomatisering was men het overzicht kwijt;
- Vanwege de toegenomen complexiteit en omvang van de activiteiten in het kader van informatievoorziening (ontwerp, exploitatie en onderhoud), werd het noodzakelijk om deze activiteiten (beter) op elkaar af te stemmen;
- Ontbreken van selectiecriteria voor automatisering;
- De automatiseringsafdelingen waren sterk technologisch georiënteerd en hadden daarom veel macht binnen organisaties;
- Ontbreken van methoden voor prioriteitsstelling. Door het steeds belangrijker worden van informatie en de beperkte middelen hiervoor, was men genoodzaakt om prioriteiten te stellen;
- Behoefte aan nieuwe informatietechnologieën.

4.3 DOELSTELLINGEN VAN INFORMATIEPLANNING

Vanwege de enorme populariteit van informatieplanning verschenen er in de jaren '80 veel publicaties en werden er ook veel verschillende methoden voor informatieplanning ontwikkeld. Iedere organisatie ontwierp zo ongeveer haar eigen methode. Door deze wildgroei aan 'eigen methoden' ontstond er echter behoefte aan kadering. Mede naar aanleiding daarvan is er in 1988 een onderzoek uitgevoerd naar deze verschillende methoden (Theeuwes, 1988). Resultaat van dit onderzoek is dat op basis van de verschillende methoden de volgende doelstellingen voor informatiebeleid en informatieplanning onderkend kunnen worden:

- Verbetering van de effectiviteit en de efficiency van de informatievoorziening gericht op effectiviteit van de bedrijfsvoering door onder meer:
 - het opstellen van een prioriteitstelling voor informatieplanningsprojecten en het verbeteren van de beheersing van systeemontwikkeling, en
 - het realiseren van een betere afstemming van de informatievoorziening op de bedrijfsvoering en verbetering van het primaire proces.
- Een optimale benutting van de nieuwe informatietechnologie.
- Een afstemming van de informatievoorziening op de eisen die vanuit de bedrijfsstrategie worden gesteld.
- Een afstemming van het personeelsbeleid op het automatiseringsbeleid.
- Een doelmatige organisatiestructuur voor de informatievoorziening.

Aarts en Janssen (1989) onderkennen in hun Handboek Informatieplanning ook de volgende motieven voor informatieplanning:

- Voorkomen van overlappingen en blinde vlekken;
- Beter beheersen van de ontwikkeling van de informatiesystemen;
- Maken van prioriteitsstelling;
- Vergroten van de invloed van het management op de informatievoorziening;
- Goedkoper maken van de informatievoorziening;
- Betere financiële planning;

4.4 RESULTATEN INFORMATIEPLANNING

Uit het onderzoek (Theeuwes, 1988) is gebleken dat informatiebeleid en -planning in het algemeen leidt tot de volgende producten, die in de volgende sub paragrafen nader worden toegelicht:

1. Informatiestrategie
2. Informatiearchitectuur
3. Informatieprojecten

4.4.1 Informatiestrategie

Er bestaan verschillende definities van informatiestrategie. Theeuwes definieert dit als volgt:

‘De informatiestrategie geeft invulling aan de richting voor de informatievoorziening voor de hele organisatie. Dit levert een informatiestrategieplan op, waarin de kaders voor onderliggende plannen weergegeven zijn.’

Ook zijn er veel uitgebreidere definities van het begrip informatiestrategie. Zo beschrijft de heer Klaas van der Poel (2008) van de organisatie de Nederlandse Vereniging van Beëdigde Informaticadeskundigen (NVBI) het als volgt:

‘Een impliciet of expliciet samenhangend geheel van visies, doelstellingen, structuren, regels en plannen met betrekking tot vraag en aanbod van formele informatie, goedgekeurd door de directie en gericht op de ondersteuning van de bedrijfsdoelstellingen van de organisatie op de lange termijn’

De volgende samengestelde definitie van informatiestrategie kan hieruit gedestilleerd worden: Informatiestrategie kan worden gezien als een plan op strategisch niveau voor de inrichting van de informatievoorziening binnen een organisatie, gericht op de ondersteuning van de bedrijfsdoelstellingen.

4.4.2 Informatiearchitectuur

Ook bestaan er verschillende definities van informatiearchitectuur. Theeuwes definieert dit als volgt:

‘De informatiearchitectuur levert een blauwdruk op van de informatievoorziening van de organisatie. Een architectuur geeft de samenhang en globale structuur van de informatievoorziening weer en definieert daarmee wat er ontwikkeld gaat worden.’

Op Wikipedia (2015) wordt informatiearchitectuur als volgt gedefinieerd:

‘De informatiearchitectuur beschrijft de inhoudelijke relaties en samenhang tussen toepassingen en gegevensverzamelingen onderling. Hiermee worden de relaties met informatie en communicatie als bedrijfsmiddelen/productiefactoren van een organisatie inzichtelijk. De informatie-architectuur is daarmee een onderdeel van de Informatievoorziening binnen een organisatie.’

Van der Pols (2006) omschrijft informatiearchitectuur als volgt:

‘Informatiearchitectuur is het logische model voor de informatievoorziening van een organisatie. Onder deze architectuur vallen dus de logische gegevens/bedrijfsgegevens, bedrijfsprocessen, functies, entiteiten of gegevensgroepen en eventueel gebruikte informatiesystemen. Dit model is vergelijkbaar met een beleidsmodel, maar dan nader uitgewerkt voor de informatievoorziening van een organisatie.’

De kern van deze definities is gelijk en kan als volgt samengevat worden; Informatiearchitectuur is een uitwerking van de informatievoorziening van een organisatie.

4.4.3 Informatieprojecten

In de optiek van Theeuwes zijn informatieprojecten veranderings- en ontwikkelprojecten, die zijn gedefinieerd op basis van de veranderingen op het niveau van informatiestrategie en -architectuur om te komen tot de gewenste veranderingen in de architectuur. In feite betreft het dus hier een uitwerking van de acties die nodig zijn om van de huidige situatie naar de gewenste situatie te komen.

4.4.4 Informatieplan

De hiervoor omschreven drie producten van informatiebeleid en -planning vormen tezamen een informatieplan, waarin structuurschetsen voor de informatievoorziening en uitwerkingen richting activiteiten of projecten opgenomen zijn. Een informatieplan geeft o.a. antwoord op de volgende vragen (Visser, 2007):

- Welke informatiesystemen heeft het bedrijf nodig?
- Welke gegevens worden tussen die informatiesystemen uitgewisseld?
- Welke systemen moeten op termijn worden geautomatiseerd?
- Welke technologie moet worden ingezet voor die automatisering?
- Welke afdelingen en functionarissen zijn verantwoordelijk voor het functionele beheer van de gegevensverzamelingen?

4.5 METHODEN, TECHNIKEN & MODELLEN

Zoals in paragraaf 4.3 aangegeven, zijn er verschillende methoden ontwikkeld voor informatieplanning. Bekende methoden zijn Business Systems Planning (BSP), Information Strategy Planning (ISP), Handboek Informatieplanning (HIP), System Development Methodology II (SDM II) en Nieuwe Informatie-voorziening. Deze verschillende uitgangspunten van deze methoden zijn bepalend voor de uitkomst van de informatieplanning.

Na bestudering van de diverse methoden voor informatieplanning, is ervoor gekozen om de methode Nieuwe Informatievoorziening (Van der Pols, 2006) binnen het afstudeerproject toe te passen. Deze methode is ontwikkeld aan de hand van de volgende uitgangspunten:

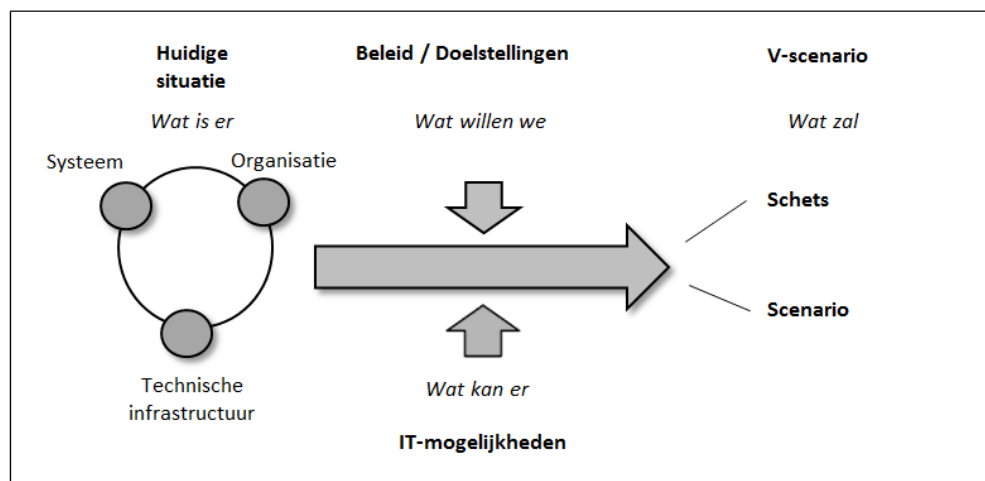
- De verantwoordelijkheid voor informatieplanning moet breed in de organisatie belegd worden. Het moet geen "ict-feestje" worden, maar een samenwerking tussen de business en de ict, zodat de informatievoorziening ondersteunend is aan de bedrijfsstrategie en doelstellingen.
- De informatiebeleidsprocessen op meerdere niveaus plaatsvinden (Corporate, divisieniveau, niveau van het individuele informatiesysteem);
- De aanpak moet starten met het in kaart brengen van de status van de huidige ICT-informatiesystemen en het bepalen van de impact van de bedrijfsontwikkelingen op die systemen;
- Er een terugkoppelingsmogelijkheid moet zijn vanuit de werkvloer en informatiebeleid naar organisatiebeleid. Dus niet alleen topdown-sturing, maar ook bottom-up.

Bij Nieuwe Informatievoorziening wordt er bij de aanpak uitgegaan van een simpele formule:

Situatie Toekomst = Situatie nu + Wijzigingen

Wijzigingen = Wijzigingen gewenst vanuit nu + Wijzigingen gewenst vanuit beleid

De aanpak gaat dus uit van het bepalen van de veranderingsbehoeften. De logische onderbouwing achter dit uitgangspunt is dat organisaties zelden revolutionair¹ veranderen, maar bijna altijd evolutionair². Aan de hand van onderstaande figuur wordt deze methode schematisch weergegeven.



¹ Revolutionair betekent hier: volgens plotselinge verandering in de bestaande toestand

² Evolutionair betekent hier: volgens geleidelijke ontwikkeling of groei

Figuur 4: Schematische weergave van de methode Nieuwe Informatievoorziening van Remko van der Pols.

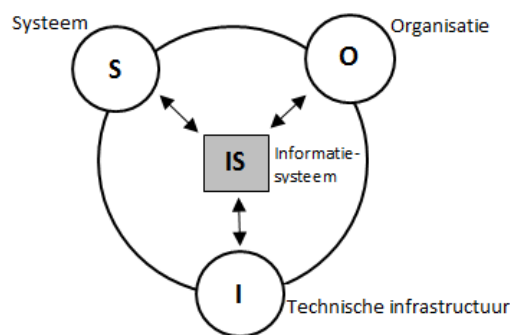
De methode Nieuwe Informatievoorziening is een gestructureerde aanpak, die uitgaat van een vijftal stappen om te komen een informatieplan:

- Stap 1: In kaart brengen huidige situatie
- Stap 2: In kaart brengen van de impact op informatievoorziening vanuit beleid
- Stap 3: In kaart brengen ICT-mogelijkheden
- Stap 4: Opstellen scenario's en architecturen
- Stap 5: Synthese

In de volgende sub paragrafen worden deze stappen nader toegelicht en wordt aangegeven welke modellen en technieken hierbij gebruikt zullen worden.

4.5.1 In kaart brengen huidige situatie

Om inzicht te verkrijgen in de huidige informatievoorziening, wordt gebruik gemaakt van het model voor een informatiesysteem (Van der Pols, 2006, p. 106).



Figuur 5: Model voor informatiesysteem

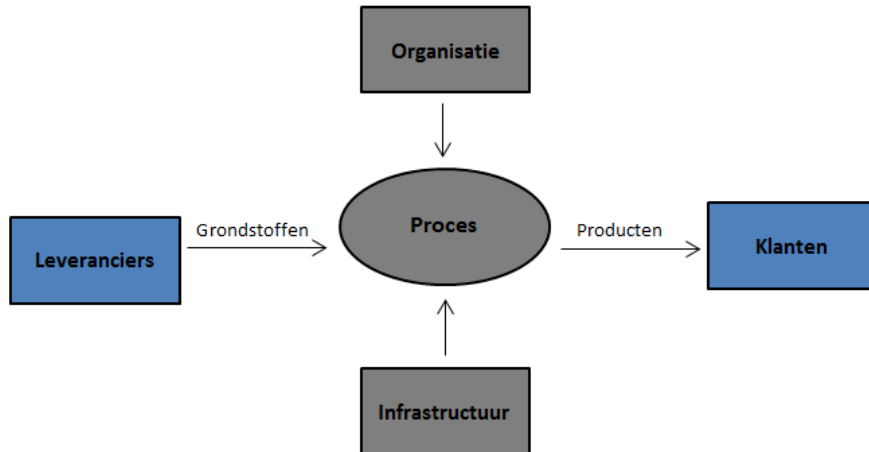
In dit model gaat men er vanuit dat de huidige situatie in kaart kan worden gebracht door deze vanuit een drietal invalshoeken te benaderen:

4. Organisatorisch oogpunt: de mate waarin het informatiesysteem geschikt is om in de organisatie de functies te vervullen waarvoor het gebruikt dient te worden
5. Informatisch oogpunt: de mate van gestructureerdheid en inzichtelijkheid van de wijze waarop het informatiesysteem is ontworpen en gebouwd.
6. Infrastructureel oogpunt: het geheel van eigenschappen en kenmerken van de exploitatie, dat van belang is voor het voldoen aan de vastgestelde of vanzelfsprekende behoeften.

In feite wordt er aan de hand van dit model een onderzoek gedaan naar technische-, functionele- en exploitatiekwaliteit van de huidige informatiesystemen.

4.5.2 In kaart brengen van de impact op informatievoorziening vanuit beleid

Om inzicht te verkrijgen in de veranderingsbehoeften, wordt gebruik gemaakt van het model Beleidsimpactmeter (Van der Pols, 2006, p. 94).



Figuur 6: Beleidsimpactmeter

Met behulp van dit model kunnen veranderingen in markt en proces duidelijk gemaakt worden. In dit model wordt de organisatie beschouwd als een systeem waaromheen verschillende partijen een rol spelen:

- Leveranciers
- Klanten
- Organisatie
- Infrastructuur

Door het erkennen van de veranderingen die binnen elk van deze partijen optreden, kan inzicht verkregen worden in de behoeften aan veranderingen in de informatievoorziening.

4.5.3 In kaart brengen ICT-mogelijkheden

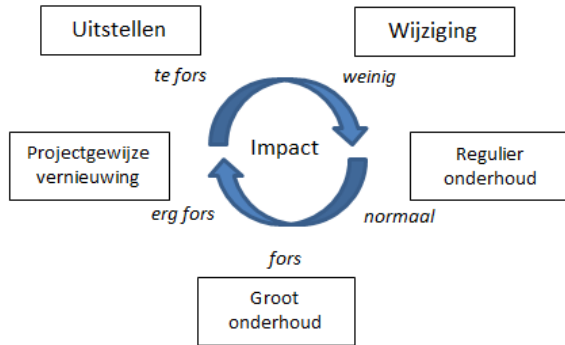
Doel van deze stap is het inventariseren van mogelijkheden vanuit de technologie om te onderzoeken welke oplossingen een bijdrage kunnen leveren aan de invulling van de gewenste veranderingsbehoeften.

4.5.4 Opstellen scenario's en architecturen

Bij deze stap worden scenario's geschetst voor de wijze waarop veranderingsbehoeften ingevuld kunnen worden. Er zal bekeken worden welke van de volgende vernieuwingsscenario's (Van der Pols, 2006, p. 229) een oplossing kan bieden voor de tekortkomingen in de huidige informatievoorziening:

- Nieuwbouw
- Procesevolutie
- Opwaardering
- Herbouw
- Renovatie
- Conversie of migratie

Na het in kaart brengen van de mogelijkheden voor vernieuwing, wordt er in kaart gebracht op welke manier dit opgepakt kan worden. Hierbij wordt gebruik gemaakt van onderstaande model voor scenario's binnen een informatieplanning (Van der Pols, 2006, p. 231).



Figuur 7: Scenario's binnen een informatieplanning

In dit model wordt een relatie gelegd tussen de impact van een wijziging op de organisatie en de wijze waarop dit het beste opgepakt kan worden. Zo kan een wijziging waarvan de impact 'normaal' is binnen het reguliere onderhoud ondergebracht worden en binnen de bestaande processen en procedures uitgevoerd worden. Ingrijpende veranderingen, veranderingen met een erg forse impact, kunnen volgens dit model echter beter ondergebracht worden in een project om de impact van de wijziging beter te managen. Ook kan er aan de hand van dit model besloten worden om bepaalde wijzigingen uit te stellen, omdat de impact van de wijziging op de organisatie te groot is. Dit laatste kan bijvoorbeeld het geval zijn als de benodigde resources op dat moment ingezet worden voor zaken met een hogere prioriteit.

4.5.5 Synthese

Bij deze stap worden de risico's en haalbaarheid van de scenario's afgewogen. Het resultaat van de afweging is een beslissing over de volgende zaken:

- *Wie* gaat acties ondernemen?
- *Wat* gaat er gebeuren?
- *Wanneer* worden de activiteiten uitgevoerd en wanneer zou een dergelijke verandering naar eerste indruk gerealiseerd kunnen worden?
- *Hoe* gaat de verandering vorm gegeven worden?
- *Hoeveel* inspanningen en middelen gaat de verandering in eerste raming vragen van de organisatie?

De uitkomst van de synthese wordt vervolgens gebruikt voor het opstellen van een projectenportfolio, dat kan worden gebruikt als roadmap om de gewenste situatie te bereiken.

4.6 Verantwoording gekozen methode

Zoals hiervoor reeds aangegeven, wordt de methode Nieuwe Informatievoorziening (Van der Pols, 2006) toegepast om de deelvragen uit dit onderzoek te beantwoorden. Voor deze methode is gekozen omdat het een complete aanpak biedt, die goed aansluit op zowel de uitgangssituatie en de doelstellingen van dit project. Hieronder wordt deze goede aansluiting puntsgewijs nader toegelicht.

- De methode doet recht aan de veranderingen, die zich sinds het ontstaan van de eerste theorieën over informatiebeleidsvorming in de jaren '80, zijn opgetreden in het denken over organisaties. Veel van de bestaande methoden zijn veel eerder ontwikkeld en houden daarom geen rekening met veranderingen zoals:
 - De eisen aan de informatievoorziening zijn niet altijd uniform voor alle bedrijfsonderdelen.

- De verantwoordelijkheden ten aanzien van de ICT op meerdere plaatsen in de organisatie zijn belegd.
- Binnen deze methode is een duidelijke rol weggelegd voor de gebruikersorganisatie als afnemer van de informatievoorziening (ook wel de 'business' genoemd). Om ervoor te zorgen dat de informatievoorziening voldoende ondersteunend is aan de bedrijfsstrategie en doelstellingen, wordt de business betrokken bij de informatieplanning. Uit onderzoek is gebleken dat het succes van informatieplanning voor een belangrijk deel afhangt van een volwassen en gelijkwaardige relatie tussen business en ICT (Stoop, 2015), daarom is er gekozen voor een methode waarin dit wordt onderkent.
- Bij deze methode is er veel aandacht voor bestaande informatiesystemen. Dit blijkt o.a. uit het feit dat men voor de scenario's voor het invullen van de veranderingsbehoeften ook mogelijkheden ziet om dit binnen het bestaande onderhoudsproces af te handelen. Daarnaast is er bij deze methode niet alleen aandacht voor nieuwbouw, maar ook voor andere manieren voor het verbeteren van het functioneren en de performance van informatiesystemen zoals opwaardering en conversie of migratie. Gezien het feit dat het startpunt in dit project een situatie betreft waarin al informatiesystemen in gebruik zijn, lijkt het verstandig een methode te kiezen die hier ook rekening mee houdt.
- Het betreft een vrij flexibel toe te passen methode. De methode biedt een duidelijk kader en een aanpak, maar geen verplichting om het stapsgewijs volgens het boekje uit te voeren. Door de modulaire opbouw, kan er flexibel gekozen worden welke zaken wel of niet gebruikt worden. Dit geeft ruimte om in te zoomen op zaken die relevant zijn met betrekking tot de informatievoorziening aan de VNB en ook om de niet relevante zaken links te laten liggen, waardoor in een relatie kort tijdsbestek het gewenste resultaat behaald kan worden. Dit sluit goed aan bij de harde deadlines die voor dit project vanuit de Hogeschool Utrecht zijn gesteld.
- De methode biedt een heel helder stappenplan dat goed aansluit op de probleemstelling, doelstelling en deelvragen uit het afstudeerproject. De deelvragen kunnen direct gelinkt worden aan de stappen uit deze methode om te komen tot een informatieplan.
- De methode biedt hele praktische handvatten voor het uitvoeren van de beschreven stappen in de vorm van relatief eenvoudige modellen die vrijwel op iedere situatie toegepast kunnen worden. De eenvoud van de modellen, zorgt ervoor het ook toegankelijk en begrijpelijk is voor stakeholders die weinig hebben met het thema informatieplanning. In dit project zullen de medewerkers van de VNB betrokken worden om de huidige informatievoorziening en de veranderingsbehoeften in kaart te brengen. Door de eenvoud van deze methode en bijbehorende modellen is het ook voor deze groep mensen makkelijk te begrijpen.

4.7 Literatuur

Hieronder volgt een voorlopige lijst van literatuur die geraadpleegd zal worden bij de uitvoering van de afstudeeropdracht. Deze lijst zal tijdens het uitvoeren van het onderzoek aangevuld worden met andere bronnen.

De onderstaande bronnen zullen gebruikt worden om meer inzicht te verkrijgen in informatieplanning en de wijze waarop relevante modellen en methodieken toegepast dienen te worden:

- ❑ **Informatieplanning en -control**, Beijen, Broos en Herbrink, Ten Hagen & Stam uitgevers, Den Haag 1994, 1-e druk, ISBN 90 277 1897 7;
- ❑ **Business-Informatieplanning - Grip op organisatieverandering en ICT-inzet**, Beijen, M. Broos, E. / Lucas, E., Kluwer 2003, ISBN 9789013000078;
- ❑ **Nieuwe informatievoorziening – Informatieplanning en ICT in de 21ste eeuw**, Van der Pols, R., SDU Uitgevers bv, Den Haag 2007, 2e druk, ISBN 90 395 2135 2.

De onderstaande bronnen zullen voornamelijk worden gebruikt bij het uitvoeren van het onderzoek en het schrijven van de scriptie:

- ❑ **Van probleem naar prestatie**, Zegel, J. Uitgeverij op de i Hilversum, 1^e druk. ISBN 978-90-817930-1-1
- ❑ **Snel afstuderen**, Feijen en Trietsch, Uitgeverij Coutinho, Bussum 2007, ISBN 978 90 479 0003 1
- ❑ **Leren Communiceren**, Steehouder, Jansen, Mulder, Van der Pool en Zeijl, Noordhoff Uitgevers, Groningen/Houten, 7^e druk, ISBN 978-90-01-78892-7
- ❑ **Projectmatig werken**, Wijnen, Storm, Het Spectrum bv,, 29^e druk, ISBN 9789027445377

5. ONDERZOEKSMETHODEN

In dit hoofdstuk wordt toegelicht welke onderzoeksmethode er toegepast wordt om de onderzoeksvragen te beantwoorden.

5.1 SOORT ONDERZOEK

Bij het doen van onderzoek wordt er onderscheid gemaakt tussen beschrijvend, exploratief en toetsend onderzoek. (Fischer & Julsing, 2014) Deze verschillende vormen van onderzoek kunnen als volgt worden omschreven:

- | | |
|--------------|---|
| Beschrijvend | > Onderzoek waarbij een situatie in kaart wordt gebracht |
| Exploratief | > Onderzoek waarbij op zoek gegaan wordt naar verbanden en verklaringen |
| Toetsend | > Onderzoek waarbij een theorie of verwachtingen wordt getoetst |

De in hoofdstuk twee omschreven onderzoeksvraag geeft aanleiding tot een beschrijvend en exploratief onderzoek. Het eerste deel van het onderzoek, waarbij de huidige informatievoorziening in kaart wordt gebracht, zal met name beschrijvend zijn. Vervolgens wordt er een exploratief onderzoek verricht met als doel het achterhalen van verbanden tussen de bedrijfsdoelstellingen van de VNB en de gewenste informatievoorziening. Aan de hand van de bevindingen uit dit onderzoek zullen maatregelen opgesteld worden om tot de gewenste situatie te komen.

5.2 VERANTWOORDING ONDERZOEKSMETHODE

In het onderzoek zal een GAP-analyse uitgevoerd worden. Bij deze methode worden de huidige situatie en de gewenste situatie tegen elkaar afgezet. Het 'gat' dat dan ontstaat, is de 'GAP'. Aan de hand hiervan kan men knelpunten blootleggen en verbeteracties vaststellen om tot de gewenste situatie te komen.

Om de huidige en de gewenste situatie in kaart te brengen zal er kwalitatief onderzoek gedaan worden. Hiervoor is gekozen omdat uit onderzoek is gebleken dat kwalitatief onderzoek zich goed leent voor onderzoek waarbij vooral de diepgang belangrijk is (Fischer & Julsing, 2014). Dit project leent het zich goed voor het in kaart brengen van wensen, verwachtingen, behoeftes en toekomstige ontwikkelingen. De keerzijde van een dergelijk onderzoek is dat het per onderzoeksdeelnemer relatief veel tijd kost om de gewenste gegevens te verzamelen, maar vanwege het geringe aantal onderzoeksdeelnemers in dit project zal dit geen probleem opleveren.

Tijdens het onderzoek zal gebruik gemaakt worden van een combinatie van desk- en fieldresearch. Hieronder wordt beschreven op welke wijze hier invulling aan gegeven zal worden.

Literatuuronderzoek

Er wordt gestart met literatuuronderzoek. In boeken, tijdschriften en internetartikelen wordt gezocht naar definities van begrippen (en zoekwoorden), theorieën en recente ontwikkelingen en trends die een relatie hebben met de afstudeeropdracht. Er zal onder andere nader onderzoek gedaan worden naar de begrippen, theorieën en modellen die in hoofdstuk vier zijn beschreven. De uitkomsten van dit onderzoek worden gebruikt voor het identificeren en typeren, onderzoeken, interpreteren en verbeteren van een bepaalde situatie, zoals in dit geval de verschillende aspecten van de informatievoorziening aan de VNB (Dikzegel, 2011).

Interne documenten

De interne documenten van de Dienst ICT FNV en de Stichting VNB worden doorgelicht op relevantie voor dit project. Hierbij kan gedacht worden aan documentatie over de visie, missie en strategie van de VNB, maar ook aan procesbeschrijvingen, procedures, werkinstructies, etc. Deze documentatie wordt gebruikt voor het in kaart brengen van de huidige en gewenste situatie.

Interviews

Aan de hand van de resultaten van het deskresearch zullen vragen geformuleerd worden, die in de vorm van interviews (Baarda, 2009) aan de stakeholders zullen worden voorgelegd. Aan de hand van de door de stakeholders verstrekte informatie zal er wederom deskresearch uitgevoerd worden om deze informatie te toetsen en/of aan te vullen en indien nodig zal er een vervolginterview afgenomen worden om de informatie afkomstig uit het deskresearch te toetsen bij de stakeholders. Er zal dus sprake zijn van een cyclus, waarin deskresearch en fieldresearch elkaar continu op zullen volgen om de informatie zo betrouwbaar mogelijk te maken.

Voor het afnemen van deze interviews worden van te voren vragen opgesteld. Het betreft hier dus gestructureerde interviews, waarbij de vooraf opgestelde vragen beantwoord moeten worden. Er wordt echter wel ruimte gelaten om uit te wijden en nieuwe onderwerpen in te brengen als deze relevant blijken te zijn. De interviews worden individueel en mondeling afgenomen, maar waar nodig wordt hierna schriftelijk nog op specifieke punten toelichting gevraagd.

In paragraaf 5.4 wordt nader toegelicht welke personen er geïnterviewd worden en welke onderwerpen tijdens de interviews aan bod zullen komen.

Brainstormsessies:

Nadat de individuele interviews zijn afgenomen worden er nog een tweetal brainstormsessies georganiseerd. De eerste brainstormsessie zal worden gebruikt om de huidige informatievoorziening in kaart te brengen en de tweede om de veranderingsbehoeften in kaart te brengen. De informatie die is vergaard in de individuele interviews zal als input hiervoor gebruikt worden.

Aan dergelijke groepsdiscussies zitten voor- en nadelen (Baarda, 2009). Een voordeel is dat de onderzoeker op deze manier meer onderzoeksdeelnemers tegelijk spreekt, waardoor het in totaal minder tijd kost. Een ander voordeel is dat sommige mensen door de meningen van anderen reacties geven, die in een individueel gesprek niet spontaan waren gekomen. Een nadeel is dat sommige deelnemers zich juist geremd voelen in een groep, omdat ze bang zijn een slecht figuur te slaan. Om ervoor te zorgen dat de deelnemers echter zoveel als mogelijk vrijuit kunnen spreken, zal er bij de samenstelling van deze groep rekening gehouden worden met de hiërarchische verhoudingen door het management niet deel te laten nemen aan deze sessies.

5.3 AANPAK ONDERZOEKSVRAGEN

Hieronder wordt weergegeven welke methode en bronnen er gebruikt worden voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen uit paragraaf 2.3 van dit document.

Centrale vraag:	<i>“Op welke manier kan de FNV de informatievoorziening beter laten aansluiten op de actuele informatiebehoefte van de VNB?”</i>	
Deelvragen	Methode	Bronnen
Hoe is de huidige informatievoorziening vormgegeven?	Literatuuronderzoek & diepte-interviews	Interne documenten (grijze literatuur) & stakeholders
Welke veranderingsbehoeften zijn er ten aanzien van de informatievoorziening?	Literatuuronderzoek, diepte-interviews & kwalitatieve data-analyse	Literatuur over informatieplanning & Medewerkers VNB
Wat zijn de mogelijke scenario's en architecturen voor het invullen van de veranderingsbehoeften?	Literatuuronderzoek & diepte-interviews	Adviseur Kwaliteit ICT, Servicemanager, Business Consultant & Delivery manager
Welke ICT-mogelijkheden zijn er om invulling te geven aan de veranderingsbehoeften?	Literatuuronderzoek & diepte-interviews	Adviseur Kwaliteit ICT, Servicemanager, Business Consultant & Delivery manager
Wat zijn, na het afwegen van de risico's en haalbaarheid van de mogelijke scenario's, de meest logische stappen om beter aan te sluiten op de informatiebehoefte van de VNB?	Literatuuronderzoek & diepte-interviews	Adviseur Kwaliteit ICT, Servicemanager, Business Consultant & Delivery manager

5.4 ONDERZOEKSDEELNEMERS

Zoals beschreven, worden er tijdens het onderzoek interviews afgenomen om de benodigde informatie te verzamelen. In onderstaande tabel wordt weergegeven welke personen voor de verschillende onderwerpen benaderd worden.

Wie	Functie	Onderwerp(en)
FNV		
Edson Amstelveen	Opdrachtgever / Adviseur Kwaliteit ICT	Mogelijke scenario's en architecturen
Frank van Uden	Servicemanager	ICT-mogelijkheden & mogelijke scenario's en architecturen
Arjan van Leeuwen	Business Consultant	ICT-mogelijkheden & mogelijke scenario's en architecturen
Jafeth Hoeksema	Delivery manager	Huidige informatievoorziening & ICT-mogelijkheden & mogelijke scenario's en architecturen
Stichting VNB		
Jan Lankrijer	Directeur VNB	Visie, missie en

		bedrijfsdoelstellingen VNB
Bart Padding	Controller	Visie, missie en bedrijfsdoelstellingen VNB + Huidige & gewenste situatie
Nellie Klijn	Managementassistente	Huidige & gewenste situatie
Carin Rosengarten	Managementassistente (nu bezig met naleving)	Huidige & gewenste situatie
Jelske van Dijk	Medewerker Team Naleving	Huidige & gewenste situatie
EwoldGussenhoven	Medewerker Team Strafzaken	Huidige & gewenste situatie
Ali Farhad	Regiomedewerker	Huidige & gewenste situatie
Birzen Yavuz	Regiomedewerker	Huidige & gewenste situatie

5.5 BETROUWBAARHEID & VALIDITEIT

In deze paragraaf wordt toegelicht op welke wijze de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek worden gewaarborgd. Hierbij worden de volgende definities van betrouwbaarheid en validiteit gehanteerd:

“Betrouwbaarheid is de mate waarin het resultaat onafhankelijk van toeval is. Als je het onderzoek op dezelfde manier over zou doen, dan zou dit dezelfde resultaten moeten opleveren.” (Fischer & Julsing, 2014, p. 66)

“Validiteit is de mate waarin de uitkomsten van je onderzoek door systematische fouten kan zijn beïnvloed.” (Fischer & Julsing, 2014, p. 68)

Om de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek te waarborgen vindt er tussentijds regelmatig afstemming plaats met de opdrachtgever en de andere stakeholders. Deze terugkoppeling zorgt ervoor dat foutieve aannames in een vroeg stadium worden geëlimineerd. Daarnaast zullen hiervoor de volgende maatregelen genomen worden:

- De uitkomsten uit de interviews en brainstormsessies worden vastgelegd en worden aan de betreffende onderzoeksdeelnemers voorgelegd voor controle op correctheid en volledigheid om verschillen in interpretatie te voorkomen;
- De verslagen van de interviews en brainstormsessies worden in de bijlagen van het adviesrapport opgenomen;
- Bij het literatuuronderzoek wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van de meest recente bronnen, waarbij kritisch gekeken zal worden naar de onafhankelijkheid van de bron;
- De gebruikte literatuur wordt in de bronnenlijst vermeld;
- Om enkelzijdige onderzoeksresultaten te vermijden, worden zowel medewerkers van de FNV als van de VNB bij het onderzoek betrokken;
- Bij het interviewen van de respondenten zullen suggestieve vragen worden vermeden.

6. OP TE LEVEREN PRODUCTEN

Het in dit plan van aanpak beschreven afstudeerproject moet een tweetal producten opleveren waarop de afstudeerder kan worden beoordeeld (Afstudeerleidraad 2014/2015). Het eerste product is het zogenoemde beroepsproduct. Dit kan zijn een adviesrapport, een geheel of gedeeltelijk gerealiseerd informatiesysteem of een infrastructuur met documentatie. Het betreft hier het document dat aan de opdrachtgever wordt opgeleverd. Het tweede product is een scriptie, die gezien kan worden als het document waarin het project in al zijn facetten beschreven, geanalyseerd en verantwoord wordt.

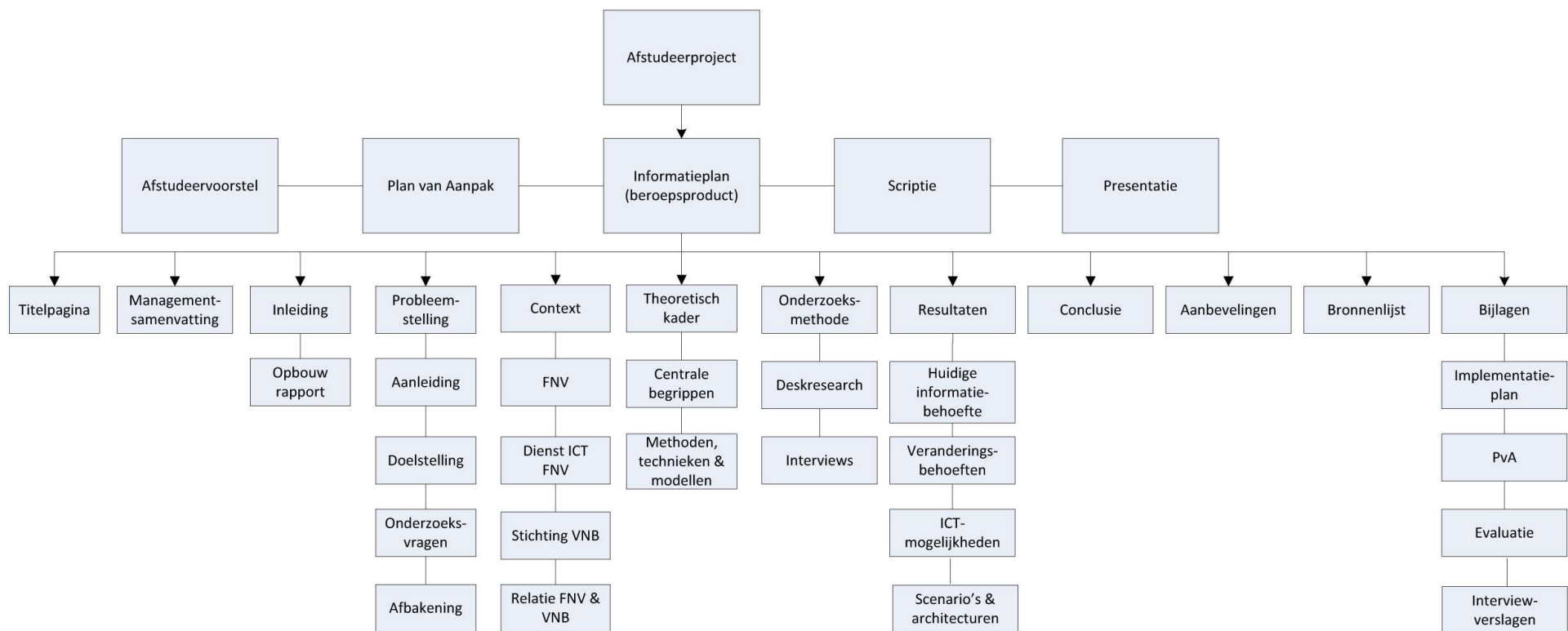
In dit afstudeerproject is het beroepsproduct het informatieplan voor de VNB inclusief een globaal implementatieplan, dat de Dienst ICT FNV handvatten moet bieden om de informatievoorziening aan de VNB beter op haar informatiebehoefte af te stemmen.

Na oplevering van de hiervoor beschreven documenten, moeten de resultaten van het afstudeeronderzoek tijdens de afstudeerzitting door de afstudeerder gepresenteerd worden.

In onderstaande tabel zijn de diverse producten weergegeven, met daarbij vermeld wat het doel van het product is en de deadline voor oplevering.

Product	Type product	Doelen	Deadline
Informatieplan	Eindproduct	Advies geven over mogelijkheden om te komen tot de gewenste situatie.	7 juli 2015
Implementatieplan (Projectenportfolio)	Eindproduct	Het bieden van een roadmap om te komen tot de gewenste situatie.	7 juli 2015
Scriptie (inclusief evaluatie)	Eindproduct	Beschrijving, analyse en verantwoording afstudeerproject & Reflecteren op en evalueren van het project teneinde hier lering uit te trekken voor toekomstige projecten.	7 juli 2015
Presentatie	Eindproduct	Presenteren van de resultaten van het afstudeeronderzoek.	27, 28 of 29 augustus 2015

Om meer inzicht te geven in het informatieplan dat aan de opdrachtgever zal worden opgeleverd, is op de volgende pagina aan een schematische weergave van de opbouw van het afstudeerproject, de op te leveren deelproducten en een globale opbouw van het informatieplan opgenomen. De tweede laag beschrijft de deelproducten die worden opgeleverd tijdens het afstudeerproject. In de derde laag wordt weergegeven op welke wijze het informatieplan zal worden opgebouwd en in de lagen daaronder wordt dit toegelicht door aan te geven welke zaken er in ieder hoofdstuk behandeld zullen worden.



Figuur 8: Schematische weergave op te leveren deelprojecten binnen het afstudeerproject en globale opzet van het op te leveren informatieplan

7. PLANNING

Om de in hoofdstuk 6 beschreven documenten tijdig op te leveren en te komen tot het gewenste resultaat, is er voor dit afstudeerproject een planning volgens de Projectmatig Werken-methode (Wijnen & Storm, 2014) opgesteld. Bij deze methode wordt een project in fasen wordt gepland, bewaakt en beheerst. Aan het einde van elke fase wordt het project geëvalueerd en zo nodig bijgestuurd, om te voorkomen dat er in de volgende fase verkeerde uitgangspunten worden gehanteerd en de beoogde doelstellingen niet worden bereikt. Voor onderzoeksprojecten worden bij deze methode de volgende fase onderscheiden:

- Fase 1 - Initiatief
- Fase 2 - Definitie
- Fase 3 - Ontwerp
- Fase 4 - Voorbereiding
- Fase 5 - Realisatie
- Fase 6 - Nazorg

Voor deze methode is gekozen, omdat deze aansluit bij de wijze waarop projecten binnen de FNV worden opgepakt. De FNV-projectenmethode is ontwikkeld door de Adviseur kwaliteit ICT en de Portfoliomanager in samenwerking met de organisatie Conquaestor. De basis van deze methode is een combinatie van de projectmethodieken PRINCE2 en Projectmatig Werken van Gert Wijnen. Aan de hand hiervan zijn er formats voor een projectaanvraag, plan van aanpak en een resourceplanning opgesteld die binnen de FNV worden gebruikt bij de uitvoering van projecten.

Hieronder wordt beschreven op welke wijze er binnen dit project invulling wordt gegeven aan de verschillende fasen en wordt per fase aangegeven welke producten er opgeleverd dienen te worden:

Fase 1 - Initiatief

Dit is de fase waarin de afstudeerder samen met de opdrachtgever afspraken maakt over de uit te voeren opdracht en een voorlopige probleemstelling wordt geformuleerd. Deze afspraken worden vastgelegd in een afstudeervoorstel, dat ter goedkeuring aan de Hogeschool Utrecht is voorgelegd.

Op te leveren (deel)producten:

- Afstudeervoorstel

Fase 2 - Definitie

Na goedkeuring van het afstudeervoorstel kan er gestart worden met de definitiefase. Dit is de fase waarin onderzoek is gedaan naar methoden, technieken en modellen die gebruikt kunnen worden ten aanzien van de probleemstelling zoals beschreven in het afstudeervoorstel. In deze fase is het zogenoemde theoretisch kader voor de uit te voeren opdracht geschetst.

Op te leveren (deel)producten:

- Theoretisch kader

Fase 3 - Ontwerp

De ontwerpfase kan in dit project worden gezien als de fase waarin de onderzoeksmethode wordt uitgewerkt, die toegepast zal worden om antwoorden te vinden op de hoofd- en deelvragen uit het afstudeervoorstel.

Op te leveren (deel)producten:

- Onderzoeksmethode

Fase 4 - Voorbereiding

In de voorbereidingsfase komen de resultaten uit de eerste drie fasen bij elkaar en wordt aan de hand hiervan een plan van aanpak opgesteld dat concrete stappen bevat om binnen de gestelde deadlines een adviesrapport op te leveren dat voldoet aan alle kwaliteitseisen die zijn gesteld door opdrachtgever en het opleidingsinstituut.

Op te leveren (deel)producten:

- Plan van aanpak

Fase 5 - Realisatie

In deze fase wordt het onderzoek, zoals beschreven in het plan van aanpak, uitgevoerd en worden de resultaten hiervan verwerkt in een adviesrapport inclusief een globaal implementatieplan. Aan het einde van deze fase wordt ook de beschrijving, analyse en verantwoording van het afstudeerproject inclusief een reflectie en evaluatie verwerkt in een scriptie.

Op te leveren (deel)producten:

- Onderzoeksresultaten
- Concept adviesrapport inclusief globaal implementatieplan
- Definitief adviesrapport inclusief globaal implementatieplan
- Scriptie

Fase 6 - Nazorg

De nazorgfase kan hier worden gezien als de fase waarin de resultaten uit voorgaande fasen worden gepresenteerd aan de opdrachtgever en het opleidingsinstituut.

Op te leveren (deel)producten:

- Eindpresentatie over het uitgevoerde onderzoek

7.1 PLANNING

Het beroepsproduct en de scriptie dienen op 7 juli 2015 opgeleverd te worden. Om dit doel te bereiken is de volgende activiteitenplanning opgesteld, waarin ook de deadlines voor de op te leveren documenten zijn opgenomen:

			Dec '14 t/m Jan '15																																		
			9-2 t/ 15-2	16-2 t/m 22-2	23-2 t/m 1-3	2-3 t/m 8-3	9-3 t/m 15-3	16-3 t/m 22-3	23-3 t/m 29-3	30-3 t/m 5-4	6-4 t/m 12-4	13-4 t/m 19-4	20-4 t/m 26-4	27-4 t/m 3-5	4-5 t/m 10-5	11-5 t/m 17-5	18-5 t/m 24-5	25-5 t/m 31-5	1-6 t/m 7-6	8-6 t/m 14-6	15-6 t/m 21-6	22-6 t/m 28-6	29-6 t/m 5-7	6-7 t/m 12-7	13-7 t/m 19-7	20-7 t/m 26-7	27-7 t/m 2-8	3-8 t/m 9-8	10-8 t/m 16-8	17-8 t/m 23-8	24-8 t/m 30-8						
Activiteit	Mijlpaal	Deadline	49 t/m 5	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35					
Fase 1 - Initiatief																																					
Zoeken opdrachtgever																																					
Afstemmen afstudeerproject																																					
Schrijven afstudeervoorstel																																					
Opleveren afstudeervoorstel	X	13-2-2015		X																																	
Fase 2 - Definitie																																					
Literatuuronderzoek uitvoeren																																					
Uitwerken Theoretisch kader																																					
Fase 3 - Ontwerp																																					
Literatuuronderzoek uitvoeren																																					
Uitwerken onderzoeksmethode																																					
Fase 4 - Voorbereiding																																					
Uitwerken Inleiding																																					
Uitwerken Probleemstelling																																					
Uitwerken Context																																					
Uitwerken Op te leveren producten																																					
Uitwerken Projectorganisatie																																					
Planning																																					
Schrijven PVA																																					
Opleveren Concept PVA	X	24-4-2015																																			
Verwerken feedback																																					
Opleveren Pva & contract	X	15-5-2015																																			

Activiteit	Mijlpaal	Deadline	Dec '14 t/m Jan '15	9-2 t/ 15-2	16-2 t/m 22-2	23-2 t/m 1-3	2-3 t/m 8-3	9-3 t/m 15-3	16-3 t/m 22-3	23-3 t/m 29-3	30-3 t/m 5-4	6-4 t/m 12-4	13-4 t/m 19-4	20-4 t/m 26-4	27-4 t/m 3-5	4-5 t/m 10-5	11-5 t/m 17-5	18-5 t/m 24-5	25-5 t/m 31-5	1-6 t/m 7-6	8-6 t/m 14-6	15-6 t/m 21-6	22-6 t/m 28-6	29-6 t/m 5-7	6-7 t/m 12-7	13-7 t/m 19-7	20-7 t/m 26-7	27-7 t/m 2-8	3-8 t/m 9-8	10-8 t/m 16-8	17-8 t/m 23-8	24-8 t/m 30-8	
			49 t/m 5	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	
Fase 5 - Realisatie																																	
In kaart brengen huidige situatie																																	
In kaart brengen veranderingsbehoeften																																	
In kaart brengen ICT-mogelijkheden																																	
Opstellen mogelijke scenario's en architecturen																																	
Uitwerken Synthese																																	
Schrijven adviesrapport/informatieplan																																	
Schrijven scriptie																																	
Opleveren Concept Scriptie	X	16-6-2015																															
Verwerken feedback																																	
Opleveren Scriptie	X	7-7-2015																															
Fase 6 - Presentatie																																	
Voorbereiden presentatie																																	
Presentatie Afstudeerzitting	X	26-8-2015																															

7.2 VOORTGANGSBEWAKING

Voor de afstemming met de opdrachtgever is afgesproken dat er iedere twee weken op een van te voren vastgesteld moment overleg plaats zal vinden. Voorafgaand aan deze contactmomenten, uiterlijk 3 werkdagen ervoor, zal de student een verslag opleveren van de voortgang van het project. Hierin zal worden aangegeven welke activiteiten zijn afgerond, welke activiteiten er de komende twee weken zullen worden uitgevoerd en of er problemen c.q. knelpunten zijn. Ook de tussentijdse resultaten zullen worden voorgelegd en besproken, om de opdrachtgever de mogelijkheid te geven om bij te sturen wanneer dit nodig is. Deze regelmatige afstemming zal bijdragen aan het tijdig opleveren van het gewenste resultaat.

7.3 RISICOBEBEERSING

Tijdens het uitvoeren van het onderzoek kunnen zich situaties en problemen voordoen die de voortgang van het onderzoek in gevaar kunnen brengen. Om dit zoveel als mogelijk te voorkomen, zijn de risico's voor dit project in kaart gebracht en zijn er acties/tegenmaatregelen uitgewerkt.

Risico	Toelichting	Actie/Maatregel
Stakeholders niet beschikbaar	Vanwege drukke agenda's kan het lastig zijn om stakeholders tijd vrij te laten maken voor een bijdrage aan het project.	Om dit risico te verkleinen, is het noodzakelijk dat deze stakeholders bijtijds worden benaderd en dient er in de planning ruimte gelaten te worden voor vertraging.
Niet het gewenste resultaat	Bij het opleveren van de (deel)documenten blijkt dat ze niet voldoen aan de gestelde eisen	Documenten checken aan de hand van criteria uit afstudeerleidraad & tijdig en regelmatig conceptstukken voorleggen voor feedback
Geen commitment van de bedrijfsbegeleider	Er is geen of weinig ondersteuning bij het uitvoeren van het onderzoek	Bedrijfsbegeleider betrekken bij het schrijven van het PvA en indien nodig het probleem escaleren naar de docentbegeleider
Tijdsnood	De deadlines van de (deel)documenten worden niet gehaald.	Projectmatig te werk gaan door gebruik te maken van mijlpalen en hier de activiteitenplanning op af te stemmen & Niet te krap plannen & Scope verkleinen
Projectleider niet objectief	Het feit dat de projectleider al een aantal jaar werkzaam is bij de FNV kan een grote valkuil zijn. Er zal voor gewaakt moeten worden dat er een objectieve, open blik wordt behouden en er geen onterechte aannames worden gedaan.	Gedegen onderzoek & toetsen aannames en conclusies bij de stakeholders

7.4 RANDVOORWAARDEN

Om het project naar tevredenheid van alle betrokkenen uit te voeren en de gewenste producten op te leveren, zal aan de volgende randvoorwaarden moeten worden voldaan.

- Toegang tot benodigde bedrijfsgegevens/informatie;
- Toestemming voor het delen van de verkregen informatie met derden;
- Toestemming voor het benaderen diverse stakeholders binnen de werkorganisatie van de FNV en de VNB;

- Contract afstudeeropdracht: Pas wanneer zowel de bedrijfsbegeleider, de docentbegeleider als de student akkoord zijn met dit plan van aanpak en bijgevoegd Contract Afstudeeropdracht door alle partijen is ondertekend, kan er gestart worden met het uitvoeren van de beschreven opdracht.

8. PROJECTORGANISATIE

8.1 OPDRACHTGEVER

Het onderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van de Dienst ICT van de FNV. De heer Edson Amstelveen maakt onderdeel uit van de stafafdeling van de Dienst ICT in de functie van Adviseur Kwaliteit ICT en treedt namens de FNV op als opdrachtgever.

8.2 PROJECTLEIDER

De rol van projectleider wordt door de afstudeerder vervuld. De opdracht wordt zelfstandig door de afstudeerder uitgevoerd, maar voor de benodigde informatie en draagvlak zij zal de diverse stakeholders bij dit project betrekken.

8.3 STAKEHOLDERS

Naast de hiervoor genoemde personen, zullen ook een aantal stakeholders bij het project betrokken worden voor het verkrijgen van de benodigde informatie en het tussentijds toetsen van conclusies. De belangrijkste stakeholders zijn:

De **Adviseur kwaliteit ICT** is verantwoordelijk voor:

Doorontwikkeling van ICT (ITIL / ASL) werkprocessen en de koppeling met de ICT klantprocessen. Het gevraagd en ongevraagd adviseren van Hoofd ICT, ICT Delivery Manager, IB Servicemanager en teamleiders ICT bij het (verder) invoeren en bewaken van procesmatig en projectmatig werken (organisatieverandering). Het ondersteunen van medewerkers bij de uitvoering hiervan en het bewaken van de kwaliteit van de operationele processen. De adviseur kwaliteit ICT maakt deel uit van het team ICT en ontvangt hiërarchisch leiding van het Hoofd ICT.

De **Servicemanager ICT** is verantwoordelijk voor:

Het als opdrachtnemer vertalen van wensen en eisen van gebruikers ten aanzien van ICT naar heldere afspraken en economisch verantwoorde diensten vanuit Informatiebeleid en ICT, passend binnen de architectuur. Het opstellen en bewaken van de prestatieafspraken met betrekking tot dienstverlening van de afdelingen Informatiebeleid en ICT. De Servicemanager ontvangt hiërarchisch leiding van het Hoofd Informatiebeleid.

De **Delivery Manager** is verantwoordelijk voor:

Het opstellen, uitvoeren en bewaken van juiste, tijdige, volledige en uitvoerbare afspraken met betrekking tot de levering van ICT dienstverlening naar de klant. Het managen van ICT leverancierscontracten, inclusief Service Level Agreements (SLAs). De ICT Delivery Manager maakt deel uit van het ICT Staf team en ontvangt hiërarchisch leiding van het Hoofd ICT.

De **Business Consultant** is verantwoordelijk voor:

Het management adviseren en ondersteunen bij de inrichting van processen en de optimalisatie van de aansluiting van de processen bij het informatiebeleid en vice versa. Het managen van projecten. Het geven van adviezen inzake de totstandkoming en uitvoering van 'tactisch' beleid. De Business consultant ontvangt hiërarchisch leiding van Hoofd Informatiebeleid.

De **Stichting VNB**:

VNB heeft er belang bij dat hun wensen kenbaar worden gemaakt en dat dit ook leidt tot optimalisatie van bestaande (en wellicht toekomstige) ICT diensten. Zij aanvaarden de student als zijnde onderdeel van de FNV leverancier en accepteren daarbij dat het om een afstudeeropdracht gaat. Zij zien de

afstudeeropdracht als een methode om hun informatiebehoefte duidelijk te maken. De student krijgt geen begeleiding vanuit de VNB.

8.4 BEGELEIDING

Bij het uitvoeren van de opdracht wordt de student begeleid door de heer Edson Amstelveen, bedrijfsbegeleider vanuit de FNV, en door mevrouw Nini Salet, die door de Hogeschool Utrecht als docentbegeleider is toegewezen.

De heer Edson Amstelveen fungeert hier als adviseur kwaliteit en zal de begeleiding van de student op zich nemen. Bij deze begeleiding behoort het samen scherp stellen van de opdracht en te verwachten resultaten en het monitoren hiervan. Onderdeel is ook dat de opdrachtgever waakt op het intellectueel eigendom van de bond. Dat betekent dat de scriptie geen onderdelen mag bevatten die niet door FNV is goedgekeurd. De heer Amstelveen zal aan het einde van het afstudeertraject een beoordelingsadvies afgeven, maar is niet verantwoordelijk voor de inhoud en kwaliteit van de scriptie en de uitvoering en de kwaliteit van het beroepsproduct.

Mevrouw Salet heeft de taak van adviseur. Ook zij is niet verantwoordelijk voor de inhoud en kwaliteit van de scriptie en de uitvoering en de kwaliteit van het beroepsproduct.

8.5 COMMUNICATIE & SAMENWERKING

Het project zal volledig zelfstandig uitgevoerd worden door de afstudeerder, maar er zal regelmatig afstemming plaatsvinden met opdrachtgever/bedrijfsbegeleider, docentbegeleider en andere stakeholders. De afstudeerder is verantwoordelijk voor het leggen van contact en het inplannen van afspraken met betrokken personen.

Voor de afstemming met de opdrachtgever/bedrijfsbegeleider, is afgesproken dat er iedere twee weken op een van te voren vastgesteld moment overleg plaats zal vinden. Bij calamiteiten of andere dringende zaken zal er ook tussentijds overleg plaatsvinden.

Om te voorkomen dat er onjuiste of vertrouwelijke informatie wordt verspreid, wordt het eindresultaat eerst ter goedkeuring aan de opdrachtgever voorgelegd en bij goedkeuring pas aan de Hogeschool Utrecht wordt aangeboden.

Voor de afstemming met de docentbegeleider zijn er twee data vastgesteld waarop de afstudeerder een conceptversie van het op te leveren document zal aanleveren, zodat zij dit kan voorzien van feedback en de afstudeerder het document op die punten aan kan passen. Deze data zijn opgenomen in de planning die in hoofdstuk zeven.

9. KOSTEN & BATEN

Op dit moment is het niet mogelijk om de betere aansluiting van de informatievoorziening te vertalen naar kwantitatieve baten voor de Dienst ICT FNV. Het op te leveren informatieplan beperkt zich tot het geven van een advies over de op te starten projecten om te komen tot de gewenste situatie. Waar mogelijk zullen de kosten en de baten van deze projecten hierbij vermeld worden, maar in deze fase van het project kan hier nog niets over gemeld worden. De in hoofdstuk twee omschreven secundaire doelstellingen kunnen echter wel worden gezien als kwalitatieve baten. De adviezen uit het op te leveren informatieplan kunnen bijdragen aan:

- Ledentevredenheid
- Klanttevredenheid
- Betere inzet van de beschikbare middelen
- Optimale benutting nieuwe informatietechnologie

Voor het uitvoeren van de in dit plan van aanpak beschreven activiteiten zullen wel kosten gemaakt worden. Er zullen geen out of pocket-kosten gemaakt worden, maar voor het uitvoeren van de opdracht is inzet van medewerkers van de FNV en de Stichting VNB nodig en dit brengt indirect dus kosten met zich mee. Deze kosten kunnen niet in Euro's uitgedrukt worden, maar er kan wel een inschatting gemaakt worden van het aantal uren dat benodigd is om de beschreven activiteiten uit te voeren. In onderstaande tabel wordt deze tijdsinvestering per onderzoeksdeelnemer weergegeven.

Wie	Aantal uren
FNV	
Edson Amstelveen	20 uur
Frank van Uden	4 uur
Arjan van Leeuwen	4 uur
Jafeth Hoeksema	4 uur
Stichting VNB	
Jan Lankrijer	2 uur
Bart Padding	6 uur
Nellie Klijn	4 uur
Carin Rosengarten	4 uur
Jelske van Dijk	4 uur
EwoldGussenhoven	4 uur
Ali Farhad	4 uur
Birzen Yavuz	4 uur
Totaal	64 uur

Uit bovenstaande tabel is op te maken dat er voor dit project niet alleen een investering qua tijd vanuit de FNV noodzakelijk is, maar ook vanuit de VNB. In het vooronderzoek is dit reeds afgestemd met de heer Lankrijer, directeur VNB. De VNB heeft er belang bij dat hun wensen kenbaar worden gemaakt en dat dit ook leidt tot optimalisatie van bestaande (en wellicht toekomstige) ICT diensten. Zij hebben derhalve dan ook bereidwillig opgesteld om tijd in het onderzoek te steken voor het aanleveren van de benodigde informatie.

10. BIBLIOGRAFIE

- A.F.H. Aarts, P. J. (1989). *Handboek Informatieplanning*. Ministerie van Defensie, Directie Economisch Beheer Koninklijke Landmacht.
- Afstudeerleidraad 2014/2015. (2014, juli 7). utrecht: Hogeschool Utrecht, Faculteit Natuur en Techniek, Institute for ICT.
- B.A.A. Hopstaken, A. K. (1988). *Informatieplanning; puzzelen met beleid en plan*. Stenfert Kroese .
- Baarda, D. G. (2009). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers bv.
- Fischer, T., & Julsing, M. (2014). *Onderzoek doen!* Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- FNV. (2014). *Adviesaanvraag Organisatieontwikkelingsprogramma FNV*.
- Onna, V. (2010). *De kleine Prince 2*. Den Haag: Academic Service & BIM Media.
- R. Bruins, B. P. (2007). *Informatiemanagement*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Schaper, E. (Mei 2014). *Adviesaanvraag Organisatieontwikkelingsprogramma FNV (OOP 2015)*. Woerden: Studio FNV.
- Stoop, J. (2015, mei 8). *Succes informatieplanning*. Opgehaald van [www.novius.nl](http://www.novius.nl/downloads/Succes_informatieplanning_Tiem_44_Jeroen_Stoop.pdf):
http://www.novius.nl/downloads/Succes_informatieplanning_Tiem_44_Jeroen_Stoop.pdf
- Theeuwes, J. (1988). *Informatieplanning*. Deventer: Kluwer.
- Van der Poel, K. (2008, 10 29). *Informatiestrategie nu*. Opgehaald van [www.NVBI.nl](http://www.nvbi.nl/pdf/Boek_1.2.pdf):
http://www.nvbi.nl/pdf/Boek_1.2.pdf
- Van der Pols, d. R. (2006). *Nieuwe Informatievoorziening*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.
- Visser, d. A. (2007). *Informatie planning voor de technischebedrijfskundige*. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam (Technische Bedrijfskunde).
- Wijnen, G., & Storm, P. (2014). *Projectmatig werken*. Houten: Het Spectrum.
- Wikipedia. (2013, maart 12). *System Development Methodology*. Opgehaald van Wikipedia:
http://nl.wikipedia.org/wiki/System_Development_Methodology
- Wikipedia. (2015, April 14). *Federatie Nederlandse Vakbeweging*. Opgehaald van Wikipedia:
http://nl.wikipedia.org/wiki/Federatie_Nederlandse_Vakbeweging
- Wikipedia. (2015, april 28). *Informatie-architectuur*. Opgehaald van Wikipedia:
<http://nl.wikipedia.org/wiki/Informatie-architectuur>
- Zegel, J. (2011). *Van probleem naar prestatie*. Hilversum: Uitgeverij Op de i.

BIJLAGE 2 - PROCESEVALUATIE

Bijlage verwijderd.

Bijlage verwijderd.

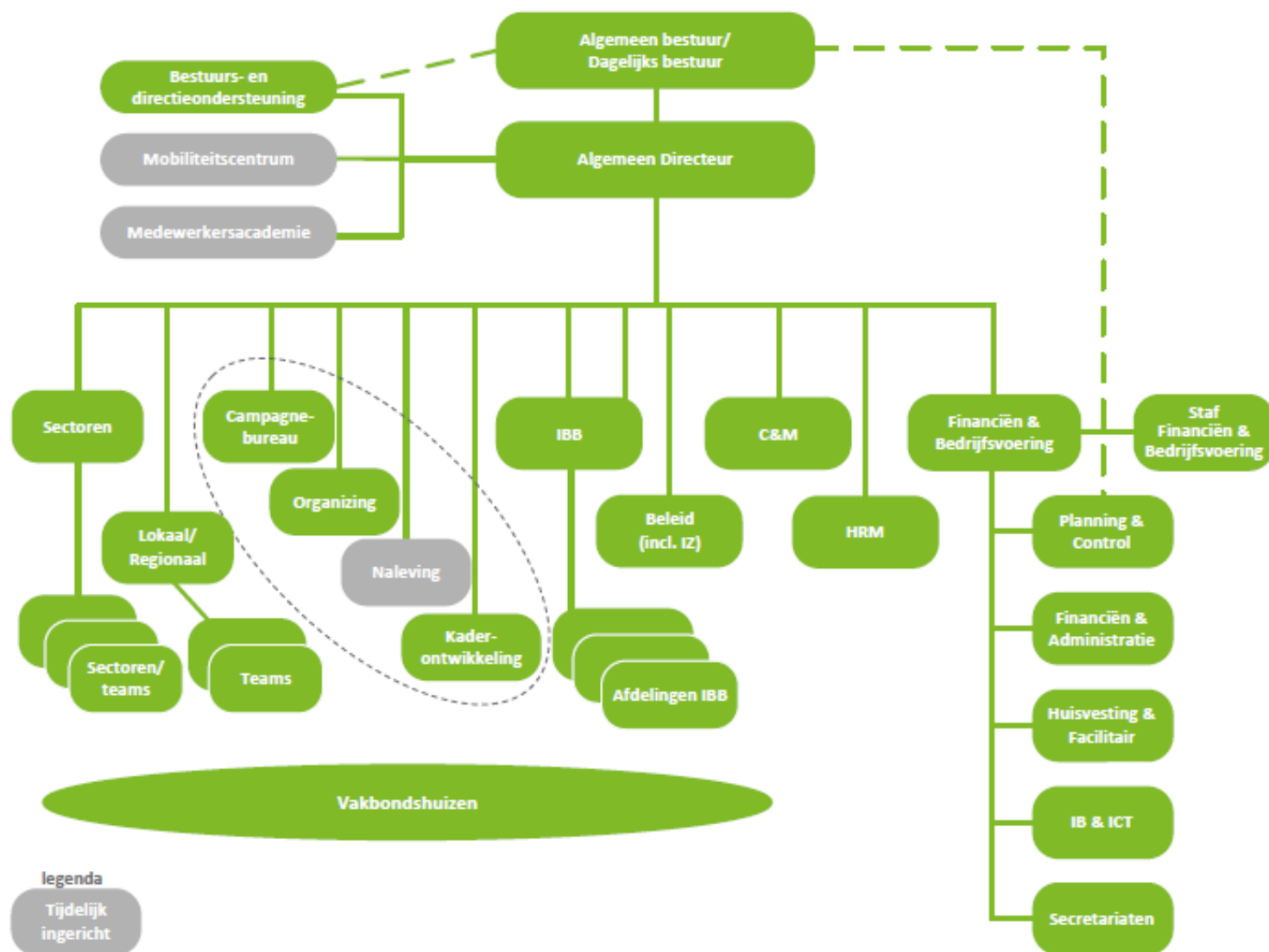
Bijlage verwijderd.

BIJLAGE 3 - BEGRIPPENLIJST

Architectuurprincipes	Principes voor de informatievoorziening zijn het fundament voor werken onder architectuur. Ze vormen het ijkpunt bij het beoordelen van en adviseren over verandertrajecten waar informatievoorziening een rol speelt.
Enterprise Service Bus	Een enterprise service bus (ESB) is een architecturele softwareconstructie waarmee de communicatie tussen de afnemers van diensten ("service") en aanbieders hiervan, vereenvoudigd wordt.
FNV	Federatie Nederlandse Vakbeweging
ICT	Een vakgebied dat zich bezighoudt met informatiesystemen, telecommunicatie en computers.
Internet-Facing Deployment	Door middel van Internet-Facing Deployment (IDF) kan de functionaliteit van een applicatie beschikbaar gemaakt worden via het internet zonder dat er hiervoor een verbinding nodig is met het (bedrijfs)netwerk waarop de applicatie is geïnstalleerd.
Informatiearchitectuur	Een model waarin de huidige en gewenste inrichting van de informatievoorziening is beschreven in termen van te onderscheiden systemen en relaties daartussen.
Informatiebeleid	Een verzameling doelstellingen waarin het management aangeeft wat ze met informatie(voorziening) wil bereiken, en anderzijds uitgangspunten, richtlijnen en vrijheidsgraden die in acht moeten worden genomen bij (de ontwikkeling van) de informatievoorziening.
Informatieplanning	Het traject van beleid- en planvorming met betrekking tot de informatievoorziening, leidend tot de formulering van informatiebeleid en informatiearchitecturen en een planning van informatieprojecten.
Informatieplan	Een beschrijving van de gewenste toekomstige inrichting van de informatievoorziening, de bestaande situatie en het migratie ad om de gewenste situatie te bereiken.
Informatiestrategie	Een plan op strategisch niveau voor de inrichting van de informatievoorziening binnen een organisatie, gericht op de ondersteuning van de bedrijfsdoelstellingen.
Informatievoorziening	Een deelsysteem van de organisatie, bestaande uit mensen, middelen en procedures, dat is gericht op de voortbrenging, instandhouding en exploitatie van informatiesystemen.
Informatiesystemen	Bouwstenen die ondersteuning geven aan de interne bedrijfsprocessen, de communicatie met de omgeving en de besturing van de organisatie.
IISF	Staat voor Integratie ICT-Systemen FNV en is een van de projecten die door de FNV in het leven is geroepen in het kader van de fusie.
IT-dienstverlening	Dienstverlening op het gebied van Informatietechnologie IT of informatie- en communicatietechnologie (ICT)

IT-infrastructuur	De verzameling voorzieningen die nodig is voor het transport van analoge en digitale gegevens (data).
ITIL	Is een best practice voor het inrichten van de beheerprocessen binnen een ICT-organisatie. et resultaat van procesimplementatie met behulp van ITIL is vergelijkbaar met de ISO 9000-regulering in de niet-ICT-branche, waarbij alle onderdelen van de organisatie zijn beschreven en in een bepaalde hiërarchie qua bevoegdheid/verantwoordelijkheid zijn gerangschikt.
NIWO	NIWO is een afkorting voor Nationale en Internationale Wegvervoer Organisatie.
On-premises	Automatisering op de eigen locatie en in eigen beheer of deels met ondersteuning van een ICT bedrijf.
Producten en Diensten Catalogus (PDC)	Een applicatie voor het beschrijven en via een website ontsluiten van (groepen van) goederen of diensten. Een PDC bevat een overzicht van alle producten, de productbeschrijvingen, de van toepassing zijnde wetgeving, voorwaarden, procedures, doorlooptijden en kosten.
Service Level Agreement (SLA)	Een contract tussen dienstverlener en klant met meetbare condities over de te verlenen service.
SNCU	Stichting Naleving Cao Uitzendkrachten
SOOB	Stichting Opleidings- en Ontwikkelingsfonds Beroepsgoederenvervoer over de weg en de Verhuur van Mobiele Kranen. De SOOB zet zich in voor iedereen in de sector Transport en Logistiek. De bijdragen van werkgevers en werknemers worden benut voor het financieren van diverse projecten op het gebied van onder andere scholing, gezond werken en arbeidsvoorwaarden.
Systeemsoftware	Een verzameling van alle programma's die nodig zijn voor het functioneren van het systeem zoals Microsoft Windows, Unix en Mac OS.
TLN	Transport en Logistiek Nederland (TLN) is dé ondernemersorganisatie voor de sector transport en logistiek.
VNB	Stichting Vervoersbond FNV Naleving Cao Beroepsgoederenvervoer over de weg
WAN	WAN is de afkorting voor Wide Area Network. Netwerk met aansluitingen binnen een geografisch breed uitgestrekt gebied. Dit in tegenstelling tot een LAN (Local Area Network), waarbij de aansluitingen zich binnen een beperkt gebied bevinden.
Dienst ICT FNV	ICT afdeling van de gefuseerde FNV.

BIJLAGE 4 - ORGANIGRAM FNV



BIJLAGE 5 - UITWERKING DIENSTEN STICHTING VNB

In paragraaf 6.1.2 is een opsomming opgenomen van de diensten die de Stichting VNB levert. Hieronder volgt een toelichting op deze diensten.

▪ Voorlichting en advies

De VNB informeert en adviseert werknemers over de in de sector geldende wet- en regelgeving. Deze werknemers kunnen hiervoor contact opnemen met de VNB middels een 0800-nummer, via de e-mail, Facebook, rechtstreeks met een regiomedewerker, etc. De VNB informeert de werknemers daarnaast ook op andere manieren:

- Campagnes: Door middel van campagnes brengt de VNB speciale thema's onder de aandacht bij werknemers, werkgevers en andere instanties die actief zijn in de sector.
- Transportradio: In 2014 is het plan gerealiseerd om via de radio voorlichting te geven over de cao's in de Transport en Logistiek. Ongeveer 10 maal per jaar schuiven medewerkers van de VNB aan in de uitzendingen van Transportradio.nl. Chauffeurs kunnen vragen stellen via sms, de website, Facebook en dergelijke. Per uitzending worden daar 2 à 3 vragen uitgekozen die passen bij het thema en worden in de uitzending beantwoord.
- Website: Door middel van het plaatsen van nieuwsberichten op de website van de VNB en het actief bijhouden van FAQ, wordt getracht de werknemers in de sector Transport en Logistiek en andere belanghebbenden van kennis te voorzien.
- TON: Dit magazine wordt maandelijks uitgegeven in opdracht van werkgeversorganisaties TLN (Transport Logistiek Nederland), VVT (Vereniging voor Verticaal Transport en mobiele kranen), en werknemersorganisaties FNV en CNV Vakmensen. VNB woont redactievergaderingen bij van het blad TON, levert artikelen aan en beantwoordt vragen die bij de redactie binnenkomen.
- Bijeenkomsten: Er worden regelmatig voorlichtingsbijeenkomsten georganiseerd om de werknemers over een specifiek thema van informatie te voorzien.
- Social media (online aanwezigheid): vanaf mei 2014 zijn de Facebook- en Twitterpagina van VNB in de lucht. Sociale media worden met name ingezet om transportnieuws te delen met een toenemend aantal volgers.
- Netwerken: Contact zoeken met belanghebbende en andere instanties die in de sector actief zijn en samenwerkingsverbanden aan te gaan. (bijvoorbeeld inspectiediensten)
- Evenementen: Aanwezig zijn op evenementen waar de doelgroep van de VNB op af komt. Voorbeelden hiervan zijn de Mackdag en het Truckstarfestival in Assen.
Kennisuitwisseling met Bureau Handhaving en Naleving: Er vindt een uitwisseling van kennis plaats tussen VNB en het door de FNV opgerichte Bureau Handhaving en Naleving. Medewerkers van Bureau Handhaving en Naleving sluiten aan in de maandelijkse Nalevingsoverleggen van VNB. Op deze wijze vindt tussen beide organisaties een 'kruisbestuiving' plaats van kennis en ervaring.

▪ Controle en handhaving naleving cao

De FNV heeft de controle op de naleving en de handhaving van de voor het beroepsgoederenvervoer over de weg geldende arbeidsvoorwaarden gedelegeerd aan de VNB. Wanneer er een vermoeden is dat de cao niet wordt nageleefd, zal de VNB hier actie op ondernemen. Zij zal hierover in gesprek gaan met de werkgever en waar nodig zullen ook juridische procedures gevoerd worden om naleving af te dwingen.

▪ Ondersteuning bij Strafzaken

De VNB verleent juridische bijstand aan FNV-leden, die bij het uitvoeren van hun werk in binnen- of buitenland in aanraking komen met politie, justitie, douane, etc. Hierbij kan gedacht worden aan overschrijdingen van de rij- en rusttijdenwetgeving, verkeersongevallen, verstekelingen of in lading verstopte drugs, problemen met verlengen of in beslagname van het rijbewijs, etc. Dit doet zij door middel van het verstrekken informatie en advies, maar ook door het organiseren en

faciliteren van rechtsbijstand en het vergoeden van de kosten daarvan. Daarnaast biedt zij hulp bij repatriëring bij ongevallen in het buitenland.

▪ **Signalering problemen in de sector**

De VNB heeft een signalerende functie met betrekking tot problemen die zich in de sector Vervoer en Transport voordoen en onderhoudt hierover contacten met andere partijen die actief zijn in de sector. Denk hierbij aan de FNV (Bestuurders, Team Handhaving en Naleving, consultants, etc.), de Inspectie Leefomgeving en Transport (IL&T), Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid, de Stichting Naleving CAO voor Uitzendkrachten (SNCU), buitenlandse vakbonden en instanties, Koninklijke Landelijke Politie Diensten (KLPD), politieke partijen, etc.

▪ **Deskundigenonderzoek**

Op verzoek van juridische instanties wordt er door de VNB een deskundigenonderzoek uitgevoerd en advies uitgebracht ten behoeve van juridische procedures met betrekking tot naleving van de cao's in het beroepsgoederenvervoer over de weg.

▪ **Ondersteuning Sector Transport en Logistiek van de FNV**

De VNB ondersteunt de medewerkers van de Sector Transport en Logistiek van de FNV bij:

- Handhaving, controle en totstandkoming van tijd-voor-tijd regelingen;
- Begeleiding van faillissementen en reorganisaties (afsluiten sociaal plan);
- Zaken die betrekking hebben op arbeidstijdenwet, arbeidstijdenbesluit en ATB-vervoer;
- Zaken die betrekking hebben op arbeidsomstandigheden, veiligheid, welzijn en gezondheid van werknemers;
- Voorlichting geven over medezeggenschap Ondernemingsraad (OR) en Personeelsvertegenwoordiging (PVT).

BIJLAGE 6 - TOELICHTING PRIMAIR PROCES VNB

Hieronder wordt het proces flow diagram van het primair proces van de VNB nader toegelicht aan de hand van de nummers die bij iedere activiteit en de verschillende subprocessen staan vermeld.

1. Aanmelden kwestie
Vragen en problemen kunnen via diverse kanalen bij de VNB aangemeld worden. De VNB heeft haar call center heeft uitbesteed aan de FNV. De kwesties, die per telefoon, e-mail of via het webformulier op de webpagina van de VNB worden aangemeld, worden door het Juridisch Advies Centrum (JAC) van de FNV afgehandeld.
2. Beoordelen kwestie (JAC)
De medewerkers van het JAC registreren de kwestie, die via het 0800-nummer, e-mail of via het webformulier op de webpagina van de VNB wordt aangemeld, in ELVIS CRM. Vervolgens beoordelen zij of de kwesties door hen afgehandeld kunnen worden door het verstrekken van Informatie en advies of dat deze doorgezet moeten worden naar de VNB.
3. Doorzetten naar de VNB
Kwestie die niet door het JAC afgehandeld kunnen worden, worden via het CRM systeem doorgezet naar de VNB door ze in een hiervoor bestemde wachtrij te plaatsen.
4. Beoordelen kwestie (VNB)
Naast de kwesties die door het JAC in CRM in de wachtrij van de VNB geplaatst worden, worden er ook kwesties rechtstreeks bij de VNB aangemeld (bijvoorbeeld via het aanmeldformulier op de website en de regiomedewerker). De VNB beoordeelt of de binnengekomen kwestie afgehandeld kan worden door het verstrekken van informatie en advies of het doorzetten van de kwestie naar het team Naleving, Strafzaken of Projecten.
5. Informatie en Advies verstrekken
Aan de aanmelder van de kwestie wordt informatie en advies verstrekt of de aanmelder wordt doorverwezen naar de juiste instantie. Bij het verstrekken van informatie en advies wordt door de medewerker van de VNB gebruik gemaakt van de kennisbank in ELVIS SharePoint. De medewerker van de VNB registreert in ELVIS CRM op welke wijze de kwestie is afgehandeld en welke informatie en welk advies is verstrekt en sluit de melding af.
6. Doorzetten naar Team Naleving, Team Strafzaken of Team Projecten
Kwesties die niet direct afgehandeld kunnen worden door het verstrekken van informatie en advies, worden doorgezet naar het team Naleving, Strafzaken of Projecten. Kwesties bestemd voor de teams Naleving en Strafzaken, worden in het dossieradministratiesysteem Legal Eagle geregistreerd. In Legal Eagle worden de contactgegevens van de aanmelder en andere betrokken partijen en een omschrijving van de kwestie vastgelegd.

7. Subproces Naleving

Wanneer er een vermoeden is dat een werkgever zich niet houdt aan de cao-afspraken, kan er in overleg met de FNV een nalevingsonderzoek opgestart worden. De afhandeling van dergelijke kwestie is moeilijk vast te leggen in een procesdiagram, want afhankelijk van de kwestie worden verschillende routes gevolgd. Sommige kwesties kunnen worden afgehandeld door het plegen van een telefoontje naar de werkgever en voor andere kwesties moet bijvoorbeeld een juridische procedure opgestart worden. Dit subproces is om die reden niet nader uitgewerkt. De informatiesystemen die in dit subproces gebruikt worden zijn Legal Eagle, ELVIS CRM en ELVIS SharePoint. ELVIS CRM wordt enkel gebruikt voor het raadplegen van leden- en bedrijvengegevens. Legal Eagle wordt gebruikt voor het vastleggen van alle relevante informatie met betrekking tot de nalevingskwestie. Bij de afhandeling van de kwestie wordt gebruik gemaakt van de kennisbank in ELVIS SharePoint. De kennis die in dit subproces wordt vergaard, wordt aan de kennisbank toegevoegd.

8. Subproces Strafzaken

Kwesties waarbij hulp nodig is, omdat een lid tijdens het uitvoeren van zijn werk in aanraking is gekomen met politie, justitie, douane, etc. of kwesties waarbij hulp nodig is bij repatriëring vanuit het buitenland na een ongeval, worden door het Team Strafzaken afgehandeld. Ook hier geldt dat de routes voor de afhandeling van dergelijke kwesties nogal kunnen verschillen. Er is geen vast stappenplan dat gevolgd wordt. De afhandeling wordt afgestemd op de aard van de kwestie. Dit subproces is om die reden niet nader uitgewerkt. De informatiesystemen die in dit subproces gebruikt worden zijn Legal Eagle, ELVIS CRM en ELVIS SharePoint. ELVIS CRM wordt enkel gebruikt voor het raadplegen van leden- en bedrijvengegevens. Legal Eagle wordt gebruikt voor het vastleggen van alle relevante informatie met betrekking tot de strafzaakkwestie. Bij de afhandeling van de kwestie wordt gebruik gemaakt van de kennisbank in ELVIS SharePoint. De kennis die in dit subproces wordt vergaard, wordt aan de kennisbank toegevoegd.

9. Subproces Projecten

Het Team Projecten houdt zich bezig met projecten in de vorm van campagnes om specifieke thema's met betrekking tot werk en inkomen in de sector Transport & Logistiek onder de aandacht te brengen en de naamsbekendheid van de VNB te vergroten. Kwesties die aanleiding geven om een project op te starten of betrekking hebben op een lopend project, worden door het Team Projecten afgehandeld. Deze projecten worden niet volgens een vast stramien afgehandeld. De activiteiten die ondernomen worden, zijn afhankelijk van het onderwerp en type project. Hierdoor is het onmogelijk om deze werkzaamheden in een proces flow diagram te vatten. Dit subproces is om die reden niet nader uitgewerkt. Het Team Projecten maakt gebruik van ELVIS CRM en ELVIS SharePoint. ELVIS CRM wordt enkel gebruikt voor het raadplegen van leden- en bedrijvengegevens. Ook in dit subproces wordt de kennisbank in ELVIS SharePoint geraadpleegd en wordt de kennis die wordt vergaard hier aan toegevoegd.

BIJLAGE 7 - OVERZICHT SOFTWARE EN HARDWARE

In onderstaande tabel is alle hard- en software opgenomen waar de Stichting VNB gebruik van maakt.

Informatiesysteem	Waarvoor	Omschrijving
Primaire proces		
Microsoft Dynamics CRM	Relatiebeheer	- Registreren gegevens van leden en bedrijven - Registreren van ontvangen kwesties - Doorzetten kwesties van FNV naar VNB - Raadplegen gegevens leden en bedrijven
Legal Eagle	Dossieradministratie	Aanleggen digitaal dossier met daarin alle relevante informatie, zoals contactgegevens betrokken partijen, cao-artikelen, bewijsstukken, etc.
FNVLE-macro	Correspondentie	Om de uit Legal Eagle geëxporteerde gegevens samen te voegen met documentsjablonen wordt gebruik gemaakt van een Visual Basic-macro.
Microsoft SharePoint Server	Kennismanagement	Raadplegen en aanvullen van de kennisbank.
Loonberekenprogramma (Microsoft Office Excel)	Loonberekeningen	Loonberekeningen aan de hand van een voorgeprogrammeerde spreadsheet in MS Excel.
Globofeet	Uitlezen tachograaf	Uitlezen opgeslagen data op tachograaf. Deze software is door de VNB aangeschaft. Het beheer valt derhalve niet binnen de SLA met de FNV.
Ondersteunende processen		
Profit HRM	Personeels- & salarisadministratie	▪ Registratie personeelsgegevens ▪ Ziektemeldingen ▪ Verlofaanvragen ▪ Salarisadministratie
Microsoft Dynamics AX	Financiële administratie & Facility management	▪ Boekhouding ▪ Gebouwenbeheer ▪ Wagenparkbeheer
ProActive	Crediteurenadministratie	Factuurverwerking
Alterian Content Manager	Web Content Management	Beheren content van de webpagina van de VNB.
Microsoft Dynamics CRM	Relatiebeheer	▪ Registreren gegevens van leden en bedrijven ▪ Registreren van ontvangen kwesties ▪ Doorzetten kwesties van FNV naar VNB ▪ Raadplegen gegevens leden en bedrijven
Customer Interaction Center (CIC)	Call Management	CIC is het communicatieplatform voor het contact center van de FNV. Alle communicatiestromen worden gestroomlijnd door de toepassing van: ▪ IVR (Interactive voice response) ▪ WFM (Workforce Management) ▪ ACD (automatic call distribution)/wachtrijen voor multimedia Daarnaast wordt het ook gebruikt voor kwaliteitstoezicht en rapportage over de contact momenten.
TOPdesk	ICT beheer en Support & Facility management	▪ Meldingenbeheer ▪ Wijzigingsbeheer ▪ Middelenbeheer ▪ Self Service portal ▪ Huisvestingsbeheer

		▪ Reserveringenbeheer
Projectmatig werk		
Microsoft Office	Algemeen	▪ Tekstverwerking ▪ E-mailcommunicatie ▪ Agendabeheer ▪ Berekeningen ▪ Etc.
Tweetdeck	Communicatie	Verspreiden van informatie.
Facebook	Communicatie	Verspreiden van informatie.
Dynamics CRM	Relatiebeheer	Raadplegen gegevens leden en bedrijven
Alterian Content Manager	Web Content Management	Beheren content van de webpagina van de VNB.
Microsoft Sharepoint	Kennismanagement	Raadplegen en aanvullen van kennisbank.
Algemene software		
Direct Access	Connectiviteit	Verbinding maken met het bedrijfsnetwerk vanaf externe locaties via het internet.
Microsoft Remote Desktop	Server Based Computing / Desktopvirtualisatie	Vanaf externe locaties via het internet inloggen op het bedrijfsnetwerk.
Microsoft Lync	Interne communicatie	Chatten, video vergaderen en bestanden delen met collega's via het interne bedrijfsnetwerk.
Acrobat Reader	PDF-reader	Lezen van bestanden in pdf-formaat.
Teamviewer	Desktopsharing	ICT-beheer op afstand.
Microsoft Internet Explorer	Internetbrowser	Raadplegen internetpagina's
Microsoft Office	Algemene kantoorsoftware	Outlook - E-mailcommunicatie Word - Tekstverwerking Excel - Spreadsheetbewerking PowerPoint - Presentatie Access - Database

Hardware	
Apparaat	Omschrijving
Laptops	Aan alle medewerkers van de VNB is een laptop ter beschikking gesteld.
Computerschermen	Alle werkplekken van de VNB zijn uitgerust met een breedbeeld computerscherm, dat op de laptop aangesloten kan worden
Multifunctional	Voor het printen en scannen is er een Xerox Multifunctional ter beschikking gesteld
Fax	Voor het faxen van documenten (m.n. naar juridische instanties) is er een fax ter beschikking gesteld
Vaste telefoons	Alle werkplekken van de VNB zijn uitgerust met een telefoontoestel
Smartphones	Aan de Manager VNB en alle regiomedewerkers is een smartphone ter beschikking gesteld
iPads	Aan alle medewerkers van de VNB is een iPad ter beschikking gesteld. Deze iPads vallen niet binnen de SLA. Ze zijn op verzoek van de manager VNB aangeschaft. De kosten hiervoor zijn doorberekend aan de VNB en er wordt geen support hiervoor geboden door de Dienst ICT FNV.
Tachograaf-reader	Er is door de VNB een apparaat aangeschaft waarmee tachograafschijven uitgelezen kunnen worden. Het beheer van deze hardware valt derhalve niet binnen de SLA.

BIJLAGE 8 - OVERZICHT BELANGRIJKSTE INFORMATIESYSTEMEN FNV

Op pagina 56 van het Informatiebeleidsplan FNV 2016-2018 is een tabel opgenomen met daarin de belangrijkste informatiesystemen van de FNV, waarbij is aangegeven welke systemen er momenteel voor de belangrijkste functionele gebieden gebruikt worden en door welke systemen deze vervangen zullen worden in de periode tot 1 januari 2018.

Systemen ten behoeve van:	Huidige situatie	NIEUWE systemen per 2018
Basisregistraties (leden, bedrijf, kader, contributie, cao, dossier)	MS-CRM, Sage, Axapta	MS-Dynamics CRM 2015
Contactcenter	Green Valley, MS-CRM en Sage, Verint	MS-Dynamics CRM 2015, Verint
Marketing	Diversen	Deels MS-Dynamics CRM 2015
Financieel	Axapta 2009, Axapta, Proactive	AFAS? en/of AX2012, Proactive of Opentext?
HRM / Salarisadministratie	AFAS	AFAS
Website, Portalen, samenwerking en communicatie	Alterian, SharePoint, Lync, andere initiatieven gebaseerd op open source software	Opentext en/of SharePoint en/of ?, Skype for Business
Lokale / regionale netwerken en sectoren	MS CRM en Sage (beperkt voor sectoren)	MS-Dynamics CRM 2015
Digitale post	Decos, Pro-Active	Opentext
Documentadministratie	Sage, AX, MS-CRM, SharePoint en Decos	Nog te bepalen
Organizing	Excel, MS/CRM en Maatwerksysteem	Nog te bepalen
Actie/stakingen administratie	Excel en Ax	Nog te bepalen
Vertegenwoordigingen	Excel en Dbase	Nog te bepalen
Beheer vergaderreservering	Topdesk	Topdesk
Faciliteiten beheer	Diverse systemen	Dezelfde systemen
ICT issueregistratie	Topdesk	Topdesk
CAO Handhaving	Excel, MS/CRM, sharepoint, maatwerksysteem (in ontwikkeling), app	Nog te bepalen
Aanvullende functionaliteiten	Maatwerk in CRM, Axapta, Sage	Nog te bepalen
Middleware	ESB Opentext	ESB Opentext
App-ontwikkeling	Niet bestaand	Nog te bepalen
Rapportages /Selecties/ BI	Diverse systemen	Nog te bepalen
Procesmodellering	Visio,	Nog te bepalen

Tabel 8: Systemen bij belangrijkste functionele gebieden. Hergedrukt van "InformatieBeleidsPlan FNV 2016-2018", (p.56) E. Vielvoye, 2015, Amsterdam, Nederland: FNV.

BIJLAGE 9 - PROJECTPORTFOLIO INFORMATIEBELEIDSPAN FNV 2016 - 2018

Op pagina 41 van het informatiebeleidsplan FNV 2016-2018 is onderstaande lijst van projecten die door of onder de regie van de afdelingen Informatiebeleid en ICT in 2016 zullen worden uitgevoerd. Deze lijst is gebruikt voor het in kaart brengen van de mogelijkheden om in de informatiebehoefte van de VNB te voorzien.

Projectportfolio 2016		
Type project	Projectnaam	Status
Verwacht nog in 2015 afronden	Organising CRM	loopt
Technische infrastructuur	Exchange (mail, agenda)	loopt
	AD (inrichting Active Directory)	loopt
	LAN / WAN (inrichting en uitbreiding)	loopt
	Data migratie (documenten naar nieuwe netwerk)	loopt
	Werkplek migratie (verhuizen naar nw netwerk)	loopt
	CIC-GV verhuizen (naar nw netwerk)	loopt
Werkplek	Telefonie vernieuwing	loopt
Inrichting CRM	Bedrijvenadministratie incl. sectoren	loopt
	Ledenadministratie incl. inkomensrelatie	loopt
	Kaderadministratie / Netwerken / OR-ondersteuning	goedgekeurd
	Cao-werkingssfeer	goedgekeurd
	Bestuurderspakket	goedgekeurd
	Dossieradministratie	goedgekeurd
	Contributieadministratie	goedgekeurd
	Marketing module	goedgekeurd
	Cursusadministratie	goedgekeurd
	Dataconversie CRM	loopt
	Data uitwisseling CRM (tussen oude en nieuwe systeem)	loopt
Financieel	Optimalisatie AX	loopt
	Vooronderzoek scenario's Boekhoudsysteem-Contributiesysteem	goedgekeurd
	Tijdschrijven	loopt
	Digitaal inkoopproces	loopt
	Contributie financieel systeem	goedgekeurd
Individuele BB	Optimalisatie GreenValley (flexibele schil)	loopt
	Afsprakensysteem	loopt
	Ledenportal	loopt
Facilitair	Digitale post	loopt
P&O	Optimalisatie AFAS	loopt
Dienstverlening IB en ICT	Ondersteunen verhuizingen, waaronder hoofdkantoor	goedgekeurd
Beleid +basis implementatie	Security	goedgekeurd
	Privacy	goedgekeurd

Projectportfolio 2016		
Type project	Projectnaam	Status
	Business Continuïty	goedgekeurd
	Procesmatig werken	goedgekeurd
Vooronderzoek	Strategie- en visieontwikkeling op samenwerken	goedgekeurd
	Opzet informatie voor innovatie	goedgekeurd
Vorbereiding	Ontwikkelen strategische sector en campagne stuurinformatie	goedgekeurd

Tabel 9: Systemen bij belangrijkste functionele gebieden. Hergedrukt van “*InformatieBeleidsPlan FNV 2016-2018*”, (p. 41)E. Vielvoye, 2015, Amsterdam, Nederland: FNV.

BIJLAGE 10 - ARCHITECTUURPRINCIPES FNV

Hieronder treft u de uitgangspunten en principes die door de FNV worden toegepast op haar informatievoorziening.

1.	FNV werkt onder architectuur: pas toe of leg uit - Een principe wordt toegepast. Indien het nodig is om af te wijken wordt dit uitgelegd.
2.	Behoeft leden leidend - De organisatie werkt vanuit de behoefte van de leden
3.	De vakbond is flexibel - De organisatie is flexibel en past zich snel aan maatschappelijke veranderingen aan
4.	Eén gezicht naar buiten - De buitenwereld ervaart de organisatie als één geheel
5.	Open en zichtbaar - FNV is een open en zichtbare organisatie
6.	Primaire dienstverlening 24*7 - Belangrijke dienstverlening van de organisatie is ook buiten kantooruren beschikbaar
7.	Dienstverlening locatie onafhankelijk - Dienstverlening is niet afhankelijk van een fysieke locatie
8.	Wekt vertrouwen - De organisatie wekt vertrouwen en is betrouwbaar
9.	Proces heeft één eigenaar en is inzichtelijk - Elk proces heeft één eigenaar en heeft een helder beginpunt, eindpunt en doel.
10.	FNV is duurzaam - Duurzaamheid gaat een grotere rol spelen bij de organisatie van de werkzaamheden.
11.	Applicaties maximaal open benaderbaar - Toegang tot systemen wordt niet beperkt door de fysieke plaats van installatie. De informatievoorziening is maximaal toegerust om online en mobiel benaderbaar en bruikbaar te zijn.
12.	Beheerste oplevering bij wijzigingen - Wijzigingen aan informatievoorzieningen vinden gecontroleerd en beheerst plaats
13.	Marktconforme standaards - Marktconforme oplossingen, bewezen technologie
14.	Gegeven heeft één eigenaar - Elk gegeven heeft één verantwoordelijk eigenaar en is eenduidig gedefinieerd
15.	Uniforme Look-and-feel - Bij dezelfde soort functie hoort per gebruikersgroep een zelfde soort gebruikservaring.
16.	Één bron van waarheid - Gegevens worden in principe op één plaats opgeslagen en meervoudig gebruikt, dan wel is bij meervoudige opslag duidelijk welke gegevensverzameling leidend is, en welke volgend.
17.	Autorisatie obv "need to know" - Medewerkers en overige gebruikers hebben toegang tot de informatie die op dat moment nodig is, en niet meer.
18.	Hergebruiken-kopen-maken - Als een oplossing nodig is kijken we eerst of iets al in huis is om te gebruiken, of bruikbaar te maken, dan kijken we of het te koop is, daarna komt de optie om iets zelf te maken.
19.	Voorkom maatwerk - Beperk maatwerk en complexe configuraties bij pakketten.
20.	Beperkt aantal technieken voor basisplatform - Voor de servers, het netwerk, en bijbehorende operating systemen wordt een beperkt aantal marktconforme technieken ingezet.
21.	Beschikbaarheid locatieonafhankelijk en 24/7 - Toegang tot het netwerk is overal en dag en nacht mogelijk
22.	Functiegerichte systemen gekoppeld d.m.v. berichten - Systemen en pakketten zijn gericht op een duidelijke bedrijfsfunctie en zijn ontkoppeld door middel van standaard interfaces en communiceren via die interfaces met berichten op basis van standaard technieken.

BIJLAGE 11 - PLAN VAN EISEN NIEUW DOSSIERADMINISTRATIESYSTEEM

Aan het nieuwe dossieradministratiesysteem voor de Stichting VNB worden onderstaande eisen gesteld. Deze lijst is in overleg met de medewerkers van de Stichting VNB opgesteld op 8 september 2015.

INFORMATIE DIE VASTGELEGD MOET KUNNEN WORDEN

Werknemer (lid of geen lid)	Werkgever	Overige relaties
▪ Volledige voornamen ▪ Achternaam ▪ Geslacht ▪ Geboortedatum ▪ Geboorteland ▪ Nationaliteit ▪ Telefoonnummer (vast en mobiel) ▪ E-mailadres ▪ Faxnummer ▪ Huisadres (incl. land) ▪ Postadres (incl. land) ▪ BSN Paspoort-/ID nummer ▪ Nummer verblijfsdocument ▪ Rijbewijsnummer ▪ Lidnummer ▪ Lid sinds	▪ Bedrijfsnaam ▪ Naam contactpersoon ▪ Telefoonnummer (vast en mobiel) ▪ E-mailadres ▪ Faxnummer ▪ Vestigingsadres (incl. land) ▪ Postadres (incl. land) ▪ Lidmaatschap TLN (keuzemenu ja of nee) ▪ Lidmaatschap NIWO (keuzemenu ja of nee) ▪ KvK-nummer	▪ Bedrijfsnaam ▪ Naam contactpersoon ▪ Telefoonnummer (vast en mobiel) ▪ E-mailadres ▪ Faxnummer ▪ Vestigingsadres (incl. land) ▪ Postadres (incl. land)
Dossiergegevens		
▪ Datum ontvangst ▪ Naam behandelaar (intern) ▪ Korte omschrijving kwesties ▪ Uitgebreide omschrijving kwestie ▪ Soort dossier (keuzemenu) ▪ Status dossier (keuzemenu) ▪ Fase dossier (keuzemenu) ▪ Rappeldatum ▪ Omschrijving actie bij rappeldatum ▪ Bedrijfsgrootte (keuzemenu) ▪ Cao artikelen ▪ Regio (keuzemenu) ▪ Resultaat van het dossier (keuzemenu) ▪ Afgehandeld door (keuzemenu) ▪ Datum overdracht dossier aan externe partij (bijv. advocatenkantoor) ▪ Archiefdatum ▪ Gespreksnotities		

GEWENSTE FUNCTIONALITEIT

- Een koppeling met CRM (de huidige en toekomstige versie van CRM). Lid- en bedrijfsgegevens zijn toegankelijk ;
- Het systeem is werkgever gebaseerd. Een nieuw te starten dossier is gekoppeld aan een werkgever. Er kunnen meerdere dossiers tegelijkertijd lopen bij een werkgever;
- Het werkgeverprofiel dient zo uitgebreid mogelijk gevuld te worden. Minimale eisen zijn om gegevens van TLN, NIWO en KVK in te kunnen laden;
- Registratie, toegang en bewerking van dossiers moet mobiel mogelijk zijn. Denk aan toegang middels een (standaard) SharePoint app. Het invoeren van data/foto's vanaf de parkeerplek moet mogelijk zijn;

- Opslag van documenten dient vergemakkelijkt te worden. Het opslaan van PDF, JPG etc. dient mogelijk te zijn;
- Integratie met Outlook (piepdatum, agenda planning);
- Het systeem moet standaardbrieven genereren;
- Goede zoekfunctie;
- Koppeling met de kennisbank van de VNB, zodat deze gemakkelijk geraadpleegd en gevoed kan worden. Het kunnen maken van goede rapportages in verband met onze jaarlijkse verantwoording richting het SOOB fonds.

BIJLAGE 12 - VRAGENLIJST HUIDIGE SITUATIE

Onderstaande vragenlijst is gebruikt in de interviews met de medewerkers van de VNB voor het in kaart brengen van de huidige situatie met betrekking tot de informatievoorziening.

Algemene vragen:

1. Wat is jouw functie en hoe lang ben jij werkzaam bij de VNB?
2. Kun je in het kort vertellen wat jouw functie inhoudt en welke taken er door jou uitgevoerd worden?
3. Kun je vertellen hoe de organisatiestructuur van de Stichting VNB is?
4. Kun je vertellen welke processen er binnen de VNB zijn? Welke zijn primair en welke secundair/ondersteunend?
5. Welke werkwijze, bedrijfsstappen en procedures zijn er?
6. Welke taken(/processen) worden de VNB uitgevoerd en wat is er uitbesteed (aan de FNV)?

Vragen m.b.t. de functionele kwaliteit:

7. Van welke informatiesystemen maak jij gebruik en waarvoor gebruik jij ze? Denk hierbij aan:

- Wat is de doelstelling van het systeem?
- Welke functies zijn er op de hoofdlijnen?
- Welke gegevens zitten er in het systeem?
- Wat zijn de gebruikers en waar werken deze?
- Waarvoor gebruiken ze het systeem?
- Wie is er de formele eigenaar en wie zijn de functionele beheerders?
- Wie heeft de noodzakelijke materiedeskundigheid en wie zijn de superusers?
- Wie bepaalt de veranderingen/wie geeft opdracht voor de veranderingen aan het systeem?

8. Informatiekwaliteit - In welke mate voldoet de output van de informatiesystemen aan de eisen en wensen van jou als gebruiker? Denk hierbij aan:

- Juistheid
- Volledigheid
- Nauwkeurigheid
- Actualiteit (de mate waarin de gegevens overeenkomen met de stand van de werkelijkheid op het moment dat de gebruiker de gegevens ontvangt)
- Controleerbaarheid
- Presentatievorm (hoe gemakkelijk kun je de verkregen informatie overzien en gebruiken?)

9. Ergonomie - Hoe gebruikersvriendelijke vind je de informatiesystemen op een schaal van 1 tot 10, waarbij 1 staat voor niet gebruikersvriendelijke en 10 voor heel gebruikersvriendelijk? Denk hierbij aan:

- Schermontwerp (Duidelijkheid van de weergave, overzichtelijkheid van de indeling, relevantie van de informatie, beknoptheid van de informatie, consistentie tussen verschillende schermen)
- Terugkoppeling en ondersteuning (bevestiging van alle acties, aanwezigheid van helpfuncties, aanwezigheid van naslagwerk of leermiddelen)
- Voorkomen en herstellen van fouten (wat gebeurt er bij foutieve invoer of opdrachten?)
- Responstijd
- Interactieve dialoog (bedieningssnelheid en -gemak, overzichtelijkheid, begrijpelijkheid)
- Ontwerp van het workstation (met welke apparaten (pc bijvoorbeeld) maak jij gebruik van het informatiesysteem en hoeverre zijn deze gebruiksvriendelijk? Zijn ze eenvoudig te bedienen, is het beeldscherm van goede kwaliteit?)

10. Fit- Kun je iets zeggen over de mate waarin de informatiesystemen bijdragen aan een adequate uitvoering van de bedrijfsprocessen? Denk hierbij aan:

- *Taakverdeling (sluit het informatiesysteem aan bij de verschillende processtappen die (door verschillende medewerkers) uitgevoerd moeten worden?)*
- *Geschiktheid en beschikbaarheid (de noodzaak van handmatige activiteiten wordt geminimaliseerd, uitzonderingssituaties kunnen ook afgehandeld worden, hoe zit het met de aansluiting op andere systemen?)*
- *Gebruik van het informatiesysteem (Worden de gewenste functionaliteiten en faciliteiten van het informatiesysteem gebruikt? Maken alle beoogde gebruikers ook gebruik van het informatiesysteem of worden er alternatieven gebruikt?)*
- *Basisvoorwaarden (Is het informatiesysteem wel goed beschikbaar? Is het systeem betrouwbaar genoeg? Is de beveiliging goed geregeld?)*

11. Welke knelpunten ervaar jij bij het gebruik van de informatiesystemen bij het uitvoeren van jouw werkzaamheden?

BIJLAGE 13 - INTERVIEWVERSLAGEN

In deze bijlage zijn de verslagen opgenomen van de interviews die tijdens het onderzoek zijn afgenomen bij een aantal medewerkers van de FNV en van de Stichting VNB.

Geïnterviewde: Nellie Klijn
Organisatie: Stichting VNB
Functie: Managementassistente
Geïnterviewd door: Carola Lekkerkerker
Onderwerp: Huidige informatievoorziening
Datum: Maandag 1 juni 2015

1. Wat is jouw functie en sinds wanneer ben jij werkzaam bij de VNB?

Managementassistente sinds 1 oktober 2013

2. Kun je in het kort vertellen wat jouw functie inhoudt en welke taken er door jou uitgevoerd worden?

- Het bieden van administratieve en secretariële ondersteuning (m.n. aan Jan Lankrijer, Manager VNB) Denk hierbij aan agendabeheer, notuleren, plannen van vergaderingen, bestellen kantoorartikelen, etc.
- Daarnaast houd ik mij ook bezig met het aanmaken van dossier in Legal Eagle en het achter de broek aan zitten van collega's voor de registratie/vastlegging van alle relevante informatie in deze dossiers .
- Medeverantwortelijk voor het verzamelen van informatie voor managementrapportages (stuurinformatie) en de jaarverslagen en het schrijven van het jaarverslag. Ieder kwartaal wordt er een rapportage van de lopende dossiers gemaakt en op aanvraag de Manager VNB worden er ook specifieke rapportages gemaakt.
- HRM > verlofregistratie bijhouden

3. Kun je vertellen hoe de organisatiestructuur van de Stichting VNB is?

VNB Centraal:

- 2 managementassistentes (Nellie en Carin zijn beiden managementassistentes, maar Carin houdt zich meer bezig met naleving en Nellie met de secretariële ondersteuning.
- 1 financieel controller (Bart)
- 1 medewerker naleving (Cok)

Regiomedewerker (/Naleving): De regiomedewerkers voeren allemaal dezelfde taken uit. Zij houden zich bezig met nalevingsdossiers, maar soms ook met campagnes om aandacht te vragen voor specifieke thema's en/of problemen in de sector. De meeste regiomedewerkers zijn ongeveer 50% van hun werktijd in de regio op locatie aan het werk en de andere helft van de tijd zijn zij op kantoor aanwezig. Sommige regiomedewerkers (Ali en Edwin) komen maar ongeveer 1 keer per week naar het kantoor in Utrecht, de rest van de tijd zitten zij op locatie of op een van de regiokantoren van de FNV.

Strafzaken: Het team Strafzaken bestaat uit 1 persoon, Ewold Gussenhoven.

Pim van Bakel: is een ZZP'er die de VNB structureel inhuurt voor het beheer van het kennissysteem en de internetpagina van de VNB op de website van de FNV. Pim werkt deels voor de VNB en deels voor de FNV (sector Transport en Logistiek).

4. Kun je vertellen welke processen er binnen de VNB zijn? Welke zijn primair en welke secundair/ondersteunend?

Primaire processen zijn:

- verstrekken van Informatie & advies
- afhandeling nalevingsdossiers
- ondersteuning bieden bij strafzaken
- campagnes voeren.

Vrijwel alle secundaire, ondersteunende diensten zijn uitbesteed aan de FNV. HRM, Financiën (o.a. salarisadministratie en crediteuren-/debiteurenadministratie) en het Facility management is uitbesteed de FNV. (Men is van plan om de afhandeling van de financiën te gaan insourcen als de medewerker, die deze werkzaamheden momenteel uitvoert, met pensioen gaat.)

Ook het “callcenter” is uitbesteed aan de FNV. Binnen het callcenter van de FNV is een speciale groep medewerkers opgeleid om de telefoongesprekken voor de VNB te beantwoorden. Wanneer zij het telefoongesprek niet af kunnen handelen, zal er hulp gevraagd worden aan VNB Centraal of zal er in CRM een kwestie aangemaakt worden zodat de regiomedewerkers dit af kunnen handelen.

De communicatie en marketing wordt deels door de VNB zelf uitgevoerd, maar ook hierbij maakt zij gebruik van de resources van de FNV. De VNB heeft een pagina op de website van de FNV, die door de afdeling marketing en communicatie wordt beheerd. Bart Padding en Pim van Bakel leveren de content voor deze pagina bij de afdeling M&C aan.

Kennisbeheer: Op de intranetpagina (Sharepoint) van de FNV is een kennissysteem voor de VNB opgenomen. Pim is verantwoordelijk voor het plaatsen van de informatie, input komt vanuit regiomedewerkers of vanuit sector Transport & Logistiek.

5. Welke werkwijze, bedrijfsstappen en procedures zijn er?

Centraal en regiomedewerkers > Nellie checkt bij Carin of er nog meer (actuele) procesbeschrijvingen, dan die al zijn aangeleverd. Strafzaken > waarschijnlijk niet veel op papier, Nellie checkt dit nog even bij Ewold.

6. Welke taken(/processen) worden de VNB uitgevoerd en wat is er uitbesteed (aan de FNV)?

Zie antwoord vraag 4. Mailbox VNB komt uit bij VNB Centraal.

7. Van welke informatiesystemen maak jij gebruik en waarvoor gebruik jij ze? (welke versie?)

Nellie maakt gebruik van een vaste telefoon en een laptop met een los scherm + muis en toetsenbord voor het uitvoeren van haar werk. Zij is niet in het bezit van een mobiele telefoon, smartphone of een tablet voor het uitvoeren van haar werk. (heeft wel een iPad, maar is officieel privé apparatuur)

Verder maakt Nellie gebruik van:

- ELVIS CRM
- Legal Eagle
- MS Office

ELVIS CRM: Wachtrijen van kwesties die in behandeling genomen moeten worden. Vragen die door chauffeurs gesteld worden. In CRM behandelaar selecteren om werk te verdelen.

Wachtrij met telefoonverzoeken/terugbelafspraken die er door het JAC ingezet worden. Cok controleert om welk bedrijf het gaat en verdeelt het dan naar de betreffende regiomedewerker.

Voor het opzoeken van ledengegevens en bedrijfsgegevens. Ieder contact moment wordt in CRM vastgelegd. Wanneer nalevingszaak, dan overhevelen naar Legal Eagle.

Wanneer er een mail in de mailbox van de VNB binnenkomt van een niet-lid, dan registreert VNB Centraal

deze persoon in CRM en maakt hiervoor een activiteit in de wachtrij aan.

Legal Eagle: registratie nalevingsdossier en strafzaken. Dossieropbouw. Ieder contactmoment en alle relevante informatie wordt hier in opgenomen. Denk aan mail, telefoonverslagen, kvk-uittreksels, etc.

Andere VNB medewerkers maken ook gebruik van:

- Facebook
- Twitter
- ELVIS SharePoint

Sharepoint: Intranet & Kenniscentrum > cao's, nieuwsfeiten, zaken die er spelen, juridische informatie zoals arresten, jurisprudentie. Naslagsysteem voor met name de bestuurders en secretaresses en ook voor de eigen medewerkers die actief zijn in het beroepsgoederenvervoer. Pim is verantwoordelijk voor het plaatsen van de informatie, input komt vanuit regiomedewerkers of vanuit sector Transport & Logistiek. Pim is een ZZP'er die deels voor de VNB werkt en deels voor de FNV (sector Vervoer).

Axapta : Meta de Bondt van financiën van de FNV maakt hier gebruik van. Over twee jaar gaat zij met pensioen en de bedoeling is dat de VNB het dan gaat insourcen. Doordat men vrees dat de financiën niet goed afgehandeld worden als Meta (die hier veel kennis van heeft) weggaat, heeft men het voornemen om dit in eigen beheer te nemen.

MS Excel : Bart gebruikt het voor de boekhouding.

Wie zijn de functioneel beheerders van deze informatiesystemen?

Kenniscentrum op Intranet: Pim van Bakel is verantwoordelijk voor het plaatsen van de informatie, input komt vanuit regiomedewerkers of vanuit sector Transport & Logistiek.

VNB webpagina op FNV website: Pim van Bakel en Bart Padding

CIC: 0800-nummer gaat naar speciale groep binnen het JAC, die door Denny Karakusevic getraind worden om VNB-specifieke vragen te beantwoorden. Denny regelt alles hieromtrent.

Legal Eagle: Nellie is contactpersoon en de wijzigingsaanvragen verlopen via haar aan applicatiebeheer. Kleine wijzigingen worden, indien mogelijk, door Carin Rosengarten uitgevoerd.

CRM: geen officiële beheerder voor VNB-wachtrijen in CRM, maar wijzigingsverzoeken verlopen meestal via Nellie en zij meldt dit dan aan bij de Supportdesk.

8. Informatiekwaliteit - In welke mate voldoet de output van de informatiesystemen aan de eisen en wensen van jou als gebruiker?

Sharepoint - Kenniscentrum:

Nellie maakt hier geen gebruik van, dus geen ervaring mee. Bart Padding kan hier misschien meer over vertellen.

CRM:

Gegevens zijn niet altijd volledig en up-to-date> ledengegevens en bedrijfsinformatie niet altijd bijgewerkt, dus niet actueel. Zoektermen voor bedrijfsnamen zijn niet altijd logisch, waardoor bedrijfsinformatie slecht te vinden is. Ledengegevens kloppen soms niet> telefoonnummers en mailadressen ontbreken of zijn niet up-to-date. Ook bedrijfsgegevens zijn niet actueel. Oude werkgever soms nog gekoppeld aan werknemer/lid in het systeem. Verzoeken tot correcties van deze gegevens lopen via de Ledenadministratie van de FNV. Niet zelf wijzigen, want het zijn FNV leden dus via ledenadministratie. Presentatievorm: Na gewenning op zich logisch. Wel veel geklik door verschillende schermen.

Legal Eagle:

Ledengegevens en bedrijfsgegevens worden niet altijd volledig ingevuld. En ook het registreren van contactmomenten en relevante informatie verloopt niet soepel en wordt niet altijd gedaan. Carin en Nellie zitten de regiomedewerkers hierover achter hun broek aan. Bij het maken van het jaarverslag wordt dit duidelijk de vastlegging door de regiomedewerkers regelmatig niet volledig is, want dat blijkt dat cruciale informatie ontbreekt en moet dit met terugwerkende kracht met de hand nog bijgewerkt worden om het jaarverslag te kunnen maken.

9. Ergonomie - Hoe gebruikersvriendelijke vind je de informatiesystemen op een schaal van 1 tot 10, waarbij 1 staat voor niet gebruikersvriendelijke en 10 voor heel gebruikersvriendelijk? (per systeem)

CRM: cijfer 8 (gebruikt maar beperkte functionaliteit en die voldoet prima)

Legal Eagle: cijfer 5

CRM: Weinig inhoudelijke kennis van deze applicatie, dus gebruikt alleen maar wat ze kent. Of ze alle functionaliteiten gebruikt weet ze niet. Waarschijnlijk zijn er veel meer mogelijkheden, maar zij is hier niet van op de hoogte.

Legal Eagle : past niet helemaal lekker, maar op zich wel flexibel genoeg om aan te passen. Het aanmaken van dossiers en rapportages is omslachtig. Ook geen duidelijke instructie voor aanmaken rapportages. Hierdoor is het bewerkelijk en moeilijk overdraagbaar.

Regiomedewerkers zien Legal Eagle als noodzakelijk kwaad voor de registratie voor de managementinformatie. Regiomedewerkers houden de informatie bij zich in mail of op hun eigen schijf, wordt niet overgedragen. Van CRM is men afhankelijk, dus de registratie gaat daar beter.

10. Fit - Kun je iets zeggen over de mate waarin de informatiesystemen bijdragen aan een adequate uitvoering van de bedrijfsprocessen?

- Geen koppeling tussen CRM en Legal Eagle, dus handmatig overtypen.
- Legal Eagle biedt genoeg ruimte voor uitzonderingen, maar dit is voor regiomedewerkers waarschijnlijk niet praktisch.
- Een tijd geleden liep Legal Eagle veel vast en had men regelmatig problemen met opstarten, maar nu wel stabiel. Vanuit de regio echter nog steeds niet goed beschikbaar. Vanaf externe locaties kan men alleen via SBC gebruik maken van Legal Eagle en dit is erg omslachtig.
- Beveiliging Legal Eagle > P-schijf is tegenwoordig niet meer toegankelijk voor niet-VNB'ers, dus beveiliging is oke.
- Betrouwbaarheid Legal Eagle > wel oke nu.

11. Welke knelpunten ervaar jij bij het gebruik van de informatiesystemen bij het uitvoeren van jouw werkzaamheden?

CRM:

Eigen onwetendheid m.b.t. mogelijkheden (ze weet dat er veel kan, maar niet hoe) en dat de gegevens niet altijd actueel en volledig zijn. Doorklikken naar verschillende schermen is soms vervelend (tijdrovend, niet gebruikersvriendelijk). NIWO en KIWA > vergunningen van bedrijven voor transport > zijn niet in CRM opgenomen. Deze gegevens moet men weer uit andere systemen halen, zou mooi zijn als dit er ook in zou zitten. (Het is erg omslachtig om deze gegevens te achterhalen) KvK-gegevens moeten ook weer uit een ander systeem gehaald worden.

Legal Eagle:

- Dossier vullen met relevante informatie kost veel tijd, doordat gegevens uit verschillende systemen gehaald moeten worden. Interne, maar ook externe systemen.

- Sluit niet goed aan op de bedrijfsprocessen. Velden sluiten niet goed aan bij processen of worden niet gebruikt omdat het niet van toepassing is voor de VNB
- Geen import van gegevens > Veel handmatige invoer. (dossiergegevens overtypen en poststukken handmatig inscannen en toevoegen)
- Sjablonen maken en toevoegen is lastig, niet gebruikersvriendelijk. Te weinig hulpmiddelen hiervoor en ondersteuning laat soms lang op zich wachten.
- Rapportages is heel flexibel, maar best ingewikkeld
- Veel mogelijkheden, maar soms omslachtig en tijdrovend.
- Foutgevoelig > Biedt te veel ruimte voor onvolledige invoer
- Support en beheer is bij 1 persoon belegd, dus ligt stil bij afwezigheid van die persoon.

MS Office:

- Weinig inhoudelijke kennis en ondersteuning op MS Office door ICT supportafdeling.

Geïnterviewde: Jelske van Dijk
Organisatie: Stichting VNB
Functie: Regiomedewerker
Onderwerp: Huidige informatievoorziening
Geïnterviewd door: Carola Lekkerkerker
Datum: Donderdag 4 juni 2015

1. Wat is jouw functie en hoe lang ben jij werkzaam bij de VNB?

- Regiomedewerker van regio Noord-West (Noord-Holland en Flevoland).
- Sinds 2003 werkzaam.

2. Kun je in het kort vertellen wat jouw functie inhoudt en welke taken er door jou uitgevoerd worden?

- De hoofdtak is collectieve nalevingszaken voeren. Als werknemers van een transportbedrijf zich melden met een bepaald probleem, dan proberen we het collectief te maken en op te lossen of door de werknemer zelf te laten oplossen.
- Overige taken zijn het organiseren van bijeenkomsten, onderhandelen met werkgevers, informatie en advies aan leden verstrekken en dan eventueel een juridisch traject opstarten voor de naleving. Verder heeft de VNB een signalerende functie voor problematiek in de sector aan FNV bestuurders, inspectiediensten en de politiek.

3. Hoe is de organisatiestructuur van de Stichting VNB?

- De organisatie bestaat uit een bestuur en 3 teams:
 - Team Strafzaken
 - Team Regiomedewerkers (naleving)
 - Team VNB centraal (ondersteunende diensten)

4. Kun je vertellen welke processen er binnen de VNB zijn? Welke zijn primair en welke secundair/ondersteunend?(5. En welke werkwijze, bedrijfsstappen en procedures zijn er?)

- Primaire processen
 - Het verstrekken van informatie en advies.
 - De afhandeling van de nalevingsdossiers.
 - Het voeren van campagnes.

- Signaleren van problemen in de sector.
- Bestuurderstaken bij kleine bedrijven (bij bedrijven met max. 50 werknemers).
 - Afhandeling faillissementen.
 - Sociaal plan afsluiten.
 - Afsluiten tijd-voor-tijd regelingen.
 - Reorganisaties.
- Niet alle regiomedewerkers houden zich bezig met bestuurderstaken. De regiomedewerker beslist in overleg met de bestuurder van het betreffende regioteam hoe ver ze hierbij gaan. Daarbij heeft FNV Logistiek & Transport in een aantal regio's ook consultants die bij het team horen, waarbij onderlinge afspraken worden gemaakt over wat er gedaan wordt. De bestuurderstaken op zich voert de bestuurder zelf uit, zoals een sociaal plan ondertekenen, maar de regiomedewerker doet het voorwerk en de onderhandelingen.
- FNV Transport & Logistiek maakt het beleid en zet de lijnen uit. De FNV heeft hierbij contact met hogere ambtenaren. De VNB is de uitvoerder van het beleid en heeft meer contact met de andere uitvoerende organen.
- Secundair / ondersteunende processen
 - Ondersteuning bieden bij strafzaken (kerntaak FNV).
 - Opbouwen en onderhouden netwerk.
 - Medewerkers KLPD.
 - Buitenlandse vakbonden.
 - Medewerkers inspectiediensten.
 - Vergunningverleners NIWO en KIWA.
 - Pensioenfondsen (pensioenuitvoerders).
 - Input leveren voor de website.
 - Onderhouden van het kennissysteem voor het JAC.
 - Klein gedeelte van verlofregistratie (voornamelijk de taak van de FNV).

5. Van welke informatiesystemen maak jij gebruik en waarvoor gebruik jij ze?(welke versie?)

- Hardware:
 - Laptop, smartphone en tablet (zakelijk).
- CRM
 - Jelske registreert niks in CRM, maar zoekt alleen informatie op, zoals controle lidmaatschap, werkgevers, hoeveel werknemers er in dienst zijn / hoeveel actieve leden en welke telefoongesprekken er zijn gevoerd en met wie. Jelske kan geen aanpassingen doen in CRM.
- Legal Eagle
 - Alle relevante informatie wordt hierin vastgelegd. Mails worden hier ook in opgeslagen. Brieven worden ingescand en opgeslagen indien relevant. Daarbij is ook nog een fysiek dossier. Dossiers aanmaken doet Nellie.
 - Ze gebruikt Legal Eagle zo min mogelijk. Alleen beperkte informatie invullen voor jaarverslagen. De brieven die worden gestuurd, worden in de dossierfolder in Legal Eagle opgenomen, maar alle andere communicatie in een mailbox archief en in het papieren dossier.
- Mailbox
 - Eigen archief in mailbox per werkgever in de verschillende regio's.
- Sharepoint
 - Wordt voor het kenniscentrum gebruikt.

- MS Excel
 - Denny heeft met Veronica van Kampen een loonberekenningsprogramma gemaakt in Excel. Dit is al in gebruik en vormt de basis voor de app. Dit programma wordt binnenkort ook op de website aangeboden. Voorheen werden loonberekeningen handmatig uitgevoerd.
 - MS Excel wordt veel gebruikt voor berekeningen. Voor bijvoorbeeld het berekenen van booturen.
- Externe informatiebronnen zoals: KvK.nl , NIWO/KIWA, rechtspraak.nl, SDU, Smartnews
 - *Kennisflits* is periodieke nieuwsbrief van het kennisteam van de FNV over rechtspraak (Jelske zit in het kennisteam).

6. Informatiekwaliteit - In welke mate voldoet de output van de informatiesystemen aan de eisen en wensen van jou als gebruiker?

- CRM
 - Gegevens vaak niet correct of volledig. Met name de contactgegevens: naam werkgever en bestuurder kloppen vaak niet.
 - De presentatievorm is op zich prima.
 - Er moet veel doorgeklikt worden om een taak uit te voeren.
 - Wens: een functie waarmee je in een keer van alle leden bij een bedrijf de emailgegevens kan verzamelen.
 - Wens: ze zou graag de uitgebreide (achtergrond) informatie van Axapta in CRM terugvinden. Bijvoorbeeld van CRM en Axapta één maken, want je hebt in CRM een minimale registratie en als je meer achtergrondinformatie wil hebben, dan moet je dat uit Axapta halen. Die info mis je in CRM. Ze maakt geen gebruik van Axapta, maar ze kan er wel in om dingen op te zoeken.
 - Wens: in samenspraak met een functioneel beheerder van CRM bekijken wat de mogelijkheden in CRM zijn en hoe ze die kunnen toepassen.
- Axapta
 - Kan gebruikt worden voor het opzoeken van dossierinformatie. Jelske weet niet precies hoe dit werkt, dus belt vaak even met de behandelaar, omdat dit sneller is. Axapta wordt dus niet door haar gebruikt.
 - Wens: Axapta en CRM in één systeem, zodat je alle informatie bij elkaar hebt staan. Dus dat je vanuit de gegevens van de leden direct kunt zien of er individuele zaken lopen.
- Legal Eagle
 - Sluit niet goed aan bij de processen van VNB en tegenwoordig helemaal niet meer.
 - Er is gekozen voor Legal Eagle, omdat ze voorheen omgekeerde bewijslast procedures uitvoerden en dan ging het om één melder, dus één werknemer/ FNV lid. Tegenwoordig gaat het om groepen werknemers, meerdere melders, en die kun je er niet in kwijt.
 - Hetzelfde geldt voor de bedrijven. Je kunt er maar één per dossier in kwijt, terwijl je soms te maken hebt met meerdere BV's.
 - Daarnaast ging het vroeger om een standaard schriftelijke procedure vanuit Legal Eagle, waarin alles met standaard brieven via de post werd gedaan. Tegenwoordig gebeurt het werk meer mondeling op locatie, telefonisch, via e-mail en niet meer via de post. Dit is de nieuwe manier van werken.
 - Veel functionaliteiten van Legal Eagle werden en worden niet gebruikt, omdat het niet aansluit op het werk van de VNB.
 - In Legal Eagle is geen duidelijk overzicht van alle gewenste informatie. Per nalevingsdossier is de volgende informatie nodig in één overzicht:

- Concerngegevens van het betreffende bedrijf (holding en dochter ondernemingen, buitenlandse vennootschappen, BV's)
- Informatie van de werknemers (contactgegevens). Die staan nu in Outlook mailgroepen.
- Informatie over hoeveel vergunningen er zijn, wie de vakbekwaamheid inbrengt (wie gediplomeerd is) en de wijzigingen in de vergunningen.
- KvK gegevens.
- Het aantal aansluitingen bij een pensioenfonds en welke BV's een aansluiting hebben.
- De standaard teksten voldoen niet meer en ook de vorm niet meer. Voorheen werd gebruik gemaakt van brieven, maar tegenwoordig van pamfletten en notities. Dit is in eigen beheer, maar wordt niet aangepast, omdat Legal Eagle niet zo veel meer wordt gebruikt.
- Er is een samenwerkingsconvenant met de Inspectie Leefomgeving en Transport en het Pensioenfonds Vervoer. Voor die instanties moet ergens vastgelegd worden welke cao-artikelen overtreden worden en wat het resultaat van de bemoeienis van de FNV is geweest. Per kwartaal moet deze informatie aangeleverd worden. Dit zou ook in Legal Eagle geregistreerd moeten worden.
- Inspecties melden aan de VNB bij welke bedrijven overtredingen zijn geweest en welke bedrijven de cao niet naleven, zodat de VNB contact kan zoeken met leden om meer informatie hierover te verkrijgen met als doel de werkgever hiermee te confronteren. Dit zou ook overzichtelijk in Legal Eagle geregistreerd moeten worden. Meldingen van de inspecties worden ook als dossier in Legal Eagle opgenomen. Zij melden dit per e-mail of telefoon rechtstreeks bij de VNB. De informatie wordt in Excel aangeleverd en vice versa.
- In de campagne *Gelijk werk gelijk loon* wordt veel gefotografeerd met als doel om situaties vast te leggen voor bewijslast. Deze foto's zouden ook in Legal Eagle vastgelegd moeten kunnen worden.
- Kort samengevat moet bovenstaande informatie overzichtelijk gebundeld worden in Legal Eagle, in plaats van in losse dossiers en losse folders.
- Kennissysteem Sharepoint
 - Momenteel is onvoldoende informatie aanwezig en is deze niet actueel genoeg. Nu is alleen info aanwezig wat er toevallig voorbij komt. Bedrijfsspecifieke informatie zoals pamfletten waarmee de leden geïnformeerd worden, worden niet altijd in het kennissysteem opgenomen, waardoor medewerkers van het JAC de leden niet voldoende informeren over de actuele zaken.

7. Ergonomie - Hoe gebruikersvriendelijke vind je de informatiesystemen op een schaal van 1 tot 10, waarbij 1 staat voor niet gebruikersvriendelijke en 10 voor heel gebruikersvriendelijk? (per systeem)

- CRM
 - Beoordeling: 7.
 - Er moet veel doorgeklikt worden om specifieke informatie te vinden.
 - Niet goed op de hoogte van de mogelijkheden binnen het systeem.
- Legal Eagle
 - Beoordeling: 4.
 - Relevantie informatie is waardeloos door slechte aansluiting op werkprocessen.
 - Wel snel genoeg.
 - Het programma komt niet modern over. Het spreekt niet aan.

- Kennissysteem
 - Beoordeling: 6.
 - Niet gebruiksvriendelijk. De gebruikte terminologie is niet duidelijk.
 - Zoektermen onlogisch.
 - Informatie is te beperkt.

8. Fit- Kun je iets zeggen over de mate waarin de informatiesystemen bijdragen aan een adequate uitvoering van de bedrijfsprocessen?

- CRM en Legal Eagle niet voldoende. Legal Eagle sluit niet meer aan op de huidige werkprocessen. Er zijn geen koppelingen tussen de informatiesystemen. De zoekfunctie en het aanmaken van een dossier in Legal Eagle is gebruiksvriendelijk, maar de informatie wordt niet overzichtelijk weergegeven. Je kan niet alle informatie kwijt in het systeem die je wel wil opslaan.
- Er mist een koppeling met de smartphone en Legal Eagle.
- Er mist een koppeling tussen Outlook en Legal Eagle.

9. Welke knelpunten ervaar jij bij het gebruik van de informatiesystemen bij het uitvoeren van jouw werkzaamheden?

- In 3 verschillende informatiesystemen zoeken is omslachtig.
- Geen uitwisseling van informatie tussen de systemen, waardoor je handmatig werk moet verrichten.
- Gegevens die niet up-to-date zijn.
- Onvolledige informatie. De gevulde informatie moet gecheckt worden bij collega's op volledigheid.
- Iedereen heeft zijn eigen systeem / manier van werken bedacht, waardoor het niet op elkaar aansluit.
- Smartphone voldoet niet. Het besturingssysteem is niet gebruikersvriendelijk.

Geïnterviewde:	Ewold Gussenhoven
Organisatie:	Stichting VNB
Functie:	Medewerker Strafzaken
Onderwerp:	Huidige informatievoorziening
Geïnterviewd door:	Carola Lekkerkerker
Datum:	Dinsdag 2 juni 2015

1. Wat is jouw functie en hoe lang ben jij werkzaam bij de VNB?

- Medewerker Strafzaken
- Vanaf 1 oktober 1995.

2. Kun je in het kort vertellen wat jouw functie inhoudt en welke taken er door jou uitgevoerd worden?

- Ewold houdt zich bezig met FNV-leden die werkzaam zijn als chauffeur in binnen- en buitenland en in aanraking komen met politie, justitie, douane, e.d. (met name in het buitenland).
- Hij biedt juridische ondersteuning d.m.v. het verstrekken van informatie en advies of door het lid in contact te brengen met plaatselijke vertegenwoordigers die in het desbetreffende land de benodigde ondersteuning kunnen bieden.
- Daarnaast biedt hij ook hulp bij ongelukken door voor repatriëring te zorgen.

3. Kun je vertellen welke processen er binnen de VNB zijn? Welke zijn primair en welke secundair/ondersteunend?

- Verstrekken van Informatie & advies.
- Afhandeling nalevingsdossier.

- Ondersteuning bieden bij strafzaken.
- Campagnes voeren.
- Signaleren problemen in het werkgebied van transport en logistiek. Trends signaleren en inbrengen bij de FNV (Sector Transport en Logistiek), zodat dit opgepakt kan worden. Maar ook problemen aankaarten bij de politiek.
- Marketing en communicatie
 - Content aanleveren voor de website.
 - Aanleveren content voor TON Magazine. Het doel hiervan is voorlichting en informatieverstrekking aan de werknemers in de sector Transport & Logistiek. Cok den Otter is hiervoor verantwoordelijk.
 - Transportradio Onderweg
 - Jelske: ontwikkelingen in de cao of ontwikkelingen bij bedrijven of actuele zaken
 - Ewold: voorlichting en informatieverstrekking over strafzaken in het buitenland en nieuwe regelingen (Eurovignet, maut, etc) waar internationale chauffeurs mee te maken kunnen krijgen.
- Trainen medewerkers Juridisch Advies Centrum. Wordt door Denny Karakusevic gedaan.
- Problemen in de sector Vervoer en Transport, maar soms ook individuele problemen, worden aangekaart bij de politiek door deze te melden bij de parlementaire vertegenwoordigers of de desbetreffende bewindspersonen.

4. Van welke informatiesystemen maak jij gebruik en waarvoor gebruik jij ze?

CRM en Legal Eagle worden in zeer beperkte mate gebruikt. Er wordt voornamelijk gebruik gemaakt van MS Word en MS Outlook en alle relevante informatie wordt in het fysieke dossier opgeborgen of op de U-schijf van Ewold opgeslagen.

- CRM wordt alleen gebruikt voor;
 - het 'ophalen' van de aangemelde kwestie (beschrijving van de kwestie + NAWT gegevens aanmelder)
 - controle op lidmaatschap van de FNV. Er wordt namelijk alleen ondersteuning bij strafzaken geboden aan leden.
- Legal Eagle
 - Een deel van de kwesties wordt afgehandeld middels een simpele brief met daar in een antwoord. Wanneer er meer ondersteuning nodig is, wordt er een dossier aangemaakt in Legal Eagle. Dit is een vrij eenvoudig dossier, waarin de volgende informatie wordt vastgelegd:
 - de NAWT-gegevens van de betrokken partijen
 - een omschrijving van de kwestie (de vraag of het probleem)
 - het soort/categorie strafzaak (ongeval, ladingdiefstal, etc.)
 - de status van het dossier (lopend, on hold, afgehandeld, etc.)
 - Aan de hand van de gegevens die in Legal Eagle worden vastgelegd, worden er door de managementassistente rapportages opgesteld ten behoeve van het jaarverslag met daarin informatie over het aantal zaken opgesplitst naar land en juridisch zaakgebied (categorie).
 - Er wordt door het Team Strafzaken geen gebruik gemaakt van de mogelijkheid om vanuit Legal Eagle brieven aan te maken o.b.v. sjablonen. Er is, los van Legal Eagle, een eigen archief aangelegd, waarin alle correspondentie binnen de dossiers wordt vastgelegd. Eerder gemaakte brieven worden als sjabloon gebruikt voor het aanmaken van nieuwe brieven.

Om de benodigde informatie te verzamelen voor het afhandelen van strafzaken worden contacten onderhouden met verschillende partijen en worden verschillende externe bronnen geraadpleegd.

Hieronder volgt hiervan een overzicht:

- Website BuZa.
- Ministerie van justitie en veiligheid.
- Ministerie van Verkeer en Waterstaat.
- KvK - handelsregister + buitenlandse kamers van koophandels.
- Website van politie, justitie en douane in het buitenland.
- Website werkgeversorganisatie in de sector Transport en Logistiek.
- Website CNV en andere werknemersorganisaties.
- Abonnement op de nieuwsbrief van Transport Online.
- Berichtgeving over zaken in het transport in binnen en buitenlandse media.

5. Informatiekwaliteit - In welke mate voldoet de output van de informatiesystemen aan de eisen en wensen van jou als gebruiker?

- CRM
 - Gegevens zijn vaak niet compleet en actueel. Geboorteplaats en volledige voornamen van het lid ontbreken vaak. In juridische procedures is deze informatie van belang.
 - Presentatie van de gegevens is prima

6. Ergonomie - Hoe gebruikersvriendelijke vind je de informatiesystemen op een schaal van 1 tot 10, waarbij 1 staat voor niet gebruikersvriendelijke en 10 voor heel gebruikersvriendelijk? (per systeem)

- CRM
 - Beoordeling 7/8.
 - CRM is gebruiksvriendelijk. Het systeem wordt maar beperkt gebruikt. Alleen voor het ophalen van aangemelde kwesties en het raadplegen van de leden- en bedrijvenadministratie. Hiervoor voldoet het prima. De gegevens zijn niet altijd actueel en/of compleet, maar dit ligt niet aan het systeem.
 - CRM is soms wat traag, maar niet heel hinderlijk.

7. Fit- Kun je iets zeggen over de mate waarin de informatiesystemen bijdragen aan een adequate uitvoering van de bedrijfsprocessen?

- Privacy-issues en vertrouwelijkheid van informatie zorgen ervoor dat Ewold de informatie liever niet in deze systemen opneemt.
- Het grootste deel van de dossierinformatie wordt niet in Legal Eagle opgeslagen, maar in het persoonlijke archief van Ewold op zijn U-schijf. Hierdoor is deze informatie niet toegankelijk voor andere collega's. Om dit probleem te omzeilen, worden de inloggegevens voor het ict netwerk onderling uitgewisseld.
- Het digitaliseren van documenten middels de overgang naar Axapta is een mogelijkheid, mits de vertrouwelijkheid goed geregeld is. Ewold werkt echter liever niet digitaal.
- Bij voorkeur sommige informatie ook intern afschermen voor bepaalde VNB medewerkers zoals tijdelijke krachten.
- Niet alle gegevens uit het papieren dossier zijn gedigitaliseerd. Mocht het fysieke dossier verloren gaan, dan ontbreekt er informatie.

8. Welke knelpunten ervaar jij bij het gebruik van de informatiesystemen bij het uitvoeren van jouw werkzaamheden?

- Ewold heeft geen last van knelpunten in de informatiesystemen, omdat hij zoveel mogelijk om de systemen heen werkt volgens zijn eigen systematiek.

Geïnterviewde: Richard Vervoorn
Organisatie: Stichting VNB
Functie: Regiomedewerker
Onderwerp: Huidige informatievoorziening
Geïnterviewd door: Carola Lekkerkerker
Datum: Dinsdag 2 juni 2015

1. Wat is jouw functie en hoe lang ben jij werkzaam bij de VNB?

- Regiomedewerker.
- Sinds januari 2014.

2. Kun je in het kort vertellen wat jouw functie inhoudt en welke taken er door jou uitgevoerd worden?

- Richard houdt zich bezig met cao-naleving in de regio.
- Veel contact met bestuurder van FNV.
- Signalen kom binnen vanuit het JAC of het netwerk (b.v. bestuurders) of rechtstreeks van medewerkers in Vervoer (kaderleden). In overleg met de bestuurder wordt besloten of er een nalevingsdossier aangemaakt wordt.
- Bijeenkomsten organiseren, onderhandelen met werkgevers, informatie en advies aan leden verstrekken, juridisch traject op starten.
- Als je er niet uitkomt, dan wordt de zaak overgedragen aan het advocatenkantoor Varrolaan. Regiomedewerker blijft dan contactpersoon met lid. Er is geen rechtstreeks contact tussen het Advocatenkantoor Varrolaan en het lid. De cliënt in dit geval is de FNV. Er geldt ook dezelfde ondersteuning aan niet leden voor nalevingsdossiers.
- Mails die in de VNB Mailbox binnenkomen, worden verdeeld door Nellie over de medewerkers van VNB.
- VNB werkt samen met kaderleden: wervingsteam op locatie flyeren. Kaderleden bellen of mailen om input te geven aan VNB.
- Ook bezig met: Ontwikkelen van een app voor loonberekening en verblijfkosten.
- Verder ad hoc ingezet voor klussen.
- Samen met Kirsten werkt Richard momenteel aan het Project "Naleving in de kinderopvang"

3. Hoe is de organisatiestructuur van de Stichting VNB?

- Richard is het eens met voorgehouden organigram

4. Kun je vertellen welke processen er binnen de VNB zijn? Welke zijn primair en welke secundair/ondersteunend?

- Ondersteuning bieden aan FNV bestuurder: bij traject cao onderhandeling of faillissementszaken.
- Als regiomedewerker 80% bezig met cao-naleving en 20% aan ondersteuning FNV.
- Samenwerking bestuurder: bijeenkomsten organiseren voor informatievoorziening of om de cao voor te leggen, voordat deze afgesloten kan worden.
- Er worden binnen de VNB Workshops georganiseerd over specifieke thema's met betrekking tot arbeidsrecht. Meestal geleidt door een externe advocaat.
- Nalevingsoverleg: kwesties bespreken om met elkaar te sparren.

- Campagne ‘Gelijk werk gelijk loon’ over schijnconstructies. Edwin en Jelske zit nu in het projecten-team om zich hier specifiek mee bezig te houden. Kirsten gaat ook 50% van haar werktijd hierin steken.
- Niet alleen aandacht vragen, maar ook collectief zaken oppakken. Vanuit SOOB extra geld voor dergelijke campagnes. Het doel is een aantal grote spelers aanpakken en dan breed uitmeten in de pers.
- In verleden meer ondersteuning bij Campagnes van de FNV, nu voert de VNB meer zelf campagnes.
- Jelske en Edwin hebben veel contact met: NIWO, Inspectie leefomgeving en transport, Inspectie SZW en SNCU. Zij maken daar werkafspraken mee of sluiten convenanten af. De Inspectie kan een art. 10 procedure starten en zij hebben veel meer bevoegdheden dan de VNB. Als de VNB niet verder komt, wordt de inspectie soms ingezet voor een controle. De Inspectie levert ook informatie aan de VNB. Dit is vanwege capaciteitsproblemen, of als bepaalde zaken niet binnen hun doelstellingen past of om samen op te trekken bij gezamenlijke belangen.

5. Van welke informatiesystemen maak jij gebruik en waarvoor gebruik jij ze?(welke versie?)

- Hardware: laptop, smartphone en prive tablet wordt ook ingezet.
 - Smartphone: Windows phone alleen om te bellen. Gebruikt privé iPhone voor lezen en afhandelen mail.
 - Tablet: e-mail lezen en afhandelen
- Microsoft Dynamics CRM:
 - Aanlevering kwesties
 - Controle lidmaatschap
 - Werkgevers opzoeken: hoeveel werknemers er in dienst zijn, hoeveel actieve leden.
 - Waar nodig gegevens vastleggen in CRM en daarna afsluiten.
- Legal Eagle:
 - “Legal Eagle is zeker niet mijn hobby”
 - Wordt gebruikt als dossieradministratiesysteem. Alle relevante informatie wordt hierin vastgelegd. Mails worden hier ook in opgeslagen. Relevant brieven worden gescand en opgeslagen in de gerelateerde Legal Eagle-folder. Daarbij is er een papieren dossier.
 - Een papieren dossier wordt alleen aangemaakt als het een grote zaak wordt.
 - Nelly maakt de dossiers aan, voert de werknemers en –gevers in.
 - Richard slaat alleen de inhoudelijke dossierinformatie op in het systeem.
 - Richard’s mailbox én Legal Eagle vormen een volledig beeld van het dossier.
 - Karin kan kleine functionele wijzigingen in Legal Eagle aanbrengen zo nodig.
- Kenniscentrum VNB op SharePoint 2007:
 - Plek waar jurisprudentie, artikelen etc. gevonden kunnen worden.
 - Kennisflits > procesjuristen FNV/ kennisteam FNV levert periodiek een nieuwsbrief met informatie over arbeidsrecht.
 - VNB heeft geen toegang tot FNV kenniscentrum
 - Andere bronnen van informatie/kennis: KvK, NIWO, KIWA, rechtspraak.nl
- MS Excel
 - Denny heeft met Veronica van Kampen een loonberekeningsprogramma gemaakt in Excel. Dit is al in gebruik en binnen 3 weken ook via Website beschikbaar voor leden. Voorheen werden loonberekeningen handmatig uitgevoerd. Dit programma vormt de basis voor de app.
 - MS Excel wordt veel gebruikt voor allerlei berekeningen, bijvoorbeeld het berekenen van booturen.

- MS Word
 - Gebruikt voor sjablonen van uit Legal Eagle.
 - Pamfletten gemaakt
- Survey monkey
 - Enquêtes maken en afnemen
- Microsoft Visio
 - Richard gebruikt een test-versie van Visio om enkele keren per jaar een stroomschema te maken
- Excel conversie programma
 - Om Excel-bestanden naar HTML-bestanden om te zetten
- WINRAR
 - Staat niet standaard op het systeem
- Google Chrome
 - Want IE is te traag

6. Informatiekwaliteit - In welke mate voldoet de output van de informatiesystemen aan de eisen en wensen van jou als gebruiker?

- CRM
 - Nee, contactgegevens ontbreken vaak of zijn niet actueel. Bedrijven staan vrij regelmatig onder de verkeerde regio of bestuurder. Verkeerde werkgevers bij leden. Geschiedenis bij lid: uit de aangemaakte taken en cases is zelden te herleiden wat de kwestie nu precies was.
 - Tip: dossieradministratie naar CRM, biedt mogelijkheden voor de VNB.
- Legal Eagle
 - Gegevens zijn betrouwbaarder dan die van CRM
 - Wanneer een melding wordt gemaakt via de VNB-mail adres, wordt er een autoreply verstuurd met een vragenlijst over de kwestie. Hierdoor krijgt de VNB direct de informatie van de aanmelder.
- Kennissysteem Sharepoint
 - Niet altijd even actueel. De feedbackloop van regiomedewerkers Bart en Pim loopt nog niet soepel genoeg. Ingescande documenten maakt zoekopdrachten lastig. Tags toevoegen gebeurt in de praktijk te weinig om dat medewerkers niet heel bekend zijn met deze functie.

7. Ergonomie - Hoe gebruikersvriendelijke vind je de informatiesystemen op een schaal van 1 tot 10, waarbij 1 staat voor niet gebruikersvriendelijke en 10 voor heel gebruikersvriendelijk? (per systeem)

- CRM 7,5
- Legal Eagle 6
- Kennissysteem 7

- CRM: Queries invoeren gaat moeizaam. Veel doorklikken voor de juiste informatie, waarbij veel vensters tegelijkertijd open komen te staan, zodat per ongeluk het hoofdscherm weggeklikt kan worden. Responstijden zijn over het algemeen goed. CRM is “veel relaxter” dan Legal Eagle om mee te werken.
- Legal: Snel genoeg. Invoeren van relaties is omslachtig. Eerst een handeling verrichten voordat je wat kunt wijzigen. De ‘look and and feel’ ademt ouderwetsheid uit. “Het is geen fijn programma.” Corresponderen vanuit Legal Eagle werkt vaak niet en er staan fouten in de briefsjablonen.

- Workarround voor als Richard op locatie informatie nodig heeft: van te voren mailen naar telefoon of tablet.

8. Fit- Kun je iets zeggen over de mate waarin de informatiesystemen bijdragen aan een adequate uitvoering van de bedrijfsprocessen?

- In het algemeen is het werkbaar.
- CRM en Legal Eagle bieden voldoende ondersteuning.

9. Welke knelpunten ervaar jij bij het gebruik van de informatiesystemen bij het uitvoeren van jouw werkzaamheden?

- Bij acties is er geen mogelijkheid voor het maken van fatsoenlijke foto's (van loonstrook) met de Windows Phone.
- Smartphone is irritant, per ongeluk met wang /oor gesprek beëindigen.
- IE is verouderd en niet werkbaar.
- Strikt beleid om geen eigen software te installeren is hinderlijk.
 - Workarround door middel van installatie op eigen laptops.
- Notebook is te traag in zijn algemeenheid.

10. Extra commentaar

- Wens: werknemers Vervoer/Kaderleden beter betrekken bij de zaken. Zou handig zijn als zij rechtstreeks informatie en bestanden kunnen toevoegen aan dossiers.

Geïnterviewde:	Bart Padding
Organisatie:	Stichting VNB
Functie:	Financieel controller & waarnemend manager
Onderwerp:	Huidige informatievoorziening
Geïnterviewd door:	Carola Lekkerkerker
Datum:	Maandag 8 juni 2015

1. Wat is jouw functie en hoe lang ben jij werkzaam bij de VNB?

- Financieel controller
- Vanaf 2000 werkzaam bij de VNB.

2. Kun je in het kort vertellen wat jouw functie inhoudt en welke taken er door jou uitgevoerd worden?

- Bedrijfsvoering : bezig met begrotingen, jaarrekeningen en betalingen.
- Projecten: opzetten en onderhouden kenniscentrum, multimedia project.
- Waarnemend manager: aansturen medewerkers VNB centraal.

3. Kun je vertellen hoe de organisatiestructuur van de Stichting VNB is?

- Bart geeft aan dat hij het eens is met het voorgehouden organigram en voegt daar aan toe dat er een projectenteam op korte termijn aan toegevoegd wordt.

4. Kun je vertellen welke processen er binnen de VNB zijn? Welke zijn primair en welke secundair/ondersteunend?

- Het nalevingsproces is het belangrijkste, dat is de kerntaak. Daar is de VNB voor opgericht.

- Marketing en communicatie voert de VNB zelf uit. Alterian is een CMS voor het plaatsen teksten, foto's en filmpjes.
- De meeste ondersteunde processen, zoals HRM en Financiën zijn uitbesteed bij de FNV.
- Over 2 jaar zal de VNB de financiële administratie weer insourcen. Tot die tijd wordt de VNB ingewerkt door een medewerker van de FNV die nu de financiële administratie afhandelt. Momenteel wordt Axapta gebruikt voor de financiële administratie.

5. Welke werkwijze, bedrijfsstappen en procedures zijn er?

- Er is ooit een procesbeschrijving Strafzaken gemaakt, maar Bart weet niet waar deze te vinden is en of deze nog bestaat.
- Procesbeschrijving voor de procedures bedrijfsvoering wordt binnenkort gemaakt. Dit is een soort financiële achterwacht. Mocht Bart wegvallen, dan kan iemand anders zoals Nelly de begroting en jaarrekening opstellen.
- Telefoonwerk is overgedragen naar de FNV. De procedures voor de werk zijn beschikbaar.

6. Welke taken(/processen) worden de VNB uitgevoerd en wat is er uitbesteed (aan de FNV)?

- Zie antwoorden vraag 4.

7. Van welke informatiesystemen maak jij gebruik en waarvoor gebruik jij ze? (welke versie?)

- Apparaten
 - De meeste medewerkers hebben een Dell laptop.
 - Er zijn twee desktops op de flexibele werkplekken beschikbaar.
 - 1 Reserve laptop.
 - Printers (multifunctional met scanfunctie).
 - Vaste telefoons.
 - Medewerkers hebben in het algemeen geen mobiele telefoon.
 - Regiomedewerkers en management hebben wel een smartphone.
 - iPads zijn eigendom VNB iedereen heeft er een.
- CRM
 - Opzoeken ledengegevens en contactmomenten vastleggen.
- Legal Eagle
 - Gegevens verzamelen voor jaarverslag.
- Excel
 - Voor financiële administratie (bestanden met berekeningen waar formules in zitten en koppelingen met andere bestanden).
 - Voor loonberekeningsprogramma.
- Sharepoint
 - Kenniscentrum aanpassingen en onderhoud.
- Profit HRM
 - Voor verlofaanvragen, pensioeninformatie etc.
- Globofleet
 - Software en hardware voor uitlezen tachograafschijven.
- Google Chrome
 - IE browser voldoet niet. Crasht en veel pagina's kunnen hier niet mee bekeken worden
- Tweetdeck

- Voor lezen en plaatsen twitterberichten.

8. Informatiekwaliteit - In welke mate voldoet de output van de informatiesystemen aan de eisen en wensen van jou als gebruiker?

- CRM
 - Bart werkt weinig met CRM. Contact gegevens niet altijd compleet/actueel.
- Legal Eagle
 - “Legal Eagle is nooit 1^e keus geweest”. Manier om informatie uit Legal Eagle te krijgen, is vrij omslachtig. De informatiekwaliteit is in het algemeen redelijk. Bij het maken van jaarverslagen, moet vaak handmatig nog informatie toegevoegd worden, omdat de gegevens niet volledig zijn.

9. Ergonomie - Hoe gebruikersvriendelijke vind je de informatiesystemen op een schaal van 1 tot 10, waarbij 1 staat voor niet gebruikersvriendelijke en 10 voor heel gebruikersvriendelijk? (per systeem)

- CRM
 - Beoordeling: 6/7.
 - Zoekfunctie is niet handig. Veel doorklikken om de benodigde informatie verkrijgen.
 - Responstijd is tegenwoordig redelijk goed.
- Legal Eagle
 - Beoordeling: 5,5.
 - Geen goed overzicht van het programma.
 - Zoekfunctie niet handig.
- Excel
 - Werkt prima.
 - Veel hulpinformatie op internet.
- Sharepoint
 - Beoordeling: 5.
 - Geen logica in de opbouw.
 - Weinig flexibel.
 - Lang zoeken naar instellingen.
 - Zeer beperkte kennis bij ICT en te lange wachttijd. Als gevolg zoekt Bart zelf uit hoe problemen opgelost kunnen worden.
 - Deze problemen worden waarschijnlijk opgelost in de nieuwe versie die op termijn geïnstalleerd wordt.
- Profit HRM
 - Werkt prima.
- Internet Explorer:
 - Beoordeling: 3.
 - Opent bepaalde pagina's niet.
 - Is ontzettend langzaam.

10. Fit- Kun je iets zeggen over de mate waarin de informatiesystemen bijdragen aan een adequate uitvoering van de bedrijfsprocessen?

- In het algemeen is het zeer beperkt.
- CRM is op zich een goed systeem.
- Geen koppeling tussen CRM en Legal Eagle, wat ervoor zorgt dat gegevens meerdere keren ingevoerd moeten worden en niet altijd actueel zijn in Legal Eagle.
- Legal Eagle

- Legal Eagle past niet meer bij het werkproces, omdat er steeds meer buiten de deur gewerkt wordt. Er worden minder brieven verstuurd en daar is Legal Eagle juist op ingericht.
- Legal Eagle kan niet gebruikt worden om op locatie een dossier aan te maken of aan te passen. Dit wordt achteraf gedaan.
- De opbouw van Legal Eagle, die toegespitst is op de advocatuur, is niet handig voor de VNB.
- Rapportagefunctionaliteit is te beperkt en te omslachtig.

11. Welke knelpunten ervaar jij bij het gebruik van de informatiesystemen bij het uitvoeren van jouw werkzaamheden?

- In Legal Eagle zit een belangrijk knelpunt, aangezien de managementinformatie essentieel is voor de VNB.
- Legal Eagle vormt een drempel voor de medewerkers om het te gebruiken, omdat het niet goed toegankelijk is.
- Het platform SharePoint 2007 is verouderd.
- Het missen van een koppelingen tussen de systemen is een knelpunt.
- Internet Explorer is een knelpunt, omdat sommige gebruikers moeilijk toestemming van de Dienst ICT FNV krijgen om een andere browser te gebruiken.
- Traagheid netwerk. Updates onder werktijd zorgen voor vertraging in applicaties.
- De houding van Dienst ICT FNV wordt als reactieve ervaren. De problemen die spelen bij alle laptops worden bijvoorbeeld niet structureel opgelost, maar per melding.

12. Extra commentaar

- Voor het afleggen van verantwoording naar het bestuur en subsidieverstrekkers is moeilijk inzichtelijk te maken hoeveel contactmomenten er zijn tussen de VNB en werknemers. Voorheen kon dat aan de hand van telefoongegevens, maar tegenwoordig bestaan er veel meer contactmogelijkheden. Hier wordt de VNB door het bestuur op afgerekend.

Geïnterviewde:	Bart Padding
Organisatie:	Stichting VNB
Functie:	Financieel controller & waarnemend manager
Onderwerp:	Beleidsimpact
Geïnterviewd door:	Carola Lekkerkerker
Datum:	15 oktober 2015

LEVERANCIERS

- De Stichting Naleving CAO voor Uitzendkrachten (SNCU) kan ook als leverancier beschouwd worden. De VNB heeft een overeenkomst met de SNCU met betrekking tot het aanleveren van informatie.
- De afgelopen jaren is de benadering, om informatie te achterhalen, actiever geworden. Medewerkers zijn actiever in de regio om de informatie op te halen. Rond 2008/2009 zijn de eerste regiomedewerkers aangenomen door de VNB.
- Als gevolg van de fusie van de FNV, staat er in de planning dat er een aantal systemen gewijzigd worden.

- Door de crisis zijn werknemers kritischer geworden over de bijdrage uit hun loon die ze aan het SOOB-fonds leveren. De verantwoordingsplicht van de VNB naar het SOOB-fonds is hierdoor groter geworden.

KLANTEN

- Leden en niet-leden van de FNV in de sector Beroepsgoederenvervoer over de weg worden als klanten van de VNB beschouwd.
- Ondersteuning bij Strafzaken is alleen voor leden van de FNV mogelijk.
- De FNV wordt als klant gezien in de situatie wanneer een individuele zaak vanuit de VNB naar de FNV wordt doorgezet.
- Klanten hebben aan social media tegenwoordig een platform om hun mening publiekelijk te delen. Dit kunnen heftige berichten zijn, die niet altijd kloppen. De VNB moet hier snel en adequaat op reageren.
- Het aantal FNV-leden daalt al een tijd. Hierdoor neemt het aantal FNV-bestuurders in de sector Transport & Logistiek af en als gevolg neemt de druk op de VNB toe.

ORGANISATIE

- De komende twee jaar is er extra geld beschikbaar vanuit het SOOB-fonds voor het campagneteam.
- Er komt 3,5 fte extra beschikbaar voor het projectenteam.
- Er komt een extra regiomedewerker bij.
- Met de komst van de regiomedewerkers, is de samenwerking met de FNV intensiever geworden, waardoor informatie-uitwisseling belangrijker is geworden. De systemen zijn hier echter niet op afgestemd.
- Er komt een medewerker per september 2015 voor 8 uur per week in dienst om de financiële administratie uit te voeren (Meta de Bont).
- De afgelopen jaren waren er minder financiële middelen beschikbaar in het SOOB-fonds vanwege de crisis en daar had de VNB last van. Momenteel stijgen de financiële middelen weer.
- De bekendheid van de VNB neemt steeds meer toe.
- De VNB heeft het kabinet mee. Zo is minister Asscher van Sociale Zaken en Werkgelegenheid net als de VNB een voorstander van “Gelijk werk, gelijk loon”.
- Regiomedewerkers doen voor 80% regiowerk en 20% andere werkzaamheden zoals het inspringen voor een zieke FNV-bestuurder.
- De processen van de organisatie zijn alleen in hoofdlijnen vastgelegd, zodat medewerkers op hun eigen manier hun werk kunnen uitvoeren.

INFRASTRUCTUUR

- De VNB heeft bij Dienst ICT FNV geïnformeerd, wat het kost om SharePoint te upgraden naar versie 2013.
- De SNCU heeft een dossiervolgsysteem draaien op SharePoint 2013. Bart Padding gaat binnenkort bij de SNCU op werkbezoek om te kijken of een dergelijk systeem ter vervanging voor Legal Eagle kan dienen.
- Er is een voorkeur om het projectmatig werk te laten ondersteunen door de nieuwe versie van SharePoint (2013). Er moet onderzocht worden of dit systeem ook in combinatie met mobiele apparaten gebruikt kan worden.

- Sinds kort worden de medewerkers aangemoedigd om alle beschikbare informatie op een centrale plek op te slaan, namelijk het kenniscentrum. Voorheen stond de informatie verspreid opgeslagen, zoals bijvoorbeeld in een e-mailmap of op verschillende plekken op de server.
- Twee jaar geleden is de VNB begonnen met het inscannen van alle papieren informatiebronnen om het ter beschikking te stellen op het kenniscentrum. Inmiddels is 85-90% van de informatie gedigitaliseerd.
- Naast het 0800-telefoonnummer zijn er veel meer communicatiekanalen bij gekomen. Dit heeft als gevolg dat de VNB minder vaak gebeld wordt. Hierdoor is het moeilijker geworden om te weten hoeveel contact er is met de achterban.

Geïnterviewde: Arjan van Leeuwen
Organisatie: FNV, Dienst ICT
Functie: Business consultant
Onderwerp: ICT mogelijkheden
Geïnterviewd door: Carola Lekkerkerker
Datum: 28 oktober 2015

Tijdens de brainstormsessie met de VNB medewerkers van 21 oktober 2015 zijn ter conclusie negen thema's in de veranderbehoefte van de VNB in kaart gebracht. Deze thema's zijn aan Arjan van Leeuwen, business consultant van de Dienst ICT FNV, voorgelegd met de vraag welke ICT-mogelijkheden er bestaan om in de gewenste informatiebehoefte van de VNB te voorzien. De ICT-mogelijkheden zijn hieronder per thema geclusterd. Onder de kop 'Overige opmerkingen' staan interessante opmerkingen van Arjan van Leeuwen opgesomd, die niet direct een relatie hebben met een van de negen thema's.

DOSSIERADMINISTRATIESYSTEEM DAT BETER AANSLUIT OP BEDRIJFSPROCES

- CRM
 - Op de lange termijn komt CRM 2013 en die versie zal in de informatiebehoefte van de FNV gaan voldoen en waarschijnlijk kan de VNB hierop meeliften. Op de korte termijn kan als tussenoplossing SharePoint 2013 ingezet worden. Zodoende kan er alvast voortgeborduurd worden op de microsoft-technologie.
 - Advies: de VNB zou mee moeten lopen met het project *CRM dossieradministratie* van de FNV, want:
 - Dossiers worden op een directe manier gekoppeld aan het ledenbestand.
 - CRM is via een app toegankelijk en daardoor beschikbaar via smartphone en tablet.
 - Volgens de planning zal in 2017 de dossiermodule in CRM beschikbaar worden gesteld.
- SharePoint 2013
 - SharePoint is een goed alternatief zolang er nog geen gebruik van CRM gemaakt kan worden. Het is gebaseerd op techniek waarmee Dienst ICT in de toekomst ook wil werken. Handig want zodoende kan de Dienst ICT ondersteuning aanbieden en eventueel later incorporeren.
 - Op SharePoint 2013 kan je mooi campagnes organiseren, zoals eerder succesvol in de pluimvee is gedaan. Alle stappen en documenten van het proces staan mooi centraal opgeslagen. Dit is van Handhaving & Naleving. Dienst ICT is hier helemaal niet bij betrokken geweest, maar ze hebben zelf een bureau gevraagd om het te laten installeren.

- Bureau Handhaving & Naleving maakt ook gebruik van SharePoint 2013 voor de dossieradministratie. Rob Huts en Kitty Herfkens weten hier meer van. Dit systeem kan aangepast worden voor de VNB.
 - Bureau Handhaving & Naleving zijn ook bezig met ontwikkelen van een soort enquête-tool buiten Dienst ICT om.
- Legal Eagle
 - Legal Eagle aanpassen is een onhandige optie. Verouderde software en eigenlijk niet geschikt voor de ondersteuning van de werkprocessen van de VNB.
- Overige mogelijkheden
 - Meeliften op de DMS-functionaliteit is een alternatief op Legal Eagle, maar waarschijnlijk te basaal, want meta-data kan niet goed opgeslagen worden.
 - Binnen FNV loopt het project *Kader-portaal*, zodat het kader beter gefaciliteerd wordt om hun werk te doen. Het doel is dat kaderleden gedeeltelijk toegang hebben tot de dossieradministratie en zelf informatie kan aanleveren.
 - Als je een andere applicatie voor Legal Eagle kiest, houd dan rekening met:
 - Veilig op de ESB aan kunnen sluiten.
 - Privacy wetgeving is belangrijk.
 - Niet zomaar gevoelige gegevens onveilig in de cloud zetten.
 - Je moet het document FNV Architectuur 1.0 er op naslaan voor de regels bij het kiezen van nieuwe systemen.
 - Een uitgangspunt is “Best of breed”, dus de Dienst ICT FNV gaat geen maatwerk creëren als er een standaard oplossing beschikbaar is.
 - Een ander uitgangspunt is “inhouse”, dus liever geen SAAS-oplossing. Maar dit wordt niet geheel uitgesloten.
 - Extra kosten: de aanschaf en het beheer van een ‘FNV vreemd’ pakket brengt kosten met zich mee voor de VNB, omdat dit niet door de SLA wordt gedekt.
 - Let op bij de selectie van nieuwe software dat deze gebruik moet kunnen maken van *Webservices* op basis van XML om goede koppelingen te maken. Koppelingen zijn complex, waardoor het ontwikkelen hiervan kostbaar is. Onderschat dit niet!
 - De kosten voor het maken van koppelingen tussen een ‘FNV vreemd’ pakket en de informatiesystemen van de FNV zullen waarschijnlijk hoger zijn, dan wanneer er met SharePoint gekoppeld moet worden.

DIGITALISERING DOSSIERS (CENTRALE PLEK VOOR OPSLAG CONTENT)

- Het project *Digitalisering postverwerking* loopt momenteel: het doel is om iedereen een digitaal postvakje aan te bieden. Dit gebeurt al voor de afdeling Letselschade. Dit project wordt in de volgende fases doorlopen:
 - Fase 1: alleen inscannen post. Postkamermedewerkers zullen een geheimhoudingsverklaring ondertekenen en de ruimtes worden afgesloten.
 - Fase 2: koppeling met systemen maken: CRM, AX en mogelijk ander systemen. Dit is interessant voor de VNB.
 - Fase 3: dossiervorming is een van de onderdelen. Het is nog niet zeker of via mobiele apparaten aan dossiervorming gedaan kan worden.
- DMS is een grote bak met alle documenten en metadata.
- Als de VNB zelf de post wil gaan openen voor DMS, wordt het wel een dingetje, want dan moeten ze zelf alle documenten ontnieten, ontkaften en scannen.

LEDENGEGEVENS EN DOSSIERGEGEVENS TOEGANKELIJK VANAF MOBIELE APPARATEN

- Een alternatief is *Greenvalley* waarbij basaal de gegevens van de dossiers doorgeven kunnen worden. Waarschijnlijk kan dit niet via mobiele apparaten.
- SharePoint 2013 is ook extern toegankelijk en daardoor kan je ermee locatie- en tijdonafhankelijk werken.

- Sharepoint 2013 is geschikt voor het gebruik vanaf mobiele apparaten.

MOBIELE APPARATEN DIE HET TIJD- EN LOCATIE ONAFHANKELIJK WERKEN AFDOENDE ONDERSTEUNEN

- Geen relevante opmerkingen

VERNIEUWING KENNISCENTRUM (PLATFORM)

- Vernieuwing kennisplatform:
 - We hebben SharePoint 2013 in huis, dus de nieuwe mogelijkheden moeten hiervan benut worden.
 - Uitzoeken of er een portal kan komen waarmee sommige delen extern toegankelijk worden.
 - Sharepoint 2013 lijkt iets te weinig functies te bieden om een volledige website online te zetten → grafische functies, content management etc. Deze mogelijkheid is echter niet goed onderzocht.

BETERE AANSLUITING SYSTEMEN EN APPARATUUR OP NIEUWE MEDIA

- De FNV heeft hier een oplossing voor genaamd *Webcare*, dat een overzicht geeft van alle nieuwe mediakanalen op een scherm. De afdeling Communicatie en het Contact Center gebruiken deze applicatie. Het werkt alleen nog niet helemaal goed, want soms duurt het een paar weken, totdat antwoord komt op een vraag via Facebook.
- Er moet eerst beleid omtrent Social Media gemaakt worden! Uitzoeken welke nieuwe kanalen relevant zijn. En beslissen of je wil zenden of halen of beide.
- Chatten & Skypen: Skype for Business is initieel alleen voor interne communicatie en niet voor communicatie met leden, zoals het plan is.
 - Kees Heutink heeft een andere videobellen-oplossing in de cloud gevonden → *Appear.inc*
- Het CMS wordt vervangen door ECM.

INTEGRATIE TUSSEN CRM, DOSSIERADMINISTRATIESYSTEEM EN KENNISCENTRUM

- *Portal Project*: geeft alleen inzichten in NAW-gegevens + inzien contributie administratie (redelijk basaal). Op moment is de portal alleen toegankelijk voor oud Bondgenoot-leden, maar de portal wordt toegankelijk gemaakt voor alle oude bonden. De CMS-licentie verloopt in 2017 en daarom is gekozen voor andere software.
- Er komt een *Web Experience-tool*. Daardoor is integratie met de ESB mogelijk.
- “Uiteindelijk moet de VNB ook met de nieuwe CRM gaan werken. Nu is het moment om input te geven voor het CRM-project.”
- Sharepoint 2013 is goed te koppelen met andere info systemen zoals CRM. Maar Sharepoint 2007 is hier waarschijnlijk minder goed in vergeleken met versie 2013.
 - Sharepoint wordt de basis van alle producten van Microsoft. In CRM en Axapta (light-versie) zit standaard een stukje Sharepoint onder, waardoor het redelijk makkelijk met elkaar uitwisselt.
 - Sharepoint is echt het toekomstplatform waarop Microsoft alle documenten wil koppelen.
- Let op bij de selectie van nieuwe software dat deze gebruik moet kunnen maken van *Webservices* op basis van XML om goede koppelingen te maken. Koppelingen zijn complex, waardoor het ontwikkelen hiervan kostbaar is. Onderschat dit niet!

BETERE RAPPORTAGEMOGELIJKHEDEN

- Ook bij de FNV is de behoefte ontstaan waarbij het collectief meer inzicht wil hebben in de individuele zaken.

- Dit kan opgelost worden door middel van een “rapportage- of signaalfunctie” die in de nieuwe CRM worden opgenomen.
- Arjan is bezig met het opzetten van een datawarehouse en mogelijk kan de VNB daar ook op aansluiten.

MEER ACTUELE GEGEVENS IN CRM

- Het actuele gegevens-probleem is een organisatie-probleem, niet ICT. Het advies is om duidelijke afspraken te maken met de proces eigenaar over de kwaliteit.

OVERIGE OPMERKINGEN

- De VNB moet in gesprek gaan met de Dienst ICT FNV of ze mogen aansluiten bij sommige projecten van de FNV om een nieuw systeem te krijgen, of ze moeten eisen dat ze zelf nieuwe systemen mogen aanschaffen.
- Advies Arjan: neem de Architectuur-uitgangspunten op in het rapport. Het vormt een kader van het voorstel dat je gaat doen.
- Hoe zorgen we ervoor dat de ICT dienstverlening goed blijft? Het service-contract moet goed bekeken worden. Doe een voorstel voor een architectuur verandering. De FNV worstelt ook met dit vraagstuk → Time-to-Market etc.
- De wijzigingsverzoeken worden beoordeeld met een FNV-blik, dus niet in voordeel van de VNB. De VNB moet hier andere afspraken over maken.
- Omdat de Dienst ICT niet goed meewerkt, gaan VNB (en andere partijen) hun eigen oplossingen bedenken buiten Dienst ICT. Daarom moet de Dienst ICT in gesprek met VNB hierover.
- De Dienst ICT is niet verantwoordelijk voor het informatiebeleid van de VNB. Het is aan te raden dat VNB zelf het informatie beleid gaat vast stellen.
- Jafeth Hoeksema (Delivery manager) gaat over het ‘leveren’. Frank van Uden (Service manager) gaat over hoe de zaken gaan, de service. Met de komst van deze nieuwe functies zijn al stappen gezet in de (her)evaluatie van de geleverde diensten, maar er moet een cyclus ingepland worden twee keer per jaar, zodat er een continu afstemming ontstaat.
- Als de Dienst ICT geen oplossing kan bieden voor een probleem, is het niet erg als er buiten de deur wordt geshopt, maar het moet wel een bewuste keuze en in overleg zijn. Eventueel kunnen er wel afspraken gemaakt worden over het beheer door de Dienst ICT.

Geïnterviewde: Frank van Uden
Organisatie: FNV, Dienst ICT
Functie: Servicemanager
Onderwerp: ICT mogelijkheden
Geïnterviewd door: Carola Lekkerkerker
Datum: 15 november 2015

VRAAG

Een groot deel van de medewerkers van de VNB werkt voornamelijk vanaf externe locaties. Op deze locaties hebben zij vaak geen toegang tot het internet met hun laptop of tablet, omdat ze niet binnen het bereik van een WIFI netwerk zijn waar ze verbinding mee kunnen maken. (bijvoorbeeld parkeerplaatsen langs de snelweg of bedrijventerreinen) Dit levert voor hen problemen op, omdat ze hierdoor geen toegang hebben tot hun informatiesystemen en deze dus niet kunnen raadplegen of hier informatie in vast kunnen leggen. Deze medewerkers zijn in het bezit van een smartphone met 4G, maar hiermee kunnen zij niet de zaken regelen die men graag zou willen regelen. (Het scherm is te klein, het toetsenbord is niet gebruikersvriendelijk genoeg voor het typen van lange mails, geen toegang tot het bedrijfsnetwerk, etc.) Heb jij suggesties over hoe dit probleem mogelijk te verhelpen is? Is het misschien een idee om gebruik te gaan maken van dongles? Zo ja, kun je dan ook aangeven

wat de kosten hiervoor ongeveer zullen bedragen? Of is het een optie om hun smartphone als hotspot te gebruiken? Kun jij hier advies over geven?

ANTWOORD

Medewerkers die veel op locaties werken waar geen Wi-Fi is, moet je op een andere manier faciliteren denk ik. Het gaat hier dan om bestuurders, organisatoren en deze medewerkers van de VNB wellicht ook. Ik ben niet zo'n voorstander van thetering (gebruiken van de telefoon als hotspot). Het is niet altijd even stabiel, het is wat onhandig zeker als je ook nog veel moet bellen en voor je het weet trek je de accu van je telefoon weer leeg. Als deze medewerkers op dit moment een Dell laptop gebruiken is een dongle een goede oplossing. In de nieuwste modellen van Dell zit de 4G-module volgens mij ingebouwd net als in de HP die oud-Abvakabo gebruikt. Die modules kosten zo rond de 250 euro dacht ik. De VNB lift mee op het contract met Vodafone. Daar zit een shared bundel voor dataverbruik in, waar gebruik van kan worden door de VNB. Als je het dataverbruik een beetje in de gaten houdt hoeft je daar niet extra voor te rekenen.

Geïnterviewde: Els Vielvoye
Organisatie: FNV, Dienst ICT
Functie: Hoofd informatiebeleid
Onderwerp: Informatiebeleid t.a.v. Stichting VNB
Geïnterviewd door: Carola Lekkerkerker
Datum: 25 november 2015

Kun jij aangeven waarom er in het informatiebeleidsplan niets over de VNB is opgenomen?

In het informatiebeleidsplan staat inderdaad niets over hoe we als (ongedeeld) deel van de FNV omgaan met dienstverlening aan gelieerde partijen. Een goede tip om in een update volgend jaar wel mee te nemen. Dit informatiebeleidsplan is echt gericht op hoe wij de zaken aanpakken voor het ongedeelde deel van de FNV en de a-taken die we als FNV hebben.

Omgaan met dienstverlening naar derde partijen, zoals KIEM en VNB: er zijn contracten (ooit) opgesteld waarin die dienstverlening wordt beschreven. Dat zal in het ene contract beter en explicieter verwoord zijn dan in het andere. Deze contracten zijn vermoedelijk in het bezit van de afdeling Inkoop.

Wat is het beleid ten aanzien van de aanschaf van nieuwe 'FNV vreemde' applicaties?

Uitgangspunt in de periode dat Els Diensthoofd ICT was: we ontwikkelen en verbeteren diensten (op applicaties) voor het eigen bedrijf. Als derden die diensten en applicaties willen afnemen prima, maar we ondersteunen geen 'vreemde' applicaties. Vreemde applicatie mogen op netwerk van ons bedrijf geplaatst worden als ze voldoen aan de technische eisen en wensen van onze infrastructuur en dus geen gevaar opleveren voor de continuïteit van onze eigen applicaties.

Geïnterviewde: Dieko Kwantes
Organisatie: Extern ingehuurd door de FNV
Functie: Projectleider Ledenportaal
Onderwerp: Ledenportaal – SelfService Stichting VNB
Geïnterviewd door: Carola Lekkerkerker
Datum: 26 november 2015

Kun jij aangeven wat het ledenportaal (per fase) gaat opleveren op het gebied van SelfService?

In Principe zijn bijna alle functionaliteiten welke ondersteund gaan worden binnen het ledenportaal bedoeld om het Self Service niveau te verhogen. Voor de functionaliteiten die in fase 1 opgeleverd zullen worden kan de requirements-lijst geraadpleegd worden. Welke functionaliteiten er in volgende fases

opgenomen gaan worden is nog niet bekend. Het Ledenportaal is in eerste instantie voor alle leden en kaderleden binnen het ongedeelde deel. In een later stadium is het mogelijk dat ook leden van andere bonden toegevoegd worden/toegang krijgen tot (delen van) het ledenportaal.

Gaat de website van de FNV geïntegreerd worden in het nieuwe Ledenportaal?

We willen dat het ledenportaal onafhankelijk van de website kan draaien/functioneren. De reden is dat er aan de ledenportaalsoftware andere eisen worden gesteld dan aan de website software (het CMS). Ze worden wel gekoppeld, wat betekent dat je vanuit de website moet kunnen inloggen (mogelijk via een popup), en zo in het ledenportaal terecht komt. Een verdere integratie kan zijn dat je na het inloggen op de website bepaalde content kunt zien die je als niet-lid (alleen (kader)leden loggen in) niet kunt zien.

Hoe zit het dan met niet-leden? Kunnen deze ook gebruik maken van het portal?

In de huidige situatie bij voormalig FNV Bondgenoten kunnen niet-leden een profiel aanmaken op de website en dit profiel beheren (naam wijzigen etc). De reden is dat niet-leden dan kunnen reageren op bepaalde artikelen op de website. Deze functionaliteit zal ook binnen de nieuwe portal aangeboden worden. Verder kunnen niet-leden geen gebruik maken van de SelfService diensten.

Wordt het FAQ dat nu op de website staat in het ledenportaal opgenomen?

Ja, mogelijk in de tweede fase. Hij staat nu niet gepland in de eerste fase.

Met welke andere informatiesystemen, naast CRM, wordt de ledenportaal (waarschijnlijk) geïntegreerd?

Eigenlijk in potentie alle systemen waarin klantgegevens staan opgeslagen of functionaliteiten in systemen welke betrekking hebben op de leden.

- CRM (klantgegevens en het wijzigen hiervan),
- Axapta (Financiële klantgegevens en verwerken van transacties
- Afsprakenplanner (een functionaliteit om leden een afspraak te laten maken met kaderleden, typisch selfservice omdat CC er niet tussen komt, moet nog geïmplementeerd worden).
- DMS (document management systeem, het is nog niet bekend welke applicatie hiervoor ingezet gaat worden en wanneer dit opgeleverd zal worden)
- Verkiezingstools (van kandidaat stellen voor bijv. ledenparlement, tot stemmen op)
- Forum functionaliteiten (self service zou ook kunnen zijn dat leden elkaar informeren d.m.v. discussie waarin zij kunnen participeren)

Hoe ziet de planning van het project eruit?

De basisinrichting van het nieuwe ledenportaal moet 1 juli 2016 gereed zijn. Of deze deadline gehaald gaat worden is onzeker. Dit heeft te maken met het feit dat de eerder gekozen oplossing van OpenText toch niet blijkt te voldoen. Hierdoor moet er opnieuw een keuze gemaakt worden voor een platform dat het ledenportaal moet ondersteunen. Mogelijk wordt SharePoint hiervoor ingezet.

Geïnterviewde:	Eef Maerten
Organisatie:	FNV, Dienst ICT
Functie:	Teamleider applicatiebeheer
Onderwerp:	SharePoint 2013
Geïnterviewd door:	Carola Lekkerkerker
Datum:	26 november 2015

De VNB wil haar dossierregistratiesysteem Legal Eagle vervangen. Een mogelijke alternatief is het inzetten van SharePoint 2013. Is het mogelijk om een externe partij binnen onze nieuwe SharePoint-omgeving een dossierregistratiesysteem te laten bouwen?

Dit is geen enkel probleem. Wij kunnen onze technische infrastructuur en de technische

applicatiestructuur van SharePoint hiervoor beschikbaar stellen. Er kan een afgeschermd stukje van de SharePoint-omgeving beschikbaar gesteld worden aan de VNB.

Kan de SharePoint-omgeving van de FNV van buiten het bedrijfsnetwerk ook benaderd worden?

Ja, dat is mogelijk. SharePoint kan naar buiten toe gepubliceerd worden en worden beveiligd met https-toegang (Encrypted verbinding).

Is SharePoint 2013 geschikt voor het gebruik vanaf tablets en smartphones?

Ja en nee. Wanneer men hier rekening mee houdt bij het ontwerp van de verschillende schermen, zou dit geen probleem moeten zijn. Nog beter en mooier zou zijn hier een app voor te laten ontwikkelen.

Kunnen er vanuit SharePoint koppelingen gemaakt worden met andere systemen?

Ja dat kan. Hiervoor kan gebruik gemaakt worden van de ESB. Koppelingen met interne systemen zijn vrij eenvoudig te realiseren. Voor het bouwen van deze koppelingen (webservices) moeten externe partijen ingehuurd worden. De kosten hiervoor zullen worden aan de VNB. Voor koppelingen met externe systemen ligt het wat ingewikkelder. Wanneer men hier gebruik van wil maken, zal uiteengezet moeten worden wat ze precies willen en met welk systeem ze willen koppelen. Dit zal dan onderzocht moeten worden door de Dienst ICT FNV.

Geïnterviewde: Kees Heutink
Organisatie: Aerint BV (ingehuurd door de FNV)
Functie: Projectleider Vernieuwing Telefonie
Onderwerp: Skype for Business
Geïnterviewd door: Carola Lekkerkerker
Datum: 12 november 2015

Uit het 'Visiedocument Unified Communications & Collaboration' dat inmiddels door directie en bestuur is goedgekeurd, maak ik op dat Skype for Business binnen de FNV ingezet zal worden om de communicatie en samenwerking (zowel intern als extern) te ondersteuning. Kun jij aangeven wat de planning is en welke functionaliteiten er per fase worden opgeleverd?

Skype for Business (SfB) wordt in eerste instantie alleen ingezet voor telefonische bereikbaarheid. De eerste fase van het project richt zich op de vervanging van de Ericsson telefooncentrale van voormalig FNV Bondgenoten door SfB. Deze telefooncentrale is dusdanig verouderd dat deze op korte termijn vervangen moet worden. De planning is dat deze vervanging medio 2016 is afgerond. Dit betekent dat iedereen, die momenteel gebruik maakt van een vast telefoontoestel dat op die centrale is aangesloten, vanaf dat moment de beschikking zal hebben over SfB. De medewerkers van de VNB behoren tot deze groep.

In de tweede fase zullen met behulp van SfB unified communications & collaboration functionaliteiten (chat, video, delen van bestanden, presence) aangeboden worden aan alle medewerkers van de FNV. Het is nog niet duidelijk wanneer deze fase zal worden afgerond. Dit zal ergens in de tweede helft van 2016 of de tweede helft van 2017 zijn. Dit hangt af van datum van de verhuizing naar het nieuwe hoofdkantoor. Wanneer bekend is op welke datum de verhuizing plaats zal vinden, zal een inschatting gemaakt moeten worden of het nog zinvol is om het huidige LAN hiervoor aan te passen of dat er beter gewacht kan worden totdat de verhuizing heeft plaatsgevonden.

Geïnterviewde: Agnes Molendijk
Organisatie: AMS Management (ingehuurd door de FNV)
Functie: Projectleider CRM 2015

Onderwerp: Dossieradministratie in CRM 2015
Geïnterviewd door: Carola Lekkerkerker
Datum: 3 november 2015

Wat is de doelstelling van het project CRM 2015?

Doelstelling van het project is het vervangen van de CRM-systemen van de gefuseerde FNV-organisaties door Microsoft Dynamics CRM 2015. Onderdeel van het project CRM 2015 is het uitbreiden van de functionaliteiten in CRM, zodat de FNV dit systeem in kan zetten voor haar dossieradministratie.

Kun je iets vertellen over de integratie van CRM 2015 met de andere informatiesystemen van de FNV?

CRM 2015 zal de basis vormen voor alle andere systemen en functionaliteiten, waarbij gebruik gemaakt wordt van de leden- en bedrijvenadministratie van de FNV. CRM 2015 zal hiermee de spil worden van de informatievoorziening van de FNV. Zo zal CRM 2015 bijvoorbeeld gekoppeld worden met het nieuwe ledenportaal, maar ook met de financiële administratie in Microsoft Dynamics AX 2012.

Wanneer wordt CRM 2015 opgeleverd?

De module voor de leden- en bedrijvenadministratie wordt begin 2016 opgeleverd. Het is nog niet bekend wanneer de module voor de dossieradministratie wordt opgeleverd. Naar verwachting zal dat medio 2017 zijn.

Zal CRM 2015 ook van buiten het bedrijfsnetwerk van de FNV benaderd kunnen worden?

CRM 2015 zal door middel van Internet-Facing Deployment beschikbaar zal worden gemaakt via het internet.

Kan CRM 2015 ook gebruikt worden vanaf mobiele apparaten zoals een smartphone of tablet?

Ja, CRM is mobile aware en kan straks ook vanaf smartphone en tablets gebruikt worden.

De Stichting VNB wil haar dossieradministratiesysteem Legal Eagle vervangen door een ander systeem. Kun jij, op basis van het PvE dat is opgesteld voor dit nieuwe systeem, aangeven of CRM 2015 geschikt zal zijn?

De eisen die de VNB stelt lijken niet heel bijzonder te zijn. Het is zeer waarschijnlijk wel mogelijk zijn om de gewenste informatie vast te leggen in CRM 2015 en de gewenste functionaliteiten aan te bieden. De FNV heeft namelijk soortelijke wensen voor CRM 2015. Uiteraard zal wel eerst nog nader onderzoek naar gedaan moeten worden.

Geïnterviewde: Jan Coppens
Organisatie: FNV
Functie: Hoofd ICT
Onderwerp: Kosten dienstverlening Stichting VNB
Geïnterviewd door: Carola Lekkerkerker
Datum: 23 november 2015

De Stichting VNB maakt gebruik van de IT-infrastructuur van de FNV en het beheer en support hiervan. Afspraken over de kosten die hiervoor in rekening worden gebracht aan de Stichting VNB zijn vastgelegd in een kostenpoolovereenkomst die destijds tussen FNV Bondgenoten en de Stichting is overeengekomen. Naar aanleiding van de fusie is er op 9 februari 2015 een nieuwe kostenpoolovereenkomst overeengekomen tussen de FNV en de Stichting VNB. Hierin is vastgelegd dat er voor de IT-dienstverlening in 2015 € 93.636,- in rekening zal worden gebracht aan de VNB. Ook is vastgelegd dat beide partijen ieder jaar (voor aanvang van het boekjaar) opnieuw vast zullen stellen welk bedrag er voor het volgende jaar in rekening wordt gebracht.

Zijn er al nieuwe afspraken gemaakt over de kosten die in 2016 bij de VNB in rekening zullen worden gebracht voor de IT-dienstverlening die zij van de FNV afnemen?

Er zijn nog geen nieuwe afspraken gemaakt. Het Hoofd ICT was niet op de hoogte dat er een overeenkomst was waarin dit is vastgelegd. Deze afspraken zijn gemaakt voordat hij aantrad als Hoofd ICT en hij heeft hier nog geen kennis van kunnen nemen. De eerder gemaakt afspraken met de VNB zullen voorlopig gehandhaafd worden totdat er nieuwe afspraken zijn gemaakt. De kosten die in rekening worden gebracht aan de VNB voor 2016 zullen dus gelijk blijven aan die van 2015. De verdeelsleutel die in de kostenpoolovereenkomst is vermeld, zal wel aangepast worden om op hetzelfde bedrag uit te komen. De personeelskosten van de Dienst ICT zijn immers door de fusie omhoog gegaan. Om het bedrag gelijk te houden zal het percentage aangepast worden.

Geïnterviewde: Yasar Yigitsoy
Organisatie: FNV
Functie: Senior netwerkbeheerder
Onderwerp: Legal Eagle - Remote Desktop
Geïnterviewd door: Carola Lekkerkerker
Datum: 23 november 2015

Voor het werken met Legal Eagle vanaf externe locaties wordt momenteel gebruik gemaakt van desktopvirtualisatie met behulp van de Remote Desktop-technologie van Windows. Dit werkt niet naar behoren, want het inloggen op de terminal server voordat de applicatie gebruikt kan worden, wordt als omslachtig ervaren. Daarnaast is deze oplossing niet stabiel, omdat de verbinding regelmatig wegvalt.

Kun jij aangeven wat de oorzaak van de onstabieleit is?

Dit komt door dat deze service draait op een verouderd Windows Server platform en verouderde server hardware. Overbelasting van deze server zorgt voor de instabiliteit.

Is er een oplossing voor dit probleem voorhanden?

Binnen de nieuwe IT-infrastructuur van de gefuseerde FNV kan gebruik gemaakt worden van Microsoft Remote App. Dit is nieuwe terminal server technologie van Microsoft. Deze technologie zorgt ervoor dat applicaties, die vanaf een externe locatie worden geopend via Extern bureaublad-services, zich zo gedragen alsof ze op de lokale computer van de eindgebruiker worden uitgevoerd. Ook bestaan er applicaties voor mobiele apparaten (apps) waarmee gebruik gemaakt kan worden van deze technologie. Dit biedt mogelijkheden om applicaties die de VNB gebruikt, zoals Legal Eagle, meer geschikt te maken voor het werken op afstand. Nadeel van deze mogelijke oplossing is echter dat applicaties niet aangepast worden aan de gebruikersinterface van de apparaten. De applicaties worden niet aangepast aan de grootte van het display en ook niet de touchscreenbediening.

Geïnterviewde: Arjan van Leeuwen
Organisatie: FNV
Functie: Business consultant (voormalig applicatiebeheerder)
Onderwerp: Exploitatiewaarde Legal Eagle, CRM en SharePoint
Geïnterviewd door: Carola Lekkerkerker
Datum: 19 oktober 2015

Inleiding

Bij het beoordelen van de technische kwaliteit van informatiesystemen wordt gekeken naar de technische infrastructuur, waarop het informatiesysteem draait en alle zaken die daarvoor noodzakelijk zijn. Bepalend is de kwaliteit van de infrastructuur en de exploitatiebaarheid van het systeem op de

infrastructuur.

Bij het beoordelen van exploitatiekwaliteit van informatiesystemen wordt gekeken naar het feitelijke (technische) geprogrammeerde informatiesysteem. Informatiesysteem staat hier dus voor documentatie, programmatuur, gegevensstructuren en gegevensformaten. Het gezichtspunt is kwaliteit vanuit informatieperspectief. De relevante partij hier is applicatiebeheer/systeemontwikkeling

Hoe is het met de technische en exploitatiekwaliteit van CRM, SharePoint en Legal Eagle gesteld?

SharePoint & CRM

Zowel SharePoint en CRM zijn standaardpakketten van Microsoft, maar er is door de jaren heen relatief veel maatwerk aangebracht om het geschikt te maken voor de FNV. Dit maatwerk heeft de implementatie van nieuwe releases dusdanig complex gemaakt, dat ervoor is gekozen om voor beide systemen zo min mogelijk nieuwe releases te implementeren. Gevolg hiervan is dat beide applicaties niet up-to-date zijn.

Voor CRM wordt momenteel gebruik gemaakt van de on-premises versie 3.0 uit 2005 en de applicatie draait op een verouderd Windows Server platform (versie 2003) van de FNV. CRM 3.0 wordt alleen ondersteund door Internet Explorer. Er kan met andere internet browsers geen gebruik gemaakt worden van deze applicatie. Maar het belangrijkste probleem is dat de ondersteuning van Microsoft op Windows Server 2003 is verlopen en de ondersteuning op CRM versie 3.0 gedeeltelijk is verlopen en zal worden beëindigd op 12 april 2016 (Microsoft). Dit betekent dat er vanaf dat moment geen aanvragen gedaan kunnen worden voor het wijzigen van het ontwerp en functies en dat er geen beveiligingsupdates meer worden geleverd. Ook voor Sharepoint geldt dat er een verouderde versie (SharePoint Server 2007 on-premises) wordt gebruikt en dat de ondersteuning van de leverancier op dit product gedeeltelijk al is verlopen en per 10 oktober 2017 zal worden beëindigd (Microsoft). SharePoint draait op Windows Server 2008 R2. Ook de ondersteuning hierop is inmiddels gedeeltelijk verlopen en zal per 14 januari 2020 worden beëindigd.

Het feit dat CRM, Sharepoint en de servers waar deze applicatie op draaien niet up-to-date zijn, zorgt ervoor dat de continuïteit en bedrijfszekerheid in de toekomst niet gegarandeerd kan worden. Bovendien brengt het risico's met zich mee voor de beveiliging van gevoelige informatie die in deze systemen wordt vastgelegd.

Legal Eagle

- Het beheer van Legal Eagle beperkt zich tot het “in de lucht houden” van de applicatie door het periodiek uitrollen van updates van de software en het blussen van brandjes.
- Legal Eagle is een standaardpakket dat speciaal voor de advocatuur is ontwikkeld en biedt beperkte ruimte voor het aanbrengen van wijzigingen om het informatiesysteem beter te laten aansluiten op de bedrijfsprocessen van de VNB. De mogelijkheden voor het aanpassen van de gebruikersinterface en de database zijn zeer beperkt.
- De programmatuur is geschikt voor het eenmalig importeren van data, maar een continue uitwisseling van gegevens met andere informatiesystemen is niet zonder meer mogelijk. In de programmatuur is hier geen rekening mee gehouden.
- De correspondentie die met behulp van MS Word aangemaakt wordt vanuit een dossier in Legal Eagle, wordt niet in de applicatie opgeslagen. De data wordt als losse documenten opgeslagen op een server van de FNV. Deze data wordt hierdoor niet versleuteld en dit brengt beveiligingsrisico's met zich mee.
- Voor het werken met Legal Eagle vanaf externe locaties wordt momenteel gebruik gemaakt van Terminal Services van Microsoft. Dit werkt niet naar behoren, want het inloggen op de terminal server voordat de applicatie gebruikt kan worden, wordt als omslachtig ervaren. Daarnaast is deze oplossing niet stabiel, omdat de verbinding regelmatig wegvalt. Dit heeft volgens de netwerkbeheerders van de Dienst ICT FNV te maken met het feit dat deze service draait op een

verouderd Windows Server platform en verouderde server hardware. Overbelasting van deze server zorgt voor de instabiliteit.

Geïnterviewde: Bart Padding & Arjan van Leeuwen
Organisatie: Stichting VNB & FNV
Functie: Waarnemend manager VNB & Business Consultant
Onderwerp: Beoordeling ICT-mogelijkheden
Geïnterviewd door: Carola Lekkerkerker
Datum: 1 december 2015

Op 1 december 2015 zijn de mogelijkheden om in de veranderbehoefte van de VNB te voorzien aan Bart Padding, waarnemend manager VNB, en Arjan van Leeuwen, Business consultant FNV, voorgelegd. Voor de verschillende mogelijkheden is in kaart gebracht of en in hoeverre deze bij kunnen dragen aan het invullen van de veranderbehoeften. Het resultaat van dit overleg is verwerkt in onderstaande tabel.

	Tijd- en locatie-onafhankelijk werken	Management- & stuurinformatie	Vastlegging en verspreiding kennis	Projectmatig werken	Integratie informatiesystemen	Selfservice	Integratie Social Media	Insourcen financiën
ELVIS AX 2009	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT
TIM Enterprise client	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT
Microsoft Project	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT
Mobiele Internet Dongle	++	+	+	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT
Legal Eagle koppeling MS Word	+/-	+	NVT	NVT	--	--	--	NVT
Project CRM 2015	++	++	+	+	++	+	+	NVT
Project Tijdschrijven	+	++	NVT	+	+/-	NVT	NVT	NVT
Project Digitaal werken	++	+	+	+	+/-	NVT	NVT	NVT
Project Telefonie vernieuwing	++	+/-	NVT	NVT	+	NVT	+	NVT
Project Ledenportal	NVT	NVT	++	NVT	++	++	+/-	NVT
Project Standaard Werkplek FNV	++	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT
Vooronderzoek Online Strategie	NVT	+/-	+	NVT	+/-	++	++	NVT
Vooronderzoek boekhoudsysteem	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	++
Enterprise service Bus	NVT	+	+	NVT	++	+	+	NVT
Microsoft Remote App	++	+	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT
SharePoint Server 2013	++	+	++	++	+	+	+	NVT
FNV 'vreemd' informatiesysteem	++	++	++	++	-	++	++	++
Aanstelling Servicemanager & Deliverymanager	+	+	+	+	+	+	+	+
Team Handhaving & Naleving	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT	NVT

LEGENDA: -- = ZEER SLECHT, - = SLECHT, +/- = NOG NIET DUIDELIJK, + = GOED, ++ = ZEER GOED

BIJLAGE 14 - VERSLAG BRAINSTORMSESSIE STICHTING VNB

Aanwezigen: Bart Padding, Nellie Klijn, Jelske van Dijk en Carin Rosengarten
Brainstormleider: Carola Lekkerkerker
Onderwerp: Huidige informatievoorziening & veranderbehoeften
Datum: 21 oktober 2015

In het onderzoek is de huidige situatie en de beleidsimpact met betrekking tot de informatiebehoefte geanalyseerd. De gevonden knelpunten en de beleidsimpact zijn omgezet in de veranderbehoefte van de VNB. De resultaten hiervan zijn samengevat in een presentatie (bijgewerkte versie is hieronder toegevoegd) om deze voor te leggen aan de medewerkers van de VNB. Het doel van deze brainstorm was enerzijds het checken en anderzijds het aanvullen van de resultaten. Hieronder volgt een opsomming van het geleverde commentaar tijdens de brainstorm.

MISSIE & VISIE

- De missie en visie zoals in het directieverslag kan worden aangehouden.

STRUCTUUR ORGANISATIE

- De structuur is correct, maar het aantal FTE's is veranderd. Er zijn de afgelopen tijd een paar nieuwe medewerkers aangenomen. De nieuwe cijfers worden aan Carola aangeleverd.

DIENSTEN

- "Ondersteuning van FNV bestuurders" uit de presentatie kan beter "Ondersteuning van de sector Transport & Logistiek" genoemd worden, omdat het beter de lading dekt.
- "Informatie-uitwisseling met externe partijen" is een dienst die toegevoegd moet worden aan de gepresenteerde opsomming van diensten. Bijvoorbeeld pensioenfondsen en inspectiediensten.
- De dienst "Deskundigenonderzoek" kan ook toegevoegd worden aan de diensten. Op verzoek van juridische instanties, bijvoorbeeld een rechtbank, wordt er door de VNB een deskundigenonderzoek uitgevoerd en advies uitgebracht.
- Op deze toevoegingen na, zijn de aanwezigen eens met de opsomming.

PRIMAIRE PROCES

- Niet alle kwesties die via CRM bij de VNB terecht komen, worden omgezet in een Legal Eagle dossier. Sommige kwesties worden namelijk afgedaan met het verschaffen van informatie en advies en dan is het niet nodig om een dossier aan te leggen.
- De subprocessen Strafzaken en Naleving kunnen niet in vaste procedures gevat worden. Soms is een telefoontje voldoende om de zaak af te handelen en soms wordt er een rechtszaak opgestart waar allerlei instanties en bedrijven bij betrokken zijn.
- Het gepresenteerde proces flow diagram wordt door alle aanwezigen goed gekeurd.

AFSPRAKEN DIENST ICT FNV

- Er wordt aangegeven dat ze niet bekend zijn met de PDC en de SLA. Ze hebben deze documenten nooit gelezen. Ze zijn niet op de hoogte van de gebruikelijke doorlooptijden.

GEBRUIKTE ICT MIDDELEN

- Inmiddels heeft de VNB een licentie voor Axapta gekregen om hiermee de financiële administratie te ondersteunen. Met het onderhoud en aanbod van Axapta wordt echter volgend jaar gestopt en daarom moet hier nog andere software voor gezocht worden.
- Instemming met de gepresenteerde lijst gebruikte ICT middelen.

KNELPUNTEN

- Versie 2013 van SharePoint wordt momenteel getest en het lijkt tot zover geschikt te zijn.
- Versie 2007 van SharePoint heeft te veel beperkingen:
 - De zoekfuncties zijn totaal niet werkbaar.
 - Opzetten van (interne) sites is totaal niet flexibel. Het lukt bijvoorbeeld niet om het VNB logo boven aan de pagina te zetten.
- Het wordt beaamd dat de smartphones niet gebruiksvriendelijk zijn. Bellen lukt nog wel, maar een e-mail schrijven / checken is bijna niet te doen.
- “Registratie contactmomenten onvoldoende” is inderdaad een groot probleem. Niet alleen vanwege de verantwoording naar het SOOB toe, maar ook richting het bestuur.
- Legal Eagle:
 - In Legal Eagle wordt heel veel met omwegen gewerkt om het gewenste doel te bereiken.
 - Legal Eagle biedt geen goed overzicht van alles wat in een zaak speelt. Je zou alles op een scherm moeten hebben.
 - Het is niet makkelijk om filmpjes/ foto's (bewijsinformatie) toe te voegen aan de dossiers. Dit kan niet upgeload worden vanaf externe locaties.
- De ICT-dienstverlening is erg traag. Het duurt soms werken, voordat een probleem wordt opgelost of een wijzigingsverzoek wordt afgehandeld.
- Het CMS van de website is niet flexibel en niet toereikend. Nieuwsitem worden daarom op de Facebook-pagina geplaatst. Er is weinig “vrijheid”.

DOELSTELLINGEN

- “Snellere / kortere afwikkeling nalevingskwesties” moet eigenlijk als “Snelle / korte afwikkeling nalevingskwesties” gepresenteerd worden, aangezien de VNB dit de laatste tijd sterk heeft verbeterd.
- Extra doelstelling toevoegen: “Time to Market” met betrekking tot de ICT-dienstverlening moet korter worden.
- De VNB gaat onderzoeken of ze een chat/Skype spreekuur via de website kunnen organiseren.
- De medewerkers staan met diverse regiomedewerkers in contact met Whatsapp. Dit is laagdrempelig en snel. Er kan gemakkelijk media mee verstuurd worden.
- Er vindt tegenwoordig steeds meer grensoverschrijdend werk plaats. Hiervoor is het handig als er via het internet gecommuniceerd kan worden. Bijvoorbeeld via Skype.
- Een medewerker geeft aan dat ze het niet fijn vindt dat ze alleen via haar privé Facebook-account berichten kan plaatsen op de Facebook-pagina.
- Er wordt aangegeven dat er een behoefte is een betere integratie tussen Legal Eagle en het kenniscentrum.
- Er is een behoefte aan de mogelijkheid om tutorial-filmpjes online te delen.
- Met betrekking tot het “ontmantelen van schijnconstructies” wordt aangegeven dat dit vaak grensoverschrijdend werk is en dat het vooral hier belangrijk is dat alle aangeleverde informatie op een centrale plek wordt opgeslagen. Chauffeurs appen/mailen bijvoorbeeld foto's met bewijsmateriaal door. Digitalisering is hier ook belangrijk, omdat er vaak brieven per post binnenkomen.
- Op het geleverde commentaar na, zijn de doelstellingen correct en compleet.

VERANDERBEHOEFTE

- Een medewerker geeft (gekscherend) aan dat ze behoefte heeft aan een “eigen ICT 'er die alles kan en altijd beschikbaar is”.

- Er wordt benadrukt dat de koppeling van het dossieradministratie systeem met de gegevens van het FNV via CRM belangrijk/noodzakelijk is. Er wordt aangegeven dat de systemen “het liefst op één platform” zouden moeten zitten.
- Koppelingen met andere databanken zoals de Kamer van Koophandel wordt als ideaal gezien.
- Er wordt unaniem uitgesproken dat de hoogste prioriteit ligt bij het aanpakken van de knelpunten in Legal Eagle, het dossieradministratiesysteem.
- Samen met alle aanwezigen is er in de presentatie een prioritering aanbracht in de veranderbehoeften van de VNB.

BRAINSTORMSESSIE INFORMATIEVOORZIENING VNB

Woensdag 21 oktober 2015

AGENDA

- Huidige situatie
- Doelstellingen VNB
- Gewenste situatie
- Veranderbehoeften

HUIDIGE SITUATIE

Directieverslag 2014:
"De Stichting VNB is dienstverlener voor werknemers in het beroepsgoederenvervoer over de weg en draagt in het bijzonder zorg voor het toezien op de naleving en de handhaving van de afspraken uit de eerder genoemde sector-cao's."

De Stichting VNB geeft richting aan deze doelstelling door middel van het uitvoeren van diensten op het gebied van informeren en adviseren over de in de sector geldende wet- en regelgeving, juridisch procedurele activiteiten op het gebied van omgekeerde bewijspast op grond van de sector-cao's, voorlichting en dienstverlening op het gebied van nationale - en internationale vakbondrechtshulp."

Beleids- en activiteitenplan Stichting VNB 2011-2014:
"Stichting VNB stelt zich een concreet doel: Het neerzetten van een krachtige stichting die herkenbaar is voor belanghebbenden, met als doel het genereren van meer nalevingdossiers."

De stichting VNB is de kennisspecialist op het gebied van arbeidsvoorwaarden in het Transport en Logistiek voor werknemers in de sector Transport en Logistiek. Zij is toonaangevend in de bevordering en handhaving van de naleving van de CAO in de sector."

HUIDIGE SITUATIE

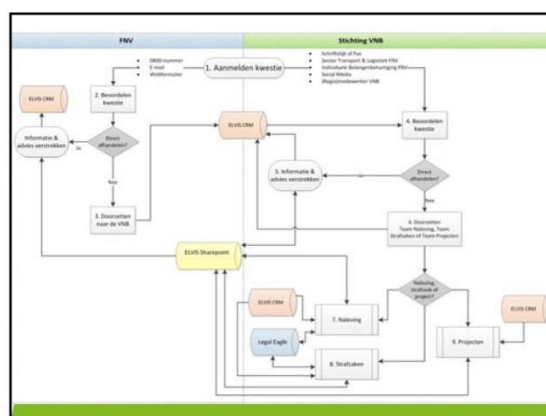
```

graph TD
    Bestuur --> ManagerVNB[Manager VNB 6,33 FTE]
    ManagerVNB --- VNBCentraal[VNB Centraal 3,4 FTE]
    ManagerVNB --> Projectenteam[Projectenteam 2,4 FTE]
    ManagerVNB --> RegionMedewerkers[Region medewerkers 7,6 FTE]
    ManagerVNB --> Strafzaken[Strafzaken 1 FTE]
    
```

HUIDIGE SITUATIE

Diensten VNB

1. Voorlichting & Advies
2. Controle en handhaving naleving cao
3. Ondersteuning bij strafzaken
4. Signalering problemen in de sector
5. Ondersteuning FNV bestuurders



HUDIGE SITUATIE



Afspraken Dienst ICT FNV

- **Producten en Diensten Catalogus (PDC)**
ICT-producten en -diensten die geleverd worden door de Dienst ICT & de verantwoordelijkheden van deze leverancier en haar afnemers.
- **Service Level Agreement (SLA)**
Afwijkingen t.o.v. PDC (geen afwijkingen voor VNB)
- **Kostenpoolovereenkomst ICT FNV - VNB**
In dit document is vastgelegd welke kosten er jaarlijks bij de VNB in rekening worden gebracht voor de ICT-dienstverlening, die zij van de Dienst ICT FNV ontvangt.

HUDIGE SITUATIE



Gebruikte ict-middelen

- | | |
|---|---|
| Software <ul style="list-style-type: none"> • Legal Eagle • MS CRM • MS Office • Profit HRM • MS Sharepoint • Alterian • Internetbrowsers • Tweetdeck • Globoteet | Hardware <ul style="list-style-type: none"> • Laptops • Computerschermen & randapparatuur • Multifunctional • Fax • Vaste telefoons • Smartphones • iPads • Tachograafschijfreader |
|---|---|

HUDIGE SITUATIE



Knelpunten m.b.t. huidige informatievoorziening:

- Dossieradministratiesysteem Legal Eagle voldoet niet meer
- Gegevens in CRM zijn niet volledig en actueel
- Sharepoint-platform voor kennisbank is verouderd
- Koppelingen tussen verschillende systemen ontbreken (CRM - Legal Eagle - Kennisbank)
- Geen inzicht in (juridische) dossiers FNV (AX 2009)
- Systemen slecht toegankelijk vanaf externe locatie
- Smartphones niet gebruikersvriendelijk
- Dossiers zijn niet volledig digitaal
- Managementinformatie niet toereikend
- Rapportagemogelijkheden niet toereikend
- Registratie contactmomenten onvoldoende

HUDIGE SITUATIE



Knelpunten Legal Eagle

- Sluit niet aan op bedrijfsprocessen / nieuwe manier van werken
- Voorziet niet voldoende in de informatiebehoefte
- Niet gebruikersvriendelijk

- Slechte beschikbaarheid op externe locaties
- Niet toegankelijk vanaf mobiele apparaten
- Uploaden bestanden vanaf locatie niet mogelijk
- Velden ontbreken
- Koppeling MS Word voor gebruik briefjablonen niet stabiel
- Aanmaken nieuw dossier is omslachtig
- Managementinformatie verzamelen is tijdrovend
- Geen koppeling met CRM-systeem
- Geen integratie met MS Outlook
- Geen goede zoekfunctie
- Geen koppeling met kenniscentrum
- Gegevens niet actueel en compleet (informatie wordt soms in andere systemen geschreeuwd)

DOELSTELLINGEN



1. Snellere / kortere afwikkeling nalevingskwesties
2. Naamsbekendheid vergroten
3. Bereikbaarheid verbeteren
4. Kennisspecialist
5. Ontmantelen schijnconstructies
6. Insourcen financiële administratie

GEWENSTE SITUATIE



- Hou zouden jullie de meest ideale situatie omschrijven?
- Welke zaken hebben de meeste prioriteit?

VERANDERBEHOEFTE



1. **Tijd- en locatie onafhankelijk werken**
 - Virtueel samenwerken
 - Toegang informatiesystemen vanaf externe locatie
 - Toegang informatiesystemen via mobiele apparaten
 - Compacte en handame mobiele apparaten
2. **Management- en stuurinformatie**
 - Verwerkending SOO's
 - Controle en aansturing medewerkers
3. **Vastlegging en verspreiding kennis**
 - Interne en externe kennisdeling
 - Beheersvermogensrijke kennisplatform
4. **Ondersteuning projectmatig werken**
5. **Integratie informatiesystemen**
 - Gegevensuitwisseling tussen FNV en VNB
 - Integratie diverse administratie, CRM en kennisbank
6. **Selfservice diensten**
 - 24/7 beschikbaarheid
7. **Integratie Social media**
 - Naam bekendheid vergroten
 - Meer communicatiekanalen
8. **Insourcen financiële administratie**