

ONDERZOEK NAAR DIGITALE SCHADEAFHANDELING



AFSTUDEERVERSLAG

Auteur	:	J.A Taal
Studentnummer:		07064454
Bedrijf	:	Spuigroep B.V.
Bedrijfsmentor	:	M. de Bree
Expert	:	E.F Meijer
Begeleidend	:	A.M Luik-Knoester
Versie	:	1.0
Datum	:	03-06-2011

Voorwoord

Dit verslag is geschreven in het kader van mijn 17 weken durende afstudeerstage bij Spuigroep BV. In dit verslag beschrijf ik de werkzaamheden die ik heb verricht, aan de hand van methodes en technieken, om mijn afstudeeropdracht te voltooien. Daarbij beschrijf ik mijn gemaakte keuzes, leermomenten en ervaringen tijdens mijn afstudeertraject.

Allereerst wil ik mijn examinatoren E.F. Meijer en A.M Luik-Knoester bedanken voor de begeleiding en steun. De feedback en adviezen over de producten en afstudeerverslag hebben mij erg geholpen.

Verder wil ik mijn dank betuigen aan mijn bedrijfsmentor, Marco de Bree. Marco gaf concrete en heldere feedback op mijn producten. Naast de opdrachtoriënterende gesprekken is het een fijne collega en gesprekspartner geweest.

Het uitvoeren van deze afstudeeropdracht heb ik als leuk ervaren. De hulp van collega's en de bovengenoemde personen maakte mijn afstudeerproject in mijn ogen een succes.

J.A Taal

Zoetermeer, 02 -06 - 2011

Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	5
1.1 Doel van het document.....	5
1.2 Leeswijzer.....	5
2. De afstudeeropdracht.....	6
2.1 De organisatie.....	6
2.1.1 <i>Spuigroep B.V.</i>	6
2.1.2 <i>Europcar B.V.</i>	7
2.2 Opdrachtoomschrijving.....	8
2.2.1 <i>Probleemstelling</i>	8
2.2.2 <i>Doelstelling</i>	8
2.3 Methodiek & Techniek.....	8
2.3.1 <i>Methodiek</i>	8
2.3.2 <i>Techniek</i>	9
2.4 Scope van de opdracht.....	9
2.5 Resultaat.....	10
2.6 Fasen en planning.....	10
2.6.1 <i>Fasebeschrijving</i>	10
2.6.2 <i>Planning</i>	11
3. Fase I: Project Initiatie	12
3.1 Inventariseren afstudeeropdracht.....	12
3.2 Opstellen Project Initiation Document.....	12
3.3 Opstellen communicatiestrategie	13
4. Fase II: Analyseren van de huidige situatie	15
4.1 Opstellen procesmodellen.....	15
4.1.1 <i>Generiek naar specifiek</i>	16
4.1.2 <i>Specifiek</i>	19
4.2 Kostenberekening.....	21
4.2.1 <i>Loonkosten</i>	22
4.2.2 <i>Systeemkosten</i>	23
4.2.3 <i>Totale kosten</i>	23
4.3 Bevindingen vestigingen Schiphol & Utrecht.....	25
4.3.1 <i>Schiphol</i>	25
4.3.2 <i>Utrecht</i>	26
4.4 Overzicht werkwijze huidige situatie	26
4.4.1 <i>Modellen</i>	27
4.4.2 <i>Kostenberekening</i>	28

5	Fase III: Inventariseren van wensen & eisen.....	29
5.1	Opstellen vragenlijst.....	29
5.1.1	<i>Interne vragenlijst.....</i>	<i>29</i>
5.1.2	<i>Externe vragenlijst.....</i>	<i>32</i>
5.2	Bepalen Interne functionarissen	34
5.3	Coderen uitkomsten.....	35
5.4	Concluderen uit mindmaps.....	37
6	Fase IV: Aanbevelen van gewenste situatie	39
6.1	Meetpunten	39
6.2	Stappenplan.....	41
6.2.1	<i>Veranderingsgezindheid.....</i>	<i>41</i>
6.2.2	<i>Het stappenplan.....</i>	<i>42</i>
7	Procesevaluatie.....	43
8	Productevaluatie	46
9	Competenties	49
	Lijst van figuren/ tabellen / kaders	53
	Lijst van figuren	53
	Lijst van tabellen	53
	Lijst van kaders	53
	Referenties	55
	BIJLAGE A: Afstudeerplan	56
	BIJLAGE B: Project Initiation Document	60
	BIJLAGE C: Voorbeeld Highlight report.....	78
	BIJLAGE D: Communicatiestrategie	82
	BIJLAGE E: Agenda Vergadering	90
	BIJLAGE F: Gedetailleerd stappenplan kostenberekening.....	91
	BIJLAGE G: Beoordeling Concept afstudeerverslag	99
	BIJLAGE H: Beoordeling Tussentijds Assessment	100
	BIJLAGE I: Evaluatie bedrijfsmentor	102

1. Inleiding

In het kader van mijn afstuderen zal er onderzoek verricht worden naar digitale schadeafhandeling. Het onderzoek bestaat uit verschillende fasen met behorende producten. Er zal onderzoek gedaan worden naar de huidige situatie van het proces schadeafhandeling. Hierbij worden tevens de kosten van de huidige werkwijze in kaart gebracht. De volgende fase is het opstellen van de wensen & eisen, van zowel de interne functionarissen als de zakelijke klanten. Tot slot zullen er aanbevelingen volgen, in vorm van een stappenplan, voor een vervolgproject. De aanbeveling tot een oplossingsrichting zal buiten de opdracht blijven.

1.1 Doel van het document

Het doel van dit document is de lezer inzicht geven in de aanpak, beslissingen en leermomenten van mijn afstudeeropdracht. Daarbij biedt dit verslag verantwoording voor de aanpak die ik gebruikt heb voor mijn afstudeeropdracht.

1.2 Leeswijzer

Dit document bestaat uit 9 hoofdstukken. In hoofdstuk 2 zal de afstudeeropdracht aan bod komen. Hierin geef ik aan waar mijn afstudeerperiode plaats vond en hoe mijn opdracht eruit zag.

In hoofdstuk 3 licht ik toe hoe fase I – de project initiatie – is verlopen. Hierin beschrijf ik de totstandkoming van het PID en de communicatiestrategie.

Fase II, de huidige situatie, zal worden toegelicht in hoofdstuk 4. Hierin behandel ik de opgestelde UML modellen en de kostenberekening.

In hoofdstuk 5 beschrijf ik mijn onderzoek naar de wensen & eisen van zowel de interne functionarissen.

Hoofdstuk 6 beschrijft de aanbevelingen in vorm van een stappenplan waarbij ik stappen aanbeveel om tot de best mogelijke oplossingsrichting te komen.

De procesevaluatie is te vinden in hoofdstuk 7. Hierin beschrijf ik het gehele afstudeerproces en waarmee ik tevreden ben en waarmee minder tevreden. In hoofdstuk 8 beschrijf ik op dezelfde wijze een productevaluatie.

Ten slot beschrijf ik in hoofdstuk 9 aan welke competenties ik heb gewerkt tijdens mijn afstudeerproject.

2. De afstudeeropdracht

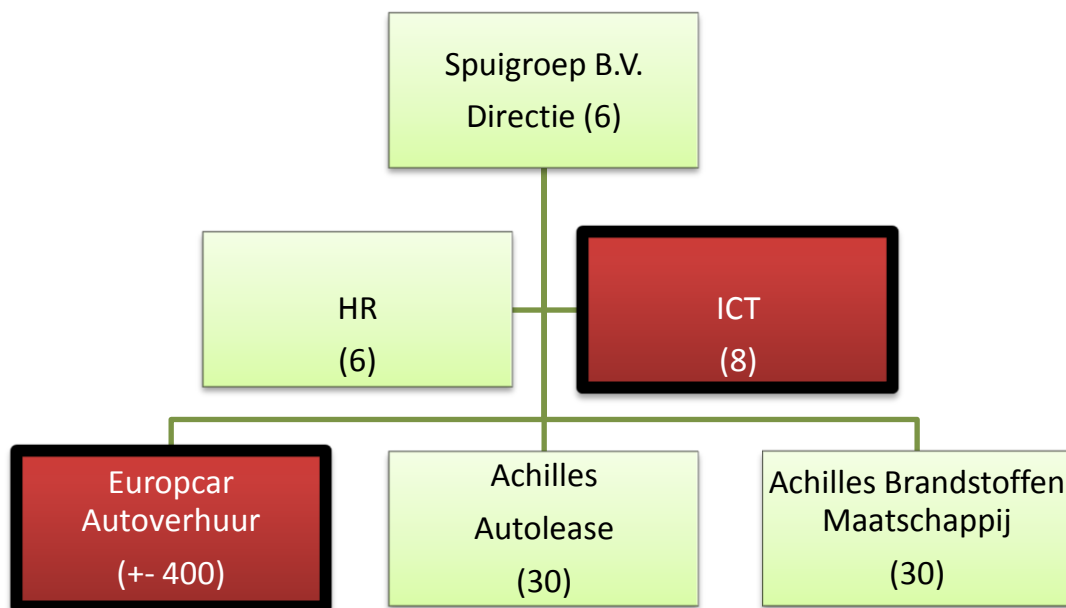
In dit hoofdstuk beschrijf ik de afstudeeropdracht. Allereerst behandel ik in *paragraaf 2.1* de organisatie, deze schetst een kader waarin de afstudeeropdracht wordt uitgevoerd en wie de belanghebbende partijen zijn. In *paragraaf 2.2* komt de probleemstelling aanbod. De doelstellingen van het afstudeerproject worden besproken in *paragraaf 2.3*. In *paragraaf 2.4* komt de scope van het afstudeerproject aanbod. Hierin wordt behandeld welke keuze(n) er zijn gemaakt wat wel en niet binnen het kader van de afstudeeropdracht opgeleverd zou worden. Het resultaat van de afstudeeropdracht wordt vervolgens in *paragraaf 2.5* behandeld.

2.1 De organisatie

In deze paragraaf beschrijf ik waar mijn afstudeerperiode zal plaatsvinden. De werkzaamheden vinden zich plaats op de ICT afdeling van de holding Spuigroep B.V. Meer over Spuigroep B.V is te vinden in *subparagraaf 2.1.1*. In *subparagraaf 2.1.2* beschrijf ik vervolgens de organisatie waar de afstudeeropdracht voor van belang was.

2.1.1 SPUIGROEP B.V.

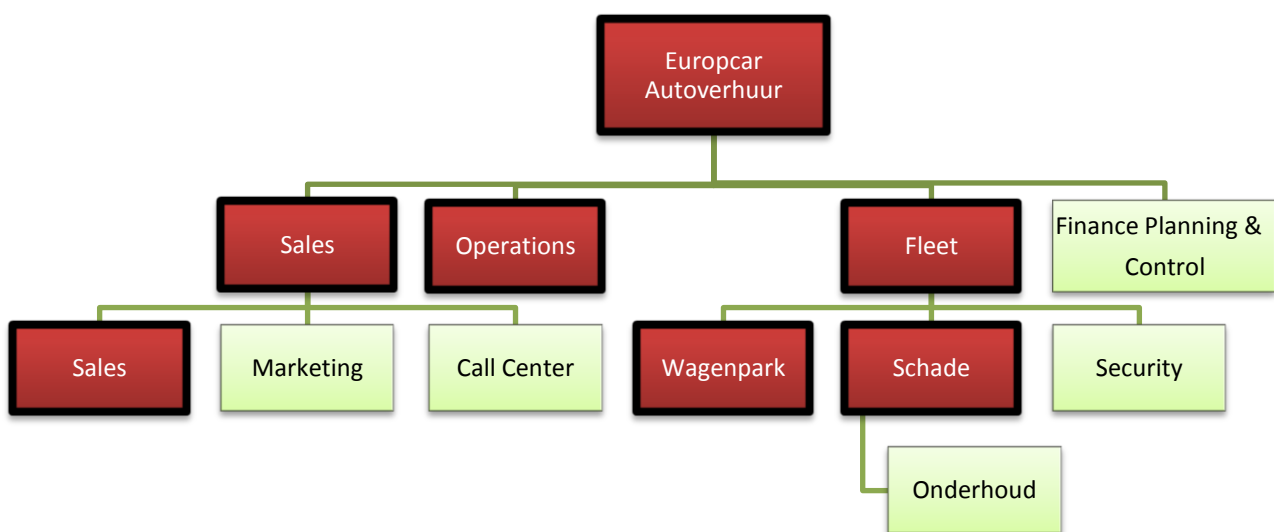
Spuigroep B.V. is een holding met diverse werkmaatschappijen onder zich die actief zijn in de automotief sector. Onder Spuigroep B.V. zijn de ondersteunende diensten ondergebracht zoals ICT en HR. In *figuur 1* is het organogram te zien van Spuigroep B.V. In totaal werken er ongeveer 480 werknemers in de holding Spuigroep. De werknemers zijn verdeeld over verschillende werkmaatschappijen. Mijn afstudeeropdracht heeft invloed op de werkmaatschappij Europcar. Hier werken ongeveer 400 mensen, verdeeld over meerdere vestingen en/of afdelingen. Met vette markering is aangegeven waar mijn, onder andere fysieke, werkzaamheden zullen plaatsvinden. In *paragraaf 2.1.2* behandel ik de organisatie Europcar. In onderstaand figuur is tevens aangegeven hoeveel werknemers er werkzaam zijn.



FIGUUR 1: ORGANOGRAM SPUIGROEP B.V.

2.1.2 EUROPCAR B.V.

Zoals in het organogram in *paragraaf 2.1.1* te zien is valt het kader van mijn afstudeeropdracht binnen Europcar B.V. Europcar B.V. is een franchisenemer van Europcar International en één van de grootste autoverhuurbedrijven van Nederland. Het hoofdkantoor is in Den Haag gevestigd. Europcar heeft vestigingen in alle grote steden en op de luchthavens. In totaal zijn er 34 vestigingen in Nederland. Europcar profileert zich ten opzichte van de concurrenten door middel van relatief nieuwe vervoermiddelen aan te bieden tegen scherpe tarieven. De grote concurrent van Europcar is Hertz. De afdelingen die van toepassing zijn op het project zijn vet weergegeven. Bij deze afdelingen zullen meeloopdagen, observaties en interviews volgen ten behoeve van het verzamelen van informatie. In het *figuur 2* is het organogram te zien van Europcar.



FIGUUR 2: ORGANOGRAM EUROPCAR B.V.

Ik richt me bij de opdracht op de afdelingen:

- **Sales**
 - Sales
- **Operations**
- **Fleet**
 - Wagenpark
 - Schade

De overige afdelingen worden buiten beschouwing gelaten.

Europcar is een autoverhuurbedrijf dat zich richt op zowel particuliere als zakelijke klanten. Onder de zakelijke klanten zijn verschillende doelgroepen te onderscheiden, namelijk de MKB-klanten (Midden en Klein Bedrijf) en grote key accounts. Laatst genoemde zijn de grotere leasebedrijven die een samenwerkingsovereenkomst hebben met Europcar voor bijvoorbeeld vervangend vervoer (bij schade/onderhoud aan lease vervoermiddel), of een langere periode als looptijd tussen een nieuw leasevervoermiddel (bij lange levertijden). Het verhuren van vervoermiddelen is dus het overduidelijke het primaire proces bij Europcar. Bij verhuringen kunnen echter schade ontstaan en dit gebeurt op vrij frequente basis. Één van de processen die

een vrij belangrijke rol heeft in het verwerven van omzet is het schadeafhandeling proces. Dit proces vormt de basis voor mijn afstudeerproject omdat de grote key accounts duidelijk hebben gemaakt dat er een sterke wens/behoefte is aan digitaal afhandelen van schade. Een oplossing is het gebruik maken van foto's. Immers, de grote leasebedrijven werken zelf ook met foto's voor leasevervoermiddelen die ze zelf in beheer hebben. In de volgende paragraaf ga ik verder in op de probleemstelling, de opdracht en doelstelling van het project en hoe deze bereikt kan worden.

2.2 Opdrachtomschrijving

In de vorige paragraaf is de organisatie van mijn afstudeeropdracht behandeld. Hierin is een introductie gegeven in de core business van Europcar en op welke proces mijn afstudeerproject invloed heeft. Hieronder zal ik probleemstelling nader uitwerken, welke opdracht ik uitvoer en de gewenste resultaten. Tevens wordt er beschreven met welke methodiek en techniek het project wordt uitgevoerd.

2.2.1 PROBLEEMSTELLING

Op dit moment is er geen eenduidige procedure voor het afhandelen van schade aan verhuurauto's. Schades worden door autoverhuurlocaties op verschillende manieren afgehandeld. Het gevaar is dat schades niet of te laat worden vastgesteld en er geen afrekening plaatsvindt met de veroorzaker. Op deze manier draait Europcar voor de kosten op en dit heeft een negatief effect op het rendement. Het begrip schade binnen Europcar Autoverhuur kent verschillende interpretaties. Er wordt bijvoorbeeld gesproken over schade indien een klant (huurder) een auto met schade retourneert. De afhandeling hiervan is echter anders dan de schade aan een voertuig die wordt vastgesteld aan het einde van de levensduur.

Naast het feit dat Europcar Autoverhuur haar proces voor het afwikkelen van schades wil stroomlijnen, vraagt de markt naar een digitale afhandeling van schades. Alvorens aan deze vraag te kunnen voldoen moeten eerst de huidige processen en kosten in kaart gebracht moeten worden. Ook zullen de wensen en eisen van zakelijke klanten en interne functionarissen in kaart moeten worden gebracht.

2.2.2 DOELSTELLING

De doelstelling van de opdracht is het in kaart brengen van het huidige proces van schadeafhandeling en het in kaart brengen van de gewenste situatie hieromtrent. Dit vormt een basis voor het opstellen van de gewenste situatie. Vervolgens wordt er een programma van eisen/wensen opgesteld aan de hand van informatie uit de relaties (onder andere zakelijke partners). Het totaal geeft inzicht in het huidige proces en hoe het in de toekomst zal verlopen. De wensen/eisen vormen samen met de gewenste (nieuwe) situatie een uitgangspunt om in de toekomst tot digitalisering over te gaan.

2.3 Methodiek & Techniek

2.3.1 METHODIEK

Tijdens het project zal er gebruik gemaakt worden van PRINCE2² methodiek. PRINCE staat voor **P**rojects **I**N **C**ontrolled **E**nvironments. Het is een gestructureerde methode voor projectmanagement. De kenmerken van deze methode zijn dat het toepasbaar is voor alle

soorten projecten en dat het flexibel inzetbaar is. Aan het einde van elke fase wordt deze afgesloten met een 'go' of een 'no go'. Dit wordt bepaald door de bedrijfsmentor die het product goed- of afkeurt. Bij een 'go' wordt de volgende fase bereikt, terwijl bij een 'no go' het product verbeterd moet worden totdat een 'go' wordt bereikt. In paragraaf 2.6.1 wordt dit projectproces in een model weergegeven in *figuur 3*.

De volgende producten worden toegepast uit de PRINCE2 methodiek:

- **Project Initiation Document**
 - Document beschrijft het project, de omvang/randvoorwaarden en de planning;
 - Creëert draagvlak voor het project.
- **Highlight Report**
 - (Wekelijkse) beschrijving van de werkzaamheden en bereikte mijlpalen. Geeft tevens inzicht in vooruitzicht van project.
- **Exception Report**
 - Wanneer er een verandering plaatsvindt in het project zal hiervoor een Exception Report geschreven worden. Dit document geeft de belanghebbende van het project inzicht in de verandering, wat de oorzaak is en welke gevolgen.

2.3.2 TECHNIEK

Voor het modelleren van het proces schadeafhandeling zal gebruik gemaakt worden van UML³. UML staat voor Unified Modeling Language. Met UML kan een grafische weergave worden weergegeven van het proces. Hiervoor zal gebruik gemaakt worden van de software 'Enterprise Architect⁸', waarin conform UML gemodelleerd kan worden.

Voor het verkrijgen van informatie zal er gebruik gemaakt worden van verschillende vormen om informatie te verkrijgen. Naast het gebruik van de bedrijfswebsite en beschikbare documentatie is er gebruik gemaakt van:

- **Interviewen;**
- **Meeloopdagen;**
- **Observatie.**

Door deze verschillende vormen te gebruiken kan er voldoende informatie worden verzameld om het proces te modelleren. Ook binnen deze vormen zijn verschillende technieken beschikbaar om zo juist mogelijk beeld te vormen van het proces. De meeloopdagen en Observaties zijn vooral van belang in fase 2; de huidige situatie.

2.4 Scope van de opdracht

Een business case van het vervolgproject zal buiten de opdrachtscope vallen. Dit is in overleg met het bedrijf besloten vanwege de complexiteit van het huidige proces. Bij het proces schadeafhandeling zijn vele werknemers betrokken, meerdere vestigingen en uiteenlopende werkwijzen. Naast de huidige situatie zal er gewenste situatie volgen die in gemodelleerd zal worden. Om inzicht te krijgen in de werkelijke wensen van grote relaties (= zakelijke partners) zal er een programma van eisen opgesteld worden. Dit alles vormt een solide basis om te komen tot een business case waarmee het proces schadeafhandeling eventueel gedigitaliseerd kan worden.

2.5 Resultaat

De organisatie kan aan de hand van het procesmodel van de huidige situatie, de huidige kosten van schadeafhandeling en het procesmodel van de gewenste situatie een businesscase opstellen voor het op een digitale wijze afhandelen van schades. De gewenste situatie dient behalve een procesmodel, ook een wensen en eisen overzicht per belanghebbende te bevatten (klant, leverancier, verhuurlocaties, schadeafdeling).

2.6 Fasen en planning

2.6.1 FASEBESCHRIJVING

In deze paragraaf wordt de fasering van het project behandeld. In *paragraaf 2.3.1* is te lezen dat de projectmethode PRINCE2 is. Deze methode eist een aantal fasen waarin producten worden opgeleverd. Hieronder is opgesomd welke fase er in dit project aanwezig zijn en welke producten dit zal opleveren.

- **Fase 1;** Project Initiation.
- **Fase 2;** Huidige Situatie.
- **Fase 3;** Programma van Eisen / Wensen.
- **Fase 4;** Gewenste Situatie.



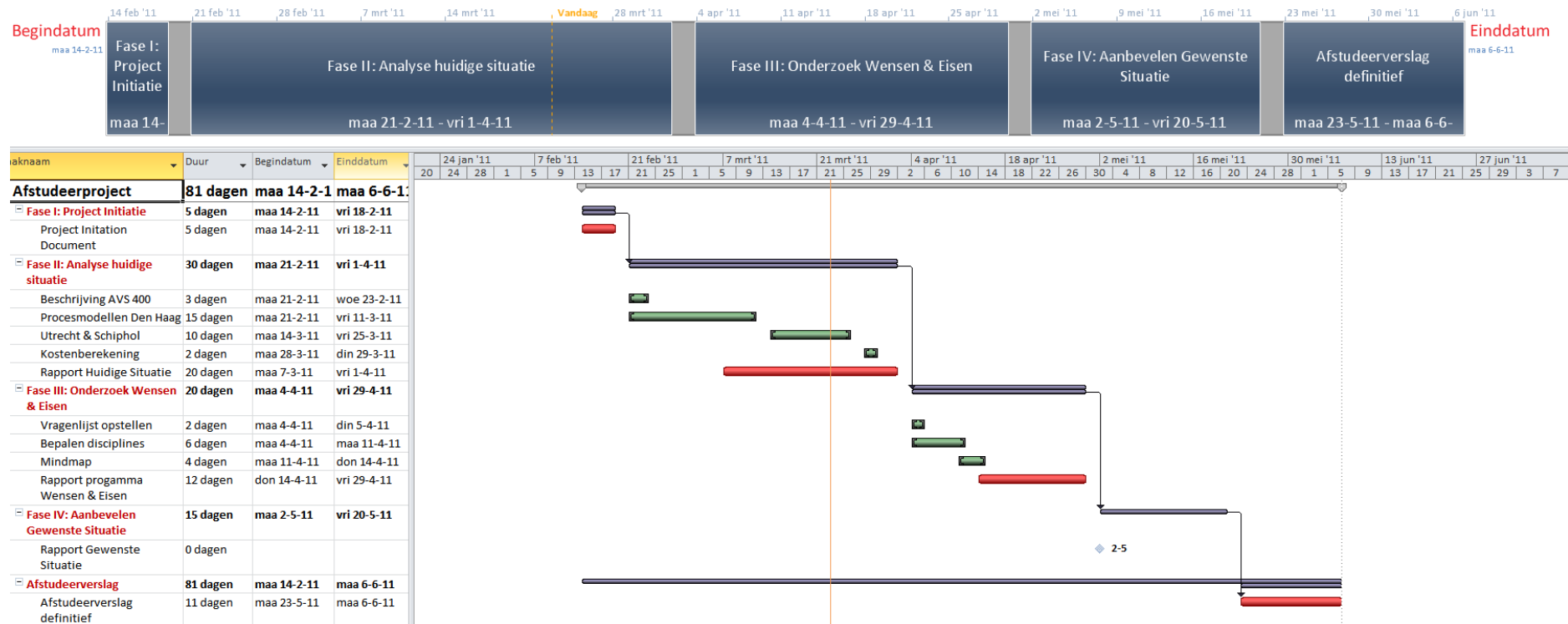
FIGUUR 3: FASERING VAN HET AFSTUDEERPROJECT

Zie volgende pagina voor de planning. In de fase zijn verschillende mijlpalen gedefinieerd.

"Kader 1: Gewenste situatie"

Voor een juiste beeldvorming van de gewenste situatie moet er worden opgemerkt dat deze fase bestaat uit aanbevelingen ten behoeve van een vervolg project van digitalisering schadeafhandeling.

2.6.2 PLANNING



FIGUUR 4: PLANNING VAN AFSTUDEERPROJECT

3. Fase I: Project Initiatie

De eerste fase van het project was de project initiatie. Hierin wordt een helder beeld gevormd van de afstudeeropdracht en het kader waarin de opdracht zich plaats vindt. Het mijlpaal product binnen deze fase is het Project Initiation Document (PID). In *paragraaf 3.1* wordt beschreven hoe ik de afstudeeropdracht heb geïnventariseerd. D.w.z.: hoe het onderzoek verliep tot afstelling van de opdracht, bepalen van de scope en de wijze waarop de planning tot stand is gekomen. In *paragraaf 3.2* beschrijf ik het proces van het opstellen van PID.

3.1 Inventariseren afstudeeropdracht

In de eerste week van mijn afstudeerperiode zou ik gaan werken aan het opstellen van het PID. Voordat ik het PID heb opgesteld heb ik gekeken naar de afstudeeropdracht en welke producten van mij worden verwacht. Dit heb ik samen met mijn bedrijfsmentor besproken. Hierdoor werd al snel duidelijk wat de scope van de opdracht was en welke fasen er zouden gelden binnen dit project. De fase heb ik vervolgens beschreven in het PID. Elke fase kent één of meerdere mijlpalen. Naast de fase 'project initiatie' zijn de fasen 'huidige situatie', 'wensen en eisen' en 'gewenste situatie' gedefinieerd. In de huidige situatie werd van mij verwacht een analyse te doen op de huidige situatie van het proces 'schadeafhandeling'. Er werd van mij verwacht dit proces te modelleren. In *paragraaf 2.3.2* is te lezen dat er gekozen is voor de modelleertechniek UML. Dit is besloten na overleg met de bedrijfsmentor.

Allereerst heb ik mezelf ingelezen in de schadeafwikkeling bij verhuur bedrijven. Hiervoor heb ik gebruik gemaakt van de website van Europcar⁵. Op de website heb ik me ingelezen betreft de reglementen van Eigen Risico, hoe Europcar handelt met schade(n) aan huurauto's. Met het inlezen van deze informatie heb ik voor mezelf een beeld gevormd van het proces schadeafhandeling. Met name de veelgestelde vragen en de pagina met uitleg over verzekeringen op de website van Europcar hebben mij zeer geholpen bij de eerste (abstracte) beeldvorming⁶. In de volgende paragraaf is te lezen hoe ik vervolgens het PID heb opgesteld.

3.2 Opstellen Project Initiation Document

Na het inventariseren van de daadwerkelijke afstudeeropdracht ben ik begonnen met het opstellen van het PID. Ik heb gekeken naar de hoofdstukken die kunnen worden opgenomen in het PID volgens de PRINCE2 methodiek en heb geselecteerd wat voor mijn afstudeeropdracht van belang was. De inhoudelijke uitwerking van het PID is te vinden in *Bijlage B*.

Naast het feit dat ik het proces schadeafhandeling abstract wilde begrijpen voordat ik een PID ging opstellen heb ik de organisatie onderzocht. Door middel van vragen aan mijn bedrijfsmentor en het bestuderen van organogrammen heb ik een indruk gekregen van de organisatie. Hierdoor krijgt het project een kader voor wie het van belang is.

Hiervoor heb ik in het PID onder andere beschreven dat ik werkzaam ben voor de holding Spuigroep B.V. maar dat de opdracht van toepassing was op de onderliggende werkmaatschappij Europcar B.V.

Samen met de bedrijfsmentor hebben we aan de hand van het organogram de belanghebbende afdelingen gemarkeerd. Van elke afdeling was één of meerdere persoon(en) aanspreekbaar voor interviews, meeloopdagen en/of observaties. Bij deze personen werd ik eerst kort geïntroduceerd door de bedrijfsmentor en vervolgens had ik de verantwoordelijkheid voor het plannen van interviews, meeloopdagen en afspraken. Het project bestaat uit meerdere projectleden die deelnemen aan een projectgroep. Ook deze projectgroep is beschreven in het PID. De rollen van de projectleden in het project zijn beschreven en deze zijn anders dan hun dagelijkse functies in het bedrijf.

Het PID is in de eerste week nagekeken door de bedrijfsmentor en de aantekeningen zijn aangepast in de eerste definitieve versie. In de weken daarna zijn nog een aantal wijzingen doorgevoerd. De eerste vergadering met de belangrijkste projectleden vond plaats in de derde week van de afstudeerperiode. In deze vergadering gaf de stakeholder (directeur Europcar B.V.) aan welke vestigingen onderzocht moesten worden op de huidige situatie. Samen met de andere projectleden is er gekozen voor de vestigingen Schiphol en Utrecht naast de hoofdvestiging. Voor de bevindingen op deze vestigingen in fase huidige situatie verwijs ik door naar *paragraaf 4.3*.

De volgende leden, naast mezelf, waren aanwezig bij de eerste vergadering:

- **Directeur Europcar B.V.**
- **Fleetmanager**
- **Commerciemanager**
- **Schademanager**
- **Operations medewerker**
- **Projectmanager ICT**

Voor deze vergadering was een communicatiestrategie opgesteld. Deze is opgesteld na overleg met de bedrijfsmentor. In het document communicatiestrategie, in *Bijlage D*, is te vinden hoe de communicatie intern plaatsvindt tussen de projectleden en hoe naar de verschillende vestigingen wordt gecommuniceerd over het project en de eventuele meeloopdagen die zullen plaatsvinden. Het document is vooraf opgesteld en is na de vergadering definitief gemaakt. Tevens is hierin een detailplanning te vinden waarin ik aangeef welke afspraken zijn gepland en hoe het tijdspad eruit ziet. Dit geeft voor de projectgroep een beeld waarmee ik bezig ben de komende weken. In de volgende paragraaf zal ik behandelen hoe de communicatiestrategie tot stand is gekomen.

3.3 Opstellen communicatiestrategie

De communicatiestrategie is opgesteld met de belangrijke doelstelling dat de communicatie, zowel intern als extern voor iedereen duidelijk is. In de vergadering is vastgesteld dat de te onderzoeken vestigingen Schiphol en Utrecht zijn geworden. Ook is er bepaald dat de communicatie naar deze te bezoeken vestigingen zal verlopen via de bedrijfsmentor en door mijzelf. Andere vestigingen zullen niet worden ingelicht over het project. Dit ter voorkoming van uitlekken van gevoelige informatie naar één van de concurrenten. Europcar B.V. wil zich graag profileren met dit project tot eerste verhuurmaatschappij die gedigitaliseerd - met betrekking tot schadeafhandeling - werkt.

In overleg met de bedrijfsmentor heb ik besloten een communicatiestrategie op te stellen. Hij legde het onderwerp voor omdat het een PRINCE2 product is dat wellicht handig kan zijn voor ons project en de vergadering met de belanghebbenden. In het communicatieplan zijn de belangrijkste hoofdstukken de communicatieprocedure, de informatieanalyse en de planning van communicatie en activiteiten. Zie *Bijlage D* voor de uitwerking van de

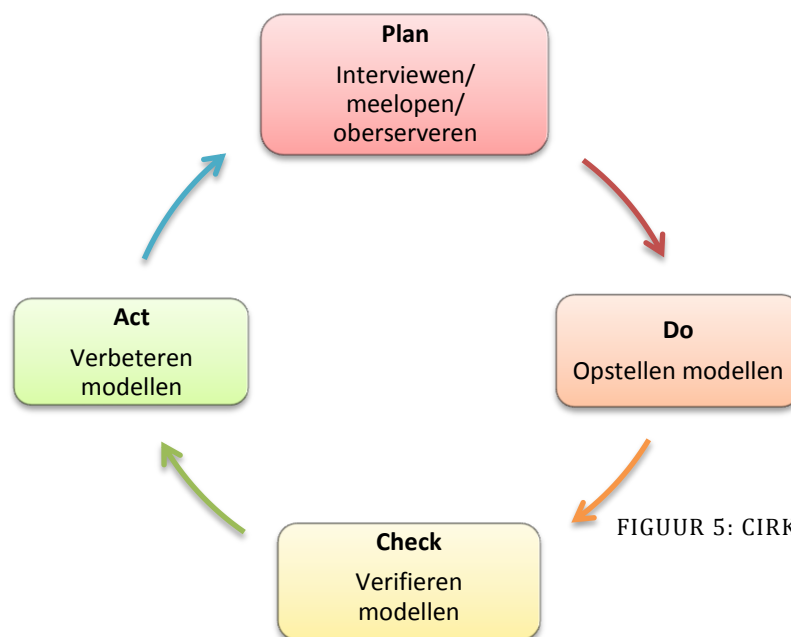
communicatiestrategie.

De planning is meegenomen in het document zodat de projectleden die aanwezig waren bij de vergadering een goed beeld kregen van mijn werkzaamheden en wanneer de mijlpaal producten verwacht konden worden. De vergadering vond plaats in een vergaderruimte op de hoofdvestiging. De directeur opende de vergadering door informatie te verstrekken aan de aanwezigen waarom het project bestaansrecht heeft gekregen. Hierbij maakte hij gebruik van de door mij opgestelde agenda, te vinden in *Bijlage E*.

4. Fase II: Analyseren van de huidige situatie

4.1 Opstellen procesmodellen

Om een abstract beeld te vormen van het gehele proces ben ik begonnen met het interviewen van de schadeafdeling. Deze liet me zien hoe een melding binnenkomt in het systeem AVS 400, en hoe de schadeafdeling met deze meldingen te werk gaat. In deze interviews heb ik het vooral over particuliere verhuur gehad om een zo goed mogelijk beeld te vormen voor mezelf. Hierbij was mijn aanpak dat ik een case voorlegde waarin ik zelf een vervoermiddel zou huren en met schade terugkom. “Hoe wordt deze schade intern behandeld in het systeem?”, “Wat gebeurt er met het vervoermiddel met schade?” en “Wat zijn de consequenties voor de huurder wanneer schade is gereden?” waren vragen. Na de schadeafdeling heb ik meegelopen met de baliemedewerkers, die hebben me een indruk gegeven hoe het proces verloopt wanneer een klant zich meldt aan de balie om een auto te huren. Bij het meelopen heb ik kunnen meemaken en zien welke stappen er in het systeem gemaakt worden om een vervoermiddel vast te leggen aan een bepaalde huur. Naast de baliemedewerkers heb ik servicemedewerkers, de stationmanagers, schademanager, fleetmanager en commerciemanager gesproken. Hoe ik het (complexe) proces heb weten te modelleren wordt in de volgende paragraaf duidelijk gemaakt. Mijn werkzaamheden betreffende het in kaart brengen van de huidige situatie is begonnen op de vestiging waar ik werkzaam was, Den Haag Centrum. De andere te onderzoeken vestigingen, namelijk Utrecht en Schiphol, volgde nadat het gehele proces duidelijk in kaart was gebracht. Hier werden de modellen, opgesteld voor Den Haag, ‘getoetst’ aan de werkelijkheid die plaatsvindt op Utrecht en Schiphol.



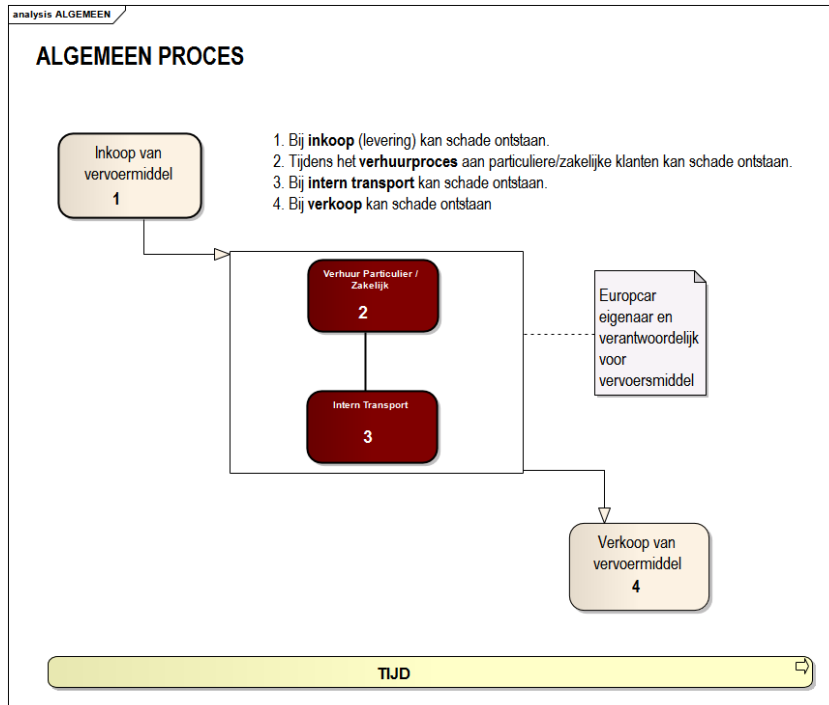
FIGUUR 5: CIRKEL VAN DEMING

“Kader 2: Werkwijze opstellen modellen”

De opgestelde modellen zijn allen volgens *figuur 5* doorlopen. Aan de hand van informatie uit interviews/meeloopdagen en observaties (Plan) heb ik een eerste versie opgesteld (Do). Deze versie ben ik vervolgens gaan verifiëren/controleren (Check). Door feedback te vragen op het opgestelde model en te toetsen aan de werkelijkheid werd het definitieve model opgesteld (Act). Deze werkwijze geldt voor alle opgestelde modellen. De werkwijze is gebaseerd op de theorie van Deming⁷. Deze theorie geeft aan dat de cirkel met Plan – Do – Check – Act gebruikt kan worden om constant te verbeteren. In mijn geval is dit toegepast op de ontworpen modellen.

4.1.1 GENERIEK NAAR SPECIFIEK

Het in kaart brengen van de huidige situatie bracht een aantal complexe zaken met zich mee. Het proces was complexer en omvangrijker dan verwacht en hierdoor heb ik de 'BAH reader' moeten raadplegen. Hierin heb ik gezocht naar mogelijkheden die UML biedt om een proces weer te geven. Het algemene proces waar schade kan ontstaan is in onderstaande figuur te zien.



FIGUUR 6: MODEL 2. VERHUUR

Kader 3: Toelichting model algemeen proces

Het algemene proces, weergegeven in *figuur 6*, bestaat uit 4 facetten: Inkoop, Verhuur particulier/zakelijk, Intern transport en Verkoop. Deze facetten bestaan ieder uit deelprocessen. In *kader 4* is toegelicht uit welke deelprocessen de facetten bestaan. *Figuur 6* geeft aan dat Europcar een vervoermiddel inkoopt en gebruikt voor haar doeleinden; het verhuren van vervoermiddelen. Naast het verhuur ondervindt het vervoermiddel intern transport tussen de vestigingen en/of schadeherstel- en garagebedrijven. In verloop van tijd zal het vervoermiddel verkocht worden om zodoende nieuwe vervoermiddelen terug te kopen. Binnen deze facetten kan schade ontstaan/gedetecteerd worden.

De oplossing die UML voorschrijft is een Business Proces Diagram, hierna BPD genoemd. Een BPD laat een proces zien met daaraan vast de input en output van een proces. Hierbij zijn tevens de afhankelijkheden gemodelleerd. Het model was wat mij betreft niet passend voor de case waarin ik een generieke view wou ontwerpen. Het proces 'schadeafhandeling' bestaat namelijk uit verschillende facetten waarin schade kan voorkomen. Hiervoor heb ik eerst de levensloop van een vervoermiddel gemodelleerd. Uit interviews en verificatie met diverse werknemers bleek dat deze weergave een juist beeld gaf van het gehele proces. In het initiële algemeen proces model waren verhuur particulier en verhuur zakelijk apart gemodelleerd. Na verificatie bleek dat het proces verhuur tussen particulier en zakelijk niet veel verschilde, het was echter de uitgifte en inname die daadwerkelijk veel verschilde. De overige deelprocessen kwamen wel overeen en dus is er gekozen om het proces verhuur particulier/zakelijk in één model te modelleren.

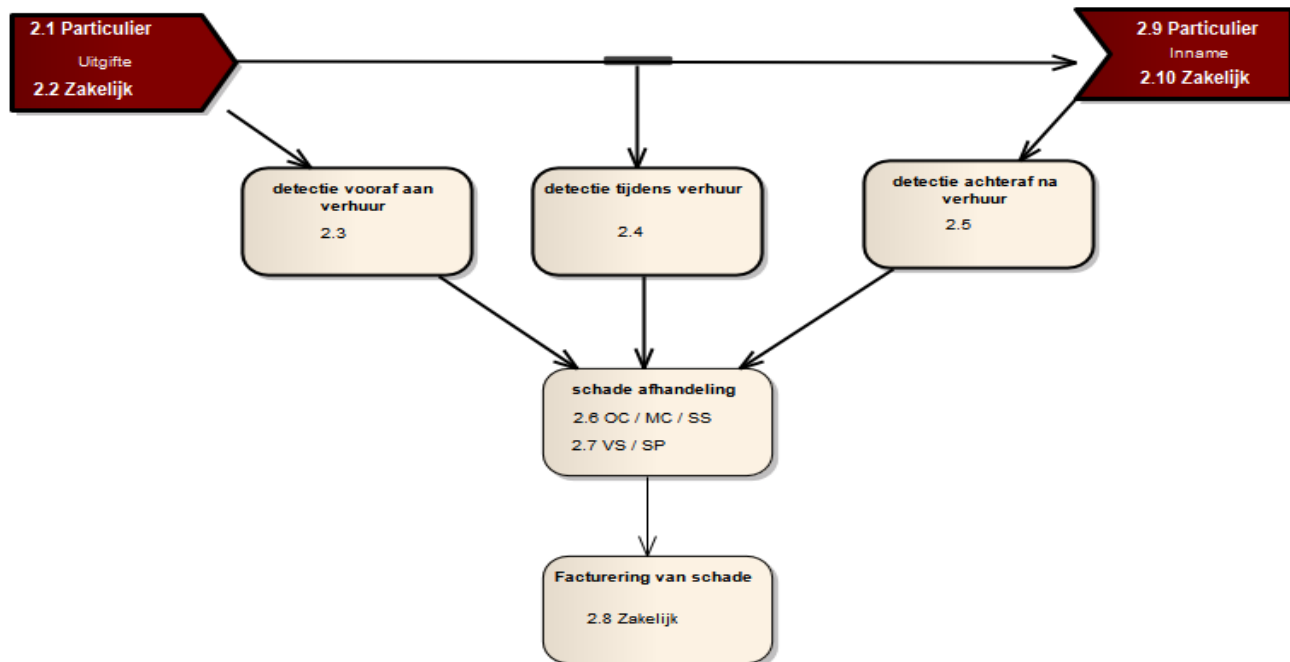
De vier facetten zijn: Inkoop, Verhuur Particulier/zakelijk, Intern Transport en Verkoop. Bij al deze facetten kan schade ontstaan/gedetecteerd worden. Deze facetten hebben een cijfer meegekregen. Vervolgens heb ik per facet gaan 'ingezoomd' op het achterliggende proces. Onderstaande opsomming geeft een beeld hoe er van abstract naar detail is gewerkt. Het algemene proces bestaat zoals hierboven uitgelegd uit de 4 gedefinieerde facetten. Vervolgens bevatten deze facetten ook deelprocessen. De schijn gedrukte processen worden behandeld in dit document. Er is aangegeven in welke afbeelding de processen te vinden zijn. Deze schuin gedrukte processen vormen een rode draad door het verslag om aan te geven hoe er is gehandeld.

Algemeen Proces Schadeafhandeling (Figuur 6)

- **1. Inkoop**
 - 1.1 Levering
- **2. Verhuur particulier/zakelijk (Figuur 7)**
 - **2.1 Uitgifte Particulier (Figuur 8)**
 - 2.2 Uitgifte Zakelijk
 - 2.3 Detectie Vooraf
 - 2.4 Detectie Tijdens
 - 2.5 Detectie Achteraf
 - 2.6 Schadeafhandeling SS/OC/MC
 - 2.7 Schadeafhandeling VS/SP
 - 2.8 Facturatie Zakelijk
 - 2.9 Inname Particulier
 - 2.10 Inname Zakelijk
- **3. Intern Transport**
 - 3.1 Detectie Intern
- **4. Verkoop**
 - 4.1 Verkoop

Het algemene proces is inmiddels behandeld in *paragraaf 4.1.1*. Ik zal hieronder verder gaan met het inzoomen op één van de facetten. Als voorbeeld neem ik het belangrijkste en grootste proces namelijk verhuur particulier /zakelijk. Ook in dit proces zitten een groot aantal subprocessen. Hiervoor heb ik bekeken of een BPD wel van toepassing kan zijn, maar ook dit proces vond ik het duidelijker om zelf te modelleren. Hiervoor heb ik tevens mijn expert examiner benaderd om opgestelde modellen te verifiëren. Andere modelleertechnieken gaven, naar mijn inzien, niet de juiste weergave van het model. Er is dus gekozen om het proces zelf te modelleren en niet gebruik te maken van de bekende modelleertechniek UML / Procesflow diagram. In *figuur 7* is te zien dat er ingezoomd is op het proces 'Verhuur particulier/Zakelijk' en dat dit proces uit deelprocessen bestaat.

2. PROCES VERHUUR



FIGUUR 7: MODEL 2. VERHUUR

Kader 5: Toelichting model 2. Verhuur

In *figuur 7* is te zien dat er wanneer een auto wordt verhuurd, dit kan zowel particulier als zakelijk zijn. Aan de hand interviews en meeloopdagen kwam ik erachter dat het deelproces uitgifte voor particulier en zakelijk zoveel verschilde dat ik deze uit elkaar heb getrokken en er aparte processen van heb gemaakt. Ditzelfde geldt voor de inname particulier en zakelijk. Detectie vooraf houdt in dat de auto voor verhuur wordt gecontroleerd op aanwezige schade, dit proces zal bij elke verhuur doorlopen worden. Ook detectie achteraf – als de auto *na* verhuur wordt gecontroleerd – zal bij elke verhuur worden doorlopen. Detectie tijdens verhuur houdt in dat een huurder een schade meldt aan Europcar tijdens de huurperiode.

In het geval van een schade zal er een schadeafhandeling volgen, ook wanneer de schade gedetecteerd wordt maar niet wordt gerepareerd. In het geval van een particuliere huur, en wanneer het een huur met schade inhoudt, zal de borg ingehouden worden. Bij een zakelijke verhuur word het eigen risico berekend aan de hand van opgestelde contracten tussen de zakelijke klant en Europcar. De zakelijke klant krijgt hiervan een factuur te zien met vermelding van de gereden schade en het eigen risico dat betaald moet worden.

4.1.2 SPECIFIEK

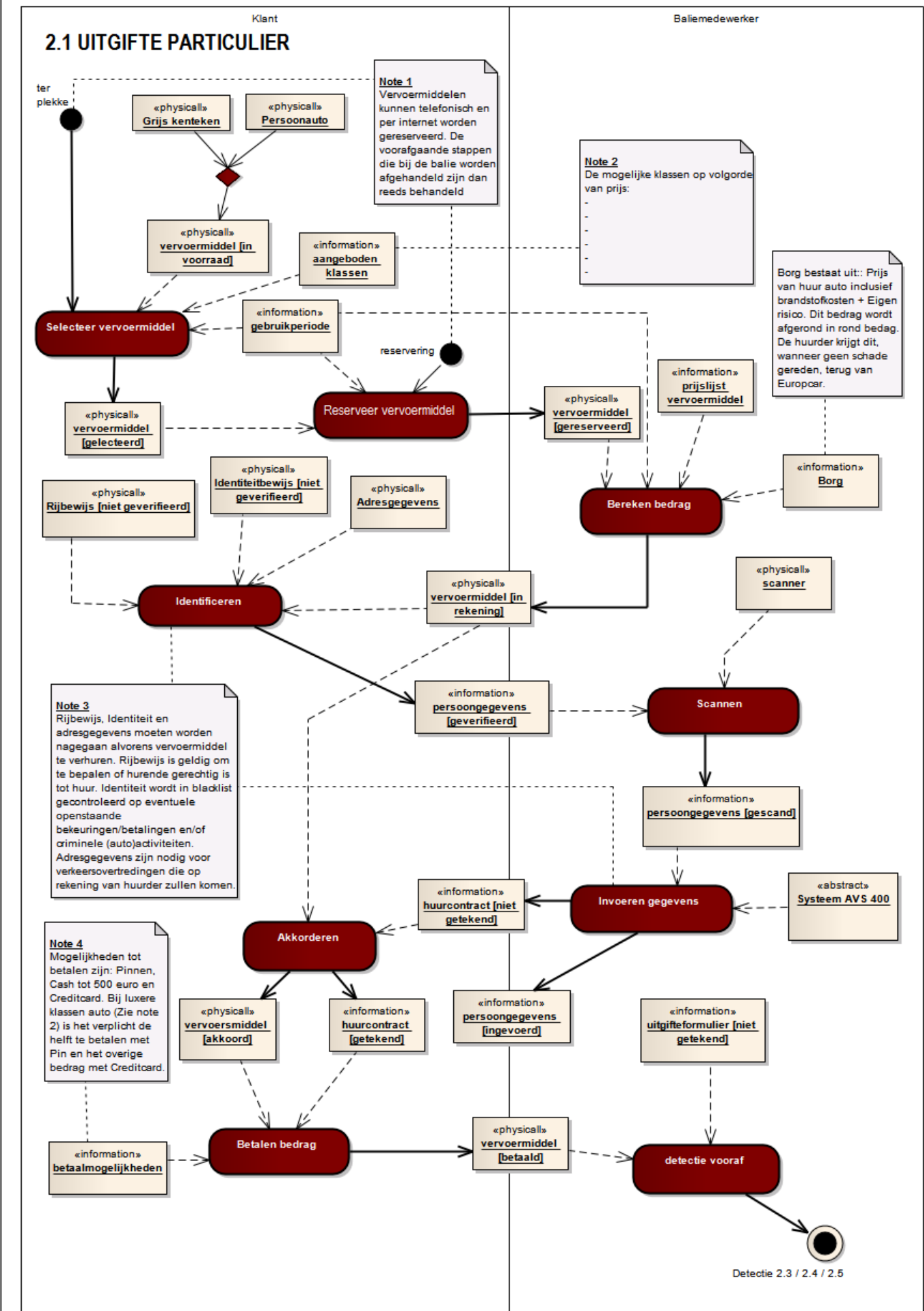
Nadat ik het algemene proces had gemodelleerd heb ik gaan ‘ingezoomd’ op de deelprocessen. Hiervoor heb ik gebruik gemaakt van de Business Activity Diagrams - hierna BAD genoemd - die UML bied om processen met daarbij horende actoren in kaart te brengen. Deze methodiek is bijzonder geschikt om processen in detail in kaart te brengen omdat het meteen duidelijk is welke actor verantwoordelijk is voor een activiteit. Bovendien is er te zien welke benodigdheden (resources) een activiteit heeft. Ik heb samen met mijn bedrijfsmentor besloten dat de modellen in UML gemodelleerd zouden worden vanwege de duidelijkheid die de modellen verschaffen. Bovendien was de modelleertaal UML bekend in de organisatie en dat maakt de modellen leesbaarder en communiceerbaar. In *figuur 8* is het proces ‘2.1 Verhuur Particulier’ te zien.

Het model is opgesteld aan de hand informatie die is verkregen tijdens het meelopen aan de balie. Het diagram is vervolgens geverifieerd bij de stationmanager van de vestiging Den Haag Centrum. De aanpak die hierbij werd gehanteerd is door middel van meelopen en/of interviews een model opstellen. Deze modellen werden zoveel mogelijk gedurende het interview geschetst. Hiermee betrek je de geïnterviewde in het model/proces en wordt er zoveel mogelijk output uit de geïnterviewde gehaald. Deze modellen zijn vervolgens bij de geïnterviewde geverifieerd. In *paragraaf 4.1, figuur 5* is de aanpak schematisch weergegeven.

De overige modellen zijn opgenomen in *Externe Bijlage A*. In de volgende paragraaf worden de kosten behandeld, die ik per proces heb berekend zodat de organisatie een beeld heeft wat het schadeafhandeling proces op dit moment kost.

Kader 6: Toelichting model 2.1 Uitgifte particulier	
---	--

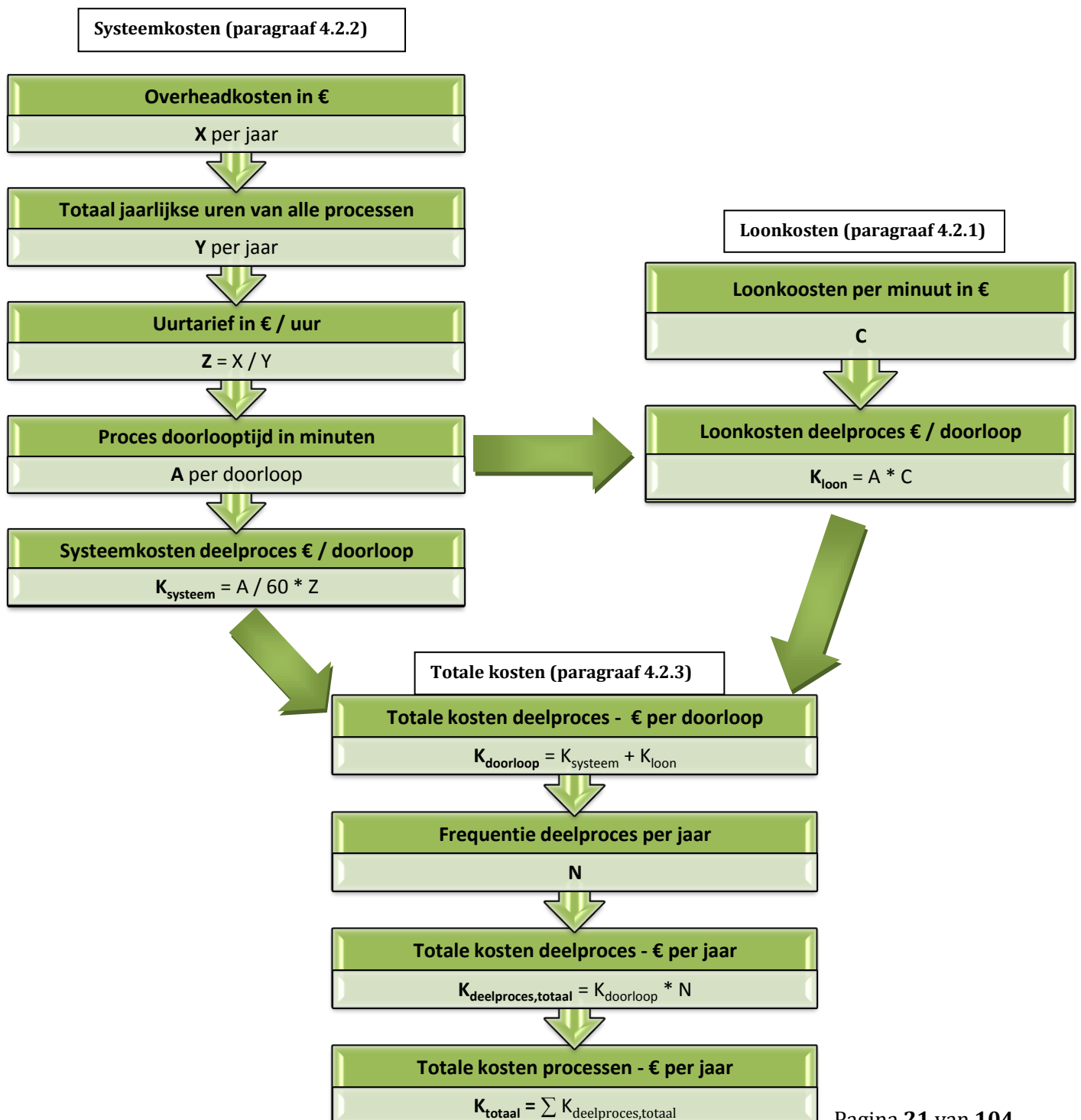
In *figuur 8* is het deelproces Uitgifte Particulier te zien. De afbeelding is opgenomen om aan te tonen dat elk deelproces in details is gemodelleerd. De overige deelprocessen zijn op dezelfde wijze gemodelleerd als uitgifte particulier. Deze zijn te vinden in *Externe Bijlage A*; de huidige situatie. Hierin wordt per model tevens een tekstuele beschrijving gegeven.



FIGUUR 8: MODEL 2.1 UITGIFTE PARTICULIER

4.2 Kostenberekening

In de vorige paragrafen is behandeld hoe het proces in kaart is gebracht, met name hoe een groot (en daardoor complex) proces van generiek naar specifiek niveau is gemodelleerd. Een van de afgesproken mijlpalen is het in kaart brengen van de 'handling' kosten van het schadeafhandeling proces. Dit is belangrijk omdat er momenteel geen beeld bestaat hoeveel het proces schadeafhandeling op jaarbasis kost. In onderstaande *figuur 9* is te zien dat de kosten zijn verdeeld in systeemkosten en loonkosten. Deze twee bepalen de totale kosten. De loonkosten worden behandeld in *paragraaf 4.2.1*. De systeemkosten worden behandeld in *paragraaf 4.2.2*. Vervolgende worden de totale kosten, een samenvoeging van de systeemkosten en loonkosten, worden behandeld in *paragraaf 4.2.3*.



4.2.1 LOONKOSTEN

In dit hoofdstuk neem ik het proces '2.1 Uitgifte Particulier' als voorbeeld. Allereerst heb ik gedefinieerd welke kosten er zijn, en tot welk detail van kosten de organisatie een beeld wilde van de gemaakte kosten. Ik heb besloten om loonkosten en systeemkosten op te nemen. De systeemkosten bestaan uit kosten voor software en hardware. Met software wordt het AVS 400 systeem bedoeld, dat ondersteunend wordt gebruikt voor het verhuren van vervoermiddelen. De werkplekken en de benodigdheden rondom de software zoals een printer, scanner en printpapier met opdruk van een vervoermiddel worden gerekend onder de noemer hardware. Vervolgens heb ik een 'framework' gemaakt waarin de activiteiten per (sub)proces centraal staan. In tabel 1, in kader 7, is het 'framework' voor het deelproces 2.1 Uitgifte Particulier te zien.

Kader 7: Toelichting Loonkosten										
2.1 UITGIFTE PARTICULIER		TIJD (IN MINUTEN)			KOSTEN (IN EURO'S)					
Actor	Activiteiten	Doorlooptijd			Loonkosten			Systeemkosten		
		Min	Gem	Max	Min	Gem	Max	Min	Gem	Max
Baliemedewerker	Bereken bedrag	1	2	3	€ 0,24	€ 0,48	€ 0,72			
	Scannen	2	5	10	€ 0,48	€ 1,20	€ 2,40			
	Invoeren gegevens	3	6	10	€ 0,72	€ 1,44	€ 2,40			
Klant	Selecteer vervoermiddel	1	2	5	€ 0,24	€ 0,48	€ 1,20			
	Reserveer vervoermiddel	1	2	3	€ 0,24	€ 0,48	€ 0,72			
	Identificeren	2	4	10	€ 0,48	€ 0,96	€ 2,40			
	Akkorderen	1	3	5	€ 0,24	€ 0,72	€ 1,20			
	Betalen bedrag	1	3	5	€ 0,24	€ 0,72	€ 1,20			
Totaal (per kolom)		8	18	33	€ 2,88	€ 6,49	€ 12,26	€ 5,25	€ 5,35	€ 4,69
Totaal (In kosten)		€ 8,14	€ 11,84	€ 16,95						

TABEL 1: FRAMEWORK PER DEELPROCES

Zoals in bovenstaande sheet te zien is zijn de activiteiten per actor neergezet. Per activiteit is vervolgens een doorlooptijd gedefinieerd. Hierbij is gebruik gemaakt van een minimale doorlooptijd, een gemiddelde doorlooptijd en een maximale doorlooptijd. Dit is gedaan omdat het vaak afhankelijk is per situatie hoe lang de doorlooptijd is. Met doorlooptijd wordt bedoeld de daadwerkelijk effectieve werkbesteding die er aan een bepaalde activiteit wordt besteed.

In tabel 1 is te zien dat het deelproces 2.1 Uitgifte Particulier een gemiddelde doorlooptijd heeft van 18 minuten. Deze **18 minuten** worden vermenigvuldigd met de loonkosten per minuut van de gedefinieerde actoren. De loonkosten zijn in een aparte Excel sheet meegenomen. De waarden in deze sheet worden automatisch aangepast in de opgestelde frameworks. Als basis voor de loonkosten wordt gerekend vanuit 1,0 FTE. Deze waarde wordt doorberekend naar de kosten per minuut. In tabel 1 is te zien dat de loonkosten **per minuut €0,24** bedragen. Voor verdere uitwerkingen van de loonkosten verwijs ik u door naar *Externe Bijlage A; De Huidige Situatie*.

4.2.2 SYSTEEMKOSTEN

Vervolgens ben ik aan de slag gegaan met de systeemkosten. De systeemkosten bestaan uit software en hardware. De totale kosten van het systeem op jaarbasis betreft €165.000. Deze kosten heb ik vervolgens, net als de loonkosten, doorberekend tot aan de minuut. Dit is gedaan omdat de eventuele oplossingsrichting invloed heeft op de doorlooptijd. Een invloed op de doorlooptijd betekent dan invloed op de kosten van het proces op jaarbasis. De kostenberekening is gemaakt van de huidige situatie maar kan in de toekomst gebruikt worden om de impact te bepalen van een hogere of lagere doorlooptijd.

Door gebruikt te maken van de methodiek Activity Based Costing – hierna ABC genoemd – kunnen de kosten toegewezen worden aan activiteiten (= processen). Het resultaat van de berekening is dat de organisatie een beeld heeft wat alle processen van het schadeafhandeling proces op jaarbasis kosten. De doorlooptijd van een proces resulteert uiteindelijk in systeemkosten per proces. In het framework, dat is opgesteld voor elk deelproces, komen deze systeemkosten terug. Dit resulteert in de volgende tabel:

ID	Tijd (In uren)	Totaal tijd per jaar (In uren)	Totaalkosten per jaar (In euro's)	Kosten per d
1	0,70	35	€ 607,73	€ 12,15
2	0,62	740	€ 12.849,25	€ 10,71
3	0,78	3.133	€ 54.406,74	€ 13,60
4	0,43	11	€ 188,11	€ 7,52
5	0,88	883	€ 15.338,07	€ 15,34
6	0,28	142	€ 2.459,88	€ 4,92
7	1,52	4.247	€ 73.738,49	€ 26,34
8	0,28	28	€ 491,98	€ 4,92
9	1,13	283	€ 4.919,76	€ 19,68
Totaal uren		9.503	Totaal kosten € 110.593,26	Totale doorloopkosten € 115,18

TABEL 2: SYSTEEMKOSTEN PER DEELPROCES GEBASEERD OP EENMALIGE DOORLOOP

In deze figuur staat ID voor een deelproces

Voor een stapsgewijze uitwerking van de methodiek ABC verwijs ik u door naar *Bijlage F*. De loon- en systeemkosten vormen samen de totale kosten van een deelproces bij één doorloop. In de volgende paragraaf behandel ik de volgende stap van de ABC methode; de vermenigvuldiging met parameters die bepalen hoe frequent het deelproces voorkomt op jaarbasis.

4.2.3 TOTALE KOSTEN

Nu het duidelijk is hoeveel elk deelproces bij eenmalige doorloop kost is de volgende stap om te berekenen wat het proces op jaarbasis kost. Vervolgens worden de kosten van de deelprocessen bij elkaar opgesteld. Het resultaat van de totale kosten van het proces verhuur particulier/zakelijk is weergegeven in *tabel 3*. Deze zijn de sommaties van alle deelprocessen die zijn berekend op jaarbasis. De frequentie van een deelproces op jaarbasis is voor elk proces verschillend. Hoe ik aan deze waarde ben gekomen en wat er vervolgens mee is gedaan is tevens te vinden in het gedetailleerde stappenplan, te vinden in *Bijlage F*.

		KOSTEN			
		PROCES * PARAMETER			
ID	Proces	Min	Gem	Max	
2	2.1 Uitgifte Particulier	€ 9.765,04	€ 14.213,09	€ 20.336,28	
3	2.2 Uitgifte Zakelijk	€ 44.127,13	€ 63.792,32	€ 84.312,16	
4	2.3 Detectie Vooraf	€ 42.850,19	€ 46.434,14	€ 95.159,79	
5	2.4 Detectie Tijdens	€ 271,25	€ 396,44	€ 518,89	
6	2.5 Detectie Achteraf	€ 42.850,19	€ 51.241,83	€ 74.005,95	
7	2.6 Schadeafhandeling OC/MC/SS	€ 18.049,74	€ 24.656,21	€ 30.500,79	
8	2.7 Schadeafhandeling VS/SP				
9	2.8 Facturatie Zakelijk	€ 4.028,70	€ 4.302,83	€ 7.347,13	
10	2.9 Inname Particulier	€ 9.188,12	€ 11.905,39	€ 13.990,13	
11	2.10 Inname Zakelijk	€ 48.165,59	€ 71.196,17	€ 94.408,31	
		TOTALE KOSTEN PROCES 2. VERHUUR			
		€ 219.296	€ 288.138	€ 420.579	

TABEL 3: TOTALE KOSTEN PER DEELPROCES OP JAARBASIS

De totale kosten van de deelprocessen binnen het proces verhuur particulier/zakelijk bedraagt bij een gemiddelde doorlooptijd **€288.138**.

Door alle facetten bij elkaar op te tellen, dus proces 1. Inkoop, 2. Verhuur particulier/zakelijk, 3. Intern transport en 4. Verkoop komt een totaal kostenpost van het schadeafhandeling proces. Deze is weergegeven in *tabel 4*:

TOTALE KOSTEN PROCES SCHADEAFHANDELING			
€ 224.804	€ 302.778	€ 439.780	

TABEL 4: SOMMATIE VAN ALLE DEELPROCESEN OP JAARBASIS

De totale kosten van het proces schadeafhandeling bedragen op jaarbasis, berekend op een gemiddelde doorlooptijd, **€302.778**.

Het kostenmodel geeft een weergave van de huidige kosten maar is tevens bruikbaar om de eventuele nieuwe digitale situatie te bereken. Immers, een oplossingsrichting met het gebruik van foto's zal betekenen dat er een hogere doorlooptijd op sommige activiteiten wordt gecreëerd. De organisatie heeft op basis van mijn ontworpen model een goede basis om de impact te berekenen van een digitale oplossing.

4.3 Bevindingen vestigingen Schiphol & Utrecht

De procesmodellen opgesteld werden opgesteld aan de hand van Interviews/meeloopdagen/observaties op vestiging Den Haag centrum. Daarna werden Schiphol en Utrecht bezocht om te controleren of deze vestigingen dezelfde werkwijze hanteerden.

In *paragraaf 4.3.1* beschrijf ik mijn onderzoek die heeft plaatsgevonden op de vestiging Schiphol. Hierin is te lezen wat mijn aanpak was, met wie ik heb gesproken en welke resultaten de bezoeken hebben opgeleverd. In *paragraaf 4.3.2* is te lezen welke aanpak er gehanteerd is bij de vestiging Utrecht, welke werknemers daar zijn gesproken en welke kanttekeningen/resultaten het bezoek aan Utrecht heeft opgeleverd.

4.3.1 SCHIPHOL

Vestiging Schiphol bestaat uit 3 locaties; De balie, P1 en service. Op de balie kunnen klanten hun vervoermiddel huren. Vervolgens wordt op P1 de auto opgehaald door klanten en deze wordt, samen met een van de servicemedewerkers, gecontroleerd op schade. Hier vindt dus de daadwerkelijke uitgifte plaats. Ook worden hier de vervoermiddelen teruggebracht voor inname. Op de serviceafdeling worden de vervoermiddelen huurklaar gemaakt. Het eerste bezoek was een kennismaking met de locatie en de stationmanager.

Na de inventarisatie van de procesmodellen en verificatie van deze modellen heb ik de modellen getoetst aan de werkelijkheid bij de te bezoeken vestigingen. Hiervoor heb ik als eerste gekozen voor Schiphol omdat deze vestiging afwijkt van de andere vestiging betreft het verhuurpatroon (99% particulier, waarvan 95% internationaal) en verspreiding van locaties. Gezien het feit dat ik de door mij opgestelde modellen moest toetsen aan de werkelijkheid heb ik deze modellen niet van te voren gestuurd. Wel heb ik deze modellen uitgeprint en meegenomen naar Schiphol en eventuele afwijkingen heb ik genoteerd op de geprinte modellen. Mijn observaties ben ik begonnen op de afdeling P1.

Ik heb op de vestiging de volgende modellen gecontroleerd:

- *2.1 Uitgifte Particulier*
- *2.3 Detectie Vooraf*
- *2.5 Detectie Achteraf*
- *2.9 Inname Particulier.*

Zakelijke klanten heeft Schiphol alleen bij hoge uitzondering. Vooraf aan het observeren stelde ik me voor aan het serviceteam dat werkzaam was aan P1. Door uit te leggen wat de afstudeeropdracht inhield, en vooral het praten over een mogelijke digitale situatie raakte het team al snel enthousiast. Op veel punten verschilt Schiphol niet met de gemodelleerde modellen. Dit was tegen mijn verwachting in omdat ik van meerdere geïnterviewde werknemers had vernomen dat Schiphol een vreemde eend in de bijt is omdat het veel internationale klanten heeft. Een voorbeeld van een andere situatie is dat op Schiphol een verhuur alleen betaald kan worden met een Creditcard. Een verhuur op een 'normale' verhuurlocatie kan zowel via de Pin (tot een bepaalde klasse vervoermiddel), via cash (tot 500 euro) en via Creditcard (Verplicht vanaf een bepaalde klasse). Hiervan heb ik een kanttekening gemaakt bij het proces 2.1 Uitgifte Particulier. Grote afwijkingen in het proces waren er niet, het uitgeven van een vervoermiddel gaat op dezelfde manier en het detecteren van een schade wordt door middel van trainingen een uniform proces. Toch was het nuttig om de modellen te toetsen aan de werkelijkheid om zodoende te ervaren welke beleving er speelt bij servicemedewerkers op dit gebied.

4.3.2 UTRECHT

De vestiging in Utrecht geldt na Schiphol als grootste verhuurlocatie met de meeste verhuur op jaarbasis. Logischerwijs zullen op de vestiging Utrecht relatief veel verhuur met schade zich voordoen. Bovendien is de vestiging Utrecht uitgekozen vanwege de ideale mix tussen particuliere en zakelijke verhuringen. Dit is respectievelijk 30% - 70%.

Na het bespreken van de opgestelde modellen heb ik geobserveerd hoe diverse (particuliere en zakelijke) uitgiftes werden gedaan. Tevens kon ik meekijken met diverse servicemedewerkers hoe een schade werd opgezocht in het systeem. Door terug te zoeken in het systeem, werd er gecontroleerd of de schade eerder is geconstateerd bij eerdere verhuur. Na te hebben meegelopen en te hebben geobserveerd bleek dat er geen verschillen in werkwijzen waren. Een constatering die mij enigszins teleurstelde. Van te voren had ik namelijk het idee, door verschillende verhalen, dat veel vestigingen anders werkten en dat er daardoor geen uniforme werkwijze was. Na het bezoek aan Schiphol was dit vermoeden al verminderd. Het dus aannemelijk dat ook andere vestigingen deze werkwijze hebben.

Deze constatering heeft er echter wel voor gezorgd dat er meer tijd in het afstudeerproject was om de wensen & eisen in kaart te brengen. Als eerste werd na deze constatering een begin gemaakt om de kostenberekening in kaart te brengen.

Kader 8: Effect op planning

In initiële planning, te vinden in *paragraaf 2.6.2 / figuur 4*, is te zien dat er voor de vestigingen Schiphol / Utrecht 10 werkdagen stonden gepland. Na constatering dat er geen andere werkwijze werd toegepast bleven er 7 werkdagen over (3 werkdagen waren gebruikt voor bezoek, meeloopdag en observaties en uitwerkingen daarvan). Deze 7 dagen zijn gebruikt om de kostenberekening toe te passen. Na het uitwerken van de kostenberekening bleek dat deze 7 'extra' werkdagen goed van pas kwamen. Immers, zonder deze 7 extra dagen was de kostenberekening niet op tijd af geweest om de huidige situatie met een 'go' af te sluiten.

4.4 Overzicht werkwijze huidige situatie

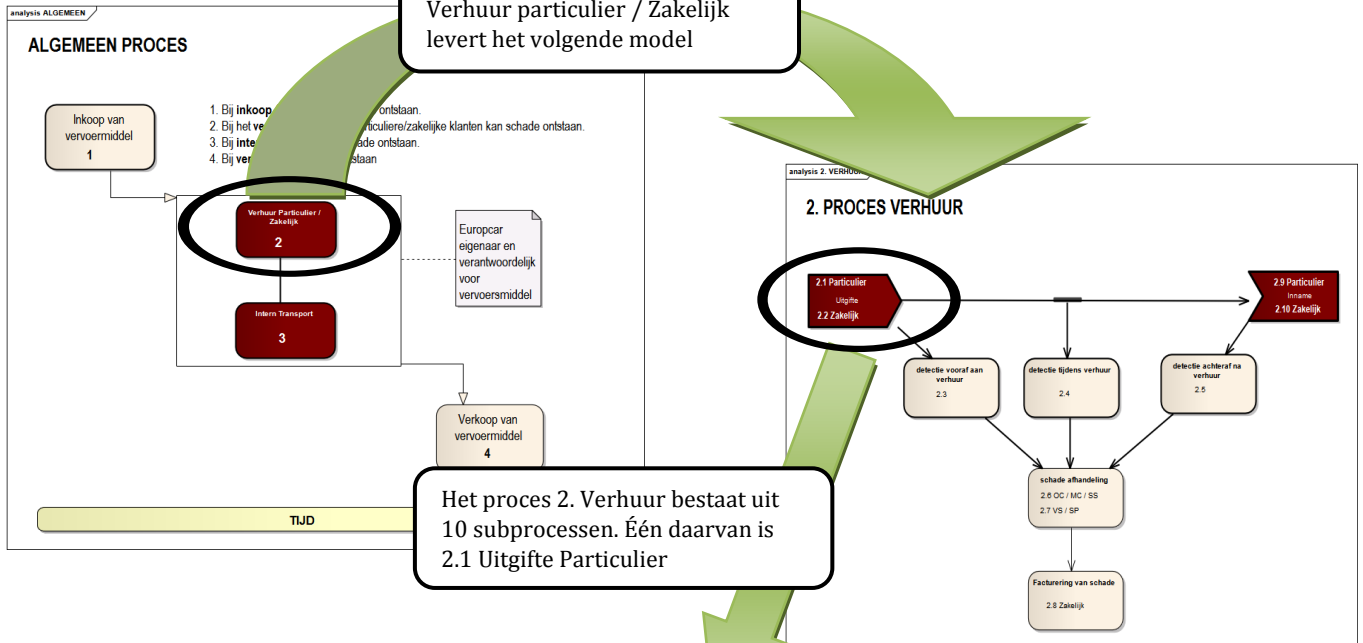
In deze paragraaf geef ik een totaal beeld van de werkzaamheden in de huidige situatie. Dit doe ik aan de hand van een schematische weergave van modellen en van de kostenberekening. Dit geeft een snel en overzichtelijk beeld hoe de verschillende modellen en frameworks in connectie staan tot elkaar. Vanwege de complexiteit van het proces zijn *figuur 10* en *figuur 11* toegevoegd. Hierin is schematisch te zien hoe de modellen tot stand zijn gekomen.

In *paragraaf 4.4.1* wordt een schematische weergave gegeven hoe er van een abstracte weergave van het algemene proces ingezoomd worden op de specifiekweergave van een deelproces. Daarnaast laat het zien hoe het Business Activity Diagram in verbinding staat met het framework waarin de kosten van dit proces ter sprake komen. Belangrijk is hierbij dat er te zien is dat de activiteiten die in BAD zijn opgesteld terugkomen in het kosten framework van hetzelfde subproces.

In *paragraaf 4.4.2* wordt een schematische weergave gegeven van hoe de kosten in kaart zijn gebracht. Hierbij staat het framework, dat is opgesteld per deelproces, centraal. Het geeft een inzicht hoe aan informatie op basis waarvan loonkosten en systeemkosten zijn bepaald. Uiteindelijk resulteren de kosten van een deelproces in kosten op jaarbasis. Dit door middel van vermenigvuldiging met opgestelde parameters. Uiteindelijk, door opsomming van alle kosten van subprocessen, is te zien wat het gehele proces op jaarbasis kost. Dit aan de hand van directe kosten; de loonkosten. En aan de hand van doorberekende indirecte kosten; de systeemkosten.

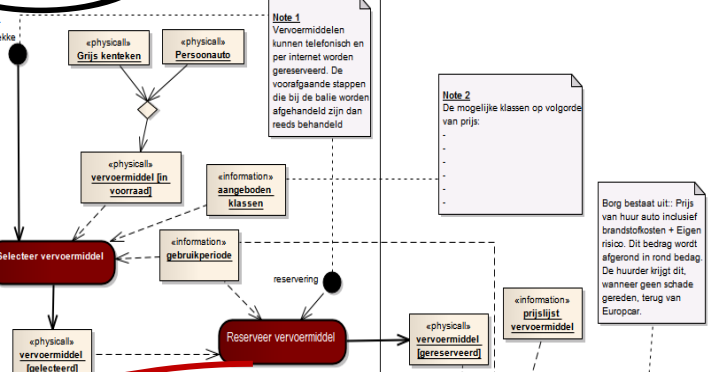
4.4.1 MODELLEN

Het inzoomen op het proces 2. Verhuur particulier / Zakelijk levert het volgende model



2.1 UITGIFTE

Per subproces is er in kaart gebracht welke kosten hierbij gemoeid zijn. Dit aan de hand van activiteiten die actoren uitvoeren.

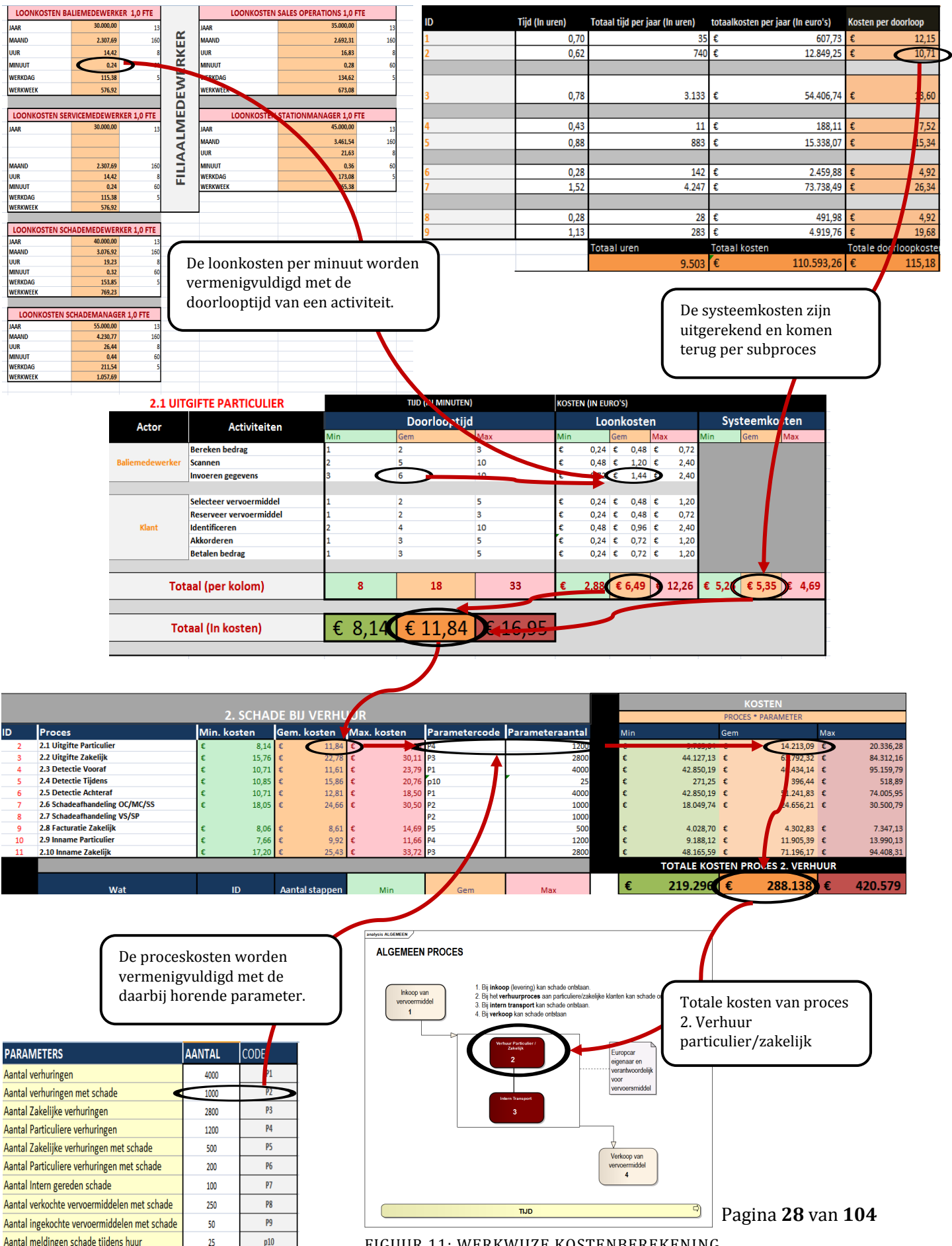


2.1 UITGIFTE PARTICULIER

Actor	Activiteiten	TIJD (IN MINUTEN)			KOSTEN (IN EURO'S)					
		Doorlooptijd			Loonkosten			Systeembkosten		
		Min	Gem	Max	Min	Gem	Max	Min	Gem	Max
Baliemedewerker	Bereken bedrag	1	2	3	€ 0,24	€ 0,48	€ 0,72			
	Scannen	2	5	10	€ 0,48	€ 1,20	€ 2,40			
	Invoeren gegevens	3	6	10	€ 0,72	€ 1,44	€ 2,40			
Klant	Selecteer vervoermiddel	1	2	5	€ 0,24	€ 0,48	€ 1,20			
	Reserveer vervoermiddel	1	2	3	€ 0,24	€ 0,48	€ 0,72			
	Identificeren	2	4	10	€ 0,48	€ 0,96	€ 2,40			
	Akkorderen	1	3	5	€ 0,24	€ 0,72	€ 1,20			
	Betalen bedrag	1	3	5	€ 0,24	€ 0,72	€ 1,20			
Totaal (per kolom)		8	18	33	€ 2,88	€ 6,49	€ 12,26	€ 5,25	€ 5,35	€ 4,69
Totaal (in kosten)		€ 8,14			€ 11,84			€ 16,95		

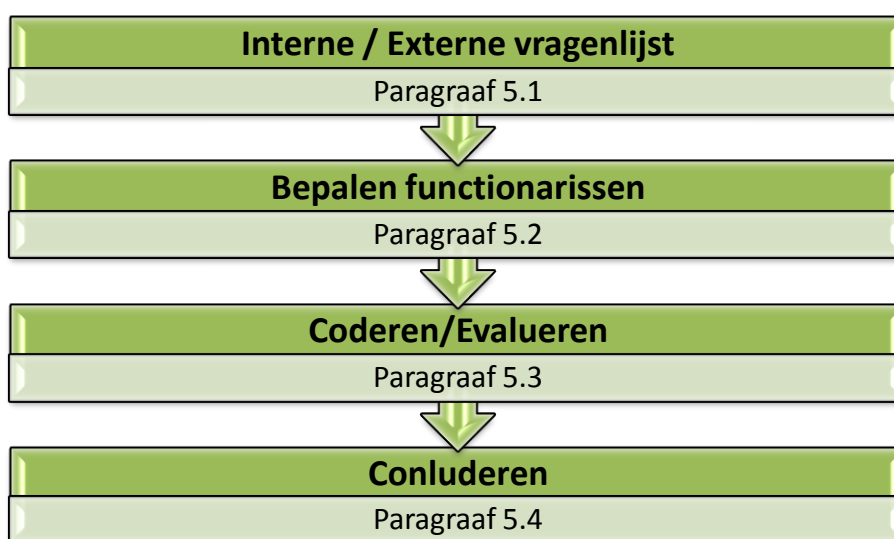
FIGUUR 10: WERKWIJZE MODELLEN

4.4.2 KOSTENBEREKENING



5 Fase III: Inventariseren van wensen & eisen

Fase II is met een go afgesloten. De volgende fase zijn de wensen & eisen. In de wensen & eisen fase worden de wensen & eisen van zowel de interne functionarissen als de zakelijke klanten onderzocht. Om de best mogelijke oplossingsrichting te implementeren is het belangrijk dat deze belanghebbenden op één lijn zitten. Zie figuur 16 voor de werkwijze. In *paragraaf 5.1* behandel ik de opgestelde vragenlijsten. Vervolgens beschrijft *paragraaf 5.2* de interne functionarissen die zijn gesproken. In *paragraaf 5.3* worden de uitkomsten uit de interne en externe vragenlijsten behandeld. Tot slot worden de conclusies die uit de antwoorden getrokken worden behandeld in *paragraaf 5.4*.



FIGUUR 12: WERKWIJZE ONDERZOEK WENSEN & EISEN

De werkwijze is in *figuur 12* schematisch weergegeven.

5.1 Opstellen vragenlijst

5.1.1 INTERNE VRAGENLIJST

Voor het inventariseren van de wensen en eisen is een vragenlijst opgesteld. Deze vragenlijst is met alle belanghebbenden doorgenomen. De antwoorden zijn vanuit functieperspectief gegeven. Zo ontstaat een beeld hoe verschillende functionarissen denken over een toekomstig digitaal systeem voor schadeafhandeling. In onderstaand tekstvak zijn de opgestelde vragen te zien.

Kader 9: Toelichting interne vragenlijst

In dit kader is te zien welke categorieën er zijn opgesteld, welke vraag hieraan gekoppeld is en met welk doel deze vraag is gesteld aan diverse functionarissen.

Verwachtingsmanagement

- 1) *Wat verwacht jij dat er opgelost wordt met het invoeren van digitaal afhandelen door middel van foto's van schade?*

Het doel van bovenstaande vraag is om te peilen of de verwachtingen van een eventueel nieuw systeem overeenkomen tussen de verschillende functionarissen. Bovendien geeft deze vraag inzicht of het *verwachtingsmanagement* overeenkomt tussen Europcar en de zakelijke klant. Willen deze partijen

hetzelfde?

Procesflow

- 2) *Waar in het proces, gezien de huidige wijze van afhandeling, kan het afhandelen van foto's het beste worden ingevoerd?*

Het doel van de vraag binnen de categorie 'procesflow' is om een beeld te krijgen of diversie functionarissen - in de verschillende lagen in de organisatie - hetzelfde idee hebben *waar* de oplossing het beste kan worden ingevoerd. Met andere woorden, gezien het huidige proces- wanneer moeten de foto's worden gemaakt? Wie doet dat dan? Hoe, wanneer en wie gaat ze koppelen aan een systeem?

Nadelen

- 3) *Welke nadelen kunnen er volgens jou verwacht worden na het invoeren van digitale afhandeling met foto's?*

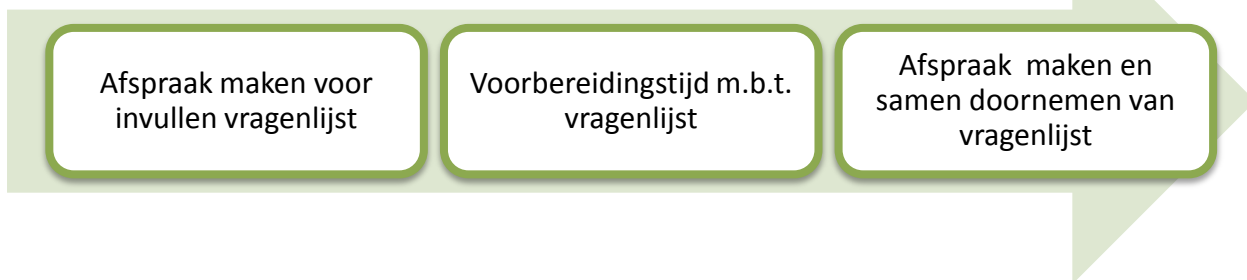
De derde vraag valt binnen de categorie 'Nadelen'. De organisatie krijgt inzicht in welke nadelen spelen vanuit elke functie. Hiermee kan dan rekening gehouden worden in een oplossingsrichting.

Baten

- 4) *Gaat de eventuele digitale oplossing volgens jou meer opleveren (in kosten/efficiëntie) ten opzichte van de huidige situatie? Zo ja, waarom?*

De categorie 'Baten' is opgesteld om te kunnen zien wat werknemers vanuit hun perspectief antwoorden of een toekomstige situatie, waarin digitaal schadeafhandelingen worden gedaan d.m.v. foto's, meer gaat opleveren. Onder andere bij deze vraag is het belangrijk om te weten of de verschillende lagen in de organisatie afwijkende antwoorden geven. Zo zou het management met een andere blik kunnen kijken naar de situatie dan een servicemedewerker die het moet gaan gebruiken.

De vragenlijst heb ik opgesteld en aan de hand van feedback van mijn bedrijfsmentor bijgesteld. Belangrijk hierbij was dat ik moest weten *wat* precies nuttig/relevant was om te weten. De bedoeling van de vragenlijst is om de antwoorden onderling te kunnen vergelijken. Door gebruik te maken van deze methode ontstaat een beeld hoe men een nieuwe situatie voor zich ziet. Hieruit kan de opdrachtgever zien welke beleving er bestaat binnen de organisatie. Wat met name belangrijk hierbij is hoe de praktijk denkt t.o.v. het management, dat over het algemeen meer een theoretische benadering heeft. Afhankelijk van het aantal interne functionarissen die de vragenlijst zouden invullen, moest ik op een manier conclusies trekken uit de gegeven antwoorden. Voordat ik deze stap kon maken ben ik in kaart gaan brengen welke interne functionarissen relevant waren om mee te nemen in het onderzoek. Meer hierover is te vinden in *paragraaf 5.2*, waar het bepalen van deze interne functionarissen wordt besproken. De werkwijze hoe ik de vragenlijsten heb behandeld met diverse interne functionarissen is hieronder in een schematisch model weergegeven.



FIGUUR 13: WERKWIJZE VRAGENLIJSTEN

Deze werkwijze is toegepast omdat de antwoorden op de vragen dermate belangrijk zijn omdat deze worden meegenomen in een oplossingsrichting. De antwoorden worden genoteerd tijdens de afspraak. Op deze manier verwacht ik de meest realistische antwoorden waar daadwerkelijk over na is gedacht.

In de volgende subparagraaf is te lezen hoe een vragenlijst is opgesteld om de wensen & eisen in kaart te brengen van de zakelijke klanten. Om de juiste oplossingsrichting te kunnen bepalen is het namelijk van belang dat zowel de organisatie, als haar klanten op één lijn liggen betreft een gewenste situatie.

5.1.2 EXTERNE VRAGENLIJST

Om de wensen & eisen te kunnen identificeren die zakelijke klanten hebben is er besloten om de commerciemanager klankbord te maken. Hier kon ik peilen welke beleving, wensen & eisen er speelden bij de zakelijke klanten, over welke zakelijke klanten we het hebben en wat er van Europcar verwacht wordt. Ook hiervoor heb ik een vragenlijst opgesteld. Deze is samen met de commerciemanager doorlopen om een zo goed mogelijk beeld te kunnen vormen. Bovendien worden deze antwoorden gebruikt om het verwachtingsmanagement te peilen. In *kader 10*, hieronder weergegeven, worden de opgestelde vragen behandeld.

Kader 10: Toelichting externe vragenlijst

Hieronder zijn de vragen te zien die zijn gesteld om in kaart te brengen wat de zakelijke klanten daadwerkelijk verwachtingen, wensen & eisen.

Welke klanten melden dat er een wens is naar het afhandelen met foto's van het schadeafhandeling proces?

Deze vraag is opgesteld om te bepalen over welke klanten het precies gaat binnen dit project. Gaat het hier over grote klanten? Om hoeveel klanten gaat het dan, slechts 1 of meerdere? Op dit onderwerp moest er duidelijkheid komen.

Hoe bedrijfskritisch zijn deze zakelijke klanten, uitgedrukt in het percentage dat deze klanten bijdrage aan de omzet van Europcar?

Nu het duidelijk is om welke klanten het gaat, wou ik graag weten hoe bedrijfskritisch deze klanten zijn voor Europcar. Hiervoor is het meetinstrument "omzet" gekozen. Hoeveel % van de totale omzet komen door deze klanten? Aan de hand hiervan kan bepaald worden of het daadwerkelijk bedrijfskritische klanten zijn.

Wat verwachten deze klanten precies in de nieuwe situatie?

Bovenstaande vraag is opgesteld om te bepalen wat de zakelijke klanten precies verwachten in een nieuwe situatie. De vraag/behoefte naar een nieuwe situatie, waarin gewerkt zal worden met foto's, komt voort uit een bepaald probleem. Waarom is die behoefte er? Welke problemen doen zich voor in de huidige situatie? Wat verwacht de klant dat opgelost zal worden in een nieuwe situatie? Kortom, er zal een duidelijker beeld moeten ontstaan voordat Europcar ermee aan de slag kan.

Willen de klanten allen hetzelfde of zijn er nog specifieke wensen? Zo ja, welke wensen zijn dit dan?

Nu er is vastgesteld over welke klanten het gaat, hoe bedrijfskritisch deze klanten zijn en wat de klanten verwachten in een nieuwe situatie wou ik graag weten of de klanten allen hetzelfde verwachten/willen. Hebben de genoemde klanten nog specifieke wensen die kunnen worden opgenomen in de oplossingsrichting.

Hoe kritisch zijn de klanten tegenover de genomen foto's? Met andere woorden, in hoeverre zullen er geen nieuwe discussies ontstaat door slecht in beeld te brengen schade(n)?

Deze vraag is opgesteld om te bepalen waarvoor er eigenlijk met foto's gewerkt gaat worden. De schademanager heeft aangegeven dat kleine schade (lees: een pitje, schaafjes op bumper, kleine krassen) zeer moeilijk op foto zijn vast te leggen. Zeker als er factoren worden meegerekend als weeromstandigheden en kleur van het vervoermiddel. Hoe kritisch gaan de klanten reageren op deze schade(n)? Is het geen middel om juist meer discussies aan te gaan? Ook over deze onderwerpen heb ik gepeild hoe klanten hier tegenover staan.

Van welke momenten wil de klant een foto inzien? Waar in het proces zullen deze foto's gemaakt worden volgens de klant?

Een belangrijke vraag bij de interne functionarissen is de vraag over de procesflow. Hoe zien deze functionarissen voor zich waar de foto wordt gemaakt, wie maakt deze foto, hoe komt deze in het systeem te staan en op welke manier komt deze bij de zakelijke klanten terecht. Door deze vraag tevens aan de zakelijke klanten te stellen kan er worden bepaald of de wens betreft procesflow overeenkomt.

Voor de uitwerking van deze vragen verwijs ik u door naar *externe Bijlage B*. Hierin zijn tevens de uitwerkingen van de vragenlijsten te zien die zijn gesteld aan de interne functionarissen. De uitwerkingen van de gestelde vragen zijn verwerkt (gecodeerd) in een mindmap. Deze werkwijze had ik eerst alleen voor de interne functionarissen toegepast maar later kwam ik erachter dat het ook van toepassing is voor de zakelijke klanten. In het dit document zal de vraagcategorie ‘Verwachtingsmanagement’ als rode draad worden gebruikt om het een en ander te illustreren en gebruikt worden om de totstandkoming ervan te bespreken. Hieronder in *kader 11*, bespreek ik het gegeven antwoord op de vraag betreffende het verwachtingsmanagement. Tevens zal ik aan de hand van deze vraag laten zien hoe er een mindmap tot stand is gekomen en waarom dit helpt om de antwoorden te structureren.

Kader 11: Werkwijze coderen externe vragenlijst

Wat verwachten deze klanten precies in de nieuwe situatie?

Bij meerdere schaden, wat in de praktijk uitkomt op >3 schade, wil de klant meer bewijslast. Voor de klant is meer bewijslast beter. Het moet echter wel werkbaar blijven voor de werknemers van Europcar. Een foto van gereden schade is echter wel het minst vereiste.

Allereerst moeten de antwoorden gecodeerd worden in kernwoorden die het hele antwoord samenvatten. Bovenstaand antwoord heb ik samengevat in kernwoorden: ‘transparanter’, ‘meer bewijslast’. Hierbij wordt opgemerkt dat het blijkbaar vanaf 3 schaden heel belangrijk wordt dat er extra bewijslast zou komen. De reden hiervoor is dat de zakelijke klanten bij minder dan 3 schade(n), de kosten wel willen dragen. Bij meer dan 3 schaden, en dus meer dan 3 keer een eigen risico belasting, wil de zakelijke klant meer duidelijkheid (= bewijslast / transparantie). Hieronder is een stuk van de mindmap te zien. De vraag verwachtingsmanagement is uitgewerkt in gecodeerde steekwoorden. Dit is tevens gedaan voor alle andere vragen die zijn gesteld ten behoeve van de zakelijke klant.



FIGUUR 14: MINDMAP ZAKELIJKE KLANTEN

In de volgende paragraaf behandel ik de verschillende interne functionarissen die de vragenlijst hebben ingevuld.

5.2 Bepalen Interne functionarissen

In deze paragraaf behandel ik met welke interne functionarissen ik heb gesproken om de wensen & eisen in kaart te brengen voor een eventuele nieuwe situatie. Hierbij heb ik gebruik gemaakt van het lagenmodel. Dit model heb ik toegepast omdat de organisatie in 3 lagen wordt onderverdeeld. Te weten:

- Strategisch management (3 vragenlijsten);
- Midden management (4 vragenlijsten);
- Operationele kern (6 vragenlijsten);

In onderstaand kader wordt behandeld hoe het lagenmodel van toepassing is geweest voor mijn afstudeerproject.

Kader 12: Toelichting interne functionarissen

Er wordt onderscheid gemaakt in een strategisch management laag, een midden management laag, een operationele kern. Van elke laag heb ik bekeken welke functionarissen baat hebben bij het invullen van de vragenlijst. De geïnterviewde functionarissen die zijn gesproken tijdens de fase 'Huidige Situatie' zijn geprobeerd nogmaals te interviewen voor de wensen & Eisen. Hieronder is de tabel te zien met daarin per laag aangegeven welke functionaris is geïnterviewd en binnen welke laag van de organisatie deze zich bevind.

Laag in organisatie	Persoon	Functie
Strategisch Management	Esther van Koot	Commerciemanager
	Gustav Bosch	Schademanager
	Jeroen Bus	Fleetmanager
Middenmanagement	Sergio Toledo	Stationmanager Den Haag Centrum
	Kees Arbeider	Stationmanager Utrecht
	Jonathan Kits	Stationmanager Amersfoort
	Melissa Zandvliet	Medewerker Operations
Operationele kern	Henk Kruit	Schademedewerker
	Astrid Pronk	Schademedewerker
	Richard Koole	Schademedewerker
	Jurgen	Servicemedewerker Utrecht
	Louis van der Poel	Servicemedewerker Amersfoort
	Dennis	Servicemedewerker Amersfoort
Ondersteunende ICT	Marco de Bree	Projectmanager ICT
	Marcel Jansen	ICT manager
	Michiel Breumelhof	Applicatiebeheerder

TABEL 5: LIJST MET GEINTERVIEWDE FUNCTIONARISSEN

In de initiële planning stond vestiging Schiphol tevens aangegeven als vestiging die moest worden bezocht, in zowel de fase huidige situatie als in de fase wensen & eisen.

Na het meermaals te hebben geprobeerd om een afspraak te maken is er aangegeven door de stationmanager van Schiphol dat er helaas geen tijd vrij te maken was. Dit heb ik direct bij mijn bedrijfsmentor aangekaart en in overleg met het managementteam is er besloten om de vestiging Amersfoort te bezoeken.

5.3 Coderen uitkomsten

In deze paragraaf behandel ik de methode die is toegepast om de antwoorden te analyseren. Daarvoor is gebruik gemaakt van mindmaps.

Na overleg met mijn bedrijfsmentor heb ik besloten om aanpassingen te doen in de analyseermethode. Dit aangezien een mindmap per vraag nuttig is, maar geen overzichtelijk beeld geeft welke overeenkomsten en/of verschillen er per laag leven. Het is voor de organisatie duidelijker en relevanter om de vragenlijsten te sorteren *per vraag*. Zodoende was niet de laag per organisatie het middelpunt, maar de opgestelde vraagcategorie. Het voordeel hiervan is dat er per vraag direct duidelijk is wat de gegeven antwoorden zijn in de organisatie. Deze antwoorden worden echter nog wel gesplitst per laag in de organisatie. De overeenkomsten zijn dat meteen duidelijk, waaruit geconcludeerd kan worden dat een bepaald antwoord meegenomen moet worden in de oplossingsrichting. Immers, meerdere lagen (en dus meerdere interne functionarissen) geven aan dat dit belangrijk is. In onderstaand kader wordt de werkwijze behandeld waarmee de mindmaps zijn gemaakt. In totaal zijn er 5 mindmaps gemaakt, omdat er 5 vraagcategorieën zijn vastgesteld. Per mindmap zijn de overeenkomsten met een kleur verduidelijkt.

Kader 13: Werkwijze coderen uitkomsten interne vragenlijst

In dit kader wordt de werkwijze uitgelicht hoe een mindmap tot stand is gekomen. Hiervoor is gebruik gemaakt van een deel van de vragenlijst van een functionaris binnen de laag 'Strategisch Management'. Vervolgens is er een deel van de mindmap te zien. Voor de gehele uitwerking, en meerdere mindmaps, verwijs ik u door naar de externe bijlage van het document 'Wensen & Eisen'.

Op de vragenlijst wordt als eerste aangegeven welke functie iemand bekleedt en op welke afdeling de werkzaamheden plaatsvinden. Op deze manier kunnen de antwoorden in perspectief van deze functie worden verplaatst, en per laag worden ingedeeld. Een voorbeeld is hieronder weergegeven:

Naam : Jeroen Bus
Functie : Fleetmanager
Afdeling: Fleet

FIGUUR 15: VOORBEELD VAN FUNCTIE

Vervolgens zijn de vragen te zien op de vragenlijst. Als voorbeeld neem ik vraag 1, die valt onder de categorie verwachttingsmanagement. Hieronder is het voorbeeld te zien.

- 1) Wat verwacht jij dat er opgelost wordt met het invoeren van digitaal afhandelen door middel van foto's van schade?
- transparantie
 - snelheid van handelen
 - Moeër ER incasseren
- minder discussies
↳ schatting 50%

FIGUUR 16: VOORBEELD VAN ANTWOORD 'VERWACHTINGSMANAGEMENT'

De antwoorden op deze vraag is vervolgens in de mindmap te zien van de vraagcategorie 'Verwachttingsmanagement'. Hierin is tevens te zien welke antwoorden meerdere keren zijn gegeven. Dit wordt aangegeven door het cijfer achter de antwoorden.

Hieronder is een deel van de mindmap te zien die hoort bij de vraagcategorie 'Verwachtingsmanagement'. Zoals te zien is, is de vraagcategorie het centrale middenpunt met daar omheen de vier lagen in de organisatie die zijn meegenomen in dit project. Hieronder is de afbeelding te zien waarin is ingezoomd op één laag, namelijk de strategisch management laag.



FIGUUR 17: ANTWOORDEN STRATEGISCH MANAGEMENT 'VERWACHTINGSMANAGEMENT'

Er zijn in totaal 3 functionarissen binnen de laag strategisch management, die de vragenlijst hebben ingevuld. Er zijn verschillende antwoorden gegeven. Zoals bovenstaande afbeelding eruit ziet, is voor alle lagen de antwoorden in kaart gebracht, weergegeven en met een cijfer aangetoond hoe vaak het antwoord is voorgekomen. Hoe vaker het antwoord voorkomt (per laag, maar ook in de gehele mindmap), hoe belangrijker dit antwoord dus wordt gevonden binnen de organisatie. Zoals te zien is er nu ingezoomd op het strategisch management en welke antwoorden daar zijn gegeven. Slechts één is er door allen geantwoord en dat is het antwoord 'snelheid van dossierafhandeling verbeterd'. Blijkbaar geeft het strategisch management aan dat door middel van het werken met foto's, de dossiers van schadegevallen sneller afgehandeld zullen worden. Één van hun heeft aangegeven dat er in de toekomst meer discussies op kleine schadegevallen verwacht kan worden.

Het opstellen van de mindmaps was een hele klus om te doen. Niet alleen omdat er gesorteerd moest worden op vraagcategorie in plaats van de laag in de organisatie maar ook omdat antwoorden vaak hetzelfde bleken te zijn maar anders geformuleerd. Het coderen van deze antwoorden naar een eenduidig antwoord nam veel tijd in beslag. Bovendien was het inplannen van alle interne functionarissen ook niet makkelijk. Vooral het strategisch management plande de afspraken ver vooruit. Ik verkreeg wel voldoening uit de gemaakte mindmaps omdat ik merkte dat een mindmap daadwerkelijk structuur aanbrengt in de werkwijze. Het was, nadat een mindmap was gemaakt, meteen duidelijk wat elke laag heeft geantwoord op de vraag.

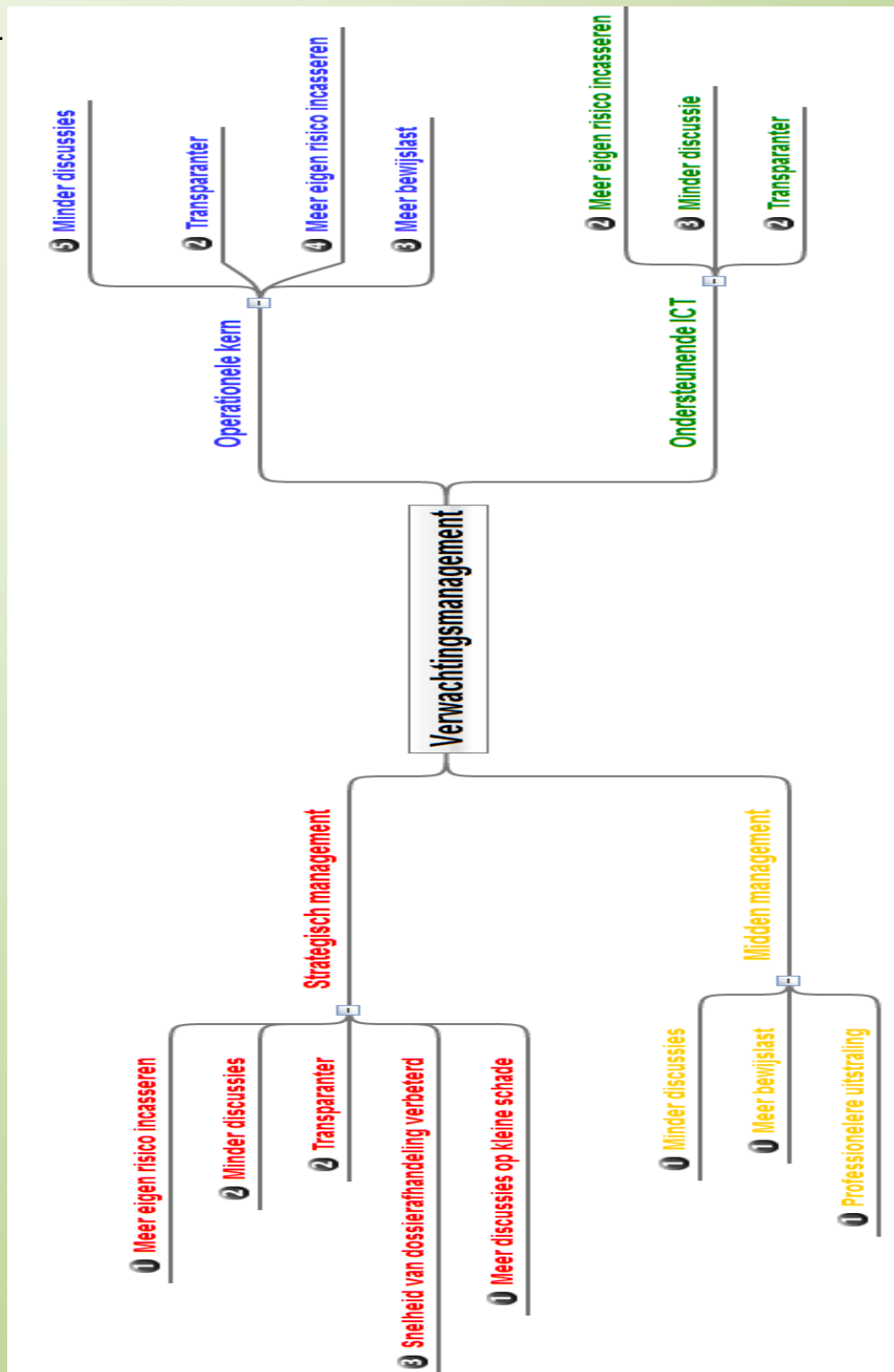
In totaal zijn er dus 5 van deze mindmaps gemaakt, 1 per vraagcategorie. Bovenstaande werkwijze geldt voor alle mindmaps. De mindmaps geven een concreet beeld wat er speelt binnen de organisatie. Aan de opdrachtgever is het vervolgens om te bepalen welke antwoorden er mee worden genomen in een eventuele oplossingsrichting. Toch kunnen er conclusies getrokken worden uit de ontworpen mindmaps. In de volgende paragraaf behandel ik dezelfde vraag (en dus dezelfde mindmap) en zal ik behandelen welke conclusies eruit getrokken kunnen worden.

5.4 Concluderen uit mindmaps

In deze paragraaf behandel ik wat er gedaan is met de mindmaps. Er zijn namelijk 5 mindmaps ontwikkeld, maar wat kan de organisatie ermee? Welke conclusies kunnen worden getrokken uit de gemaakte mindmaps? In het volgende kader is één mindmap in zijn geheel opgenomen. Deze zal worden gebruikt om toe te lichten hoe er vervolgens is gehandeld.

Kader 14: Mindmap 'Verwachtingsmanagement'.

Hieronder is een mindmap opgenomen om te beschrijven welke stappen er vervolgens zijn om bepaalde factoren te concluderen.



FIGUUR 18: MINDMAP VERWACHTINGSMANAGEMENT

die voor de vraagcategorie 'Verwachtingsmanagement' is gemaakt.

Kader 15: Conclusie mindmap 'Verwachtingsmanagement'.

Onderstaand is de tabel te zien die hoort bij de mindmap van verwachtingsmanagement.

TABEL 6: LIJST MET ANTWOORDEN VERWACHTINGSMANAGEMENT

Verwachtingsmanagement	
Antwoord	Aantal keer
Meer eigen risico incasseren	7
Minder discussies	11
Transpanter	7
Snelheid van dossierafhandeling verbeterd	3
Meer discussies op kleine schade	1
Meer bewijslast	4
Professionelere uitstraling	1

Blijkbaar is 'Minder discussies' als meest aangegeven en 'Meer discussies op kleine schade' het minst. Maar wat kan er aan de hand van de deze informatie geconcludeerd worden? Terugkijkend naar de vraag zegt het iets over het verwachtingsmanagement dat intern leeft bij de geïnterviewde functionarissen. Een vraag met hetzelfde doel is tevens gevraagd aan de zakelijke klanten. Het antwoord van de gestelde vraag aan de zakelijke klanten is te zien in *kader 16*.

Kader 16: Verwachtingsmanagement zakelijke klant

Hieronder is de vraag weergegeven die is gesteld om de verwachtingen van de zakelijke klanten in kaart te brengen. Tevens is hierbij het antwoord te vinden.

Wat verwachten deze klanten precies in de nieuwe situatie?

Bij meerdere schaden, wat in de praktijk uitkomt op >3 schade, wil de klant meer bewijslast. Voor de klant is meer bewijslast beter. Het moet echter wel werkbaar blijven voor de werknemers van Europcar. Een foto van gereden schade is echter wel het minst vereiste.

Uit het antwoord kan worden gehaald dat het vooral gaat om 'meer bewijslast' en om 'transpanter'. Deze twee antwoorden zijn ook gegeven door diverse interne functionarissen. Het verwachtingsmanagement ligt wat dat betreft op één lijn. Tijdens deze fase heb ik met mijn bedrijfsmentor besproken wat hij precies verwacht nu de verschillende factoren op een rij zijn gezet. Hiermee bedoel ik het aantal aangegeven antwoorden zijn per vraag gesorteerd, geteld en per laag inzichtbaar. De vraag kan vergeleken worden met de vraag die is gesteld aan de zakelijke klanten. Geconcludeerd kan worden dat de verwachtingsmanagement op één lijn ligt met de zakelijke klanten maar dat er tevens door diverse interne functionarissen meer voordelen worden gezien zoals de antwoorden 'Minder discussies', 'Meer eigen risico incasseren' en 'Snelheid van dossierafhandeling verbeterd'.

6 Fase IV: Aanbevelen van gewenste situatie

De vorige fase, de wensen & eisen, is goedgekeurd door mijn bedrijfsmentor. Op deze wijze kon ik de nieuwe fase in, de aanbevelingen ten behoeve van een (nieuwe) gewenste situatie. In de aanbevelingen voor een gewenste situatie zijn twee mijlpalen vastgesteld. Beide zullen in dit hoofdstuk worden behandeld. In *paragraaf 6.1* wordt behandeld welke meetpunten er zijn vastgesteld voor een gewenste situatie. Immers, er wordt in de wensen & eisen fasen veelal aangegeven dat er bepaalde factoren zullen verbeteren in een nieuwe situatie. Maar is dat wel zo? Om hierachter te komen moet er gemeten (monitoren) worden in de huidige situatie. Vervolgens is er een stappenplan opgesteld. Wat nu verder met de informatie door mij is opgeleverd? Welke stappen moeten er worden ondernomen gezien de informatie die is verzameld en waaraan conclusies zijn gehangen. Dit stappenplan wordt behandeld in *paragraaf 6.2*.

6.1 Meetpunten

Om te meten of een nieuwe situatie daadwerkelijk een verbetering is op de huidige situatie zullen er metingen uitgevoerd moeten worden. Tijdens mijn afstudeerproject kwam ik erachter dat er momenteel geen metingen gedaan worden op bepaalde vlakken die wel worden aangegeven als zijnde een verbeterpunt in een nieuwe situatie. Één van die factoren is bijvoorbeeld 'Minder discussies'. Hetgeen wat in de vraagcategorie 'Verwachtingsmanagement' 11 keer is aangegeven door de gehele organisatie. Maar er is momenteel geen graadmeter hoeveel discussies er nu eigenlijk zijn. Bovendien is er niet nagedacht over de meetcriteria *hoe* er wordt gemeten dat er daadwerkelijk meer/minder discussies zullen zijn. Toen ik erop lette hoeveel factoren aangegeven zijn maar momenteel niet worden gemeten heb ik zelf voorgesteld aan mijn bedrijfsmentor om meetpunten op te stellen voor een gewenste situatie. Omdat in de vorige hoofdstukken de vraagcategorie 'Verwachtingsmanagement' als rode draad is gebruikt zal ik dit weer aanhouden in deze paragraaf.

Kader 17: Meetpunten t.b.v. gewenste situatie

Hieronder is één factor meegenomen die in het onderzoek naar de wensen & eisen is aangegeven. Een factor die in de huidige situatie niet wordt gemeten. Dit voorbeeld komt uit de vraagcategorie 'Verwachtingsmanagement'.

Minder discussies (11 keer aangegeven)

Bovenstaande factor is vaak aangegeven door de verschillende lagen en zijn dus blijkbaar belangrijk binnen de organisatie. Alleen daarom al is het belangrijk om te meten wat er in de huidige situatie gaande is, er zouden bedrijfsdoelstellingen op geformuleerd kunnen worden. Hieronder zal ik de aangegeven factor toelichten met meetpunten die ik heb vastgesteld en welke KPI (Kritische Prestatie Indicator) hierbij hoort.

Er wordt momenteel niet gemeten hoeveel schadegevallen er tot discussies leiden. Een gevaarlijke bewering wordt dus gedaan door verschillende functionarissen om te stellen dat een eventuele nieuwe situatie tot minder discussies zal leiden. In het onderzoek naar de externe wensen & eisen is tevens vastgesteld over welke klanten het gaat. Hieruit is gekomen dat het om grote zakelijke klanten gaat. Het gaat over de grotere leasebedrijven die Europcar voornamelijk inschakelen voor zaken als vervangend vervoer, en doorlooptijd voor een berijder die wacht op zijn lease vervoermiddel. Het volgende voorstel is gedaan om te meten hoeveel schadegevallen leiden tot een discussie:

- Het aantal eigen risico facturen dat is gestuurd (met een bereik van 3 maanden) naar zakelijke klanten die zijn vastgesteld in het onderzoek naar de externe wensen & eisen.
- Het aantal retouremeldingen van eigen risico facturen dat is verstuurd door zakelijke klanten die zijn vastgesteld in het onderzoek naar de externe wensen & eisen.

Bovenstaande meetpunten leiden tot de volgende KPI: *"% retouremeldingen van eigen risico meldingen van klanten die zijn vastgesteld in onderzoek naar wensen & eisen t.o.v. totaal aantal gestuurde eigen risico facturen aan klanten die zijn vastgesteld in onderzoek naar wensen & eisen."*

Door te meten hoeveel procent van de schadegevallen leidt tot een discussie krijgt de organisatie een beeld van de aantal discussies dat er verwerkt worden. Niet alleen is deze informatie nuttig tijdens/voor dit project maar dit kan ook worden opgenomen als bedrijfsdoelstelling in bijvoorbeeld een strategisch meerjarenplan. Naast bovengenoemde voordelen biedt het een inlevingsvermogen in de zakelijke klant. Hierdoor kan de oplossingsrichting beter aansluiten op de wensen & eisen van de zakelijke klant.

Het was lastig om bovenstaand meetpunt op te stellen. KPI's (Kritische Prestatie Indicatoren) mogen niet op verschillende manieren geïnterpreteerd worden. Ze moeten duidelijk en meetbaar zijn. Om bovenstaande meetpunten op te stellen heb ik terug gekeken naar BI-5, waarin Business Intelligence centraal stond. Door terug te kijken naar goed gekeurde KPI's werd het voor mij helder hoe ik voor mijn afstudeerproject nuttige KPI's kon opstellen. Wanneer een oplossing wordt geïmplementeerd binnen een organisatie zal er altijd gemeten moeten worden of de nieuwe oplossing daadwerkelijk de doelstelling(en) heeft bereikt die van tevoren worden opgesteld. In deze situatie is dat niet anders. Een eventuele nieuwe situatie zal waarschijnlijk worden ingevoerd bij één van de onderzochte vestigingen. Dit betekent dat dit Amersfoort of Den Haag centrum zal worden. Aangezien Den Haag centrum tevens het hoofdkantoor is voor het strategisch management, en de ondersteunende afdelingen als ICT zal waarschijnlijk hier de eerste invoering plaatsvinden. De organisatie heeft als wens om het als een olievlek te implementeren binnen de organisatie en verschillende vestigingen.

6.2 Stappenplan

In deze paragraaf zal ik het opgestelde stappenplan behandelen. Deze is opgesteld omdat mijn afstudeeropdracht slechts een vooronderzoek inhield voor een eventuele digitale situatie. Om een goed vervolg te kunnen geven aan de, door mij onderzochte facetten, worden aanbevelingen gedaan. Het stappenplan laat inzien dat de facetten nuttig zijn en van toepassing zijn in vervolgstappen. Producten als de UML modellen en kostenberekening komen terug in het vervolgtraject. In *paragraaf 6.2.1* behandel ik de veranderingsgezindheid van de organisatie. Vervolgens behandel ik in *paragraaf 6.2.2* het opgestelde stappenplan.

62.1 VERANDERINGSGEZINDHEID

Om de organisatie zo goed mogelijk te adviseren heb ik de onderzochte vestigingen tevens geanalyseerd op veranderingsgezindheid. Dit heb ik gedaan door middel van de Caluwé theorie⁴. Deze beschrijft dat er binnen een organisatie verschillende opvattingen betreffende verandering kunnen voordoen. Deze zijn verdeeld in kleuren. In het volgende kader wordt de Leon van Caluwé veranderingstrategie uitgelegd:

Kader 18: Toelichting veranderkunde

In *tabel 7* is te zien dat de theorie 5 kleuren onderscheid. De kleuren staan voor bepaalde kenmerken en interventies. Om een zo mogelijk advies te doen voor een vervolgproject heb ik de kleuren toegepast op de bezochte vestigingen (Den Haag Centrum, Utrecht en Amersfoort).

	kenmerk	interventie
Geel	Macht, politiek	Onafhankelijk communiceren, onderhandelen
Blauw	Projectmatig, ratio	Doelen en activiteiten plannen, rationele analyses
Rood	HR, mens	Teambuilding, sfeer, verleiden
Groen	Action learning	Motiveren, feedback organiseren, Leren organiseren
Wit	Continue verandering	Observeren en laten gaan Blokkades wegnemen

TABEL 7: KLEUREN VAN LEON DE CALUWE

De kleuren geven aan in hoeverre een organisatie veranderingsgezind is. Elke verandering van werkwijze en/of cultuur vraagt om een andere strategie. Door het analyseren van de bezochte vestigingen en het toepassen van de kleuren kan de best mogelijke veranderingsstrategie worden toegepast. Hieronder is een lijst weergegeven met de vestigingen en de kleur van verandering:

- Vestiging Utrecht
 - Geel / Blauw
- Vestiging Den Haag Centrum
 - Rood / Groen
- Vestiging Amersfoort
 - Rood / Groen

De vestigingen Den Haag Centrum en Amersfoort zijn het meest veranderinggezindheid. De kleur groen staat voor elkaar motiveren, van elkaar leren en feedback organiseren. Rood staat voor sfeer en teambuilding. Deze twee kleuren betekenen veranderingsgezind. Omdat Den Haag centrum de hoofdvestiging is, heb ik aanbevolen deze vestiging als testvestiging te nemen. Meer hierover in *paragraaf 6.2.2*; het stappenplan.

6.2.2 HET STAPPENPLAN

Nadat de vestigingen zijn geanalyseerd betreffende de veranderingsgezindheid is er een stappenplan opgesteld. Hierin zijn stappen aanbevolen wat er met de producten en onderzochte informatie gedaan moet worden om de best mogelijke oplossingsrichting te kiezen en implementatie hiervan te voldoen.

Kader 19: Stap 6 uit het stappenplan

In dit kader behandel ik het opgestelde stappenplan behandeld. Voor het uitgebreide stappenplan verwijs ik u door naar Externe Bijlage B. Hierin is het stappenplan uitgebreid behandeld. Hieronder is één van de stappen toegelicht.

- **Stap 6: Impactanalyse van oplossingsrichtingen**

- *Systeemkosten toepassen in kostenmodel.*
 - Systeemkosten zullen toenemen op jaarbasis.
- *Doorlooptijd in het proces in het kostenmodel*
 - De doorlooptijd van deelprocessen zullen wijzigen. Door deze te wijzigen in het kostenmodel is de invloed op jaarbasis inzichtbaar.
- *Bepalen van kosten t.o.v. huidige kosten*
 - De huidige kosten van het totale proces schadeafhandeling zijn bekend. Door middel van bovenstaande toepassingen in het model is het duidelijk wat de digitale oplossing doet met de kosten op jaarbasis.
- *Bepalen activiteiten en behoeftes door gebruik te maken van UML modellen*
 - De opgestelde UML modellen worden gebruikt om te bepalen waar in het proces (welk deelproces) de verantwoordelijkheid voor het maken van foto's.

Als voorbeeld heb ik stap 6 uit het stappenplan genomen omdat deze stap veelal gebruik maakt van de producten die zijn opgeleverd in mijn afstudeeropdracht. Deze producten zijn opgesteld aan de hand van de huidige situatie maar zijn te gebruiken om de impact te bepalen van een oplossingsrichting.

Het stappenplan bevat de te nemen stappen met daaronder de deelstappen toegevoegd. Zoals in het kader te zien wordt hierin tevens aanbevolen om gebruik te maken van de producten uit het afstudeerproject.

7 Procesevaluatie

In dit hoofdstuk geef ik een evaluatie van het gehele proces van de afstudeeropdracht. Hierin geef ik per fase aan waar ik tevreden over ben en waar ik minder tevreden over ben. Belangrijk van een evaluatie is dat het inzicht in het leerproces ontstaat. In *figuur 19* is een samenvatting gegeven waar ik tevreden en minder tevreden over ben.

Minder tevreden
• In kaart brengen wensen & eisen Zakelijke klanten. • Analyse van de mindmaps. • Afspraken (Planning) met druk bezette functionarissen. • Doorvragen tijdens interviews
Tevreden
• Aanpak van wensen & eisen in kaart brengen. • Aanpak voorbereiding m.b.t. vragenlijst. • Stappenplan in gewenste situatie • Kostenberekening

FIGUUR 19 SAMENVATTING PROCESEVALUATIE

Fase 1: Project initiatie

In de eerste fase van het project heb ik de opdracht geïnventariseerd en hierbij een Project Initiation Document opgesteld. Een belangrijk leerpunt is het definiëren van onderwerpen, producten en doelstellingen die wel of niet worden meegenomen in het project. Zo was het voor mij, achteraf gezien, niet helemaal duidelijk wat de organisatie verwachtte met de gewenste situatie. Toen ik terug heb gekeken in mijn PID, kwam ik erachter dat het ook daar niet helder is geformuleerd.

Tevreden in deze fase ben ik over mijn aanpak om tot het PID te komen. Ik heb slechts 3 dagen nodig gehad om tot de eerste conceptversie te komen. Deze heb ik laten controleren door mijn bedrijfsmentor. Parallel aan het bijstellen van de eerste conceptversie heb ik het schadeafhandeling proces geïnventariseerd. In deze fase heb ik tevens een communicatiestrategie opgesteld. De communicatiestrategie is één van de producten die Prince2 beschrijft om een project in controle te houden. Het opstellen van de communicatiestrategie was nieuw voor me en ik heb opnieuw in de Prince2 theorie moeten duiken. Achteraf gezien is het een document wat ik vaker kan/zal/wil gebruiken tijdens projecten. Het beschrijft nuttige onderdelen voor de communicatie, zowel tussen projectmanager en projectleden als tussen bedrijfsbrede aspecten. Vooral bij grotere organisaties met divisies en/of meerdere vestigingen biedt de communicatiestrategie een handvat.

Fase 2: Huidige situatie

In fase 2 heb ik de huidige situatie onderzocht. De activiteiten in deze fase waren het modelleren van de huidige situatie van het schadeafhandeling proces en daarvan de 'handling' kosten in kaart brengen. De procesgang van het inventariseren van de huidige situatie ging soepel. Wel heb ik als leermoment om belangrijke afspraken, vooral met het strategisch management, eerder te plannen omdat deze functies vaak druk bezet zijn. Het modelleren aan de hand van de PDCA

cyclus is een methodiek die ik vaker heb toegepast en ben van mening dat dit het beste werkt om modellen te modelleren die daadwerkelijk overeenkomen met de werkelijkheid. Daardoor betrok ik de geïnterviewde in mijn eigen doel (het modelleren), en creëerde ik 'commitment'. De geïnterviewde gaat zich actief bemoeien met mijn afstudeeropdracht. Door de opgestelde modellen te toetsen aan de vestingen Schiphol en Utrecht ben ik wat meer in de organisatie gedoken. De gesproken werknemers op deze vestigingen hadden allen hun eigen visie op een eventuele nieuwe situatie. Ondanks dat de werkwijze niet uiteenliep, waar vooraf voor gewaarschuwd werd, was het nuttig om buiten de hoofdvestiging te peilen naar oplossingsrichtingen, ideeën en belevingswerelden. De ingeplande tijd voor het toetsen aan werkelijkheid kon goed worden gebruikt om de kostenberekening te ontwerpen. Achteraf gezien was dit namelijk behoorlijk veel werk om deze in kaart te brengen.

Al voor mijn afstudeerproject heb ik aangegeven aan mijn bedrijfsmentor dat in mijn opleiding het in kaart brengen van 'handling' kosten niet specifiek is meegegeven. Toch ben ik zeer tevreden met het verloop van het in kaart brengen van de kosten. Ik heb eerst gaan gepeild bij de bedrijfsmentor/opdrachtgever in hoeverre de kosten in kaart gebracht moesten worden. De gemodelleerde processen konden als handvat worden gebruikt. De organisatie wilde een beeld van de kosten van het schadeafhandeling proces. Aan mij werd gevraagd, nu het schadeafhandeling proces was ontleed in deelprocessen, om de kosten per deelproces te berekenen en vervolgens het totaal van deze deelprocessen weer te geven in een overzicht sheet. Op een gegeven moment ben ik wel gestopt met het verder ontwikkelen van de kostenberekening omdat de wensen & eisen fase van start zou moeten gaan. Het enige wat er nog gedaan moet worden aan de kostenberekening is de fictieve waarden veranderen voor reële waarden. Denk hierbij aan de loonkosten, overheadkosten en parameters. Ik heb ervoor gekozen om deze stap parallel aan mijn volgende fase uit te voeren omdat het slechts aanpassen van de waarden betrof, geen fundamentele wijziging in het kostenmodel.

Fase 3: Wensen & Eisen

In deze fase heb ik de wensen & eisen betreffende een eventuele digitale situatie onderzocht. Hiervoor heb ik een vragenlijst opgesteld voor zowel de interne wensen (gesteld aan interne functionarissen) en externe wensen (via een intern klankbord die de wensen & eisen van de zakelijke klanten verwoordde). De vragenlijsten zijn vervolgens gecodeerd en weergegeven in mindmaps. Uit de mindmaps zijn vervolgens conclusies getrokken die meegenomen worden in het vervolgtraject; de inventarisatie naar een oplossingsrichting. Dit vervolgtraject zal buiten mijn afstudeeropdracht vallen. Wel doe ik, in fase 4, aanbevelingen voor dit vervolgtraject. Op zich ben ik tevreden met gehele proces in deze fase. Een leermoment is het eerder plannen van diverse afspraken. In totaal zijn er 13 interne functionarissen gesproken die allen de vragenlijst hebben ingevuld. Het maken van deze afspraken, in een beperkte tijdsperiode van 4 weken, was behoorlijk pittig. Waar ik wel tevreden over ben is de manier waarop deze antwoorden zijn geanalyseerd. Het hulpmiddel hiervoor zijn de mindmaps geweest. Deze geven in één overzicht weer, per vraag, welke antwoorden er zijn gegeven.

Het selecteren van de analyseermethode was niet eenvoudig en hier heb ik behoorlijk veel tijd in gestopt. Tijd die schaars was in deze fase, omdat de er tevens veel tijd zat in het interviewen van interne functionarissen en het coderen van de uitkomsten. Als ik terugkijk op het proces had ik achteraf gezien eerder moeten doorvragen bij de eerste interviews. Veelal werd hetzelfde bedoeld maar is het antwoord op een andere manier verwoord. In de latere interviews is dit wel toegepast.

Er is besloten om de commerciemanager klankbord te maken voor de wensen & eisen van de zakelijke klanten. De commerciemanager heeft dus twee vragenlijsten moeten beantwoorden. Enerzijds de vragenlijst voor de interne wensen die ze heeft beantwoord vanuit haar eigen functie. Anderzijds de vragenlijst waarin de wensen & eisen van de zakelijke klanten werden gevraagd. De rol als klankbord was echter, in mijn optiek, geen succes. Het was voor het project relevanter geweest om de wensen & eisen van de klanten daadwerkelijk bij de klanten zelf te

vragen. De interne wensen & eisen zijn echter wel goed in kaart nu en het is voor het management duidelijk welke beleving er speelt binnen de organisatie.

Fase 4: Gewenste situatie

Aan de hand van veel gegeven antwoorden heb ik meetpunten opgesteld die momenteel niet gemeten worden. De organisatie zal een beeld moeten vormen van deze meetpunten alvorens een eventuele digitale situatie in te voeren. In de toekomst kan dan vastgesteld worden of de nieuwe situatie daadwerkelijk heeft bijgedragen aan de verwachtingen die diverse functies hebben aangegeven. Het proces om de meetpunten op te stellen verliep redelijk moeiteloos. Het enige wat lastig was om te bepalen welke factoren die zijn aangegeven in de wensen & eisen wel al werden gemeten en welke niet. Door dit te inventariseren binnen de organisatie bleven er een paar antwoorden over die nog niet gemeten werden maar wel als een belangrijk verbeterpunt werden gezien in de eventuele nieuwe situatie.

Naast de opgestelde meetpunten heb ik een stappenplan opgesteld. Dit is gedaan om aan te geven wat de organisatie kan met de, door mij onderzochte en opgestelde, informatie. In het vervolgtraject wordt er namelijk ook door mij geadviseerd om de ontworpen producten te gebruiken om bijvoorbeeld de impact te analyseren (zowel in de UML modellen als in de kostenberekening). Het proces van de gewenste situatie liep redelijk soepel. Ik ben tevreden met de procesgang naar de meetpunten en aanbeveel hoe het vervolgtraject eruit moeten komen te zien.

8 Productevaluatie

In dit hoofdstuk zal de productevaluatie behandelen. Hieronder geef ik per product aan geven waar ik tevreden en minder tevreden over ben. Het betreft hier de producten die zijn ontwikkeld tijdens mijn afstudeeropdracht. In *figuur 20* is een samenvatting gemaakt met daarin de producten waarover ik wel- en minder tevreden over ben.

Minder tevreden
• Wensen & Eisen • Communicatiestrategie • Mindmap Zakelijke Klanten
Tevreden
• Modellen • Kostenberekening • Meetpunten

FIGUUR 20 SAMENVATTING PRODUCTEVALUATIE

PID

Over het algemeen ben ik zeer tevreden over het PID. De structuur is goed en het is een compleet document dat goed aangeeft wat de kaders van de opdracht zijn en welke resultaten verwacht mogen worden. Achteraf gezien had ik misschien beter moeten omschrijven dat de gewenste situatie slechts aanbevelingen zijn voor een vervolgtraject. De term gewenste situatie is dus misschien misplaatst. Door het opleveren van een conceptversie in de eerste week heb ik snel feedback kunnen verwerken in het document. Mede door deze feedback heb ik het PID bijgesteld ben ik van mening dat ik een goed PID heb opgeleverd.

Communicatiestrategie

Aan de hand van een voortgangsgesprek met mijn bedrijfsmentor heb ik besloten om een communicatiestrategie op te stellen. Deze is definitief gemaakt na de vergadering met de projectleden. Door een communicatiestrategie op te stellen is het voor de projectleden duidelijk welke vestigingen ik ging bezoeken, hoe de resultaten worden gecommuniceerd en de werkwijze, inclusief planning inzichtelijk. Het doel van het document is geslaagd en daarom ben ik best tevreden met het product. In het begin zag ik het nut niet in van de communicatiestrategie, maar nu ik er zelf één heb gemaakt begrijp ik waarom het document binnen de Prince2 methodiek past. Zeker bij grotere organisaties is het belangrijk dat de communicatie (tussen de vele schakels, en vestingen) op een juiste wijze gebeurt.

Highlight report

Ondanks dat mijn werkzaamheden op dezelfde kamer plaatsvonden als waar mijn bedrijfsmentor zijn werkzaamheden deed heb ik elke week een highlight report geschreven. De voortgang van het project bespraken we regelmatig, ook zonder dat we daarvoor een afspraak hadden staan. Bovendien hield ik hem per direct op de hoogte als er zaken gebeurde die ik wou bespreken. Ondanks deze voortgangsgesprekken waaruit tevens bleek of ik door mocht naar de volgende fase (go / no go momenten) heb ik de highlight reports geschreven. Het is namelijk handig om voor jezelf een beeld te vormen in hoeverre het project vordert en/of ik voor mezelf een beeld had wat ik de volgende week ging doen. Het is voor mij een hulpmiddel geweest om de planning onder controle te houden. Ondanks dat het doel van de highlight reports was om de

voortgang voor mijn bedrijfsmentor te rapporteren heb ik deze voor mijzelf gebruikt om mijn eigen project onder controle te houden. Het kwam goed uit dat ik de highlight reports bleef maken, zo bleek achteraf, omdat in het portfolio een voortgangsverslag verwacht werd. Hiervoor kon ik de highlight reports gebruiken.

Huidige Situatie

In de huidige situatie heb ik diverse producten opgeleverd.

Een daarvan zijn de UML modellen. Hier ben ik zeer tevreden over. In de fase huidige situatie heb ik ongeveer 5 weken erover gedaan om de modellen te ontwerpen. Hiervoor heb ik gebruik gemaakt van de PDCA- cyclus. Door deze cyclus zijn er meerdere versies geweest van elk model voordat de definitieve versie werden opgeleverd. Ondanks dat ik in het begin moeite had om de structuur te modelleren van de diverse deelproducten ben ik tevreden over het eindproduct. De modellen beschrijven de huidige situatie maar kunnen tevens gebruikt worden om de eventuele digitale oplossing te modelleren en de impact waar te nemen op het proces.

De tweede mijlpaal was de kostenberekening. De kostenopbouw is per proces ontworpen. Er is onderscheid gemaakt in loon- en systeemkosten. De systeemkosten bestaan uit soft- en hardware. De organisatie heeft met deze kosten een beeld gekregen van de kosten per deelproces maar ook wat dat betekent op jaarbasis. Dit rekenmodel kan tevens worden gebruikt om de impact van een oplossingsrichting te berekenen op jaarbasis. Zo kan de organisatie precies zien wat een nieuwe oplossing gaat kosten (investeringskosten + extra kosten op jaarbasis). Over het product kostenberekening ben ik achteraf gezien het meest trots op, zeker aangezien de methode in mijn opleiding niet is behandeld.

Onderzoek Wensen & Eisen

In het onderzoek naar de wensen & eisen zijn er diverse producten gemaakt. Ik zal in chronologische volgorde de producten behandelen.

De opgestelde interne vragenlijst is een product waar ik tevreden mee ben. De vraagcategorieën zijn relevant en door middel van deze vragenlijst kunnen de antwoorden van de interne functionarissen met elkaar worden vergeleken. Hetgeen wat de wensen & eisen gaan voorstellen voor een eventuele digitale situatie.

Naast de interne vragenlijst is er tevens een externe vragenlijst gemaakt. Hierin worden de wensen & eisen van de zakelijke klanten behandeld. Ook deze vragenlijst ben ik wel tevreden over. De vragenlijsten zijn opgesteld in mindmaps. Dit is gedaan aan de hand van steekwoorden die uit de antwoorden gedecodeerd konden worden. Het meeste werk zat in het coderen van de gegeven antwoorden.

Vooraf bij de interne vragenlijst, waarvan er 13 zijn ingevuld, was het veel werk om deze te coderen. Uiteindelijk ben ik tevreden met het product, al was het leermoment dat ik van te voren rekening hou met het tijdrovende proces van het coderen. Hierdoor hou ik beter mij eigen doel voor ogen en kan ik tijd, moeite en irritatie besparen.

Gewenste Situatie

In de gewenste situatie heb ik twee producten opgeleverd.

Eenzijds heb ik meetpunten opgesteld die alvorens een nieuwe situatie gemeten moeten worden.

Anderzijds, een stappenplan wat de organisatie kan met de door mij geproduceerde producten als de UML modellen, kostenberekening en de inzichtbare wensen & eisen die zowel intern als extern duidelijk zijn.

Waar ik vooral trots op ben in de gewenste situatie zijn de opgestelde meetpunten. Bepaalde aangegeven antwoorden in het onderzoek naar de wensen & eisen worden genoemd als punt dat zal verbeteren door het invoeren van een digitale situatie zonder dat het meetbaar is geweest in de huidige situatie. Op deze manier zijn er geen duidelijke doelstellingen te formuleren die behaald kunnen worden met een vervolgtraject en op deze manier is er geen rechtvaardiging in

een digitale situatie te formuleren.

Het stappenplan zou ik graag verder hebben uitgewerkt maar door andere prioriteiten, zoals het goed afsluiten van mijn afstudeerperiode, is deze redelijk simpel gehouden. Toch heeft de organisatie op deze manier een goed beeld wat er met de geproduceerde producten gedaan kan/moet worden in een vervolgtraject.

9 Competenties

In deze paragraaf behandel ik de opgestelde competenties. Per competentie zal worden beschreven welke activiteiten er zijn verricht om aan deze competentie te voldoen. In *tabel 8* is het competentiemodel te zien. Een afstudeeropdracht zal minstens het niveau 3 moeten hebben. In *tabel 8* is aangegeven op welk niveau mijn afstudeeropdracht is uitgevoerd.

		Taakrol		
		Geleid	Zelf-standig	Sturend
Context	Simpel	1	2	3
	Lastig	2	3	4
	Complex	3	4	5

TABEL 8: COMPETENTIEMODEL

Kader 20: Competentie 1

Competentie 1: Modelleren bedrijfsprocesmodel

Afbakenen van het beschouwingsgebied en modelleren van relevante aspecten van bestaande operationele bedrijfsprocessen.

In de fase huidige situatie zijn modellen opgesteld van het proces schadeafhandeling. Doordat het proces uit vele deelprocessen bestaat is de schadeafhandeling een complex proces om te modelleren. In modellen zijn alleen de relevante aspecten opgenomen. Door middel van de PDCA cyclus zijn de definitieve modellen opgesteld. Het proces is zelfstandig geanalyseerd en gemodelleerd.

Kader 21: Competentie 2

Competentie 2: Onderzoeken organisatieaspecten

Onderzoeken en beschrijven van relevante organisatiebrede aspecten.

In fase II - de huidige situatie- en fase III - de wensen & eisen - zijn diverse interne functionarissen gesproken. Tevens zijn de vestigingen Schiphol, Utrecht & Amersfoort onderzocht. Door de analyse en inventarisatie in de diverse lagen van de organisatie heb ik kennis kunnen opdoen van de organisatieaspecten. In het product van de huidige situatie is tevens de organisatie in kaart gebracht door middel van een organogram en het proces schadeafhandeling beschreven. Door met veel interne functionarissen in aanraking te komen zijn er raakvlakken geweest met de organisatiesensitiviteit/cultuur.

Competentie 3: Modelleren toestandenmodel

Analyseren en modelleren van de mogelijke toestanden van business objecten binnen het beschouwingsgebied.

Door prioriteit te stellen aan de kostenberekening en de UML modellen is bovenstaande competentie niet voldaan. Ik ben namelijk van mening dat een toestandmodel niet van relevantie was geweest voor de organisatie en/of het project. Naast het feit dat er dus andere prioriteiten belangrijker waren, was een toestandmodel niet relevant geweest. Dit vanwege het gebruik van status/toestand objecten in UML modellen.

Competentie 4: Onderzoeken veranderingsbehoefte

Het analyseren van problemen en het beschrijven van de veranderingsbehoefte.

Voor de aanbevelingen in fase III is er gebruik gemaakt van Leon van Caluwe veranderkunde. Deze beschrijft een aantal kleuren die een organisatie kan hebben betreffende veranderingsgezindheid. Deze kleuren heb ik toegewezen aan de bezochte vestigingen. Door te bepalen welke kleur de vestigingen zijn kan de beste veranderingsstrategie worden toegepast. Aan de hand van de kleuren heb ik in het stappenplan aanbevolen om een testvestiging vast te stellen. Bij deze testvestiging zal het stappenplan worden doorgevoerd. Hiermee heb ik voldaan aan het onderzoeken van de veranderingsbehoefte.

Competentie 5: Opstellen impact analyse

Bepalen van de impact van de veranderingen van het beleid op de informatiesystemen. Ofwel de veranderingen aan de informatievoorziening die noodzakelijk zijn als gevolg voor het beleid dat men voor ogen heeft.

De organisatie heeft niet per direct een impactanalyse maar heeft via het stappenplan wel een inzicht in de te volgen stappen. In het stappen wordt tevens verwezen naar de producten die zijn opgeleverd. Door bijvoorbeeld het kostenmodel te gebruiken om de impact van een oplossingsrichting te bepalen. In de UML modellen kunnen worden gebruikt om te bepalen welke actor waar in het proces het beste foto's moet maken. Er zijn dus producten aangeleverd die in het vervolgproject kunnen worden gebruikt als onderbouwing van een business case (en dus de impact).

Competentie 6: Beschrijven van het huidige kostenplaatje van de (ICT-)dienstverlening

Beschrijven van de huidige kosten van de (ICT-)dienstverlening en hoe deze worden doorbelast.

In fase II, de huidige situatie, was een van de producten de kostenberekening. Aan de hand van loon- en systeemkosten is er een kostenmodel opgesteld per deelproces. De optelling hiervan geven de organisatie inzicht in de kosten van het proces schadeafhandeling op jaarbasis. Het kostenmodel is zodanig ontworpen dat waarde van loon- of systeemkosten veranderd kunnen worden en deze automatisch worden doorberekend voor de kosten op jaarbasis. Daardoor is het product in de toekomst tevens bruikbaar, ook al veranderd er eventueel een proces/kosten. De basis voor het kostenmodel zijn de doorlooptijden van processen. Hiervoor is gebruik gemaakt van de eerder opgestelde UML modellen. Door de complexiteit van de berekening en de zelfstandige uitvoer ben ik van mening dat deze competentie op niveau 4 is uitgevoerd. Zie hiervoor *tabel 8*.

Competentie 7: Beschrijven van de huidige (ICT-)diensten

Beschrijven en analyseren van het niveau van de huidige (ICT-)diensten en de daaruit voortkomende wensen en eisen.

In fase I, de project initiatie, is een probleemstelling opgesteld waaruit de vraag blijkt tot digitale schadeafhandeling. Hiervoor is dit project opgesteld om te dienen als vooronderzoek. In het vooronderzoek zijn de huidige diensten, in het proces schadeafhandeling, gemodelleerd. In daaropvolgende fase zijn de wensen geïnterviewd. Deze wensen & eisen dienen als basis voor het vervolgtraject om tot een oplossingsrichting te komen.

Competentie 8: Initieren project

Het beschrijven van een aanpak om de projectdoelen te halen binnen de gestelde randvoorwaarden.

In fase I is het Project Initiation Document opgesteld. Naast het PID is er tijdens het initiëren van het project ook een communicatiestrategie opgesteld. Deze twee documenten maken deel uit van de Prince2 methodiek die is gevolgd tijdens mijn afstudeerproject. Er is, ten behoeve van het PID, een planning opgesteld in Microsoft Project. Deze planning bevat naast de fase ook de diverse mijlpalen (producten) die opgeleverd moeten worden. Door deze planning was het inzichtelijk wanneer een product opgeleverd moest worden.

Competentie 9: Monitoren en sturen project

Het werken volgens het opgestelde plan van aanpak, toezien op de voortgang en erop toezien dat de gestelde projectdoelen worden behaald binnen de gestelde randvoorwaarden. Daarbij hoort het tussentijds afleggen van verantwoording.

Voor het sturen en monitoren van het project is er gebruik gemaakt van Highlight reports. Deze zijn elke week opgesteld en besproken met de bedrijfsmentor. In *Bijlage C* is een voorbeeld van

een highlight report opgenomen. Het opstellen van een highlight report heeft als bijkomend voordeel dat er inzicht ontstaat over de activiteiten die zijn afgerond, activiteiten die nog moeten gebeuren en/of het project volgens planning verloopt. Naast de highlight reports waren er veel gesprekken met mijn bedrijfsmentor over het project. Op mondelinge wijze hield ik hem op de hoogte van ontwikkelingen en bevindingen.

Kader 29: Competentie 10

Competentie 10: Afsluiten project

Het aan het einde van het project verantwoorden van het opleverde resultaat ten opzichte van de gestelde projectdoelen en randvoorwaarden.

Het project is afgesloten met aanlevering van de producten per fase. De volgende producten zijn opgeleverd aan de organisatie

- Huidige situatie proces schadeafhandeling
- Wensen & Eisen digitale schadeafhandeling
- Kostenberekening
- UML Modellen
- Afstudeerverslag

De projectdoelen, die zijn vastgesteld in het PID, zijn voldaan.

Er is namelijk een analyse gedaan op de huidige situatie van schadeafhandeling. Dit is vastgelegd in UML modellen. Op basis van deze UML modellen is een kostenberekening gedaan met als resultaat een kostenmodel.

Daarnaast zijn de wensen & eisen van zowel de interne functionarissen als de zakelijke klanten in kaart gebracht. Deze zijn weergegeven in mindmaps en de antwoorden zijn gestructureerd. Tot slot zijn er aanbevelingen gedaan, betreft een vervolgproject. Hiervoor zijn meetpunten opgesteld en een stappenplan opgesteld.

Lijst van figuren/ tabellen / kaders

Lijst van figuren

Figuurtitel	Pagina
Figuur 1: Organogram Spuigroep B.V	6
Figuur 2: Organogram Europcar B.V	7
Figuur 3: Fasering afstudeerproject	10
Figuur 4: Planning afstudeerproject	11
Figuur 5: Cirkel van Deming	15
Figuur 6: Model algemeen proces	16
Figuur 7: Model 2. Verhuur	18
Figuur 8: Model 2.1 Uitgifte Particulier	20
Figuur 9: Stappenplan kostenberekening	21
Figuur 10: Werkwijze modellen	27
Figuur 11: Werkwijze kostenberekening	28
Figuur 12: Werkwijze onderzoek Wensen & Eisen	29
Figuur 13: Werkwijze vragenlijst	31
Figuur 14: Mindmap zakelijke klant	33
Figuur 15: Voorbeeld van functie	35
Figuur 16: Voorbeeld van antwoord verwachttingsmanagement	35
Figuur 17: Antwoorden Strategisch management 'verwachttingsmanagement'	36
Figuur 18: Mindmap verwachttingsmanagement	37
Figuur 19: Samenvatting procesevaluatie	43
Figuur 20: Samenvatting productevaluatie	46

Lijst van tabellen

Tabeltitel	Pagina
Tabel 1: Framework van deelproces	22
Tabel 2: Systeemkosten per deelproces gebaseerd op eenmalige doorloop	23
Tabel 3: Totale kosten per deelproces op jaarbasis	24
Tabel 4: Sommatie van alle deelprocessen op jaarbasis	24
Tabel 5: Lijst met geïnterviewde functionarissen	34
Tabel 6: Lijst met antwoorden verwachttingsmanagement	38
Tabel 7: Kleuren Leon van Caluwe	41
Tabel 8: Competentiemodel	49

Lijst van kaders

Kadertitel	Pagina
Kader 1: Gewenste situatie	10
Kader 2: Werkwijze opstellen modellen	15
Kader 3: Toelichting model algemeen proces	16
Kader 4: Toelichting Generiek - Specifiek	17
Kader 5: Toelichting model 2. Verhuur	18
Kader 6: Toelichting model 2.1 Uitgifte Particulier	19
Kader 7: Toelichting loonkosten	22
Kader 8: Effect op planning	26

Kader 9: Toelichting interne vragenlijst	29
Kader 10: Toelichting externe vragenlijst	32
Kader 11: Werkwijze coderen externe vragenlijst	33
Kader 12: Toelichting interne functionarissen	34
Kader 13: Werkwijze coderen vragenlijsten	35
Kader 14: Mindmap verwachtingsmanagement	37
Kader 15: Conclusie mindmap verwachtingsmanagement	38
Kader 16: Verwachtingsmanagement Zakelijke Klant	38
Kader 17: Meetpunten t.b.v. Gewenste situatie	39
Kader 18: Toelichting veranderkunde	41
Kader 19: Stap 6 uit het stappenplan	42
Kader 20: Competentie 1	49
Kader 21: Competentie 2	49
Kader 22: Competentie 3	50
Kader 23: Competentie 4	50
Kader 24: Competentie 5	50
Kader 25: Competentie 6	50
Kader 26: Competentie 7	51
Kader 27: Competentie 8	51
Kader 28: Competentie 9	51
Kader 29: Competentie 10	52

Referenties

1. Nel verhoeven, *Wat is onderzoek, praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*, 2^e druk 2008, Boom onderwijs.
 2. Mark van Onnen, Ans Koning, *De kleine PRINCE2, Gids voor projectmanagement*, 5^e druk, Academic Service, 2007.
 3. Jos Warner, Anneke Kleppen, *Praktisch UML*, 4^e editie, Pearson Education Benelux, 2007.
-
4. Leon de caluwé:
http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_08_cultuurverandering_veranderstrategie.html
 5. Europcar website: www.europcar.nl.
 6. Europcar website met veel gestelde vragen: www.europcar.nl/faq.
 7. Cirkel van Deming: <http://www.btsg.nl/infobulletin/Deming%20cirkel.html>
 8. Enterprise Architect [http://www.sparxsystems.eu/?gclid=CLWn -
iplakCFcms3godtHnRfA](http://www.sparxsystems.eu/?gclid=CLWn-iplakCFcms3godtHnRfA)

Afstudeerplan

Informatie afstudeerder en gastbedrijf (*structuur niet wijzigen*)

Afstudeerblok: 2011-1.1 (start uiterlijk 7 februari 2011)

Startdatum uitvoering afstudeeropdracht:

Einddatum uitvoering afstudeeropdracht:

Inleverdatum afstudeerdossier volgens jaarrooster: 6 juni 2011

Studentnummer: 07064454

Achternaam: dhr Taal

(*) *weghalen niet van*

toepassing

Voorletters: J.A

Roepnaam: Jesper

Adres: Berlageplan 24

Postcode: 2728 EG

Woonplaats: Zoetermeer

Telefoonnummer: 079 - 3421710

Mobiel nummer: 06 – 112 78 397

Privé emailadres: jespertaal1@gmail.com

Opleiding: Bedrijfskundige Informatica

Locatie: Zoetermeer

(*) *weghalen niet van*

toepassing

Variant: voltijd

Naam studieloopbaanbegeleider: Vincent Broeren

Naam begeleider/examinator: Arianne Luik-Knoester

Naam expert/examinator: Ed Meijer

Naam bedrijf: Spuigroep B.V.

Afdeling bedrijf: ICT

Bezoekadres bedrijf: Binckhorstlaan 297

Postcode bezoekadres: 2516 BC

Postbusnummer: -

Postcode postbusnummer: -

Plaats: Den Haag

Telefoon bedrijf: 070-3811851

Telefax bedrijf: 070-3812784

Internetsite bedrijf: -

Achternaam opdrachtgever: dhr de Bree

(*) *weghalen niet van*

toepassing

Voorletters opdrachtgever: M.

Titulatuur opdrachtgever:

Functie opdrachtgever: Projectmanager ICT

Doorkiesnummer opdrachtgever: 070 – 381 18 98

Email opdrachtgever: m.debree@spuigroep.nl

Achternaam bedrijfsmentor: mw / dhr

(*) *weghalen niet van*

toepassing

Voorletters bedrijfsmentor:

Titulatuur bedrijfsmentor:

Functie bedrijfsmentor:

Doorkiesnummer bedrijfsmentor:

Email bedrijfsmentor:

opdrachtgever

Doorkiesnummer afstudeerder: -

Functie afstudeerder (deeltijd/duaal):

Titel afstudeeropdracht:

Het in kaart brengen van het proces schadeafhandeling in de huidige en gewenste situatie voor autoverhuurder Europcar.

Opdrachtschrijving

1. Bedrijf

Spuigroep is een verzameling van bedrijven die actief zijn in de automotive sector. Het bestaat uit autoleasebedrijven, autoverhuurbedrijven en brandstofmaatschappijen. Ondersteunende diensten, zoals HR en IT, zijn ondergebracht in de holding Spuigroep.

De opdracht zal plaatsvinden onder de autoverhuur tak. De werkzaamheden zullen plaatsvinden onder het bedrijf Europcar. Dit is één van de grootste autoverhuurders in Europa. De organisatie heeft meerdere vestigingen die zich onder andere bezighouden met schadeafhandeling. Het hoofdkantoor is gevestigd in Den Haag. Europcar heeft vele zakelijke partner waaronder ING Carlease.

2. Probleemstelling

Op dit moment is er geen eenduidige procedure voor het afhandelen van schade aan verhuurauto's. Schades worden door autoverhuurlocaties op verschillende manieren worden afgehandeld. Het gevaar is dat schades niet of te laat worden vastgesteld en er geen afrekening plaatsvindt met de veroorzaker. Op deze manier draait Europcar voor de kosten op en dit heeft een negatief effect op het rendement. Het begrip schade binnen Europcar Autoverhuur kent verschillende interpretaties. Er wordt bijvoorbeeld gesproken over schade indien een klant (huurder) een auto met schade retourneert. De afhandeling hiervan is echter anders dan de schade aan een voertuig die wordt vastgesteld aan het einde van de levensduur.

Naast het feit dat Europcar Autoverhuur haar proces voor het afwikkelen van schades wil stroomlijnen, vraagt de markt naar een digitale afwikkeling van schades. Alvorens aan deze vraag te kunnen voldoen zullen eerst de huidige processen en kosten in kaart gebracht moeten worden. Ook zullen de wensen en eisen van zakelijke partners in kaart moeten worden gebracht.

3. Doelstelling van de afstudeeropdracht

De doelstelling van de opdracht is het in kaart brengen van het huidige proces van schade-afwikkeling en het in kaart brengen van de gewenste situatie hieromtrent. Dit vormt een basis tot het opstellen van de gewenste situatie. Vervolgens wordt er een programma van eisen/wensen opgesteld aan de hand van informatie uit de relaties (onder andere zakelijke partners). Het totaal geeft inzicht in het huidige proces en hoe het in de toekomst zal verlopen. De wensen/eisen vormen samen met de gewenste (nieuwe) situatie een uitgangspunt om in de toekomst tot digitalisering over te gaan.

4. Resultaat

De organisatie kan a.d.h.v. het procesmodel van de huidige situatie, de huidige kosten van schadeafwikkeling en het procesmodel van de gewenste situatie een businesscase opstellen voor het op een digitale wijze afhandelen van schades. De gewenste situatie dient behalve een procesmodel, ook een wensen en eisen overzicht per belanghebbende te bevatten (klant, leverancier, verhuurlocaties, schadeafdeling).

Een business case zal buiten de opdrachtscope vallen. Dit is in overleg met het bedrijf besloten vanwege de complexiteit van het huidige proces. Dit proces bevat vele werknemers, meerdere vestigingen en uiteenlopende werkwijzen. Naast de huidige situatie zal er gewenste situatie volgen die in overeenstemming met al deze factoren gemodelleerd zal worden. Om inzicht te krijgen in de werkelijke wensen van grote relaties (= zakelijke partners) zal er een programma van eisen opgesteld worden. Dit alles vormt een solide basis tot een business case waarmee het proces schadeafhandeling eventueel gedigitaliseerd kan worden.

5. Uit te voeren werkzaamheden, inclusief een globale fasering, mijlpalen en bijbehorende activiteiten

Uitgaande van 60 stage werkdagen is hieronder een tabel opgemaakt maar daarin activiteiten, duur en producten per fase. 15 overige dagen zullen gebruikt worden om procesverslag te werken en zodoende wordt er 75 dagen stage gelopen.

Fase	Activiteit	Duur	Product
1	Plan van aanpak maken	5 dagen	PVA
2	Huidige situatie modelleren aan de hand van informatie van schade afdeling, commercie, fleet en operations. • Inventariseren belangrijke vestigingen • Informatie verkrijgen betreft de schadeafhandeling door middel van interviews met verschillende afdeling (operations / fleet) • Eventuele meeloopdagen bij verschillende vestigingen tot onderzoek verschil in schadeafhandeling • In kaart brengen van kosten huidige procedures	20 dagen	Huidige Situatie
3	Gewenste situatie schade afhandeling, in afstelling met beleid / management. • Interviewen management gebruik makend van onderzochte huidige situatie • Opstellen van procesmodel a.d.h.v verkregen informatie over proces van afdelingen (schade, operations, fleet)	20 dagen	Gewenste situatie
4	Progamma van eisen/wensen opstellen aan de hand informatie van klanten, leveranciers, verhuurlocaties en schadeafdeling. • Samen met commercie afdeling informatie inwinnen belangrijke relaties	15 dagen	Progamma van Eisen

	• betreft digitaliseren • Eventueel kan er gedacht worden aan interviews, enquêtes en andere onderzoeksmethode tot verkrijgen van deze informatie		
--	--	--	--

6. Op te leveren (tussen)producten

In de tabel bij punt 5 zijn de werkzaamheden beschreven met de daarbij horende producten

7. Te demonstreren competenties en wijze waarop

Beroepsactiviteit	Omschrijving	Fase
Modelleren bedrijfsprocesmodel	Afbakenen van het beschouwingsgebied en modelleren van relevante aspecten van bestaande operationele bedrijfsprocessen.	2,4
Onderzoeken organisatieaspecten	Onderzoeken en beschrijven van relevante organisatiebrede aspecten.	1 - 4
Modelleren toestandenmodel	Analyseren en modelleren van de mogelijke toestanden van business objecten binnen het beschouwingsgebied.	2, 4
Onderzoeken veranderingsbehoefte	Het analyseren van problemen en het beschrijven van de veranderingsbehoefte.	3
Opstellen impact analyse	Bepalen van de impact van de veranderingen van het beleid op de informatiesystemen. Ofwel de veranderingen aan de informatievoorziening die noodzakelijk zijn als gevolg voor het beleid dat men voor ogen heeft.	3,4
Beschrijven van het huidige kostenplaatje van de (ICT-)dienstverlening	Beschrijven van de huidige kosten van de (ICT-)dienstverlening en hoe deze worden doorbelast.	2, 4
Beschrijven van de huidige (ICT-)diensten	Beschrijven en analyseren van het niveau van de huidige (ICT-)diensten en de daaruit voortkomende wensen en eisen.	2, 4
Initieren project	Het beschrijven van een aanpak om de projectdoelen te halen binnen de gestelde randvoorwaarden.	1
Monitoren en sturen project	Het werken volgens het opgestelde plan van aanpak, toezien op de voortgang en erop toezien dat de gestelde projectdoelen worden behaald binnen de gestelde randvoorwaarden. Daarbij hoort het tussentijds afleggen van verantwoording.	1 - 4
Afsluiten project	Het aan het einde van het project verantwoorden van het opleverde resultaat ten opzichte van de gestelde projectdoelen en andvoorwaarden.	4

Project Initiation Document

Proces 'Schadeafhandeling'



Naam	Jesper Taal
Studentnummer	07064454
Organisatie	Spuigroep B.V.
Afdeling	ICT
Bedrijfsmentor	Marco de Bree
Expert examiner	Ed Meijer
Begeleidend examiner	Arianne Luik-Knoester
Versie	0.9
Datum	16 - 02 - 2011

Versiebeheer

Versie	Beschrijving	Datum
0.1	Concept versie. Hoofdstukindeling volgens de PRINCE2 methode.	14 – 02 – 2011
0.2	Toegevoegde detailplanning.	15 – 02 – 2011
0.3	Aanpassingen na feedback van bedrijfsmentor.	16 – 02 – 2011
0.4	Projectgroep in paragraaf 2.4 aangepast.	16 – 02 – 2011
0.5	Toevoeging Organogram Europcar.	18 – 02 – 2011
0.6	Toevoeging vestigingen Schiphol/ Utrecht.	28 – 02 – 2011
0.7	Wijziging fase Gewenste Situatie – Progamma van Eisen.	29 – 02 – 2011
0.8	PID klaar voor eerste bedrijfsbezoek.	15 – 03 – 2011
0.9	Spelfouten gecorrigeerd.	15 – 03 – 2011

Tabel 1: "Versiebeheer met beschrijving en datum per versie."

Adresgegevens

Student

Naam : Jesper Taal
Straat / Nummer : Berlageplan 24
Postcode / Plaats : 2728 EG Zoetermeer
Telefoonnummer : 06 – 112 78 397
E-mailadres : jespertaal1@gmail.com / j.taal@spuigroep.nl
Onderwijsinstelling : Haagse Hogeschool
Afstudeerrichting : Bedrijfskundige Informatica
Studentnummer : 07064454

Afstudeercoördinator

Naam : Arno Nederend
E-mailadres : a.a.nederend@hhs.nl
Telefoonnummer : -

Expert Examiner

Naam : Ed Meijer
E-mailadres : e.f.meijer@hhs.nl
Telefoonnummer : -

Begeleidend Examiner

Naam : Arianne Luik-Knoester
E-mailadres : a.m.luik-knoester@hhs.nl
Telefoonnummer : -

Bedrijfsgegevens

Naam : SPUIGROEP B.V.
Afdeling : ICT
Straat / Nummer : Binckhorstlaan 297
Postcode / Plaats : 2728 EG Den Haag

Bedrijfsmentor

Naam : Marco de Bree
Telefoonnummer : 06 – 47078342 / 070 - 3811898
E-mailadres : m.debree@spuigroep.nl
Functie : ICT Projectmanager

Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	64
1.1 Doel.....	64
1.2 Leeswijzer	64
2. Organisatie.....	65
2.1 Spuigroep B.V.	65
2.2 Organogram	65
2.3 Europcar	66
2.4 Projectgroep.....	67
3. Projectdefinitie	69
3.1 Aanleiding.....	69
3.2 Doelstelling.....	69
3.3 Beperkingen.....	69
3.4 Resultaten	69
4. Business Case	70
4.1 Redenen.....	70
4.2 Aannamen	70
4.3 Baten	70
5. Projectaanpak.....	71
5.1 Methodiek.....	71
5.2 Techniek.....	71
5.2.1 Modelleertechniek.....	71
5.2.2 Informatie.....	71
5.3 Fasering	72
5.4 Projectrisico's.....	72
6. Projectcontroles	74
6.1 Communicatie	74
6.2 Voortgangsrapportage.....	74
6.3 Exceptierapportage.....	74
7. Planning.....	75
7.1 Mijlpalen.....	75
7.2 Projectplanning	75
8. Contract.....	77

1. Inleiding

1.1 Doel

Het doel van dit document is inzicht verkrijgen in het project. Het belangrijkste hierbij is dat alle betrokkenen hetzelfde kunnen verwachten. Het document fungeert als contract tussen bedrijfsmentor en student zodat beide partijen dezelfde verwachtingen hebben betreft de (deel)producten, kader en planning van het project.

1.2 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt de opdrachtgevende organisatie behandeld. Hierin is onder andere een organogram te vinden. Tevens wordt hier de afdeling waar student werkzaam is besproken. Ook projectgroep en de rollen binnen dit project worden beschreven. Het vormt het kader voor het project waar de student werkzaam is. Hoofdstuk 3 beschrijft de projectdefinitie. Hierin is aanleiding en doelstelling van het project te vinden. Ook de beperkingen en resultaten worden in dit hoofdstuk beschreven.

Hoofdstuk 4 beschrijft de business case. Hierin staan de redenen tot het starten van het project, welke aanname er gedaan zijn ten aanzien van het project en welke baten dit project gaat opleveren. Dit geeft het project bestaansrecht. Vervolgens wordt er in hoofdstuk 5 projectaanpak behandeld. Hierin is te vinden welke methodiek en techniek er gebruikt wordt. Tevens wordt in dit hoofdstuk de fasering van het project behandeld en welke projectrisico's er kunnen voordoen.

In hoofdstuk 6 is te vinden welke projectcontroles van toepassing zijn. Hiermee wordt bedoeld welke communicatiemaatregelen er zijn getroffen om het project in controle te houden.

Hoofdstuk 7 vormt het hoofdstuk planning. Hierin is te vinden welke mijlpalen er zijn gedefinieerd en wanneer welke mijlpaal wordt bereikt. Ten slot is in hoofdstuk 8 het contract te vinden tussen de bedrijfsmentor en de student.

2. Organisatie

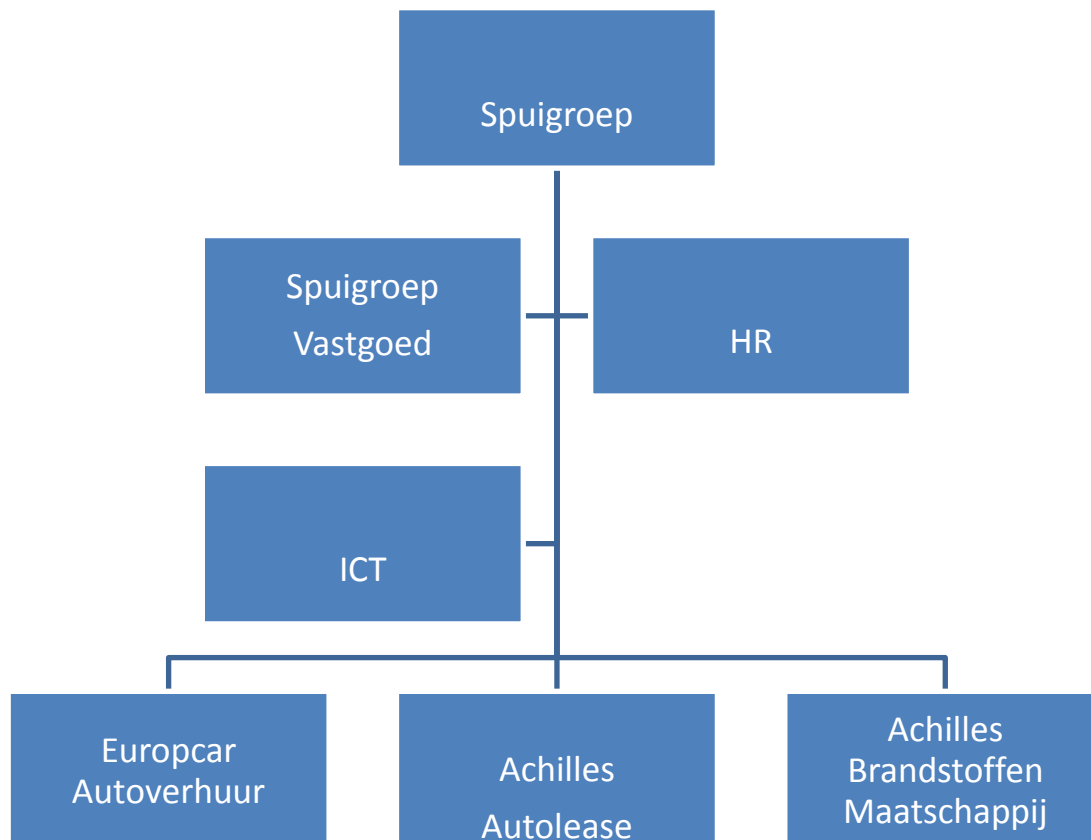
In dit hoofdstuk zal de organisatie worden behandeld. In paragraaf 2.1 is de holding Spuigroep B.V. beschreven. Het organogram van deze holding is te vinden in paragraaf 2.2. In paragraaf 2.3 wordt de te onderzoeken organisatie Europcar beschreven. Ten slot wordt in paragraaf 2.4 de projectgroep behandeld.

2.1 Spuigroep B.V.

Spuigroep is een holding met dochterondernemingen Europcar Autoverhuur, Achilles Autolease, Optima Autobehaar en Achilles Brandstoffen Maatschappij. Spuigroep is actief op het gebied van autoverhuur, leasing en exploitatie van tankstations. In paragraaf 2.2 wordt door middel van een organogram afgebeeld hoe de dochterondernemingen onder Spuigroep B.V vallen.

2.2 Organogram

In onderstaande afbeelding is de structuur van de organisatie te zien. De holding Spuigroep bevat drie segmenten met bedrijven; autoverhuur, leasing en brandstoforganisaties. In het segment met autoverhuur betreft het vooral Europcar met daaronder de overgenomen organisatie Sterverhuur. In de afbeelding is aangegeven waar het kader van het project zich afspeelt. Mijn werkplek en werkzaamheden zullen plaatsvinden in de ondersteunende afdeling ICT. Het onderzoek/analyse van het proces schadeafhandeling betreft het autoverhuurbedrijf Europcar.

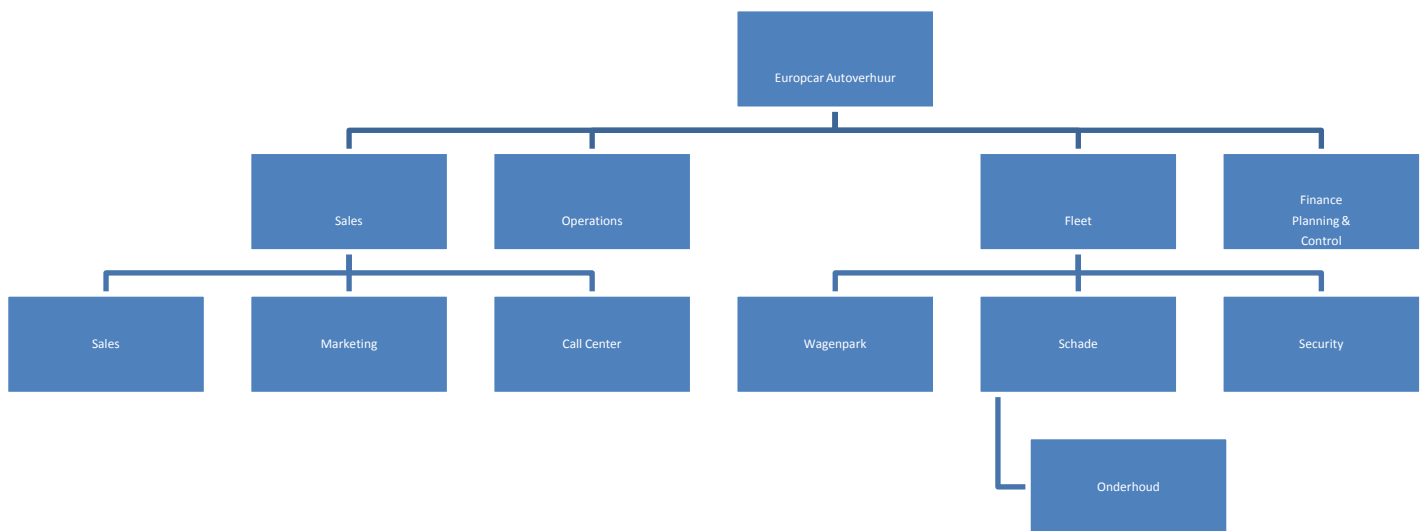


Figuur 1: “Organogram van de holding Spuigroep B.V. “

Omdat de analyse van het proces schadeafhandeling gericht is op de organisatie Europcar, zal er in paragraaf 2.3 de organisatie behandeld worden.

2.3 Europcar

Europcar Autoverhuur B.V. is een franchisenemer van Europcar International en één van de grootste autoverhuurbedrijven van Nederland. Het hoofdkantoor is in Den Haag gevestigd. Europcar heeft vestigingen in alle grote steden en op de luchthavens. In totaal zijn er 34 vestigingen in Nederland. Europcar profileert zich ten opzichte van de concurrenten door middel van relatief nieuwe vervoermiddelen aan te bieden tegen scherpe tarieven. De grote concurrent van Europcar is Hertz. De afdelingen die van toepassing zijn op het project zijn gemarkeerd. Bij deze afdelingen zullen meeloopdagen, observaties en interviews volgen ten behoeve van het verzamelen van informatie.



2.4 Projectgroep

Hieronder is een tabel weergegeven met daarin de leden van de projectgroep. De leden hebben een functie binnen het bedrijf en een rol binnen het project. De beschrijving geeft weer waar elk lid voor gebruikt kan worden in het kader van het schadeafhandeling proces.

Naam	Functie	Rol project	Beschrijving
Jesper Taal	Stagiaire	Projectmanager	Managed project. Is verantwoordelijk voor juiste kwaliteit van producten ten aanzien van het project. Tevens verantwoordelijk voor planning.
Marco de Bree	ICT Projectmanager	Executive	De projecteindverantwoordelijke van de business case is verantwoordelijk voor de rechtvaardiging van het project. Houd zich bezig met de baten die het project moet opleveren.
Mark Dijkstra	Directeur Europcar	Stakeholder	Belang bij project om klanten te behouden en daarmee bedrijfscontinuïteit te garanderen.
Bianca van Es Melissa Zandvliet	Operations Manager	Expert	Kan gebruikt worden voor kennisoverdracht tijdens het project. Expert op het gebied van Operations.
Gustav Bosch	Schade Manager	Expert	Kan gebruikt worden voor kennisoverdracht tijdens het project. Expert op het gebied van Schade.
Esther van Koot	Commercie Manager	Expert	Kan gebruikt worden voor kennisoverdracht tijdens het project. Expert op het gebied van Commercie.
Jeroen Bus	Fleet Manager	Expert	Kan gebruikt worden voor kennisoverdracht tijdens het project. Expert op het gebied van Fleet.
Henk Kruit Astrid Pronk Richard Koole	Schade Medewerker(s)	Gebruiker	Kan gebruikt worden voor kennisoverdracht tijdens het project. Heeft praktijk ervaring op het gebied van Schade.
Michiel Breumelhof	Applicatiebeheerder	Ex – gebruiker Systeemexpert	Kan gebruikt worden voor kennisoverdracht tijdens het project. Heeft praktijk ervaring op het gebied van Schade.
Sergio Toledo	Stationmanager Hoofdvestiging	Expert	Kan gebruikt worden voor kennisoverdracht tijdens het project. Heeft praktijk ervaring op het gebied van Verhuur en Schade.
Achmed	Stationmanager	Expert	Kan gebruikt worden voor kennisoverdracht tijdens het project.

Hetty	Schiphol		Heeft praktijk ervaring op het gebied van Verhuur en Schade.
Kees Arbeider	Stationmanager Utrecht	Expert	Kan gebruikt worden voor kennisoverdracht tijdens het project. Heeft praktijk ervaring op het gebied van Verhuur en Schade..

Tabel 2: "Projectleden met naam, functie en rol binnen het project."

3. Projectdefinitie

In dit hoofdstuk wordt de projectdefinitie behandeld. In paragraaf 3.1 zal de aanleiding tot het project worden behandeld. In paragraaf 3.2 is te vinden wat de doelstelling is van het project. Paragraaf 3.3 geeft in een tabel de beperkingen aan. Tot slot zal in paragraaf 3.4 de resultaten van het project behandeld worden.

3.1 Aanleiding

Op dit moment is er geen eenduidige procedure voor het afhandelen van schade aan verhuurauto's. Schades worden door autoverhuurlocaties op verschillende manieren worden afgehandeld. Het gevaar is dat schades niet of te laat worden vastgesteld en er geen afrekening plaatsvindt met de veroorzaker. Op deze manier draait Europcar voor de kosten op en dit heeft een negatief effect op het rendement. Het begrip schade binnen Europcar Autoverhuur kent verschillende interpretaties. Er wordt bijvoorbeeld gesproken over schade indien een klant (huurder) een auto met schade retourneert. De afhandeling hiervan is echter anders dan de schade aan een voertuig die wordt vastgesteld aan het einde van de levensduur.

Naast het feit dat Europcar Autoverhuur haar proces voor het afwikkelen van schades wil stroomlijnen, vraagt de markt naar een digitale afhandeling van schades. Alvorens aan deze vraag te kunnen voldoen zullen eerst de huidige processen en kosten in kaart gebracht moeten worden. Ook zullen de wensen en eisen van zakelijke partners in kaart moeten worden gebracht.

3.2 Doelstelling

De doelstelling van de opdracht is het in kaart brengen van het huidige proces van schadeafhandeling en het in kaart brengen van de gewenste situatie hieromtrent. Dit vormt een basis voort het opstellen van de gewenste situatie. Vervolgens wordt er een programma van eisen/wensen opgesteld aan de hand van informatie uit de relaties (onder andere zakelijke partners). Het totaal geeft inzicht in het huidige proces en hoe het in de toekomst zal verlopen. De wensen/eisen vormen samen met de gewenste (nieuwe) situatie een uitgangspunt om in de toekomst tot digitalisering over te gaan.

3.3 Beperkingen

Beperkende factor	Uitleg
Tijd	De afstudperiode bedraagt 17 weken. Het project zal dus binnen deze periode afgerond moeten worden.
Geografie	De vestigingen van Europcar zijn geografisch verspreid, ook buiten Nederland. Voor het project zullen alleen de vestigingen binnen Nederland onderzocht worden. Hierin wordt een steekproef gekozen om bepaalde vestigingen te onderzoeken.

Tabel 3: "Beperkingen binnen het project."

3.4 Resultaten

De organisatie kan aan de hand van het procesmodel van de huidige situatie, de huidige kosten van schadeafhandeling en het procesmodel van de gewenste situatie een businesscase opstellen voor het

op een digitale wijze afhandelen van schades. De gewenste situatie dient behalve een procesmodel, ook een wensen en eisen overzicht per belanghebbende te bevatten (klant, leverancier, verhuurlocaties, schadeafdeling).

Een business case zal buiten de opdrachtscope vallen. Dit is in overleg met het bedrijf besloten vanwege de complexiteit van het huidige proces. Dit proces bevat vele werknemers, meerdere vestigingen en uiteenlopende werkwijzen. Naast de huidige situatie zal er gewenste situatie volgen die in overeenstemming met al deze factoren gemodelleerd zal worden. Om inzicht te krijgen in de werkelijke wensen van grote relaties (= zakelijke partners) zal er een programma van eisen opgesteld worden. Dit alles vormt een solide basis tot een business case waarmee het proces schadeafhandeling eventueel gedigitaliseerd kan worden.

4. Business Case

In dit hoofdstuk wordt de business case behandeld. De business case beschrijft de redenen waarom een project gestart wordt, welke aannamen er gedaan zijn en welke baten het uit te voeren project heeft.

4.1 Redenen

Er is op dit moment geen inzicht in het proces 'schadeafhandeling'. Vanuit de markt is er vraag naar digitaliseren van het schadeafhandeling proces. Alvorens dit gerealiseerd kan worden zal er inzicht moeten zijn in de huidige manier van dit proces. De verschillende autoverhuurlocaties hebben een eigen werkwijze wat betreft het afhandelen van schade. De organisatie, met name het management, wil graag inzicht hebben in de verschillende wijzen van afhandeling en welke kosten hiermee gemoeid zijn. Bovendien wil de organisatie inzicht verkrijgen in de wensen en eisen die kritieke klanten/partners. Dit vormt, samen met de beschreven (gewenste) werkwijze, een basis tot mogelijke digitalisering van het proces schadeafhandeling.

4.2 Aannamen

Ten behoeve van het project zijn de volgende aanname gedaan:

- Het proces 'schadeafhandeling' is nooit eerder geanalyseerd en/of beschreven;
- De geografische omvang van het project is beperkt tot Nederland;
- Programma van Eisen/Wensen is nog niet beschreven / in kaart gebracht;

4.3 Baten

Het project zal de volgende baten opleveren:

- Inzicht hebben in de huidige werkwijze van de verschillende vestigingen;
- Inzicht hebben in de kosten van de afhandeling van het proces;
- Inzicht hebben in de eisen/wensen die vanuit de markt geëist worden;
- Gewenste wijze van proces gemodelleerd en mogelijkheid tot standaardisatie van het proces;
- Solide basis tot business case van eventuele digitalisering van het proces schadeafhandeling.

5. Projectaanpak

In dit hoofdstuk is beschreven hoe het project aangepakt zal worden. In paragraaf 5.1 is te vinden welke methodiek wordt gebruikt gedurende het project. De techniek waarvan gebruik gemaakt zal worden is beschreven in paragraaf 5.2. Paragraaf 5.3 beschrijft de faseringen die worden onderscheiden in het project. Dit is tevens met een model weergegeven figuur 2. Tot slot worden de projectrisico's onderscheiden in een tabel, deze zijn te vinden in paragraaf 5.4.

5.1 Methodiek

Tijdens het project zal er gebruik gemaakt worden van PRINCE2 methodiek. PRINCE staat voor **PR**ojects **IN** **C**ontrolled **E**nvironments. Het is een gestructureerde methode voor projectmanagement. De kenmerken van deze methode zijn dat het toepasbaar is voor alle soorten projecten en dat het flexibel inzetbaar is. Aan het einde van elke fase wordt deze afgesloten met een 'go' of een 'no go'. Dit wordt bepaald door de bedrijfsmentor die het product goed- of afkeurt. Bij een 'go' wordt de volgende fase bereikt, terwijl bij een 'no go' het product verbeterd moet worden totdat een 'go' wordt bereikt. In paragraaf 5.3 wordt dit projectproces in een model weergegeven in figuur 2.

De volgende producten worden toegepast uit de PRINCE2 methodiek:

- **Project Initiation Document**
 - Document beschrijft het project, de omvang/randvoorwaarden en de planning;
 - Creëert draagvlaak voor het project.
- **Highlight Report**
 - (Wekelijkse) beschrijving van de werkzaamheden en bereikte mijlpalen. Geeft tevens inzicht in vooruitzicht van project.
- **Exception Report**
 - Wanneer er een verandering plaatsvindt in het project zal hiervoor een Exception Report geschreven worden. Dit document geeft de belanghebbende van het project inzicht in de verandering, wat de oorzaak is en welke gevolgen

5.2 Techniek

In deze paragraaf wordt beschreven welke technieken van toepassing zijn gedurende het project. In subparagraaf 5.2.1 wordt de modelleertechniek behandeld. Hoe informatie wordt verkregen zal worden behandeld in subparagraaf 5.2.2.

5.2.1 MODELLEERTECHNIEK

Voor het modelleren van het proces schadeafhandeling zal gebruik gemaakt worden van UML. UML staat Unified Modeling Language. Met UML kan een grafische weergave worden weergegeven van het proces. Hiervoor zal gebruik gemaakt worden van de software 'Enterprise Architect', waarin conform UML gemodelleerd kan worden.

5.2.2 INFORMATIE

Voor het verkrijgen van informatie zal er gebruik gemaakt worden van verschillende vormen om informatie te verkrijgen.

- **Interviewen;**
- **Meeloopdagen;**
- **Observatie.**

Door deze verschillende vormen te gebruiken kan er voldoende informatie worden verzameld om het proces te modelleren. Ook binnen deze vormen zijn verschillende technieken beschikbaar om zo juist

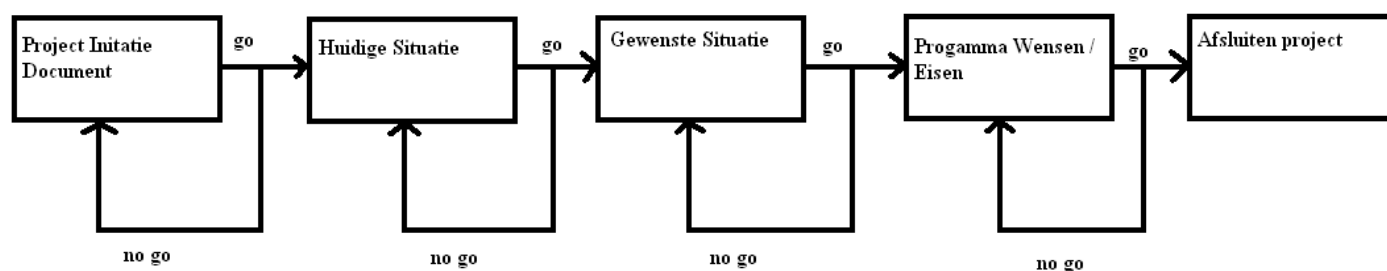
mogelijk beeld te vormen van het proces. De meeloopdagen en Observaties zijn vooral van belang in fase 2; de huidige situatie. Meer over de fasering wordt behandeld in paragraaf 5.3.

5.3 Fasering

In deze paragraaf wordt de fasering van het project behandeld. In paragraaf 5.1 is te lezen dat de projectmethode PRINCE2 is. Deze methode eist een aantal fasen waarin producten worden opgeleverd. Hieronder is opgesomd welke fase er in dit project aanwezig zijn en welke producten dit zal opleveren. Voor detaillering betreft de producten, mijlpalen en bijbehorende planning wordt verwezen naar hoofdstuk 7, met name in paragraaf 7.1.

- **Fase 1;** Project Initiation.
- **Fase 2;** Huidige Situatie.
- **Fase 3;** Programma van Eisen / Wensen.
- **Fase 4;** Gewenste Situatie.

Hieronder is in figuur 2 te zien hoe de fase van het project elkaar opvolgen. Onder het figuur is een tekstuele beschrijving toegevoegd.



Figuur 2: "Schematische weergave van de fasering die van toepassing is in project. "

Elke fase zal worden afgesloten met 'go' of 'no go'. Dit wordt besloten aan de hand van de beslissing die wordt genomen door de bedrijfsmentor. Bij een 'no go' zal een iteratie gevormd worden en blijft de huidige fase van toepassing. Deze iteratie blijft zich herhalen totdat een 'go' wordt bereikt. In het versiebeheer van de faseproducten is te vinden of er een iteratie benodigd was om de volgende fase te bereiken. Er wordt vanuit gegaan dat elke fase volgens planning wordt afgerond, zo niet dan volgt een Exception Report. Meer hierover is te lezen in paragraaf 5.1. Bij een 'go' wordt de volgende fase in gang gezet.

5.4 Projectrisico's

Hieronder is in een tabel weergegeven welke risico's er kunnen voordoen gedurende het project. Er is gebruik gemaakt van de formule: $\text{Risico} = \text{kans} * \text{impact}$. De kans en impact worden gekwantificeerd met de cijfers tussen de 1 en 5. In deze kwantificering telt het cijfer 1 voor zeer laag en het cijfer 5 voor zeer hoog. Het product van $\text{risico} * \text{kans}$ geeft het risico weer. Voor elk soort risico zijn maatregelen opgesteld om te voorkomen dat een risico zich voordoet.

Soort	Kans	Impact	Risico	Maatregel
Onvoldoende input van	3	3	9	Interviews, meeloopdagen en observatiemogelijkheden vroeg plannen. Bij

medewerkers Europcar / Spuigroep.				onhoudbare situaties wordt de bedrijfsmentor geïnformeerd. Deze krijgt tevens wekelijkse voortgangsrapportage. [paragraaf 6.2]
De werkwijze per locatie lopen zeer uiteen waardoor tijdsgebrek ontstaat.	3	2	6	Scope van het project wijzigen en exceptierapportage schrijven. Gevolg hiervan zal zijn dat de planning gewijzigd word. Door wekelijkse voortgangrapportage zal bedrijfsmentor op de hoogte zijn van voortgang binnen het project en door overleg kan er snel geschakeld worden naar een wijziging in het project. [paragraaf 6.2]
Onvoldoende kennis aanwijzig bij student betreft autoverhuur.	2	3	6	Door de website, en met name de veel gestelde vragen, te lezen kan de student een beeld vormen van het proces. Bovendien geven een meeloopdag op één van de vestigingen een goed beeld van de werkzaamheden binnen het proces en welke randzaken er bij geboeid zijn. Bovendien kan de student gebruik maken van verificatie van eigen kennis bij de experts die aanwezig zijn binnen het project. [paragraaf 2.4]
Eindproduct onvoldoende voor opdrachtgevende organisatie	2	5	10	Elke fase zal gekeurd worden door de bedrijfsmentor / opdrachtgever. Deze bevestigen een 'go' of 'no go'. Door deze methodiek kan alleen een volgende fase worden bereikt als de vorige fase is afgesloten. Wijzigingen in een fase door een 'no go' worden in Exceptierapportage aangegeven. [paragraaf 6.3]
Onvoldoende begeleiding van bedrijfsmentor	3	2	6	De wekelijkse voortgangrapportage zal worden besproken met de bedrijfsmentor. [paragraaf 6.2]. Bovendien zal de bedrijfsmentor toestemming geven tot toegang naar volgende fase in het project. [paragraaf 5.3]. Deze besprekingen zullen door student gepland worden. Bij onhoudbare situatie wordt stakeholder benaderd. [paragraaf 2.4].

Tabel 4: "Per risico van het project een kwantificering van het risico en de maatregelen ter voorkoming van het risico."

6. Projectcontroles

In het hoofdstuk projectcontroles worden de gekozen manieren om te communiceren met de opdrachtgever besproken. In paragraaf 6.1 wordt de communicatie besproken. De voortgangsrapportage wordt behandeld in paragraaf 6.2. Paragraaf 6.3 beschrijft de Exceptierapportage.

6.1 Communicatie

De communicatie over het project zal vooral verlopen via de bedrijfsmentor, Marco de Bree. In het project heeft hij de rol als projectleider. Verdere informatie over de projectgroep is te vinden in paragraaf 2.4.

In onderstaande paragrafen wordt behandeld welke rapportages de bedrijfsmentor kan verwachten. Aangenomen hierbij is dat de bedrijfsmentor uiteraard de faseproducten te zien krijgt, gezien hij goedkeuring geeft voor het realiseren van de volgende fase.

6.2 Voortgangsrapportage

De voortgang zal beschreven worden in een wekelijks voortgangsrapport. In de PRINCE2 methodiek wordt dit een 'highlight report' genoemd. Meer informatie over de (te gebruiken) PRINCE2 methodiek is te vinden in paragraaf 5.1. In het highlight report worden de volgende factoren behandeld ten aanzien van de voortgang:

- Uitgevoerde werkzaamheden;
- Beslismomenten;
- Bereikte mijlpalen;
- % status van eindproduct;
- Geplande doelen tot aan volgende highlight report.

De bedrijfsmentor zal wekelijks een highlight report ontvangen. De student zal in overleg met de bedrijfsmentor een afspraak maken om de voortgang te bespreken. Wanneer een fase afgerond is zal er een overleg plaatsvinden om toestemming te verkrijgen voor de volgende fase. Deze mijlpalen zijn gepland, te vinden in hoofdstuk 7, en er zal vroeg van te voren een afspraak gepland worden om geen achterstand in planning te veroorzaken.

6.3 Exceptierapportage

Wanneer er een (grote) wijziging plaatsvindt in het project zal er een exceptierapport opgesteld worden. Dit rapport is tevens onderdeel van de PRINCE2 methodiek. Binnen deze methodiek wordt het een Exception report genoemd. Hierin worden volgende factoren behandeld:

- Oorzaak van wijziging;
- Gevolg (impact) van wijziging;
- Aangepaste planning / mijlpalen / data;
- Kwaliteitanalyse van gewijzigde project.

Het rapport, wat slechts wordt opgesteld wanneer er sprake is van wijziging, zal door de bedrijfsmentor beoordeeld worden. Na een exception report vindt er overleg plaats met alle

belanghebbende van het project. Tevens wordt de projectgroep geïnformeerd over de wijzigingen die hebben plaatsgevonden.

7. Planning

In dit hoofdstuk wordt de planning behandeld van het project. In paragraaf 7.1 worden de mijlpalen per fase behandeld. Hierin staat tevens de deelproducten benoemd die leiden tot het faseproduct. In paragraaf 7.2 is een uitgebreide planning te vinden wanneer elk (deel)product opgeleverd wordt en hoeveel weken hieraan gewerkt gaat worden.

7.1 Mijlpalen

Het project erkent vier fasen. Hieronder is er per fase aangegeven welke (deel)producten er zullen zijn. De deelproducten zijn tevens de mijlpalen.

- **Fase 1:** Project Initiation Document (PID).
 - Definitief PID
- **Fase 2:** Huidige Situatie.
 - Systeem AVS 400 beschrijving
 - Algemeen procesbeschrijving schadeafhandelig
 - Procesbeschrijving schadeafhandeling hoofdvestiging
 - Procesbeschrijving schadeafhandeling vestiging Schiphol
 - Procesbeschrijving schadeafhandeling vestiging Utrecht
 - Kostenberekening schadeafhandeling
 - Rapport huidige situatie
- **Fase 3:** Progama van Eisen / Wensen.
 - Definiëren kritieke klanten / partners
 - Onderzoeken wensen / eisen gedefinieerde klanten / partners
 - Progama van wensen / eisen
- **Fase 4:** Gewenste Situatie.
 - Beschrijving Gewenste situatie
 - Kostenberekening gewenste situatie
 - Invoeringsplan tot standaardisatie proces.

7.2 Projectplanning

Hieronder is een tabel te zien met daarin de detailplanning. In bovenstaande paragraaf is beschreven welke mijlpalen er per fase bereikt worden. De mijlpalen zijn vervolgens in onderstaande tabel te vinden. Per week, datum en fase is aangegeven aan welke producten wordt gewerkt. De dikgedrukte producten worden die week definitief opgeleverd.

Week	Fase	Begin Datum	Eind Datum	Product(en)
1	1	14 – 02	18 – 02	Definitief PID.
2	2	21 – 02	25 – 02	AVS 400 , Procesbeschrijving schadeafhandeling

				hoofdvestiging.
3	2	28 – 02	04 -03	Procesbeschrijving Hoofdvestiging
4	2	07 – 03	11 – 03	Procesbeschrijving Hoofdvestiging
5	2	14 – 03	18 – 03	Procesbeschrijving Schiphol, Kostenberekening
6	2	21 – 03	25 – 03	Procesbeschrijving Utrecht, Kostenberekening
7	2	28 – 03	01 – 04	Kostenberekening, Rapport Huidige Situatie
8	3	04 – 04	08 – 04	Wensen/Eisen Intern (verschillende afdelingen)
9	3	11 – 04	15 – 04	Wensen/Eisen Extern (Schiphol/Utrecht/Klanten)
10	3	18 – 04	22 – 04	Programma van Wensen/Eisen
11	4	25 – 04	29 – 04	Aanbevelingen t.o.v. huidige situatie
12	4	02 – 05	06 – 05	Kostenberekening
13	4	09 – 05	13 – 05	Gewenste Situatie
14	-	16 – 05	20 – 05	Gewenste situatie
15	-	23 – 05	27 – 05	Afstudeerverslag
16	-	30 – 05	03 – 06	Afstudeerverslag
17	-	06 – 06	-	Deadline alle eindproducten.

Tabel 5: "Planning met daarin per week en datum de mijlpalen waaraan gewerkt wordt gedurende de periode van 17 weken."

8. Contract

Tussen de bedrijfsmentor (in persoon van Marco de Bree) en de student (Jesper Taal) zijn de volgende afspraken gemaakt:

- 1) De bedrijfsmentor ontvangt wekelijks een voortgangsrapport (Highlight report) van de ontwikkelingen in het project. Het voortgangsrapport is opgesteld conform de beschreven factoren in paragraaf 6.2
- 2) De bedrijfsmentor zal een exceptierapport (Exception report) ontvangen wanneer er (grote kans van) wijzingen plaatsvinden. Het exceptierapport is opgesteld conform de beschreven factoren in paragraaf 6.3
- 3) De bedrijfsmentor geeft goedkeuring per fase (go) om volgende fase te starten. Bij geen goedkeuring (no go) zal er in afgekeurde fase een iteratie plaatsvinden totdat deze fase goedgekeurd is afgerond. Wanneer hierbij wijzigingen plaatsvinden in planning, producten of kwaliteit zal er een exceptierapport worden opgesteld. Zie punt 2.
- 4) De student is verantwoordelijk voor het plannen van besprekingen, interviews, meeloopdagen o.i.d. Ook verantwoording over het verkrijgen/plannen van goedkeuring tot volgende fase valt onder de verantwoordelijkheid van student.

Handtekening Bedrijfsmentor

Naam:

.....

Datum:

.....

Handtekening

Handtekening Student

Naam:

.....

Datum:

.....

Handtekening

Highlight Report

Week 1

14 – 02 tot 18 – 02



Naam	Jesper Taal
Studentnummer	07064454
Organisatie	Spuigroep B.V.
Afdeling	ICT
Bedrijfsmentor	Marco de Bree
Expert examiner	Ed Meijer
Begeleidend examiner	Arianne Luik-Knoester
Versie	1
Datum	18 – 02 - 2011

1. Voortgang

1.1 Uitgevoerde werkzaamheden

In onderstaande tabel is te vinden wat de werkzaamheden zijn geweest per dag.

Dag	Wat	Werkzaamheden
Maandag	PID	Eerste concept versie van Project Initiation Document (PID) volgens de PRINCE2 methodiek. Uitgezocht welke (sub)hoofdstukken relevant voor het project zijn. Merendeel van deze hoofdstukken zijn vervolgens beschreven.
Dinsdag	PID	Invulling van de overige hoofdstukken van het PID. Vervolgens is de eerste conceptversie (0.4) behandeld met bedrijfsmentor.
Woensdag	PID	PID is aan de hand van feedback verbeterd. Detailplanning is vervolgens aangepast.
Donderdag	Schadeafhandeling hoofdvesting; schadeafdeling	Eerste interview van het project was met de schadeafdeling in hoofdvesting. Vormen van beeld bij procesgang betreft schadeafhandeling.
Vrijdag	Schadeafhandeling hoofdvesting; balie en services. Highlight report bespreking Bedrijfsmentor	Meeloopdag 'Balie' en 'Services' om een algemener beeld te vormen van het proces. Tevens met bedrijfsmentor de eerste week doornomen en welke planning van toepassing zal zijn voor de volgende week.

1.2 Beslismomenten

Ten behoeve van het project waren er in week 1 geen noemenswaardige beslismomenten.

1.3 Bereikte Mijlpalen

In week 1 zijn de volgende mijlpalen bereikt ten aanzien van het project:

- Project Initiation Document.
- Communicatie naar belangrijke functies / expertmogelijkheden betreft het project.
 - Schade medewerkers
 - Schade manager
 - Baliemedewerkers
 - Service medewerkers
- Highlight report week 1

In paragraaf 1.4 is te vinden welke planning en doelen er gepland staan voor volgende week.

1.4 Planning en doeleinden Week 2

In week 2 zal de volgende planning gelden. Deze is in onderstaande tabel weergegeven.

Dag	Datum	Wat	Werkzaamheden
Maandag	22 – 02	Uitwerken procesgang Balie / Service / Schadeafdeling	Modelleren conform UML hoe procesgang verloopt. Eventueel al verifiëren bij medewerkers van benoemde afdelingen.
Dinsdag	23 – 02	Kennismaking vestiging Schiphol. Verificatie gemodelleerde modellen.	09:00 – 12:00 Kennismaking vestiging Schiphol die tevens onderzocht moet worden. Afspraak maken tot meeloopdag op de te bezoeken vestiging. De eerder gemodelleerde modellen met betrekking tot het schadeafhandeling proces nalopen met werknemers van hiernaast de afdelingen Balie, Service en Schade.
Woensdag	24 – 02	Afspraak kennismaking schade manager. Communicatieplan voor vergadering algemeen directeur.	Communicatieplan maken om de visie en doelstelling te laten overeenkomen met de business case holder en overige belanghebbende.
Donderdag	25 – 02	Schadeafhandeling binnen hoofdvesting	Afspraak Michiel Breumelhof betreft de applicatie die wordt gebruikt om verhuur / schadeafhandeling.
Vrijdag	26 – 02	Schadeafhandeling	10:00 afspraak bedrijfsmentor

		binnen hoofdvestiging. Bespreking highlight report week 2.	betreft het communicatieplan. Eventuele aanscherpingen kunnen in de middag gedaan worden.
--	--	--	---

Op te leveren producten:

- Highlight report week 2
- Modelgang schadeproces hoofdvestiging
- Communicatieplan

1.5 Status Project

Fase	Product	% voltooid	% onvoltooid	Reden
1	Project Initiation Document	95	5	De planning kan altijd afwijken. In dat geval zal er een nieuwe versie verschijnen en worden gedistribueerd naar bedrijfsmentor/belanghebbende
2	Huidige Situatie	10	90	Eerste abstracte beelden en denkwijze betreft het proces is helder. Nu verder in detail treden in het proces.
3	Gewenste Situatie	0	0	Fase nog niet begonnen.
4	Progamma Eisen	0	0	Fase nog niet begonnen.

COMMUNICATIEMANAGEMENTSTRATEGIE

Project: Proces schadeafhandeling



Opdrachtgever:	Spuigroep B.V.	Bestandsnaam:	Communicatiemanagementstrategie_schadeafhandeling.doc
Project:	Proces schadeafhandeling	Versie:	0.9
Auteur:	J.A Taal	Datum:	22 - 02 - 2011

Index

2	Documenteigenschappen	84
2.1	Document locatie	84
2.2	Historie.....	84
2.3	Goedkeuring.....	84
2.4	Distributie	84
3	Communicatiemanagementstrategie.....	85
3.1	Doel van het document.....	85
3.2	Introductie	85
3.3	Communicatie procedure	85
3.4	Ondersteunende producten en middelen.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
3.5	Bestanden.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
3.6	Rapportages	85
3.7	Planning communicatieactiviteiten.....	86
3.8	Rollen en verantwoordelijkheden	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
3.9	Belanghebbende analyse	88
3.10	Informatie analyse.....	89

Documenteigenschappen

Rapportdatum: 22 – 02 - 2011

Nummer: 0.9

Versie Concept

Document locatie

Historie

Versie	Datum	Veranderingen (concept/definitief)	Opdrachtgever	Auteur(s)
0.9	22 – 02 – 2011	Concept	M. de Bree	J.A Taal

Goedkeuring

Dit document heeft de volgende goedkeuringen nodig.

Getekende goedkeuringsformulieren worden opgeslagen in de Managementsectie van het projectarchief.

Naam	Rol	Handtekening
Mark Dijkstra	Directie	
Marco de Bree	Projectleider	
Jesper Taal	Projectmanager	

Distributie

De volgende personen hebben een exemplaar ontvangen.

Naam	Rol
Marco de Bree	Bedrijfsmentor
Ed Meijer	Expert Examiner
Arianne	Begeleidend Examiner

Communicatiemanagementstrategie

Doel van het document

Met behulp van deze strategie wordt alle interne en externe communicatie van en naar de belanghebbenden vastgelegd. Alle belanghebbenden hebben op deze manier inzicht met welke frequentie en via welke middelen communicatie tussen hen en het project plaatsvindt. Dit faciliteert de 'verbondenheid' van de belanghebbenden met het project.

Introductie

Uit de markt waarin Europcar zich bevindt komt een steeds sterkere vraag naar het digitaal afhandelen van schade. Voordat Europcar hierin kan inspringen zal er een vooronderzoek plaatsvinden waarin de huidige situatie van schadeafhandeling in kaart wordt gebracht en welke wensen/eisen de betrokkenen bij schadeafhandeling hebben voor een eventuele digitalisering. Voordat het proces kan worden gedigitaliseerd zal het eerst gestandiseerd moeten worden, er ontbreekt momenteel een eenduidige werkwijze in het afhandelen van schade. De betrokkenen worden besproken in paragraaf 3.9.

Communicatie procedure

Ten behoeve van het project zullen er vergaderingen worden ingepland waarop de status en/of de vorderingen behandeld. Afhankelijk van het onderwerp zal de vergadering plaatsvinden met de belanghebbende die zijn besproken in paragraaf 3.9.

Eens per twee weken levert de stagiaire een voortgangsrapport aan Mark Dijkstra, directeur. Bij belangrijke mijlpalen, zoals eindproducten per fase, zal er een vergadering plaats vinden met de aanwezigheid van de volgende personen:

- **Mark Dijksta** (Algemeen Directeur Europcar B.V)
- **Jeroen Bus** (Fleet Manager)
- **Esther van Koot** (Commercieel Manager)
- **Marco de Bree** (ICT Projectmanager)
- **Gustav Bosch** (Schade Manager)
- **Melissa Zandvliet** (Operations Expert)
- **Jesper Taal** (Stagiaire)

Rapportages

De volgende eindproducten worden onderkent;

- **Huidige Situatie**
 - Beschrijving van werkwijze die momenteel geldt op eerder bepaalde vestigingen. Hierin is tevens een kostenberekening in meegenomen waarin in te vinden is wat de handlingkosten zijn per behandelde schade.
 - Voor elk onderzochte vestiging wordt het algemene proces onderzocht.
- **Programma van Wensen / Eisen**

- Om in de toekomst te digitaliseren zal er eerst een Wensen en eisenpakket moeten worden samengesteld. De betrokkenen van het proces, te vinden in paragraaf 3.9, zullen een eigen visie hebben op het proces en digitalisering hiervan.
- Hierbij zullen tevens de wensen en eisen van kritieke klanten (succesfactoren) in kaart worden gebracht.
- **Gewenste Situatie**
 - Om tot een standaardisatie van het proces te komen zal er een gewenste situatie samengesteld worden aan de hand van de eerder onderzochte huidige situatie. Dit is van belang om in de toekomst een systeem te ontwerpen die door elke vestiging gebruikt zal worden.
 - In de gewenste situatie zal tevens een kostenberekening plaatsvinden om zodoende een zo efficiënt mogelijke schadeafhandeling werkwijze te realiseren.

Planning communicatie en activiteiten

Persoon	Datum	Tijd	Onderwerp(en)
WEEK 3; FASE 2			
Mark Dijkstra / Jeroen Bus / Esther van Koot / Marco de Bree / Melissa Zandvliet	28 – 02 – 2011	10:30 – 13:00	Bespreken communicatieplan / PID. Doelstelling te bereiken met project. Uitsluitel in te onderzoeken vestigingen.
Gustav Bosch / Marco de Bree		14:00 – 17:00	Meeloopdag TKV (Proces 4. Verkoop)
Sergo Toledo	01 – 03 – 2011	10:00 – 12:00	Interview Inkoop (Proces 1. Inkoop) / Intern transport (Proces 3. Intern) / Detectie tijdens en achteraf.
Service Medewerker		14:00 – 15:30	
Henk Kruit	02 – 03 – 2011	10:00 – 12:00	Meelopen doorlopen schadeafhandeling / Facturatie
Richard Koolen		14:00 – 17:00	Reparatie / Facturatie
Astrid Pronk	03 – 03 – 2011	10:00 – 12:00	Verzekeringtechnisch / Verhaalbare schade
Ik	04 – 03 – 2011	09:00 – 17:00	Modelleren en 'template' huidige situatie. Documentatie voortgang en afstudeerverslag
WEEK 4			

Jos Derks	07 – 03 – 2011	10:00 – 12:00	Bespreking Algemeen Proces , met name de kostenberekening.
Gustav Bosch		15:00 - 16:30	Doorlopen procesverloop en bespreken input van eerder gesproken werknemers. Verifiëren modellen.
Duncan	08 – 03 – 2011	09:30 – 12:00	Facturatie / Doorbelasting.
Henk Kruit / Richard Koole / Astrid Pronk / Gustav Bosch / Sergio Toledo	09 – 03 – 2011	09:00 – 17:00	Verificatie met verschillende medewerkers omtrent de conceptuele modellen.
-	10 – 03 – 2011	-	ZIEK
-	11 – 03 – 2011	-	ZIEK
WEEK 5			
Achmed	14 – 03 – 2011	10:00 – 16:00	Meeloopdag Schiphol.
Ik	15 – 03 – 2011		Opstellen vragenlijst wensen/eisen. Deze vragenlijst kan aan iedereen gesteld worden om vervolgens een mindmap te maken met de meest geantwoorde antwoorden. Hierdoor ontstaat een helder beeld hoe verschillende afdelingen en/of disciplines denken over een mogelijke oplossing.
Ik	16 – 03 – 2011		Plannen van interviews met Gustav (ten behoeve van kostenberekening). Hetty (ten behoeve van meelopen balie schiphol). Marcel (ten behoeve van visie op modellen/voortgang).
Marco de Bree / Ik	17 – 03 – 2011	12:00 – 13:00	Vorbereiden eerste bedrijfsbezoek.

Marco de Bree / Arianne luik- knoester		14:15 – 15:45	Bedrijfsbezoek met begeleidend examiner. Hierin wordt de voortgang besproken, de opdrachtoomschrijving en welke producten er opgeleverd gaan worden.
Marco de Bree / Ik	18 – 03 – 2011		Documentatie. Werken aan huidige situatie (deadline 1 – 04). Bespreken voortgang. Voortgangsrapport.
WEEK 6			
	21 – 03 – 2011		
Kees Arbeider	22 – 03 – 2011	11:00 – 17:00	Meeloopdag Utrecht. Het observeren & interviewen van stationmanager, service en baliemedewerkers ten controle van opgestelde modellen. Noteren waar het werkelijk verschilt van de rest.
	23 – 03 – 2011		
Hetty	24 – 03- 2011		Meeloopdag balie Schiphol
	25 – 03 – 2011		
WEEK 7			
Ik			
Ik			
Ik			
Ik			Documentatie Huidige Situatie. 90% af!
Ik			Documentatie / DEADLINE
WEEK 8; FASE 3			

Belanghebbende analyse

Naam	Functie	Belang
Jesper Taal	Stagiaire	Behalen studie. Vooronderzoek goed afmaken voor basis tot digitalisering schadeafhandeling

Marco de Bree	Projectmanager ICT	
Mark Dijkstra	Directeur	
Jeroen Bus	Fleetmanager	
Esther van Koot	Commerciemanager	
Gustav Bosch	Schademanager	Worden eventueel gebruikers van nieuwe digitale oplossing.
Henk Kruit Richard Koole Astrid Pronk	Schademedewerker	Worden eventueel gebruikers van nieuwe digitale oplossing.
Michiel Breumelhof	Applicatiebeheerder	
Sergio Toledo	Stationmanager Hoofdvestiging	Worden eventueel gebruikers van nieuwe digitale oplossing.
Achmed / Hetty	Stationmanagers Schiphol.	Worden eventueel gebruikers van nieuwe digitale oplossing.
Kees Arbeider	Stationmanager Utrecht.	Worden eventueel gebruikers van nieuwe digitale oplossing.
Klant x Klant y Klant z	Klant(en)	Blijven van klant voor Europcar met afhandeling van schade met foto's.

Informatie analyse

In vergaderingen wordt de voortgang besproken van de fase waarin het project zich bevind. Wekelijks wordt een voortgangsrapport opgesteld waarin de student aangeeft wat de bereikte mijlpalen zijn en wat de planning zal zijn voor de komende week. De bedrijfsmentor ontvangt deze voortgangsrapporten. Voor vergaderingen zal gebruik gemaakt worden van deze voortgangsrapport maar er zal minstens 2 weken vooruit gepland worden.

De vestigingen die zullen worden betrokken bij het onderzoek zijn de volgende:

- Den Haag Centrum (Hoofdvestiging)
- Amsterdam Schiphol
- Utrecht

De communicatie naar deze vestigingen zal verlopen via Melissa Zandvliet, deze informeert de stationmanagers over het project. Hiervoor is gekozen om te voorkomen dat eventuele informatie bij concurrenten terecht komt. Het project moet immers concurrentievoordeel opleveren.

BIJLAGE E: Agenda Vergadering

Bedrijf	Europcar B.V / Spuigroep B.V
Aanwezigen	<i>Mark Dijkstra</i> <i>Marco de Bree</i> <i>Jeroen Bus</i> <i>Esther van Koot</i> <i>Melissa Zandvliet</i> <i>Gustav Bosch</i>
Plaats	Vergaderzaal verdieping 2
Datum	28-02-2011
Tijd	10:30 – 13:00.
Betreft	Project digitalisering schadeafhandeling

Bespreekpunten

- Introductie
- Toetsen definitie opdracht / afstemmen verwachtingen
- Aanpak Jesper
- Opstellen communicatieplan & overlegstructuur

Introductie

- Kennismaking

Toetsen definitie opdracht / afstemmen verwachtingen

- Welke vestingen spelen een rol in het project?
- Standaardisatie gewenst?
- Verwachtingmanagement Wensen / Eisen?

Aanpak Jesper

- Observaties / Meeloopdagen
- Modelleren (UML)
- Producten
 - o Huidige situatie
 - o Progamma van wensen / eisen
 - o Gewenste situatie

Opstellen communicatieplan & overlegstructuur

- Frequentie vergadering
- Communicatie naar vestigingen
- Beheer van voortgang

BIJLAGE F: Gedetailleerd stappenplan kostenberekening

Loonkosten

2.1 UITGIFTE PARTICULIER		TIJD (IN MINUTEN)			KOSTEN (IN EURO'S)					
Actor	Activiteiten	Doorlooptijd			Loonkosten			Systeemkosten		
		Min	Gem	Max	Min	Gem	Max	Min	Gem	Max
Baliemedewerker	Bereken bedrag	1	2	3	€ 0,24	€ 0,48	€ 0,72			
	Scannen	2	5	10	€ 0,48	€ 1,20	€ 2,40			
	Invoeren gegevens	3	6	10	€ 0,72	€ 1,44	€ 2,40			
Klant	Selecteer vervoermiddel	1	2	5	€ 0,24	€ 0,48	€ 1,20			
	Reserveer vervoermiddel	1	2	3	€ 0,24	€ 0,48	€ 0,72			
	Identificeren	2	4	10	€ 0,48	€ 0,96	€ 2,40			
	Akkorderen	1	3	5	€ 0,24	€ 0,72	€ 1,20			
	Betalen bedrag	1	3	5	€ 0,24	€ 0,72	€ 1,20			
Totaal (per kolom)		8	18	33	€ 2,88	€ 6,49	€ 12,26	€ 5,25	€ 5,35	€ 4,69
Totaal (In kosten)		€ 8,14	€ 11,84	€ 16,95						

Zoals in bovenstaande sheet te zien is zijn de activiteiten per actor neergezet. Per activiteit is vervolgens een doorlooptijd gedefinieerd. Hierbij is gebruik gemaakt van een minimale doorlooptijd, een gemiddelde doorlooptijd en een maximale doorlooptijd. Dit is gedaan omdat het vaak afhankelijk is per situatie hoe lang de doorlooptijd is. Met doorlooptijd wordt bedoeld de daadwerkelijk effectieve werkbesteding die er aan een bepaalde activiteit wordt besteed. Bij bepaalde processen, bijvoorbeeld bij het proces 2.6 Schadeafhandeling SS/OC/MC, het gehele proces langer duurt door bijvoorbeeld het afwachten van poststukken en/of mailverantwoordingen. De doorlooptijden zijn dus bepaald aan de hand van de daadwerkelijk bestede tijd aan een bepaalde activiteit, ongeacht wat de doorlooptijd van het gehele proces door (externe) factoren.

Vervolgens is er per actor bepaald wat de loonkosten op basis van 1,0 fte is. Door dit door te rekenen naar een minuut kan een proces doorberekend worden op basis van minuten. Dit is voor alle processen in hetzelfde kader opgelost. In één Excel sheet is zijn de loonkosten en parameters opgenomen. De waarden van de loonkosten per actor zijn centraal vanuit deze sheet te regelen en worden vervolgens worden de waarde automatisch aangepast per framework per proces. In onderstaande figuur is de sheet te zien waarin de loonkosten te vinden zijn. Het betreft hier fictieve cijfers.

LOONKOSTEN BALIEMEDEWERKER 1,0 FTE			FILIAALMEDEWERKER	LOONKOSTEN SALES OPERATIONS 1,0 FTE		
JAAR	30.000,00	13		JAAR	35.000,00	13
MAAND	2.307,69	160		MAAND	2.692,31	160
UUR	14,42	8		UUR	16,83	8
MINUUT	0,24	60		MINUUT	0,28	60
WERKDAG	115,38	5		WERKDAG	134,62	5
WERKWEERK	576,92			WERKWEERK	673,08	
LOONKOSTEN SERVICE MEDEWERKER 1,0 FTE				LOONKOSTEN STATIONMANAGER 1,0 FTE		
JAAR	30.000,00	13		JAAR	45.000,00	13
				MAAND	3.461,54	160
				UUR	21,63	8
MAAND	2.307,69	160		MINUUT	0,36	60
UUR	14,42	8		WERKDAG	173,08	5
MINUUT	0,24	60		WERKWEERK	865,38	
WERKDAG	115,38	5				
WERKWEERK	576,92					
LOONKOSTEN SCHADEMEDEWERKER 1,0 FTE						
JAAR	40.000,00	13				
MAAND	3.076,92	160				
UUR	19,23	8				
MINUUT	0,32	60				
WERKDAG	153,85	5				
WERKWEERK	769,23					
LOONKOSTEN SCHADEMANAGER 1,0 FTE						
JAAR	55.000,00	13				
MAAND	4.230,77	160				
UUR	26,44	8				
MINUUT	0,44	60				
WERKDAG	211,54	5				
WERKWEERK	1.057,69					

De loonkosten zijn berekend op basis van 1,0 FTE. Deze kosten zijn vervolgens doorberekend tot aan de minuut zodat deze gebruikt kunnen worden om te vermenigvuldigen met de doorlooptijd van een activiteit. Op basis van deze gegevens is het in één opslag duidelijk welke loonkosten er direct verbonden zijn met één doorloop van het proces. Door de loonkosten op een aparte sheet op te nemen zijn deze makkelijk aan te passen zonder dat de andere sheets aangepast hoeven te worden. De overige sheets zullen automatisch doorrekenen met de nieuw ingevoerde loongegevens. Zo is het sheet voorbereid op mogelijke veranderingen in loongegevens en kan er in details berekend worden wat het effect van loonkosten is op het proces schadeafhandeling.

Stap 1: Bepaal de belangrijkste activiteiten van de organisatie.

- In het geval van mijn afstudeeropdracht is dit het proces schadeafhandeling met daarbinnen een aantal (sub)processen. Hiervoor geldt dus het volgende rijtje processen:
 - 1.1 Levering
 - 2.1 Uitgifte Particulier
 - 2.2 Uitgifte Zakelijk
 - 2.3 Detectie Vooraf
 - 2.4 Detectie Tijdens
 - 2.5 Detectie Achteraf
 - 2.6 Schadeafhandeling SS/OC/MC
 - 2.7 Schadeafhandeling VS/SP
 - 2.8 Facturatie Zakelijk
 - 2.9 Inname Particulier
 - 2.10 Inname Zakelijk
 - 3.1 Detectie Intern
 - 4.1 Verkoop

Stap 2: Bepaal de kostenveroorzakende factoren die gelden voor deze activiteiten.

- Voor het schadeafhandeling proces zijn een aantal parameters in kaart gebracht die aangeven hoe vaak een proces op jaarbasis voorkomt. Dit zijn de opgestelde parameters voor het proces schadeafhandeling:
 - P1; Aantal verhuringen
 - P2; Aantal verhuringen met schade
 - P3; Aantal zakelijke verhuringen
 - P4; Aantal particuliere verhuringen
 - P5; Aantal zakelijke verhuringen met schade
 - P6; Aantal particuliere verhuringen met schade
 - P7; Aantal intern gereden schade
 - P8; Aantal verkochte vervoermiddelen met schade
 - P9; Aantal ingekochte vervoermiddelen met schade
 - P10; Aantal schademeldingen tijdens huurperiode

PARAMETERS	AANTAL	CODE
Aantal verhuringen	4000	P1
Aantal verhuringen met schade	1000	P2
Aantal Zakelijke verhuringen	2800	P3
Aantal Particuliere verhuringen	1200	P4
Aantal Zakelijke verhuringen met schade	500	P5
Aantal Particuliere verhuringen met schade	200	P6
Aantal Intern gereden schade	100	P7
Aantal verkochte vervoermiddelen met schade	250	P8
Aantal ingekochte vervoermiddelen met schade	50	P9
Aantal meldingen schade tijdens huur	25	p10

- Vervolgens heb ik per proces gekeken welke parameter hiervoor geldt. Zodoende onderstaande lijst:
 - 1.1 Levering Parameter P9
 - 2.1 Uitgifte Particulier Parameter P4
 - 2.2 Uitgifte Zakelijk Parameter P3
 - 2.3 Detectie Vooraf Parameter P1
 - 2.4 Detectie Tijdens Parameter P10
 - 2.5 Detectie Achteraf Parameter P1
 - 2.6 Schadeafhandeling SS/OC/MC Parameter P2
 - 2.7 Schadeafhandeling VS/SP Parameter P2
 - 2.8 Facturatie Zakelijk Parameter P5
 - 2.9 Inname Particulier Parameter P4
 - 2.10 Inname Zakelijk Parameter P3
 - 3.1 Detectie Intern Parameter P7
 - 4.1 Verkoop Parameter P8

De parameters die zijn opgesteld zijn waarde(n) waarmee de kosten per proces worden vermenigvuldigd. Met andere woorden; wanneer de kosten per proces duidelijk zijn, hoe wordt er bepaald wat een bepaald proces op jaarbasis kost. Dit zijn verschillende parameters die gelden voor de verschillende processen. Zo is de parameter voor het proces Uitgifte Particulier: 'Het aantal particuliere verhuringen'. Echter de parameter voor het (sub)proces 2.6 Schadeafhandeling SS/OC/MC is: 'Het aantal verhuringen met schade'. Voor het overzicht sheet, vooral bedoeld voor managers die meteen willen zien wat het proces schadeafhandeling op jaarbasis kost, zullen deze parameters van belang zijn. Hier worden namelijk de kosten per proces vermenigvuldigd met de parameters. Op deze wijze ontstaat een overzicht hoeveel een proces per jaar kost. Door de opsomming van alle processen heeft een organisatie een inzicht in de totale kosten die het maakt aan het proces schadeafhandeling.

Stap 3: Groepeer identieke kostenveroorzakende factoren

- Op basis van eerder opgestelde kostenveroorzakende factoren (parameters) per proces is de volgende lijst opgesteld:
 - 1.1 Levering
 - Aantal ingekochte vervoermiddelen met schade.
 - Waarde = 50
 - 2.1 Uitgifte Particulier & 2.9 Inname Particulier
 - Aantal particuliere verhuringen.
 - Waarde = 1200
 - 2.3 Detectie Vooraf & 2.5 Detectie Achteraf
 - Aantal verhuringen
 - Waarde = 4000
 - 2.5 Detectie Tijdens
 - Aantal schademeldingen tijdens huurperiode
 - Waarde = 25
 - 2.6 Schadeafhandeling SS/OC/MC & 2.7 Schadeafhandeling VS/SP
 - Aantal verhuringen met schade
 - Waarde = 1000
 - 2.8 Facturatie Zakelijk
 - Aantal zakelijke verhuringen met schade
 - Waarde = 500
 - 2.2 Uitgifte Zakelijk & 2.10 Inname Zakelijk
 - Aantal zakelijke verhuringen.
 - Waarde = 2800
 - 3.1 Detectie Intern
 - Aantal intern gereden schade
 - Waarde = 100
 - 4.1 Verkoop
 - Aantal verkochte vervoermiddelen met schade
 - Waarde = 250.

ID	Tijd (In uren)	Totaal tijd per jaar (In uren)	Totaalkosten per jaar (In euro's)	Kosten per doorloop
1	0,70	35	€ 607,73	€ 12,15
2	0,62	740	€ 12.849,25	€ 10,71
3	0,78	3.133	€ 54.406,74	€ 13,60
4	0,43	11	€ 188,11	€ 7,52
5	0,88	883	€ 15.338,07	€ 15,34
6	0,28	142	€ 2.459,88	€ 4,92
7	1,52	4.247	€ 73.738,49	€ 26,34
8	0,28	28	€ 491,98	€ 4,92
9	1,13	283	€ 4.919,76	€ 19,68
		Totaal uren	Totaal kosten	Totale doorloopkosten
		9.503	€ 110.593,26	€ 115,18

In bovenstaande figuur zijn de systeemkosten berekend op basis van een gemiddelde doorlooptijd. Als eerste is er proces berekend wat de gemiddelde doorlooptijd in uren is. Dit is te zien het roodgekleurde vak. Hiervoor is gebruik gemaakt van eerder behandelde framework. Deze is te vinden in paragraaf 4.2.1. In het framework wordt gewerkt met minuten. Voor de systeemkosten worden deze omgezet naar uren. Vervolgens zijn deze uren in het roodgekleurde vak vermenigvuldigd met de eerder opgestelde parameters uit stap 3. Op deze manier is het meteen duidelijk hoeveel uur één proces op voorkomt op jaarbasis. De sommatie van al deze processen levert een totaal aantal uur dat het proces schadeafhandeling duurt op jaarbasis op basis van een gemiddelde doorlooptijd. In de figuur is te zien dat dit 9.503 uur betreft.

In onderstaande afbeelding zijn (fictieve) overheadkosten te zien van het systeem. Er is door mij een onderscheid gemaakt in de softwarekosten en werkplek/scanner/printerkosten. Deze kosten bij elkaar maken de **systeemkosten**, zoals te zien is in onderstaande figuur.

Overhead Kosten	
€ 150.000,00	Software
€ 15.000,00	Werkplek / Scanner / Printer
Totaal	
€ 165.000,00	

De systeemkosten worden vervolgens gedeeld door het totaal aantal uur dat de processen in beslag nemen. Op basis hiervan wordt een uurtarief vastgesteld. Het uurtarief van een gemiddelde doorlooptijd van processen is te zien in onderstaande figuur.

OVERHEADKOSTEN / TOTAAL UREN	
€	17,36 PER UUR

De formule die hier dus achter zit is $€165.000 / 9.503 \text{ uur} = €17,36 \text{ per uur}$. Nu het uurtarief bekend is kan de volgende stap gemaakt worden. Het totaal aantal uur dat een proces op basis van een jaar voorkomt zijn bekend. Tevens is berekend wat het uurtarief is aan de hand van de sommatie van de aantal uren. Door deze twee waarden te vermenigvuldigen is er bekend wat een proces op jaarbasis kost. In **figuur x** is dit te zien in de blauwe tabel. Als voorbeeld neem ik ID 1. Dit proces duurt bij een gemiddelde doorloop 0,70 uur (42 minuten). Op jaarbasis betekent dit 35 uur. ($0,70 \text{ uur} * \text{parameterwaarde } 50 = 35 \text{ uur}$). Deze 35 uur wordt vermenigvuldigd het vastgestelde uurtarief.

Het resultaat van deze vermenigvuldiging is dat de kosten van het proces €607,73 bedragen (35 uur * €17,36 uurtarief = €607,73). Door deze kosten weer te delen door de waarde van de vastgestelde parameter is te zien hoeveel het proces per keer kost. Deze kosten worden opgenomen in het framework dat per proces is ontworpen. Hierin worden de systeemkosten (hierboven berekend) en de loonkosten opgenomen. Deze twee kosten bij elkaar opgeteld bepalen de kosten van één doorloop van het proces. In het groene is te zien hoeveel elk proces per doorloop kost op basis van het berekende uurtarief. De kosten zijn zoals bovenstaande methode uitgevoerd voor alle processen en ook hier is onderscheid gemaakt in minimale, gemiddelde en maximale doorlooptijd. Dit is bewust gedaan aangezien deze doorlooptijden het aantal uur bepalen dat een proces op jaarbasis voorkomt. Omdat de overheadkosten een constante factor zijn (namelijk €165.000) bepaald het aantal uur van alle processen het uurtarief.

Proces/activiteit	Kostenveroorzakende factor (Parameter)	Parametrcode	Aantal (op jaarbasis)	Tijd (in uren)	Totaal tijd per jaar (in uren)	Totaalkosten per jaar (in euro's)	Kosten per doorloop
1.1 Levering	Aantal ingekochte vervoermiddelen met schade	P9	50	0,30	15	525,29 €	10,51 €
2.1 Uitgifte Particulier	Aantal Particuliere verhuuringen	P4	1200	0,30	360	12.807,00 €	10,51 €
2.9 Inname Particulier	Aantal verhuuringen	P1	4000	0,43	1.733	60.700,39 €	15,18 €
2.3 Detectie Vooraf	Aantal meldingen schade tijdens huur	p10	25	0,20	5	175,10 €	7,00 €
2.4 Detectie Tijdens	Aantal verhuuringen met schade	P2	1000	0,50	500	17.509,73 €	17,51 €
2.6 Schadeafhandeling SS / OC / I	Aantal Zakelijke verhuuringen met schade	P5	500	0,15	75	2.636,46 €	5,25 €
2.7 Schadeafhandeling VS / SP	Aantal Zakelijke verhuuringen	P3	2800	0,67	1.867	65.389,65 €	23,35 €
2.8 Facturatie Zakelijk	Aantal Intern gereeden schade	P7	100	0,15	15	525,29 €	5,25 €
2.2 Uitgifte Zakelijk	Aantal verkochte vervoermiddelen met schade	P8	250	0,57	142	4.961,09 €	19,84 €
2.10 Inname Zakelijk							
3.1 Detectie Intern							
4.1 Verkoop							
					Totaal uren	Totaal kosten	Totale doorloopkosten
					4.712	€ 104.299,61	€ 114,40
Overhead Kosten							
				Tijd (in uren)	Totaal tijd per jaar (in uren)	Totaalkosten per jaar (in euro's)	Kosten per doorloop
€	150.000,00			35	35	607,73 €	12,15 €
€	15.000,00			740	740	12.849,25 €	10,71 €
€ 165.000,00							
				0,78	3.133	54.406,74 €	13,60 €
				0,43	11	188,11 €	7,52 €
				0,88	883	15.388,07 €	15,34 €
				0,28	142	2.459,88 €	4,92 €
				1,52	4.247	73.738,49 €	26,34 €
				0,28	28	491,98 €	4,92 €
				1,13	283	4.919,76 €	19,68 €
					Totaal uren	Totaal kosten	Totale doorloopkosten
					9.503	€ 110.593,26	€ 115,18
				Tijd (in uren)	Totaal tijd per jaar (in uren)	Totaalkosten per jaar (in euro's)	Kosten per doorloop
1				1,33	67	604,81 €	12,10 €
2				1,03	1240	11.249,48 €	9,37 €
3				1,80	7200	65.319,59 €	16,33 €
4				0,73	18	166,32 €	6,65 €
5				1,28	1.283	11.642,61 €	11,64 €
6				0,53	267	2.419,24 €	4,84 €
7				2,72	7.607	69.008,93 €	24,65 €
8				0,52	52	468,73 €	4,69 €
				1,82	454	4.120,27 €	16,48 €
					Totaal uren	Totaal kosten	Totale doorloopkosten
					18.188	€ 99.680,41	€ 106,75

BIJLAGE G: Beoordeling Concept afstudeerverslag

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

Formulier bespreking concept afstudeerdossier

Student:	Jesper Taal	Studentnummer:	07064454
Datum:	06/05/11		

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

Verbeterpunten:

Dossier op BB aanvullen met afst.plan, PID, producten, verslag, highlightreports.

Opmerkingen:

Verslag gaat goed → feedback verwerken

Naam begeleider/examinator: A.Luik

Datum: 6 mei 2011

Dit formulier wordt door de begeleider/examinator digitaal ingevuld en per email naar de student verstuurd met een cc naar de coördinator van ICT & Media @ Work (A.M.Schipper@hhs.nl). Het formulier dient door de student te worden opgenomen in het afstudeerdossier.

BIJLAGE H: Beoordeling Tussentijds Assessment

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

Formulier tussentijds assessment

Student: Jesper Taal

Studentnummer: 07064454

Datum: 23-5-2011

eerste / tweede TTA: eerste

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

Beroepstaken op afgesproken niveau uitgevoerd?		O	V
1	Modelleren bedrijfsprocesmodel		X
2	Onderzoeken organisatieaspecten		X
3	Modelleren toestandenmodel	X	
4	Onderzoeken veranderingsbehoefte	X	
5	Opstellen impactanalyse	X	
6	Beschrijven van het huidige kostenplaatje van de (ICT-)dienstverlening		X
7	Beschrijven van de huidige (ICT-)diensten		X

8	Initiëren project		X
9	Monitoren en sturen project	X	
10	Afsluiten project	X	

Overige beoordelingscriteria

O V

Aanpak

Passend

	X
	X

Theoretisch verantwoord

Producten

Tussenproducten

	X
X	X

Eindproduct

Reflectie

Inzicht in eigen functioneren

X	
X	

Inzicht in eigen leerproces

Toelichting:

De verslaglegging geeft nog geen volledig en AFGEROND beeld van hetgeen is opgeleverd, aangezien nog niet alle onderdelen zijn ingevuld of afgerond. Desalniettemin is geconcludeerd dat de kwaliteit van de tot dusverre opgeleverde producten voldoende is. De verslaglegging in het afstudeerverslag verdient echter nog wel een verbeterslag. Met name de mate van detail en scheiding van hoofd en bijzaken is daarin een aandachtspunt.

Advies:

Jesper gaat zich de komende periode focussen op het afstudeerverslag en met name richten op de evaluatie en leesbaarheid van het verslag.

Aankruisen welke beslissing de student heeft genomen

x Afstudeerdossier wordt op afgesproken datum ingeleverd

Inleverdatum: 6-6-2011

De afstudeerperiode wordt met 30% verlengd

Nieuwe einddatum:

eerstvolgende inleverdatum volgens het jaarrooster

Inleverdatum:

Student stopt met de afstudeeropdracht

Naam begeleider/examinator: Arianne Luik Knoester

Naam expert/examinator: Ed Meijer

Datum: 23-5-2011

Dit formulier wordt door de expert/examinator digitaal ingevuld, waarna de begeleider/examinator het per email verstuurt naar de student met een cc naar de coördinator van ICT & Media @ Work (A.M.Schipper@hhs.nl). Het formulier dient door de student te worden opgenomen in het afstudeerdossier.

Evaluatieformulier afstuderen

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

Student: Jesper Taal
Periode: feb-mei
Bedrijf c.q. instelling: Spuigroep BV
Bedrijfsmentor: m. de Bree
Plaats: 's-Gravenhage
Datum: 31-05-2011

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

Zeker. Zijn communicatieve vaardigheden en analytisch vermogen hebben er toe bijgedragen dat hij probleemstellingen snel en helder kan formuleren. Tevens is hij hierdoor een prettige gesprekspartner voor collegae gebleken.

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

Zijn communicatieve vaardigheden beoordeel ik als goed. Jesper weet snel een inschatting te maken van zijn gesprekspartner en stemt zijn communicatie daar op af. Dat zorgt ervoor dat hij met collegae in alle lagen van de organisatie op een passende wijze kan communiceren. Ook zijn schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid is prima. De voortgangsrapportages zijn hier een goed voorbeeld van. Bij mondelinge presentaties bleek Jesper in het begin wat verlegen. Hierin heeft hij echter een ontwikkeling doorgemaakt.

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

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

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

Als zeer goed. Ik ben onder de indruk van het gemak waarmee Jesper zijn kennis in praktijk brengt en de juiste methodieken weet te vinden om theorie te onderbouwen.

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

De kwaliteit van de (tussen)producten is goed. Jesper heeft tussentijds ook goed gereflecteerd en om input gevraagd om tot goede eindproducten te komen.

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

Ik ben zeer tevreden met het opgeleverde eindproduct. Er is een vervolgproject gedefinieerd, waarbij het eindproduct dat Jesper heeft opgeleverd als basis dient.

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

Ik heb meer gekregen dan is afgesproken. Jesper heeft op eigen initiatief een stappenplan geformuleerd met als doel om de nog te definiëren technische oplossing zo goed mogelijk aan te laten sluiten op het proces.

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

Het voldoet volledig aan mijn verwachting

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

Het eindproduct is bruikbaar. Het is zo opgesteld dat zaken die de businesscase beïnvloeden en veranderingen op langere termijn, gemakkelijk kunnen worden doorgerekend.

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

Zoals eerder aangegeven, zal er een vervolgproject worden gedefinieerd, om de wensen en eisen te vertalen naar een (technische)oplossing

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

Ja, met het eindproduct dat Jesper heeft opgeleverd is de basis gelegd voor de start van een technisch en zakelijk gerechtvaardigd project.

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

Ik vond het bijzonder inspirerend om met iemand te werken die al op zo een jonge leeftijd behalve enthousiast en leergierig ook zeer gedreven en analytisch is

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

Ja, indien er passende opdrachten zijn, zal ik dat zeker overwegen. De organisatie heeft op deze manier de kans om studenten met een frisse blik naar opdrachten/probleemstellingen te laten kijken en feeling te houden met het onderwijs. Anderzijds biedt de organisatie iemand de kans om theorie in praktijk te brengen

HUIDIGE SITUATIE PROCES SCHADEAFHANDELING



EXTERNE BIJLAGE A

Auteur	:	J.A Taal
Studentnummer:		07064454
Bedrijf	:	Spuigroep B.V.
Bedrijfsmentor	:	M. de Bree
Expert	:	E.F Meijer
Begeleidend	:	A.M Luik-Knoester
Versie	:	1.0
Datum	:	31-05-2011

Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	4
2. De organisatie.....	5
2.1 Spuigroep B.V.	5
2.2 Europcar B.V.	6
3. Het proces schadeafhandeling	7
4. Modellen.....	8
4.1 Facet Inkoop	9
4.1.1 Levering.....	10
4.2 Facet Verhuur particulier / zakelijk	11
4.2.1 Uitgifte particulier	12
4.2.2 Uitgifte zakelijk.....	14
4.2.3 Detectie vooraf.....	16
4.2.4 Detectie tijdens	18
4.2.5 Detectie achteraf.....	20
4.2.6 Schadeafhandeling ss.....	22
4.2.7 Schadeafhandeling vs.....	24
4.2.8 Facturatie zakelijk.....	26
4.2.9 Inname particulier	28
4.2.10 Inname zakelijk	30
4.3 Facet Intern transport	31
4.3.1 Detectie intern.....	32
4.4. Facet Verkoop	34
4.4.1 Verkoop.....	35
BIJLAGE A: KOSTENBEREKENING.....	37
1.1 Levering.....	37
2.1 Uitgifte Particulier	38
2.2 Uitgifte Zakelijk.....	38
2.3 Detectie Vooraf	38
2.4 Detectie Tijdens.....	39
2.5 Detectie Achteraf.....	39
2.6 Schadeafhandeling SS	39
2.7 Schadeafhandeling VS.....	40
2.8 Facturatie Zakelijk.....	40
2.9 Inname Particulier.....	40
2.10 Inname Zakelijk	41
3.1 Detectie Intern	41

4.1 Verkoop.....	41
Parameters / Loonkosten	42
Systeemkosten	43
Totale Kosten	44
REFERENTIES.....	46

1. Inleiding

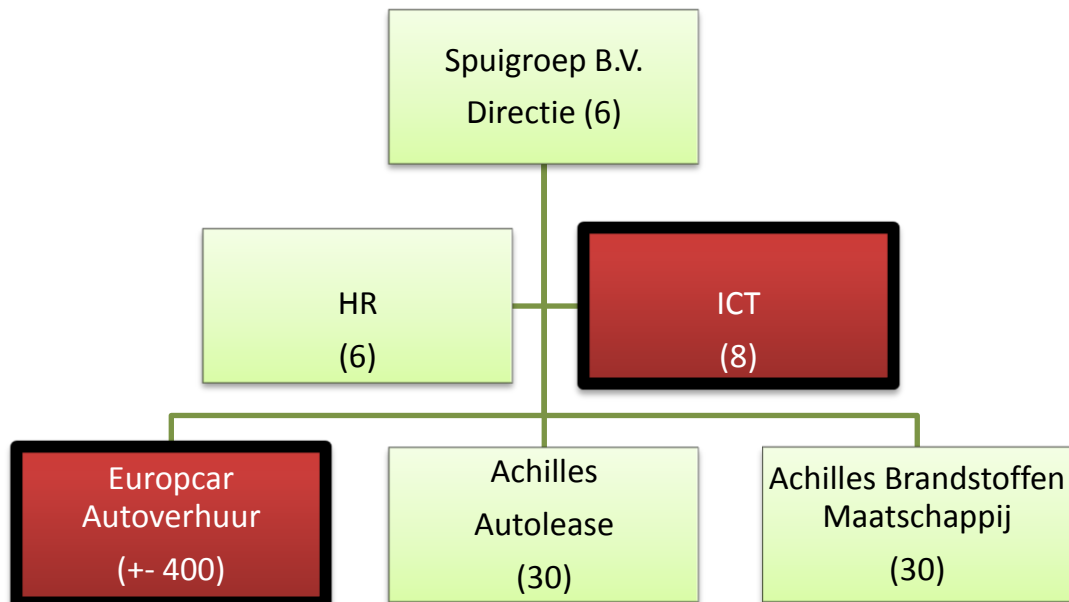
In dit document wordt de huidige situatie van het proces schadeafhandeling behandeld. De huidige situatie maakt deel uit van een vooronderzoek tot digitalisering van schadeafhandeling. Door modellen op te stellen die een weergave geven van de huidige situatie kan de impact worden bepaald van een eventuele nieuwe situatie. In het onderzoek naar de huidige situatie zijn tevens de kosten van het proces opgenomen. De kosten per proces zijn berekend en daarmee zijn de kosten van het schadeafhandeling proces op jaarbasis inzichtbaar. Deze inzichten kunnen worden gebruikt om de impact van diverse oplossingsrichtingen te analyseren en daarmee rechtvaardiging tot digitalisering van het proces schadeafhandeling realiseren.

In hoofdstuk 2 wordt de organisatie, waar het onderzoek van toepassing is, behandeld. Het proces schadeafhandeling wordt in hoofdstuk 3 toegelicht. De opgestelde modellen worden behandeld in hoofdstuk 4. Het proces is verdeeld over 4 facetten met daarin deelprocessen. De modellen worden zowel in model als tekstueel toegelicht. In Bijlage A is ten slotte de kostenberekening meegenomen van de huidige situatie.

2. De organisatie

2.1 Spuigroep B.V.

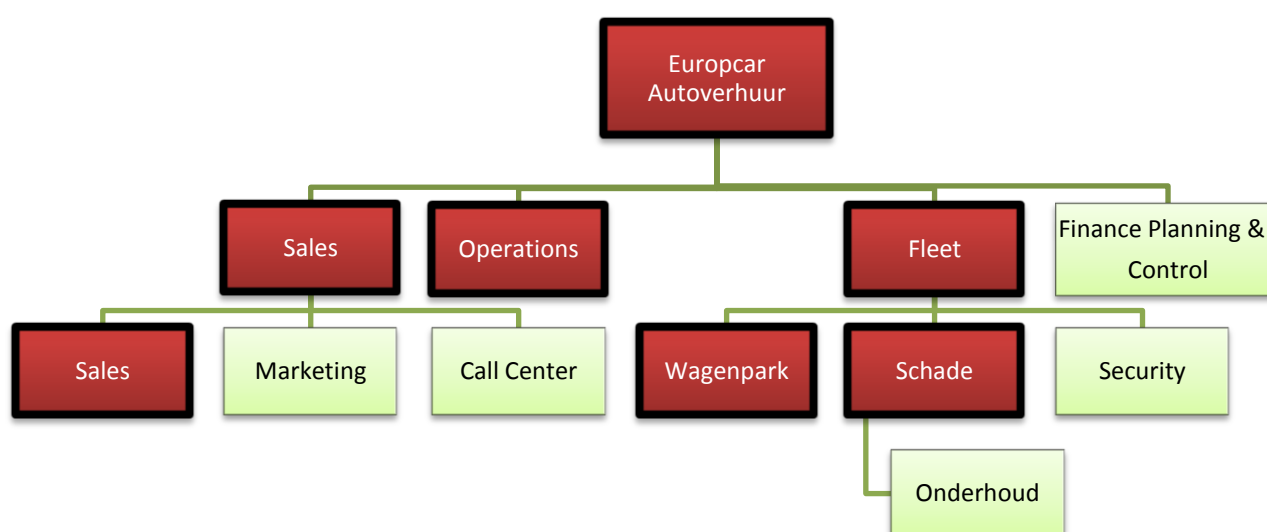
Spuigroep B.V. is een holding met diverse werkmaatschappijen onder zich die actief zijn in de automotief sector. Onder Spuigroep B.V. zijn de ondersteunende diensten ondergebracht zoals ICT en HR. In figuur 1 is het organogram te zien van Spuigroep B.V. In totaal werken er ongeveer 480 werknemers in de holding Spuigroep. De werknemers zijn verdeeld over verschillende werkmaatschappijen. Het onderzoek naar de huidige situatie heeft invloed op de werkmaatschappij Europcar. Hier werken ongeveer 400 werknemers, verdeeld over meerdere vestingen en/of afdelingen. Met vette markering is aangegeven welke facetten zijn onderzocht in de huidige situatie. In paragraaf 2.2 wordt de organisatie Europcar behandeld. In onderstaand figuur is tevens aangegeven hoeveel werknemers er werkzaam zijn.



FIGUUR 1: ORGANOGRAM SPUIGROEP B.V

2.2 Europcar B.V.

Zoals in het organogram in paragraaf 2.1 te zien is valt het kader van mijn afstudeeropdracht binnen Europcar B.V. Europcar B.V. is een franchisenemer van Europcar International en één van de grootste autoverhuurbedrijven van Nederland. Het hoofdkantoor is in Den Haag gevestigd. Europcar heeft vestigingen in alle grote steden en op de luchthavens. In totaal zijn er 34 vestigingen in Nederland. Europcar profileert zich ten opzichte van de concurrenten door middel van relatief nieuwe vervoermiddelen aan te bieden tegen scherpe tarieven. De grote concurrent van Europcar is Hertz. De afdelingen die van toepassing zijn op het project zijn vet weergegeven. Bij deze afdelingen zullen meeloopdagen, observaties en interviews volgen ten behoeve van het verzamelen van informatie. In het figuur 2 is het organogram te zien van Europcar.



FIGUUR 2 ORGANOGAM EUROPCAR

3. Het proces schadeafhandeling

Europcar is een autoverhuurbedrijf dat zich richt op zowel particuliere als zakelijke klanten. Onder de zakelijke klanten zijn verschillende doelgroepen te onderscheiden, namelijk de MKB-klanten (Midden en Klein Bedrijf) en grote key accounts. Laatst genoemde zijn de grotere leasebedrijven die een samenwerkingsovereenkomst hebben met Europcar voor bijvoorbeeld vervangend vervoer (bij schade/onderhoud aan lease vervoermiddel), of een langere periode als looptijd tussen een nieuw leasevervoermiddel (bij lange levertijden). Het verhuren van vervoermiddelen is dus het primaire proces bij Europcar. Bij verhuur kunnen echter schade ontstaan en dit gebeurt op vrij frequente basis. Één van de processen die een vrij belangrijke rol heeft in het verwerven van omzet is het schadeafhandeling proces.

Wat is schade

'Schade' kan verschillend worden geïnterpreteerd. Europcar hanteert schade wanneer een kras, pit en/of deuk groter is dan 30 a 40 mm. Alles onder deze norm wordt door Europcar gedefinieerd als 'gebruikschade'. Tevens zijn er in de voorwaarden, wanneer men een vervoermiddel huurt, opgenomen wat er onder 'schade' wordt verstaan. Hierin is opgenomen dat een lekke band **niet** als schade wordt opgenomen maar een versleten, kapot gereden band daarentegen **wel**. Ook geldt een barst in de voorruit, groter dan een euromunt, **wel** als schade.

De richtlijnen betreft acceptabele schade worden regelmatig met balie, service en schademedewerkers behandeld. De richtlijnen komen voort uit de acceptatiecriteria die *dealers* stellen aan vervoermiddelen. Het rendement (aankoopwaarde – verkoopwaarde) wordt bepaald aan de hand van de aanwezige schade(n) en in hoeverre deze acceptabel is. Belangrijk hierbij is dat alle niet acceptabele schade(n) te verklaren zijn (incasso van eigen risico / schade reeds betaald). Een gemiddeld vervoermiddel in het wagenpark van Europcar heeft een rendement van ongeveer €700/800. Elke schade die niet acceptabel voor een *dealer* is tijdens de verkoop en tevens niet te traceren in het systeem zal een negatief effect hebben op dit rendement. Het schadeafhandeling proces heeft dus direct invloed op de omzet van Europcar.

Het systeem AVS 400

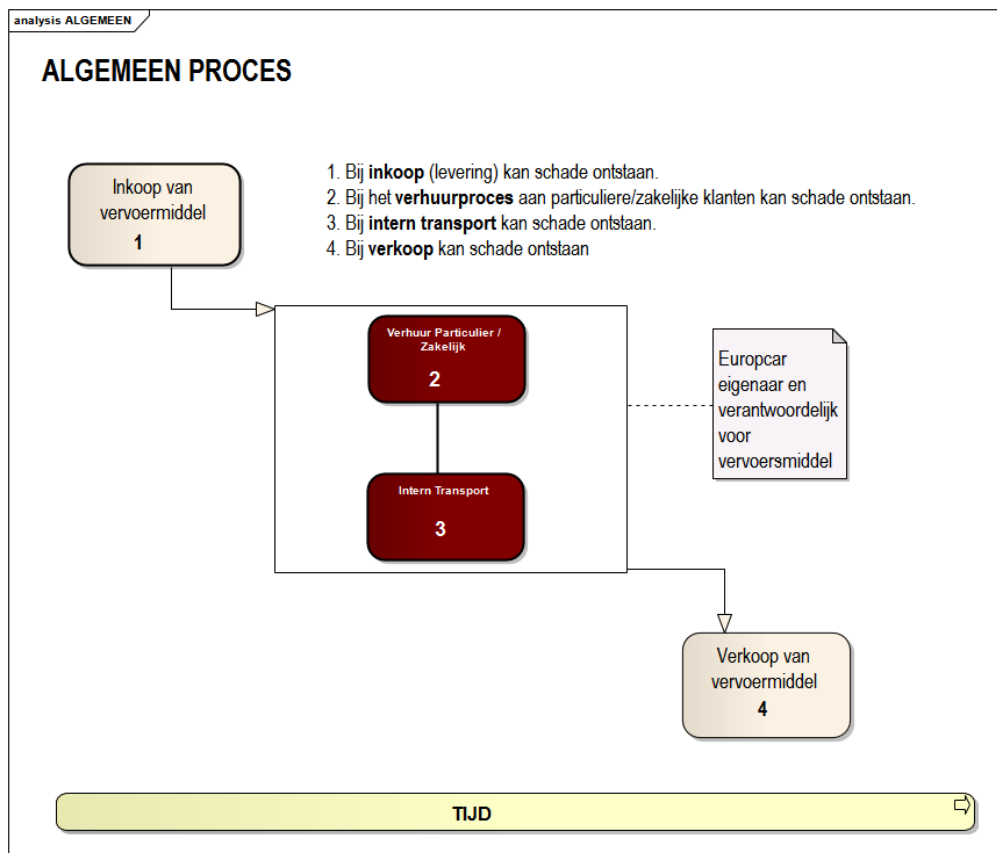
De software AVS 400 wordt ondersteunend aan het verhuur - en schadeafhandeling proces gebruikt. In het systeem wordt de verhuur vast gelegd met daarin de NAW- gegevens van de huurder, rijbewijs en adresgegevens en de kosten/borg van de huur. Het systeem dient als ondersteuning aan verhuur maar is inmiddels, door de flinke groei van Europcar in de laatste jaren, bedrijfskritisch geworden. Niet alleen vormt het systeem een rode draad in het verhuurdossier maar er is tevens te zien welke vervoermiddelen beschikbaar zijn per verhuurlocatie en wanneer deze terugverwacht worden. Ook is het systeem gekoppeld aan de Europese en nationale Europcar website, zodat online reservering direct in AVS 400 is terug te vinden. Naast de verhuur wordt ook een schadedossier opgebouwd in AVS 400. Het systeem verplicht de medewerker een aantal stappen te volgen in het dossier. In de fase huidige situatie zijn er modellen opgesteld die abstract weergeven hoe het proces schadeafhandeling verloopt. Hierin is tevens aangegeven welke activiteiten er in het systeem plaatsvinden.

4. Modellen

Onderstaande figuur geeft het algemene proces weer. Het proces schadeafhandeling bestaat uit 4 facetten, te weten:

1. Inkoop
2. Verhuur particulier / zakelijk
3. Intern transport
4. Verkoop

Bij deze 4 facetten kan schade ontstaan/gedetecteerd worden. Alle facetten zijn gemodelleerd. In de volgende paragrafen zal ik de facetten doornemen, en tekstueel behandelen.



In
bovenstaande
figuur is te
zien dat het

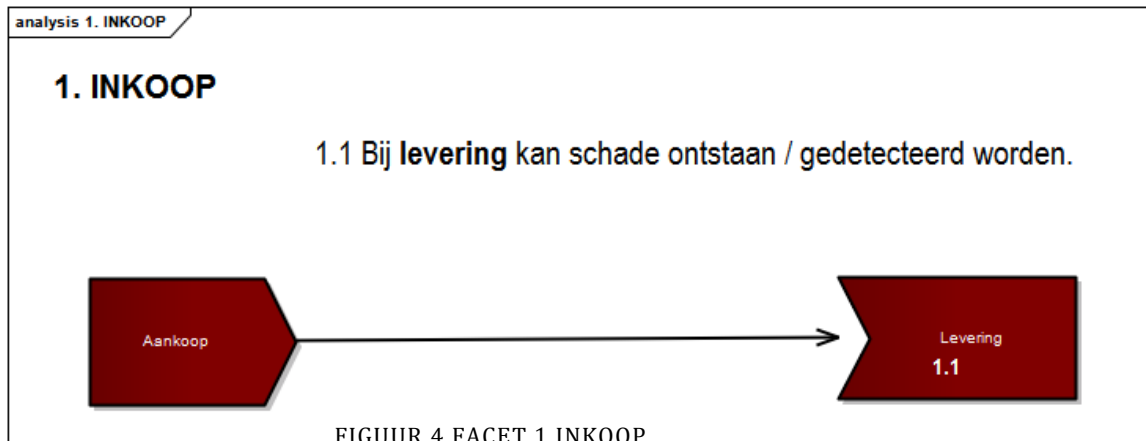
FIGUUR 3 ALGEMEEN PROCES

schadeafhandeling proces uit 4 facetten bestaat. Het eerste facet, Inkoop, houdt in dat Europcar een vervoermiddel aanschaf om het wagenpark mee te vullen. Bij levering van deze aangeschafte vervoermiddelen kan echter schade ontstaan/worden gedetecteerd, meer over het facet Inkoop is te lezen in paragraaf 4.1. Wanneer een vervoermiddel is aangeschaft is Europcar eigenaar van het vervoermiddel. Het vervoermiddel zal worden verhuurt aan particulieren en zakelijke klanten, hierin kan tevens schade ontstaan. Dit proces is ondergebracht in facet verhuur particulier/zakelijk. Meer hierover is te lezen in paragraaf 4.2. Tevens ondervindt het vervoermiddel intern transport. Dat wil zeggen: het vervoermiddel wordt uitgewisseld tussen de verschillende Europcar vestigingen en/of schadeherstel- en reparatiebedrijven. Meer over intern transport is te lezen in paragraaf 4.3.

In verloop van tijd zal het vervoermiddel worden verkocht, bij dit proces wordt een keuring edaan op schade(n). Hier kunnen dus nieuwe schade worden ontdekt en heeft dus relevantie met het proces schadeafhandeling. Meer hierover is te vinden in paragraaf 4.4.

4.1 Facet Inkoop

In deze paragraaf wordt het facet Inkoop behandeld. Tijdens de levering van (nieuw) aangeschafte vervoermiddelen kan schade worden gedetecteerd en/of ontstaan. Hetgeen wat niet vaak voorkomt op jaarbasis maar is meegenomen in het proces schadeafhandeling. In onderstaande figuur is ingezoomd op het facet Inkoop. Het proces Inkoop bestaat grofweg uit twee onderdelen; aankoop en de levering. Bij aankoop zal er echter geen schade kunnen ontstaan dus deze is buiten beschouwing gelaten. Het deelproces levering is wel meegenomen.



Op de volgende pagina is het deelproces levering opgenomen. Dit opgenomen model beschrijft hoe het proces verloopt mocht er schade zijn geconstateerd / ontstaan tijdens de levering van vervoermiddelen. Hieronder is er een tekstuele beschrijving van het proces opgenomen:

1. Aanbieden vervoermiddelen(Derden)

De actor derden (leverancier van aangekochte vervoermiddelen) zal de vervoermiddelen aanbieden bij één van de Europcar vestigingen. Het proces verloopt via stap 2.

2. Controleren(Filiaal)

De aangekochte vervoermiddelen worden gecontroleerd aan de hand van een controle formulier. Op dit formulier staan elementen die aanwezig moeten zijn op de aangekochte vervoermiddelen. Tevens wordt de buitenkant van het vervoermiddel nagelopen op eventuele schade. Indien schade aanwezig: stap 3. Indien geen schade aanwezig: stap 8.

3. Kwantificeren schade (Filiaal)

De aanwezige schade wordt vervolgens gekwantificeerd door een filiaalmedewerker. Zie hiervoor stap 4.

4. Verhuurbaar? (filiaal)

Is het vervoermiddel, met aanwezige schade verhuurbaar. In geval van 'Nee': Zie stap 5. In geval van 'Ja' zie Stap 6.

5. Terugname(derden)

Als de schade niet acceptabel blijkt en het vervoermiddel op deze wijze niet verhuurbaar is dan zal het vervoermiddel terug genomen worden door de leverancier. Er wordt niet getekend voor ontvangst.

6. Contacteren derden (schademanager)

De schademanager zal bij verhuurbare schade contact opnemen met de betreffende leverancier/dealer.

7. Compromis sluiten(schademanager)

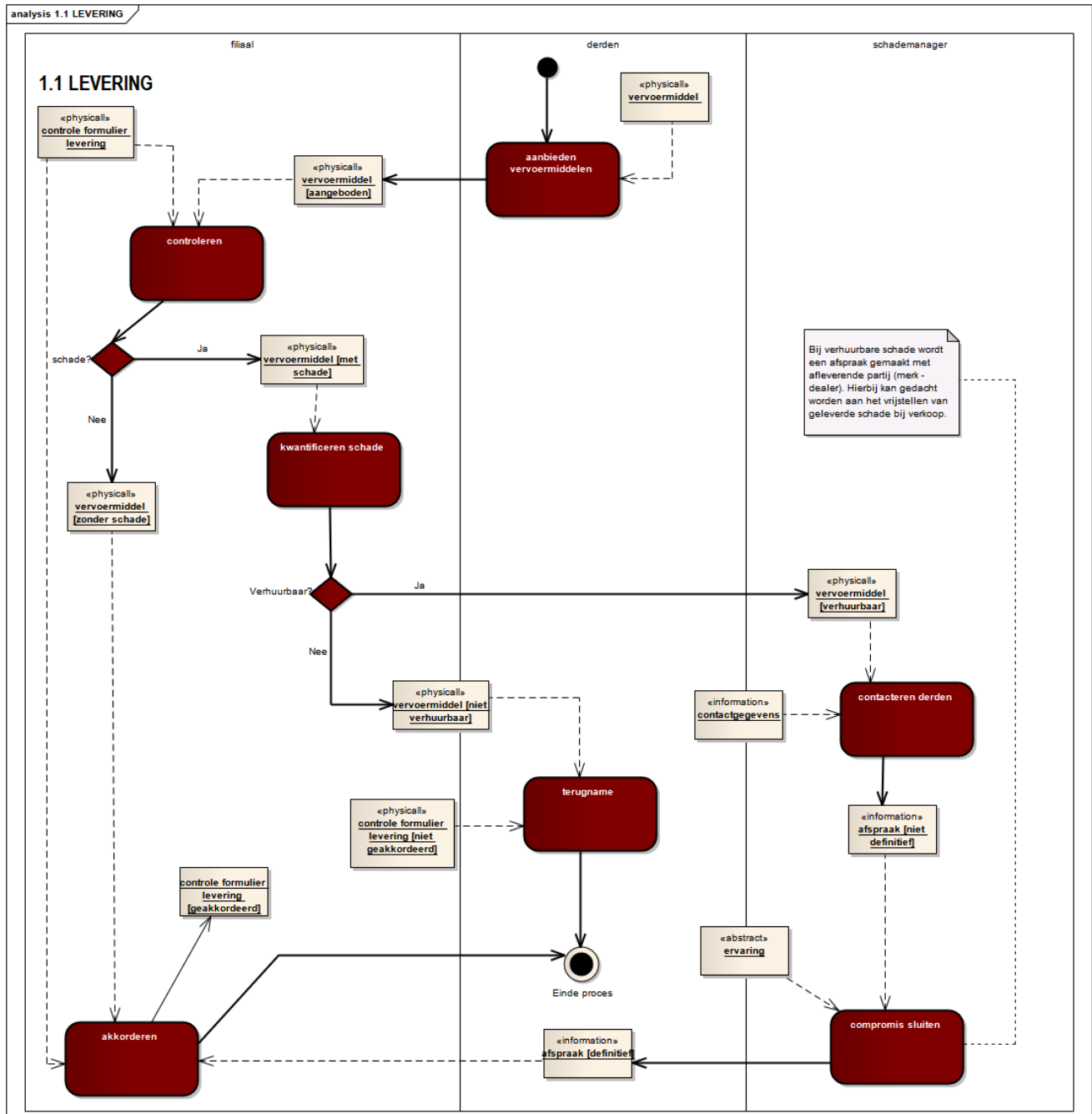
Een compromis sluiten met de betreffende leverancier/dealer.

8. Accorderen (filiaal)

Accorderen van controleformulier en tekenen voor ontvangst.

4.1.1 LEVERING

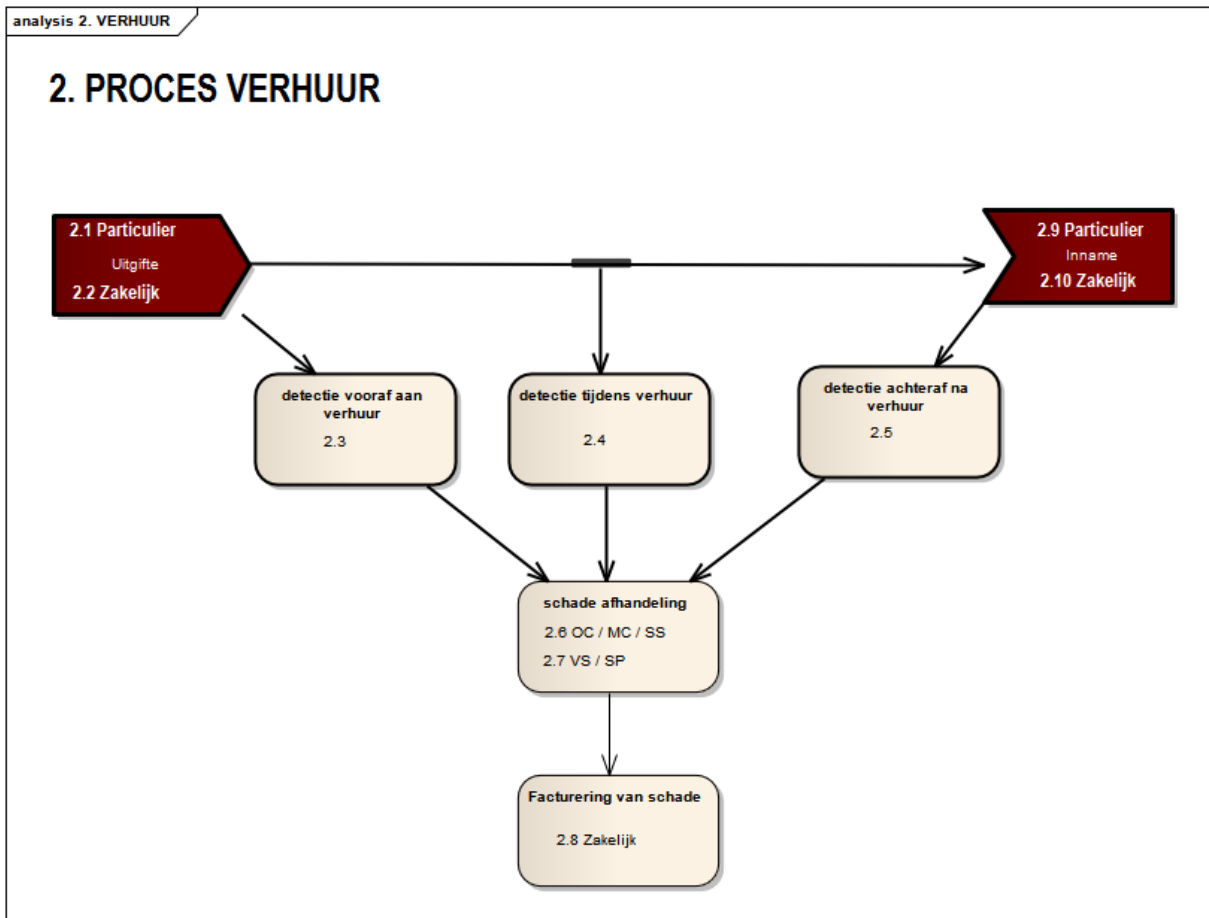
In onderstaande figuur is het deelproces levering te zien. Het model beschrijft de procesgang, met diverse actoren, hoe er gehandeld wordt met schade tijdens de levering van vervoermiddelen. De tekstuele beschrijving van het deelproces is te vinden op de vorige pagina.



FIGUUR 5 DEELPROCES 1.1 LEVERING

In de volgende paragraaf wordt het facet verhuur particulier/zakelijk behandeld. Dit facet is, binnen het proces schadeafhandeling, het meest complex. Verhuur particulier/zakelijk bestaat uit vele deelprocessen zoals zal worden beschreven in de volgende paragraaf.

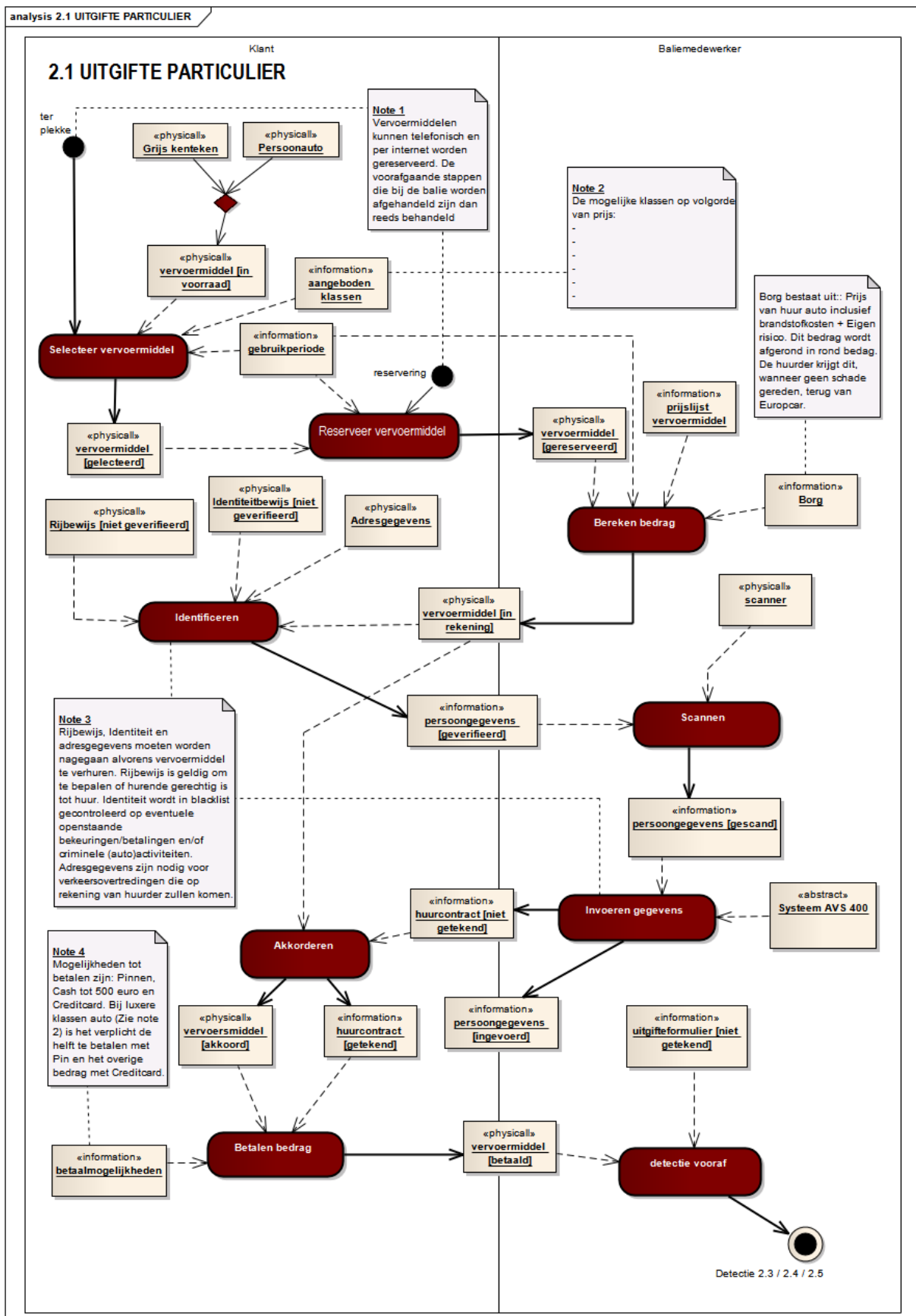
4.2 Facet Verhuur particulier / zakelijk



FIGUUR 6 FACET 2 VERHUUR PARTICULIER/ZAKELIJK

Binnen het facet verhuur/particulier zijn 10 deelprocessen te onderscheiden. Hieronder is in een model weergegeven welke 10 deelprocessen dit zijn. Onderstaande figuur geeft aan dat een vervoermiddel wordt verhuurt, dit kan zowel particulier als zakelijk zijn. **De uitgifte van een particuliere en zakelijke verhuur** zijn apart opgenomen omdat de werkwijze ervan veel afwijkingen heeft. Tijdens de verhuur kunnen er op drie momenten schade gedetecteerd worden. **Detectie vooraf aan huur**, wat inhoudt dat het vervoermiddel wordt gecontroleerd alvorens het vervoermiddel te verhuren. **Detectie tijdens verhuur** houdt in dat de huurder zich meldt (via een kanaal (telefoon / mail / balie) dat er schade is geconstateerd. **Detectie achteraf aan huur** is het controleren van het vervoermiddel na een huurperiode. Deze drie momenten leiden tot het deelproces schadeafhandeling, ongeacht of de schade wordt gerepareerd. In het deelproces schadeafhandeling is onderscheid gemaakt in **schadeafhandeling van schuld schade** (SS) en **verhaalbare schade** (VS) omdat de werkwijze hiervan uiteenlopen. Deze schadeafhandelingen resulteren, voor zakelijke klanten, **in een facturatie**. De particuliere klanten betalen immers, vooraf aan de huur, een borg. Wanneer bij particuliere huur een schade wordt geconstateerd zal de borg niet terug betaald worden. Als een huurperiode zal worden afgesloten door inname van het vervoermiddel. Ook hier zijn **de inname particuliere huur en zakelijke huur** apart gemodelleerd door de afwijkingen in werkwijze. In de volgende paragrafen zijn alle deelprocessen in zowel model als tekstuele toelichtingen meegenomen in het document.

4.2.1 UITGIFTE PARTICULIER



FIGUUR 7 DEELPROCES 2.1 UITGIFTE PARTICULIER

Tekstuele beschrijving Uitgifte Particulier

1. Selecteer vervoermiddel

De klant selecteert een vervoermiddel op basis van behoefte/doel van huur.

2. Reserveer vervoermiddel

De klant reserveert het vervoermiddel. Dit betekent dat het vervoermiddel uit de planning zal worden gehaald en niet beschikbaar is voor andere klanten. Stap 1 en Stap 2 kunnen zowel aan de balie, als via internet en telefoon plaatsvinden.

3. Bereken bedrag

Het systeem berekend, aan de hand van huurperiode en soort vervoermiddel, het te betalen bedrag. Dit bedrag zal bestaan uit de huurprijs en het eigen risico dat betaald zal moeten worden als 'borg'.

4. Identificeren

De klant identificeert zich met een rijbewijs, Identiteitsbewijs en adresgegevens. De gegevens zijn nodig om te bepalen of de klant zich bevindt op een eventuele blacklist.

5. Scannen

De identificatiebewijzen worden gescand en opgeslagen in het systeem. Deze gegevens worden slechts 1 maand geldig zijn en worden daarna opnieuw gevraagd.

6. Invoeren gegevens

De balie medewerker voert NAW- gegevens / Huurperiode / Vervoermiddel in.

7. Accorderen

De klant zal moeten tekenen voor akkoord gaan met voorwaarden, prijs en huurperiode.

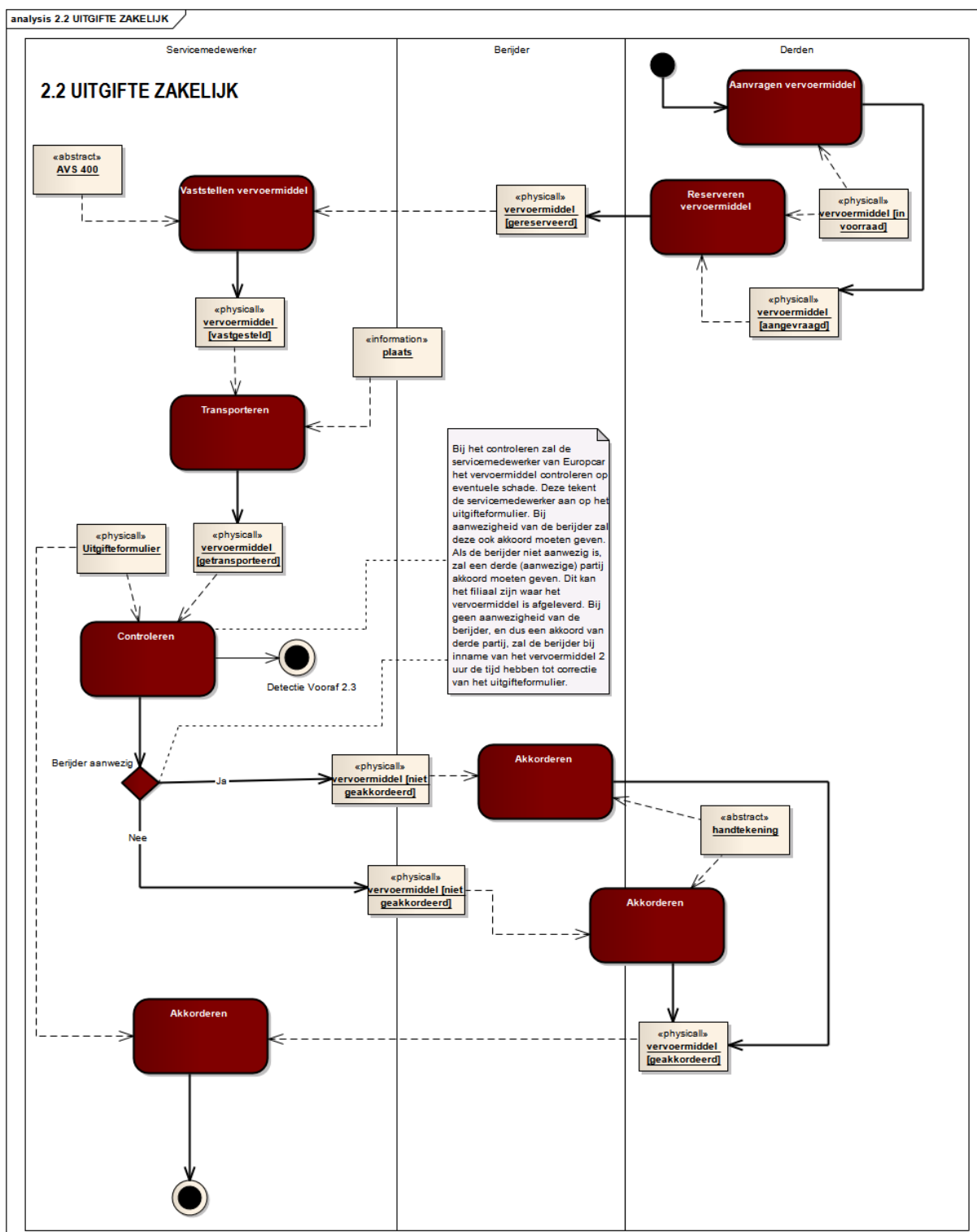
8. Betalen bedrag

Klant betaald te voldoen bedrag. *Kanttekening: Op vestiging schiphol kan alleen aan een huur worden voldaan wanneer betaald wordt met Creditcard.*

9. Detectie vooraf

Deelproces 'Detectie Vooraf' zal worden uitgevoerd.

4.2.2 UITGIFTE ZAKELIJK



FIGUUR 8 DEELPROCES 2.2 UITGIFTE ZAKELIJK

Tekstuele beschrijving Uitgifte Zakelijk

1. Aanvragen vervoermiddel

Zakelijke klant vraagt vervoermiddel aan.

2. Reserveren vervoermiddel

Zakelijke klant reserveert vervoermiddel, in een bepaalde klasse, voor een bepaalde tijd. Net als bij de particuliere huur zullen de gegevens worden vastgelegd in het systeem.

3. Vaststellen vervoermiddel

Het vervoermiddel zal uit de planning worden gehaald en worden ingepland voor de afgesproken huurperiode.

4. Transporteren

Het vervoermiddel zal worden afgeleverd op plaats van afgesproken bestemming. De berijder zal vanaf deze plaats zijn huurperiode ingaan.

5. Controleren

De berijder zal het vervoermiddel controleren, aan de hand van de afgeleverde uitgifte formulieren, op eventuele schade. Wanneer aanwezige schade niet is aangemerkt op bijgeleverde schadeformulier heeft de berijder 2 uur om te reageren.

6. Accorderen

Wanneer berijder aanwezig zal deze moeten accorderen

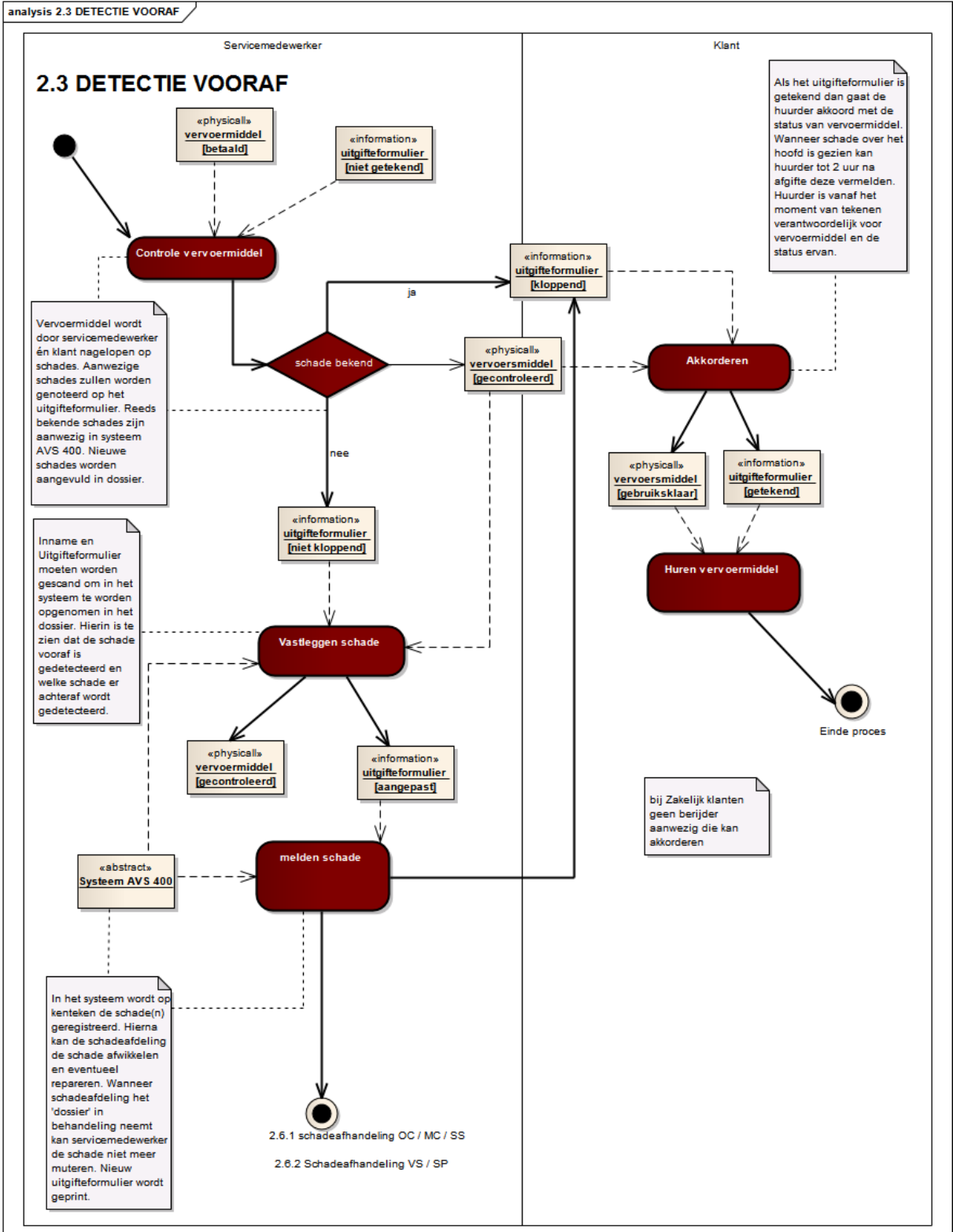
7. Accorderen

Wanneer berijder niet aanwezig zal derde partij moeten accorderen. In praktijk zijn dit meestal schadeherstel bedrijven en/of dealers. *Kanttekening: In praktijk vaak geen handtekening door derde partij.*

8. Accorderen

Servicemedewerker zal accorderen dat het vervoermiddel is afgeleverd. Tevens een kopie van bijgeleverde uitgifte formulier.

4.2.3 DETECTIE VOORAF



FIGUUR 9 DEELPROCES 2.3 DETECTIE VOORAF

Tekstuele beschrijving Detectie Vooraf

1. Controleren vervoermiddel

Het vervoermiddel wordt gecontroleerd op aanwezige schade. Het uitgifte formulier is geprint en hierop staan de bekende schade. Zijn er, naast deze bekende schade, nog andere schade(n)?

2. Schade bekend?

Als schade wordt geconstateerd, is deze reeds bekend? Bij Ja, zie stap 3. Bij Nee, zie stap 4.

3. Accorderen

Accorderen van uitgifte formulier.

4. Vastleggen schade

De schade zal worden aangetekend op het uitgifteformulier en daarna in het systeem AVS 400 worden vastgelegd, Zie stap 6.

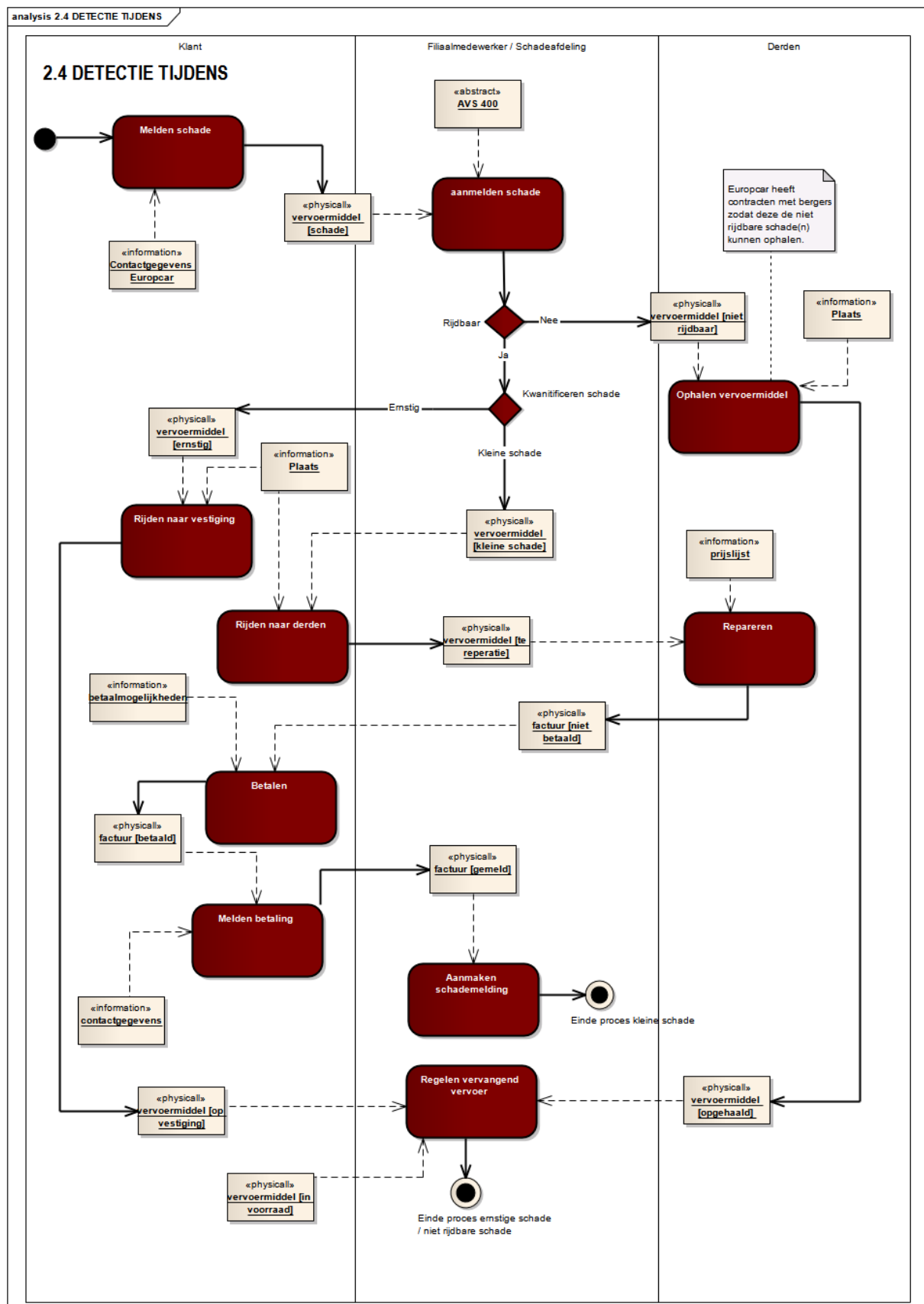
5. Huren vervoermiddel

Klant huurt vervoermiddel

6. Melden schade

Geconstateerde schade wordt in dossier opgenomen in AVS 400.

4.2.4 DETECTIE TIJDENS



FIGUUR 10 DEELPROCES 2.4 DETECTIE TIJDENS

Tekstuele beschrijving Detectie Tijdens

1. Melden schade

Klant meldt schade via één van de kanalen hoe deze gemeld kunnen worden. Telefoon, aan balie of via de mail.

2. Aanmelden schade

Schadeafdeling zal aanmaken van een nieuwe schade op het vervoermiddel. Dit gebeurt tevens in AVS 400.

3. Rijdbaar?

Is het vervoermiddel nog verantwoord rijdbaar? Voor Nee zie stap 5. Voor Ja zie stap 4.

4. Kwantificeren

Op basis van gegeven informatie van de klant zal de schadeafdeling een inschatting maken van de schade. Is deze ernstig of klein. Voor klein zie stap 8. Voor ernstig zie stap 7.

5. Ophalen vervoermiddel

Derden zullen het vervoermiddel ophalen. Dit zijn veelal bergers waarmee Europcar een samenwerkingsverband mee heeft.

6. Regelen vervangend vervoer

De dichtstbijzijnde Europcar vestiging zal kosteloos vervangend vervoer regelen.

7. Rijden naar vestiging

De klant rijdt het vervoermiddel naar dichtstbijzijnde Europcar vestiging.

8. Rijden naar derden

De klant rijdt het vervoermiddel naar dichtstbijzijnde mogelijkheid tot reparatie.

9. Repareren

Klant laat vervoermiddel repareren.

10. Betalen

Klant betaald reparatie.

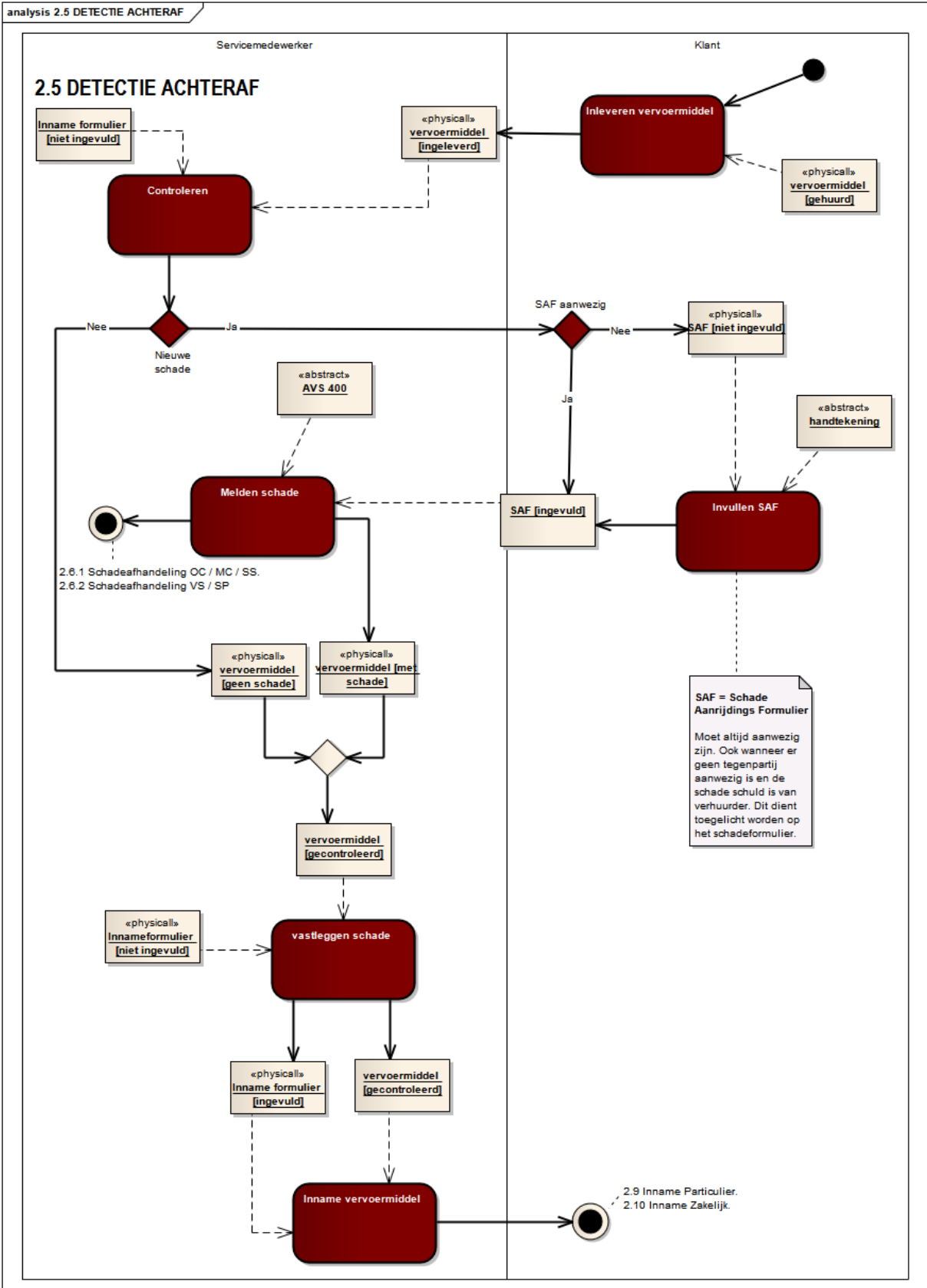
11. Melden betaling

Klant meldt de reparatie en voldane betaling. Factuur is bewijslast.

12. Aanmaken schademelding

Schadeafdeling meldt de schade aan in het systeem

4.2.5 DETECTIE ACHTERAF



FIGUUR 11: DEELPROCES 2.5 DETECTIE ACHTERAF

Tekstuele beschrijving Detectie Achteraf

1. Inleveren vervoermiddel

Klant levert het vervoermiddel in.

2. Controleren

Een servicemedewerker zal het vervoermiddel controleren op schade. Aan de hand van het eerder uitgegeven uitgifteformulier zal nu het inname formulier getekend worden. Hieraan is te zien of een eventuele schade reeds bekend was, of een nieuwe schade betreft.

3. Nieuwe schade?

Is de schade reeds bekend? Bij nee zie stap 4. Bij ja, zie stap 7.

4. SAF aanwezig

Is het schadeformulier aanwezig? Bij Ja zie stap 6. Bij Nee zie stap 5.

5. Invullen SAF

Klant vult een schadeformulier in.

6. Vastleggen schade

De nieuwe schade zal worden aangetekend op het inname formulier.

7. Inname vervoermiddel

Het vervoermiddel zal worden ingenomen aan de balie. Zie hiervoor 2.9 Inname Particulier of 2.10 Inname Zakelijk.

4.2.6 SCHADEAFHANDELING SS



FIGUUR 12 DEELPROCES 2.6 SCHADEAFHANDELING SS

Tekstuele beschrijving Schadeafhandeling SS

1. Melden schade

Een van de filiaalmedewerkers meldt een schade via het systeem AVS 400. De schade is dan te zien voor de schadeafdeling in hetzelfde systeem.

2. Bepalen oorzaak schade

Aan de hand van informatie die is aangeleverd door het filiaal, zal de schadeafdeling bepalen wat de oorzaak is van de schade. Is het verhaalbaar of schuldschade.

3. Oorzaak schade?

Oorzaak van schade? Bij schuldschade zie stap 4. Voor verhaalbare schade zie model 2.7 schadeafhandeling VS.

4. In behandeling nemen van schade

Het digitale schadedossier zal in behandeling genomen worden door de schadeafdeling.

5. Inventariseren van schade

Het filiaal, en in de meeste gevallen de stationmanager, beslist of de schade acceptabel is om te verhuren.

6. Repareren?

Schade repareren? Bij Ja zie stap 7. Bij Nee zie stap 15.

7. Transport opdracht maken

Filiaal wijst transportopdracht toe aan schadedossier.

8. Toewijzen herstelbedrijf

Aan de hand van de transportopdracht zal de schadeafdeling het schadeherstel bedrijf toewijzen.

9. Transporteren naar herstelbedrijf

Het schadeherstel bedrijf zal het vervoermiddelen ophalen.

10. Opstellen voorcalculatie

Het schadeherstel bedrijf geeft een voorcalculatie aan.

11. Accorderen voorcalculatie

Schadeafdeling keurt de voorcalculatie

12. Herstellen

Schadeherstel bedrijf herstelt vervoermiddel.

13. Transporteren naar Europcar

Schadeherstel bedrijf transporteert vervoermiddel naar vestiging van Europcar.

14. Vrijgeven vervoermiddel

Filiaal geeft vervoermiddel vrij voor verhuur zodat het vervoermiddel weer inzetbaar is.

15. Aanpassen schadetekst

Bij geen reparatie zal de bekende schade worden vermeld. Het aanpassen van de schadetekst wordt gedaan door het filiaal.

16. Verhuren

Het filiaal kan het vervoermiddel weer verhuren.

17. Opstellen eindcalculatie

schadeherstel bedrijf zal eindcalculatie maken.

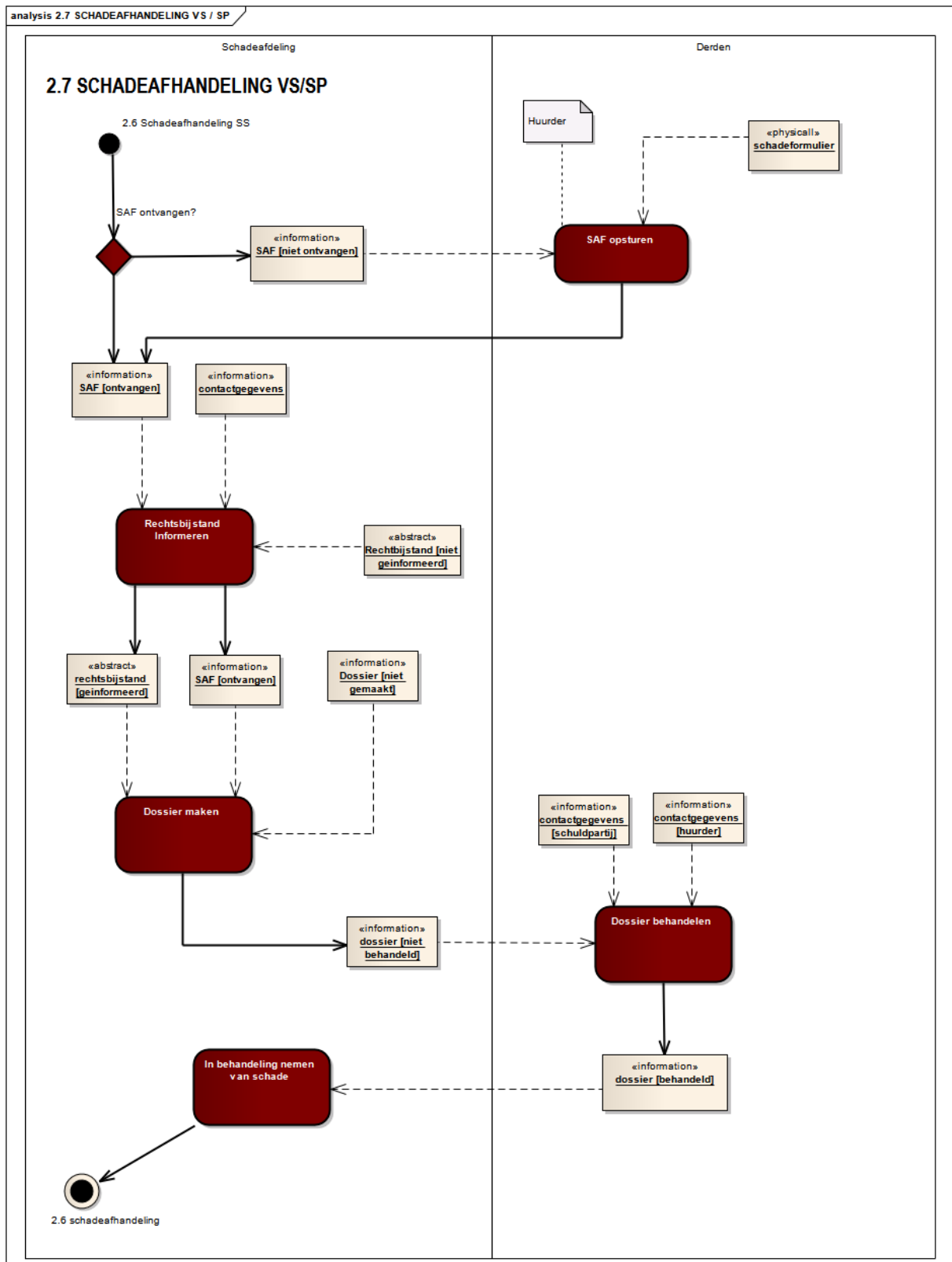
18. Accorderen eindcalculatie

Schadeafdeling zal eindcalculatie keuren.

19. Afsluiten dossier

Schadeafdeling sluit het schadedossier af.

4.2.7 SCHADEAFHANDELING VS



FIGUUR 13 DEELPROCES 2.7 SCHADEAFHANDELING VS

Tekstuele beschrijving Schadeafhandeling VS

1. *SAF Ontvangen?*

Is het schadeformulier ontvangen van de huurder? Zo ja zie stap 3. Zo nee zie stap 2.

2. *SAF opsturen*

De klant zal het Schadeformulier moeten opsturen naar Europcar. Dit kan per post, maar ook ingescand per mail.

3. *Rechtsbijstand Informeren*

De eerste voormelding van een schade, met voorlopig schadedossier, zal worden gestuurd naar de rechtsbijstand van Europcar.

4. *Dossier maken*

Het dossier zal opgebouwd worden met het schadeformulier, inname en uitgifteformulieren en contactgegevens van klant.

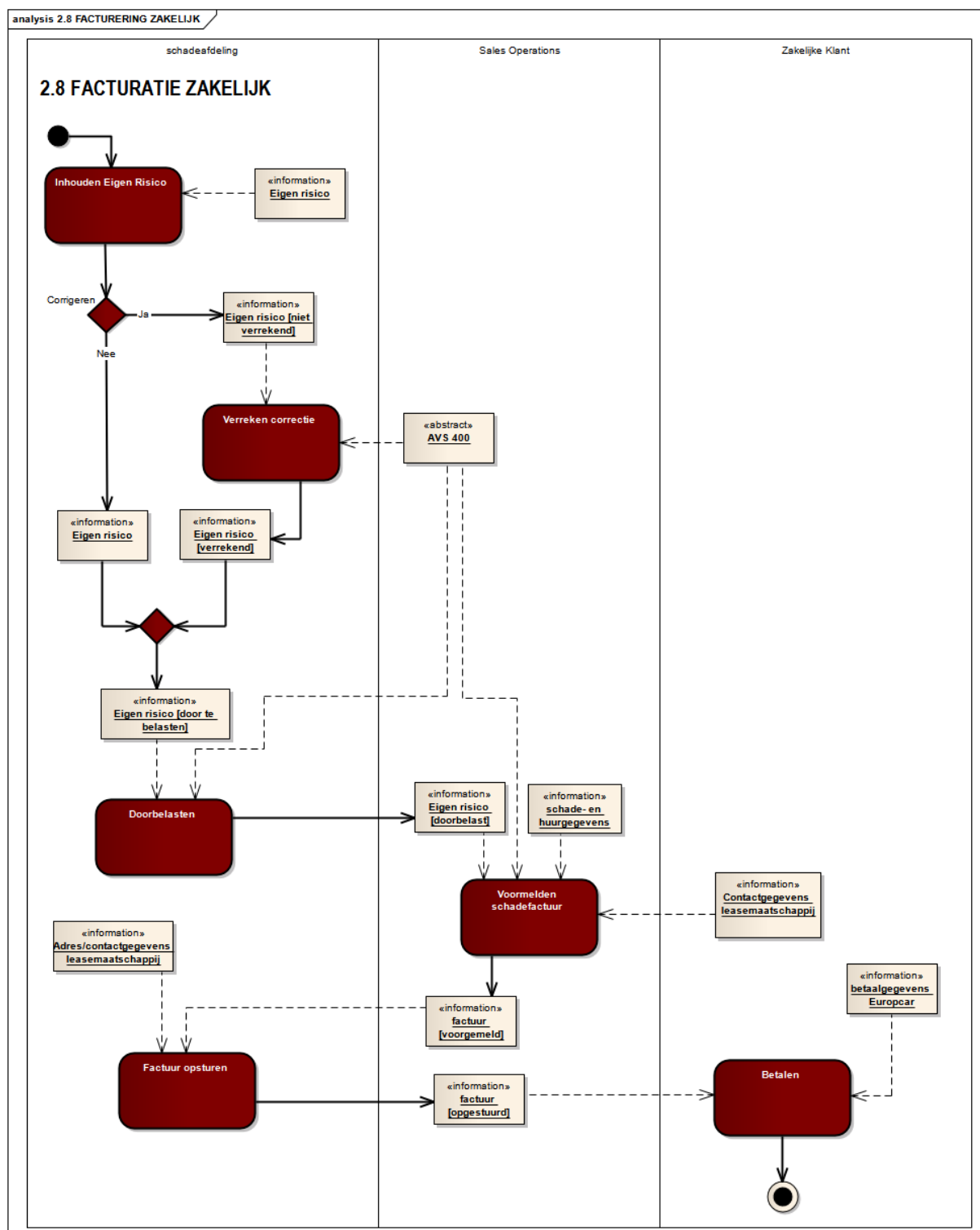
5. *Dossier behandelen*

De rechtsbijstand zal het dossier in behandeling nemen. Deze doen de afwikkeling met de verhaalbare partij en het schadeformulier van de schuldpartij. Europcar heeft vanaf hier voldaan aan de gestelde eisen. (Voormelding – dossier – schadeformulier – contactgegevens).

6. *In behandeling nemen van schade*

Ondertussen zal de schade worden behandeld door de schadeafdeling. Dit is gemodelleerd in deelproces 2.6 schadeafhandeling SS.

4.2.8 FACTURATIE ZAKELIJK



FIGUUR 14 DEELPROCES 2.8 FACTURATIE ZAKELIJK

Tekstuele beschrijving Facturatie Zakelijk

1. Inhouden eigen risico

Het eigen risico van klant zal worden ingehouden.

2. Corrigeren?

Afhankelijk van de soort schade gecorrigeerd worden. Immers, er wordt een eigen risico van een bepaald bedrag ingehouden. Soms blijkt de reparatie goedkoper te zijn. Het verschuldigd bedrag wordt gecorrigeerd. Zo ja zie stap 3. Zo nee zie stap 4.

3. Verrekenen bedrag

Het systeem berekend het bedrag aan de hand van Eigen Risico bedrag en eindcalculatie van schade.

4. Doorbelasten

Het eigen risico bedrag zal worden doorbelast op de klant.

5. Voormelden schadefactuur

Aan het einde van elke dag zal er een uitdraai plaatsvinden van de door te belasten schade(n) aan klanten. Deze klanten krijgen een voormelding, via de mail, van een te verwachten eigen risico factuur.

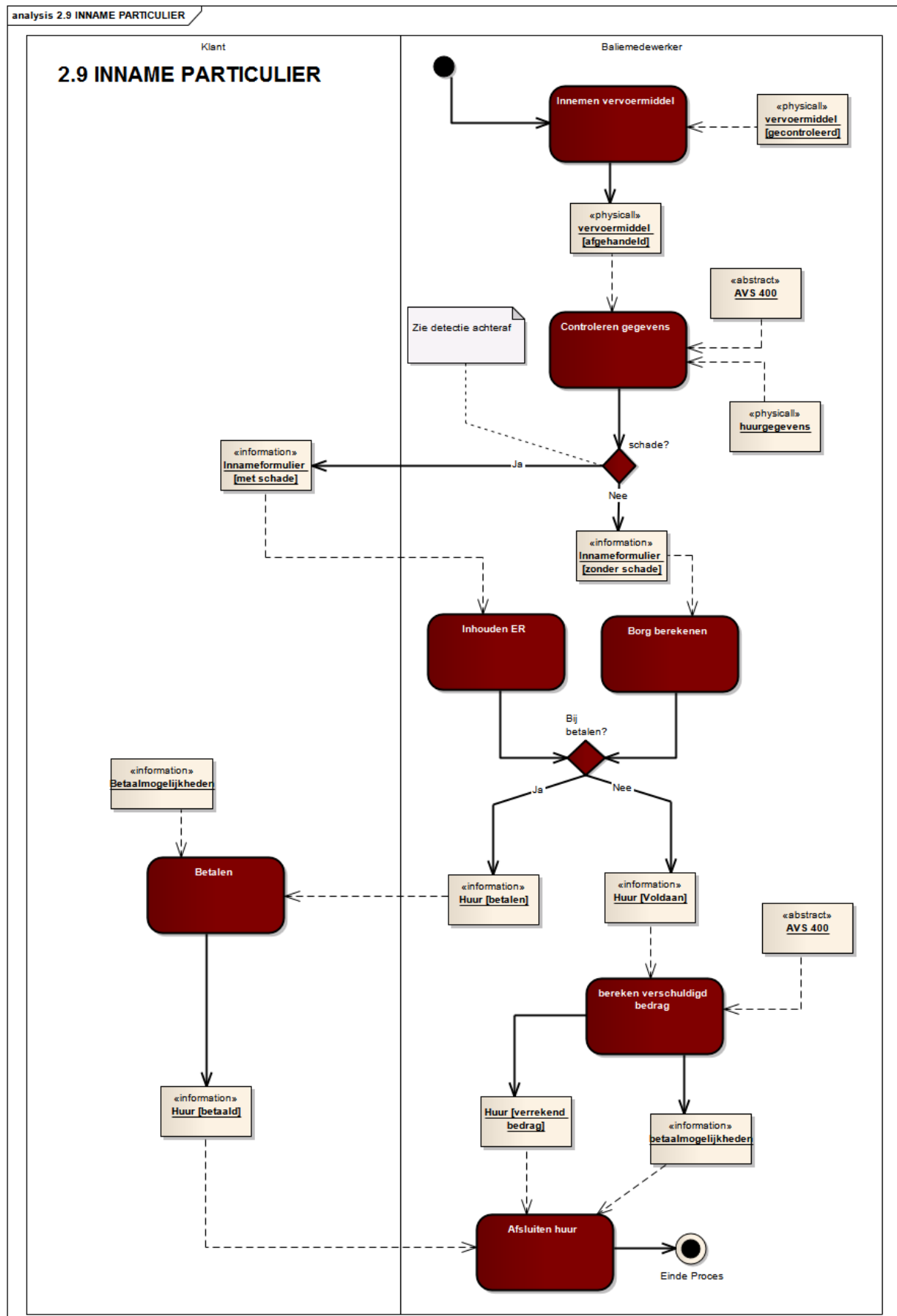
6. Factuur opsturen

De factuur zal daarna daadwerkelijk, vaak via de post, opgestuurd worden.

7. Betalen

De klant zal het eigen risico betalen.

4.2.9 INNAME PARTICULIER



FIGUUR 15 DEELPROCES 2.9 INNAME PARTICULIER

Tekstuele beschrijving Inname Particulier

1. Innemen vervoermiddel

Baliemedewerker zal het vervoermiddel innemen. Dat wil zeggen dat ze het gecontroleerde vervoermiddel invoert in het systeem aan de hand van het inname formulier.

2. Controleren gegevens

De baliemedewerker controleert de gegevens die in het systeem staan van de verhuur.

3. Schade?

Is er schade gedetecteerd tijdens of achteraf aan huurperiode? Zo ja zie stap 5. Zo nee zie stap 4.

4. Borg bereken

Het systeem berekent aan de hand van de gereden kilometers, de huurperiode, aantal gereden schade(n) en of het vervoermiddel is afgetankt hoeveel borg er over blijft voor klant.

5. Inhouden Eigen Risico

Het eigen risico zal worden ingehouden aan de hand van de gereden schade.

6. Bij betalen?

Moet de klant bij betalen aan de hand van de gereden kilometers, de huurperiode, aantal gereden schade(n) en afgetankt vervoermiddel? Zo ja zie stap 8. Zo nee zie stap 7.

7. Berekenen verschuldigd bedrag

Het systeem berekend het verschuldigd bedrag van Europcar aan de klant. Dit kan op verschillende wijze worden uitbetaald. Zoals cash (tot 500 euro) of storten via bankrekeningnummer.

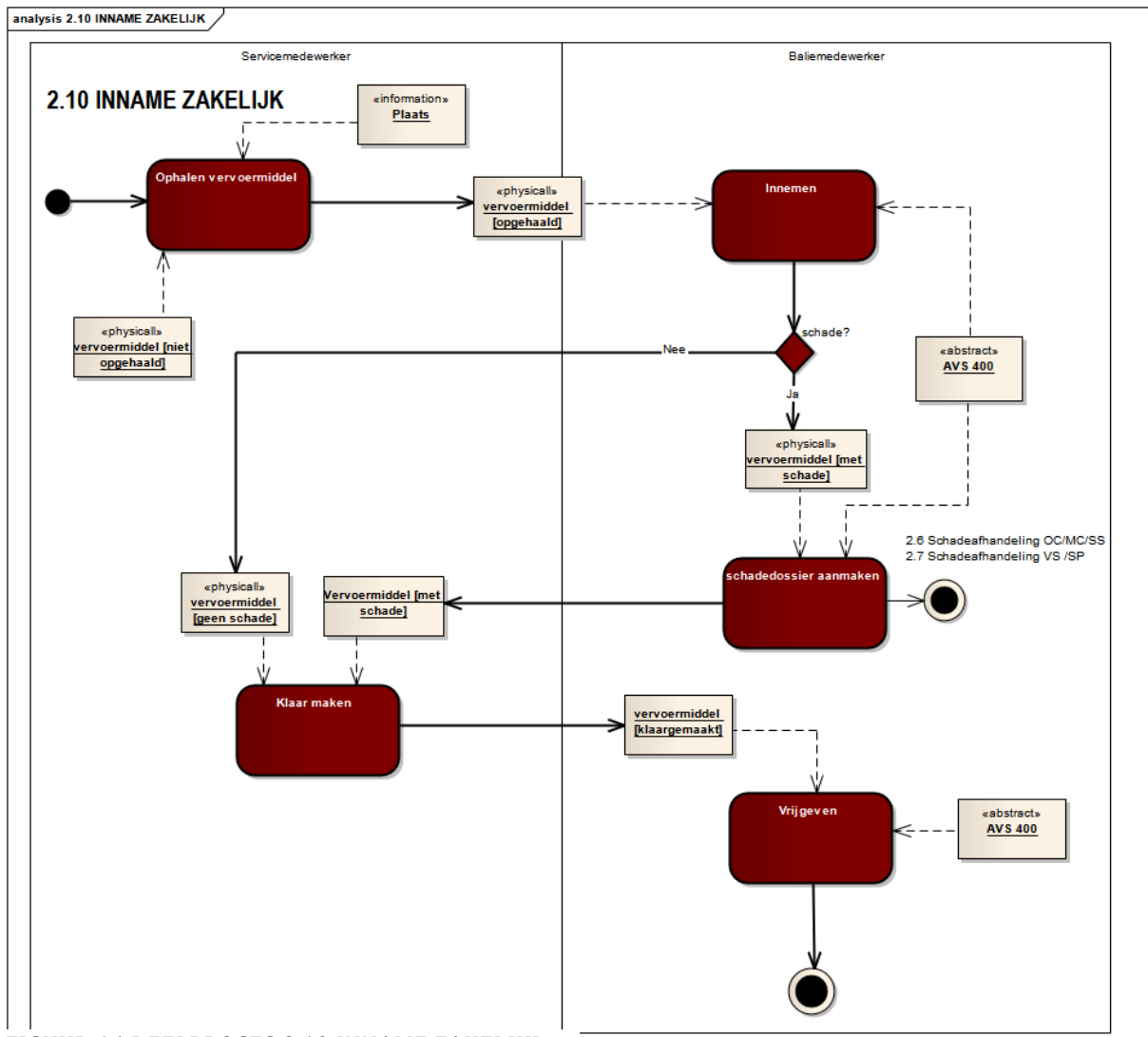
8. Betalen

Eventueel betaald de klant het extra verschuldigd bedrag.

9. Afsluiten huur

Baliemedewerker sluit huur af. Het vervoermiddel is reeds vrijgegeven voor een nieuwe verhuur.

4.2.10 INNAME ZAKELIJK



FIGUUR 16 DEELPROCES 2.10 INNAME ZAKELIJK

Tekstuele beschrijving Inname Zakelijk

1. **Ophalen vervoermiddel**

Servicemedewerker zal het vervoermiddel ophalen op de afgesproken bestemming en deze transporteren naar Europcar vestiging.

2. **Innemen**

Het vervoermiddel zal worden ingenomen door een baliemedewerker. Dit gebeurt in het systeem AVS 400.

3. **Schade?**

Is er schade ontstaan tijdens verhuurperiode? Bij Nee zie stap 5. Bij Ja zie stap 4.

4. **Schadedossier aanmaken**

Het aanmaken van een schadedossier die in behandeling genomen zal worden door schadeafdeling

5. **Klaarmaken**

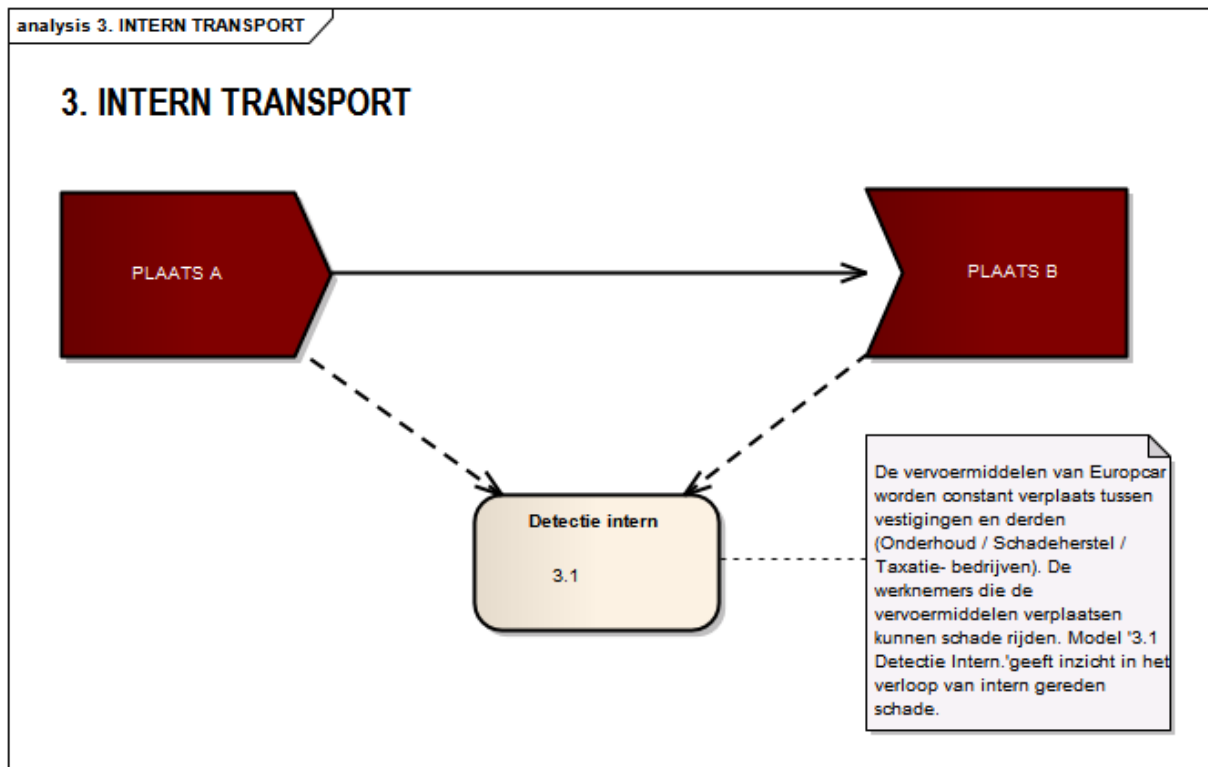
Huur klaar maken van het vervoermiddel.

6. **Vrijgeven**

Het vervoermiddel weer vrijgeven om te verhuren. Het vervoermiddel is weer beschikbaar in het systeem/planning.

4.3 Facet Intern transport

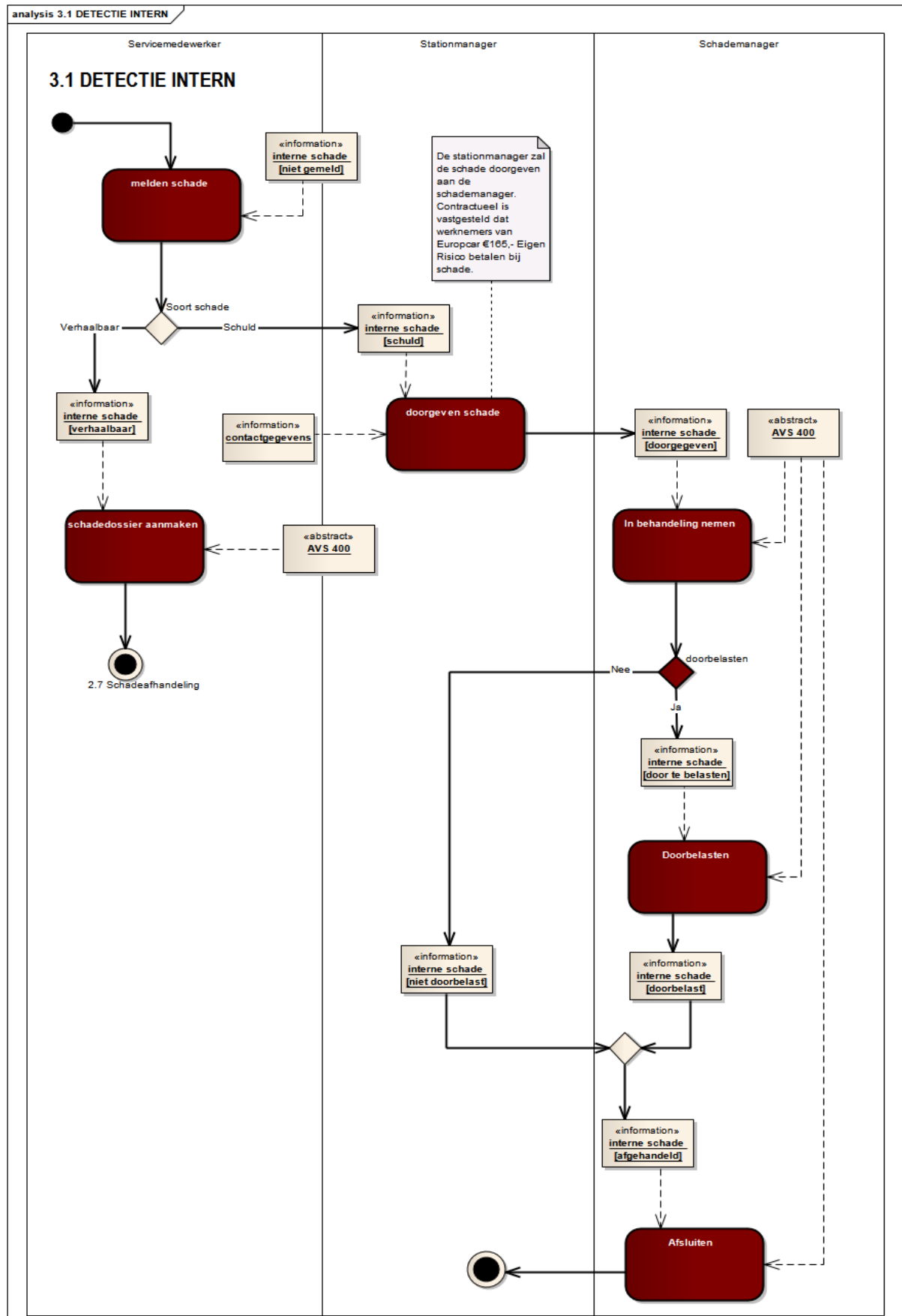
De vervoermiddelen worden naast het verhuur ook van getransporteerd naar vestigingen onderling (in verband met de vraag – aanbod van klanten per vestiging) en naar schadeherstel- en reparatiebedrijven (in verband met het schadeherstel- en onderhoud werkzaamheden). Tijdens dit transport, wat wordt uitgevoerd door Europcar werknemers, kan tevens schade ontstaan. In onderstaande afbeelding is dit in een model globaal weergegeven. Een vervoermiddel wordt getransporteerd van **Plaats A** naar **Plaats B**. Het model Detectie Intern geeft de werkwijze weer van het proces wanneer een medewerker van Europcar schade rijdt.



FIGUUR 17 FACET 3 INTERN TRANSPORT

Op de volgende pagina is het deelproces Detectie intern opgenomen.

4.3.1 DETECTIE INTERN



FIGUUR 18 DEELPROCES 3.1 DETECTIE INTERN

Tekstuele beschrijving Detectie Intern

1. Melden schade

Servicemedewerker meldt gedetecteerde schade.

2. Soort schade?

Verhaalbaar of schuldschade. Bij verhaalbaar zie stap 3. Bij schuldschade zie stap 4.

3. Schadedossier aanmaken

Schadedossier aanmaken van gedetecteerde schade zodat de schadeafdeling het dossier in behandeling kan nemen. Zie proces 2.7 Schadeafhandeling VS.

4. Doorgeven schade

Het melden van de schuldschade aan de schademanager.

5. In behandeling nemen

Bepalen verantwoord gedrag en/of historie betreft het melden van schade(n).

6. Doorbelasten?

Wordt de schade doorbelast. Bij Ja zie stap 7. Bij Nee zie stap 8.

7. Doorbelasten

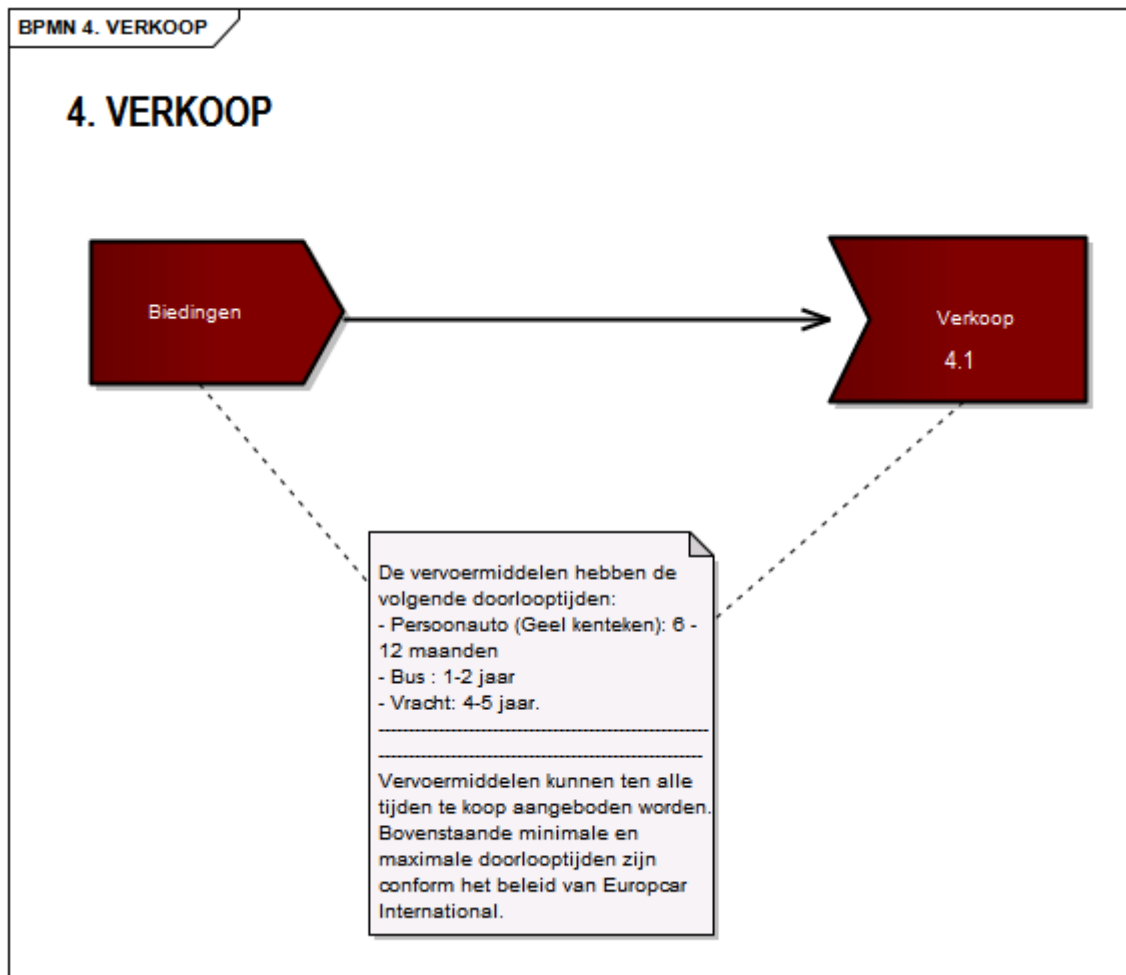
Doorbelasten van intern gereden schade. Een medewerker heeft hierop een eigen risico van €136,-

8. Afsluiten

Afsluiten van doorbelaste schade. Wel wordt het schadedossier, net als bij een particuliere/zakelijke klant bewaard om inzicht te houden in de gereden schade(n).

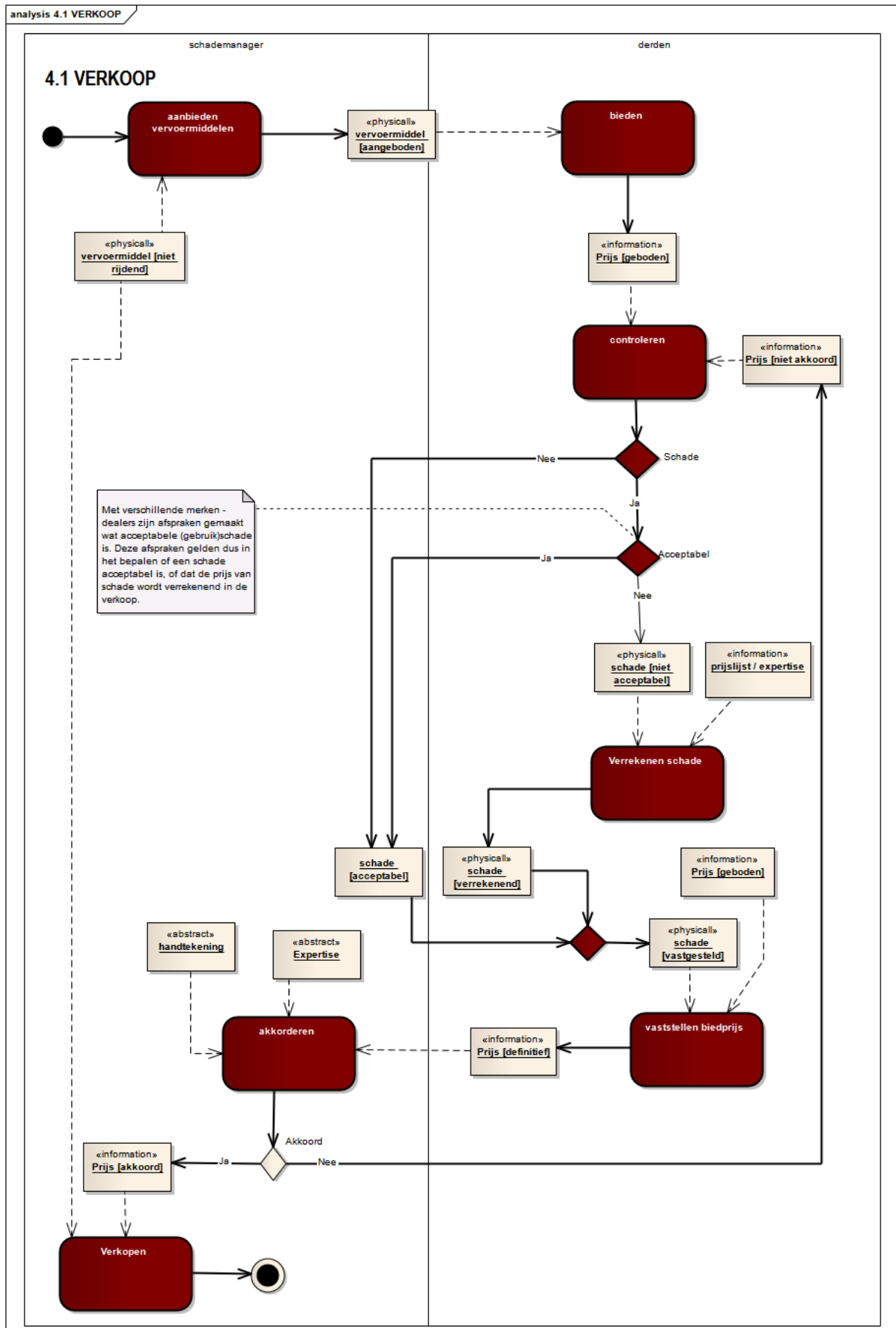
4.4. Facet Verkoop

Bij het verkopen van vervoermiddelen spelen de schade(n) op een vervoermiddel een belangrijke rol. De waarde van het vervoermiddel wordt mede bepaald door de aanwezige schade en dus het rendement op het vervoermiddel. Immers, het vervoermiddel is nieuw aangekocht. Het verschil tussen de aankoopwaarde en verkoopwaarde wil Europcar zoveel mogelijk beperken.



FIGUUR 19 FACET 4 VERKOOP

4.4.1 VERKOOP



FIGUUR 20 DEELPROCES 4.1 VERKOOP

Tekstuele beschrijving Verkoop

1. Aanbieden vervoermiddel

Europcar heeft een beleid dat vervoermiddelen, gecategoriseerd op soort (geel en grijs kenteken) niet langer verhuurt mogen worden dan een bepaalde tijdsperiode. Na deze tijdsperiode zal het vervoermiddel verkocht moeten worden. Schademanager biedt deze vervoermiddelen aan voor verkoop.

2. Bieden

Dealers en autohandelaren kunnen bieden op de aangeboden vervoermiddelen.

3. Controleren

Dealers en autohandelaren controleren het vervoermiddel op aanwezige schade.

4. Schade?

Schade aanwezig? Zo ja zie stap 5. Zo nee zie stap 7.

5. Acceptabel?

Is de aanwezige schade acceptabel volgens de opgestelde acceptatienormen? Zo ja zie stap 7. Zo nee zie stap 6.

6. Verrekenen schade

De schade wordt verrekend in het geboden bedrag. Immers, de autohandelaar/dealer heeft er ook kosten aan.

7. Vaststellen biedprijs

De dealer/autohandelaren stellen een biedprijs vast.

8. Accorderen

De schademanager keurt de prijs en zal accorderen of niet.

9. Verkopen

Wanneer akkoord met de biedprijs dan kan het vervoermiddel verkocht worden.

BIJLAGE A: KOSTENBEREKENING

In deze bijlage zullen 'screenshots' te vinden zijn van de uitgevoerde kostenberekening voor het proces schadeafhandeling. Voor een werkwijze beschrijving wordt doorverwezen naar het afstudeerverslag¹. In de volgende screenshots is gewerkt met de volgende fictieve waarde

PARAMETERS	AANTAL	CODE
Aantal verhuringen	4000	P1
Aantal verhuringen met schade	1000	P2
Aantal Zakelijke verhuringen	2800	P3
Aantal Particuliere verhuringen	1200	P4
Aantal Zakelijke verhuringen met schade	500	P5
Aantal Particuliere verhuringen met schade	200	P6
Aantal Intern gereden schade	100	P7
Aantal verkochte vervoermiddelen met schade	250	P8
Aantal ingekochte vervoermiddelen met schade	50	P9
Aantal meldingen schade tijdens huur	25	p10

Reële waarde kunnen worden toegepast in het product 'kostenberekening.xlsx'.

1.1 Levering

1.1 INKOOP		TIJD (IN MINUTEN)			KOSTEN (IN EURO'S)			Systeemkosten		
Actor	Activiteiten	Doorlooptijd			Loonkosten					
		Min	Gem	Max	Min	Gem	Max			
Servicemedewerker	Controleren vervoermiddel	5	10	20	€ 1,20	€ 2,40	€ 4,81			
	Kwantificeren schade	2	5	10	€ 0,48	€ 1,20	€ 2,40			
	Akkorderen	1	2	5	€ 0,24	€ 0,48	€ 1,20			
Derden	Aanbieden vervoermiddel	2	5	10	-	-	-			
	Terugname	1	5	10	-	-	-			
Schademanager	Contacteren derden	2	5	10	€ 0,88	€ 2,20	€ 4,41			
	Compromis sluiten	5	10	15	€ 2,20	€ 4,41	€ 6,61			
Totaal (per kolom)		18	42	80	€ 5,01	€ 10,70	€ 19,43	€ 10,51	€ 12,15	€ 12,10
Totaal (In kosten)		€ 15,51	€ 22,85	€ 31,53						

2.1 Uitgifte Particulier

2.1 UITGIFTE PARTICULIER		TIJD (IN MINUTEN)			KOSTEN (IN EURO'S)					
Actor	Activiteiten	Doorlooptijd			Loonkosten			Systeemkosten		
		Min	Gem	Max	Min	Gem	Max	Min	Gem	Max
Baliemedewerker	Bereken bedrag	1	2	3	€ 0,24	€ 0,48	€ 0,72			
	Scannen	2	5	10	€ 0,48	€ 1,20	€ 2,40			
	Invoeren gegevens	3	6	10	€ 0,72	€ 1,44	€ 2,40			
Klant	Selecteer vervoermiddel	1	2	5	€ 0,24	€ 0,48	€ 1,20			
	Reserveer vervoermiddel	1	2	3	€ 0,24	€ 0,48	€ 0,72			
	Identificeren	2	4	10	€ 0,48	€ 0,96	€ 2,40			
	Akkorderen	1	3	5	€ 0,24	€ 0,72	€ 1,20			
	Betalen bedrag	1	3	5	€ 0,24	€ 0,72	€ 1,20			
Totaal (per kolom)		8	18	33	€ 2,88	€ 6,49	€ 12,26	€ 5,25	€ 5,35	€ 4,69
Totaal (In kosten)		€ 8,14	€ 11,84	€ 16,95						

2.2 Uitgifte Zakelijk

2.2 UITGIFTE ZAKELIJK		TIJD (IN MINUTEN)			KOSTEN (IN EURO'S)					
Actor	Activiteiten	Doorlooptijd			Loonkosten			Systeemkosten		
		Min	Gem	Max	Min	Gem	Max	Min	Gem	Max
Servicemedewerker	Vaststellen vervoermiddel	2	4	6	€ 0,48	€ 0,96	€ 1,44			
	Transporteren	5	15	35	€ 1,20	€ 3,61	€ 8,41			
	Controleren	3	7	12	€ 0,72	€ 1,68	€ 2,88			
	Akkorderen	1	2	3	€ 0,24	€ 0,48	€ 0,72			
Berijder	Akkorderen	1	2	3	€ 0,24	€ 0,48	€ 0,72			
Derden	Aanvragen vervoermiddel	2	4	6	€ 0,48	€ 0,96	€ 1,44			
	Reserveren vervoermiddel	2	4	6	€ 0,48	€ 0,96	€ 1,44			
	Akkorderen	1	2	3	€ 0,24	€ 0,48	€ 0,72			
Totaal (per kolom)		17	40	74	€ 4,09	€ 9,62	€ 17,79	€ 11,67	€ 13,17	€ 12,32
Totaal (In kosten)		€ 15,76	€ 22,78	€ 30,11						

2.3 Detectie Vooraf

2.3 DETECTIE VOORAF		TIJD (IN MINUTEN)			KOSTEN (IN EURO'S)					
Actor	Activiteiten	Effectie werktijd			Loonkosten			Systeemkosten		
		Min	Gem	Max	Min	Gem	Max	Min	Gem	Max
Servicemedewerker	Controle vervoermiddel	5	7	15	€ 1,20	€ 1,68	€ 3,61			
	Vastleggen schade	4	5	15	€ 0,96	€ 1,20	€ 3,61			
	Melden schade	2	4	15	€ 0,48	€ 0,96	€ 3,61			
Klant	Akkorderen	1	2	10	€ 0,24	€ 0,48	€ 2,40			
	Huren vervoermiddel	1	2	10	€ 0,24	€ 0,48	€ 2,40			
Totaal (per kolom)		13	20	65	€ 3,13	€ 4,81	€ 15,63	€ 7,59	€ 6,80	€ 8,16
TOTALE KOSTEN		€ 10,71	€ 11,61	€ 23,79						

2.4 Detectie Tijdens

2.4 DETECTIE TIJDENS		TIJD (IN MINUTEN)			KOSTEN (IN EURO'S)					
Actor	Activiteiten	Doorlooptijd			Loonkosten			Systeemkosten		
		Min	Gem	Max	Min	Gem	Max	Min	Gem	Max
Klant	Melden schade	2	5	10	€ 0,64	€ 1,60	€ 3,21			
	Rijden naar vestiging	5	15	35	-	-	-			
	Rijden naar derden	5	15	35	-	-	-			
	Betalen	2	4	6	-	-	-			
	Melden betaling	1	2	3	€ 0,32	€ 0,64	€ 0,96			
Filiaalmedewerker / Schadeafdeling	Aanmelden schade	2	5	10	€ 0,64	€ 1,60	€ 3,21			
	Aanmaken schademelding	2	4	6	€ 0,64	€ 1,28	€ 1,92			
	Regelen vervangend vervoer	5	10	15	€ 1,60	€ 3,21	€ 4,81			
Derden	Ophalen vervoermiddel	5	15	35	-	-	-			
	Repareren	15	30	60	-	-	-			
Totaal (per kolom)		12	26	44	€ 3,85	€ 8,33	€ 14,10	€ 7,00	€ 7,52	€ 6,65
Totaal (In kosten)		€ 10,85	€ 15,86	€ 20,76						

2.5 Detectie Achteraf

2.5 DETECTIE ACHTERAF		TIJD (IN MINUTEN)			KOSTEN (IN EURO'S)					
Actor	Activiteiten	Doorlooptijd			Loonkosten			Systeemkosten		
		Min	Gem	Max	Min	Gem	Max	Min	Gem	Max
Servicemedewerker	Controleren vervoermiddel	4	8	10	€ 0,96	€ 1,92	€ 2,40			
	Melden schade	2	5	10	€ 0,48	€ 1,20	€ 2,40			
	Vastleggen schade	2	3	4	€ 0,48	€ 0,72	€ 0,96			
	Inname vervoermiddel	1	2	3	€ 0,24	€ 0,48	€ 0,72			
Klant	Inleveren vervoermiddel	2	4	6	€ 0,48	€ 0,96	€ 1,44			
	Invullen SAF	2	5	10	€ 0,48	€ 1,20	€ 2,40			
Totaal (per kolom)		13	27	43	€ 3,13	€ 6,01	€ 10,34	€ 7,59	€ 6,80	€ 8,16
Totaal (In kosten)		€ 10,71	€ 12,81	€ 18,50						

2.6 Schadeafhandeling SS

2.6 SCHADEAFHANDELING OC / MC / SS		TIJD (IN MINUTEN)			KOSTEN (IN EURO'S)					
Actor	Activiteiten	Doorlooptijd			Loonkosten			Systeemkosten		
		Min	Gem	Max	Min	Gem	Max	Min	Gem	Max
Filiaalmedewerker	Melden schade	2	4	6	€ 0,64	€ 1,28	€ 1,92			
	Inventariseren Schade	2	4	6	€ 0,64	€ 1,28	€ 1,92			
	Transportopdracht maken	3	4	5	€ 0,96	€ 1,28	€ 1,60			
	Aanpassen schadetext	1	2	3	€ 0,32	€ 0,64	€ 0,96			
	Vrijgeven auto	1	2	3	€ 0,32	€ 0,64	€ 0,96			
	Controleren	4	6	8	€ 1,28	€ 1,92	€ 2,56			
	Verhuren	1	1	1	€ 0,32	€ 0,32	€ 0,32			
Schademedewerker	Bepalen oorzaak schade	5	10	15	€ 1,60	€ 3,21	€ 4,81			
	In behandeling nemen van schade	3	5	8	€ 0,96	€ 1,60	€ 2,56			
	Toewijzen herstelbedrijf	3	6	9	€ 0,96	€ 1,92	€ 2,88			
	Akkorderen voorcalculatie	2	4	6	€ 0,64	€ 1,28	€ 1,92			
	Akkorderen eindcalculatie	2	4	6	€ 0,64	€ 1,28	€ 1,92			
	Afsluiten dossier	1	1	1	€ 0,32	€ 0,32	€ 0,32			
Derden	Transporteren naar herstelbedrijf	5	15	30	-	-	-			
	Opstellen voorcalculatie	-	-	-	-	-	-			
	Herstellen	-	-	-	-	-	-			
	Transporteren naar Europcar	-	-	-	-	-	-			
	Opstellen eindcalculatie	-	-	-	-	-	-			
Totaal (per kolom)		30	53	77	€ 9,29	€ 16,99	€ 24,68	€ 8,75	€ 7,67	€ 5,82
Totaal (In kosten)		€ 18,05	€ 24,66	€ 30,50						

2.7 Schadeafhandeling VS

2.7 SCHADEAFHANDELING VS / SP		TIJD (IN MINUTEN)			KOSTEN (IN EURO'S)					
Actor	Activiteiten	Doorlooptijd			Loonkosten			Systeemkosten		
		Min	Gem	Max	Min	Gem	Max	Min	Gem	Max
Schadeafdeling	Rechtbijstand informeren	5	7	10	€ 1,60	€ 2,24	€ 3,21			
	Dossier maken	10	15	20	€ 3,21	€ 4,81	€ 6,41			
	In behandeling nemen van schade	2	5	10	€ 0,64	€ 1,60	€ 3,21			
Derden	SAF opsturen	2	2	2	-	-	-			
	Dossier behandelen	5	5	5	-	-	-			
Totaal (per kolom)		17	27	40	€ 5,45	€ 8,65	€ 12,82	€ 8,75	€ 7,67	€ 5,82
Totaal (In kosten)		€ 14,20	€ 16,32	€ 18,64						

2.8 Facturatie Zakelijk

2.8 FACTURATIE ZAKELIJK		TIJD (IN MINUTEN)			KOSTEN (IN EURO'S)					
Actor	Activiteiten	Doorlooptijd			Loonkosten			Systeemkosten		
		Min	Gem	Max	Min	Gem	Max	Min	Gem	Max
Schademedewerker	Inhouden Eigen Risico	1	2	3	€ 0,32	€ 0,64	€ 0,96			
	Vereken Correctie	1	2	3	€ 0,32	€ 0,64	€ 0,96			
	Doorbelasten	2	4	6	€ 0,64	€ 1,28	€ 1,92			
	Factuur opsturen	3	5	10	€ 0,96	€ 1,60	€ 3,21			
Sales operations medewerker	Voormelden factuur	2	4	10	€ 0,56	€ 1,12	€ 2,80			
Zakelijke klant	Betalen	5	10	15	-	-	-			
Totaal (per kolom)		9	17	32	€ 2,80	€ 3,69	€ 9,86	€ 5,25	€ 4,92	€ 4,84
Totaal (In kosten)		€ 8,06	€ 8,61	€ 14,69						

2.9 Inname Particulier

2.9 INNAME PARTICULIER		TIJD (IN MINUTEN)			KOSTEN (IN EURO'S)					
Actor	Activiteiten	Doorlooptijd			Loonkosten			Systeemkosten		
		Min	Gem	Max	Min	Gem	Max	Min	Gem	Max
Baliemedewerker	Innemen vervoermiddel	1	2	3	€ 0,24	€ 0,48	€ 0,72			
	Controleren gegevens	4	8	12	€ 0,96	€ 1,92	€ 2,88			
	Inhouden Eigen Risico	1	1	1	€ 0,24	€ 0,24	€ 0,24			
	Borg berekenen	1	2	3	€ 0,24	€ 0,48	€ 0,72			
	Bereken verschuldigd bedrag	1	2	3	€ 0,24	€ 0,48	€ 0,72			
	Afsluiten huur	1	2	3	€ 0,24	€ 0,48	€ 0,72			
Klant	Betalen	1	2	4	€ 0,24	€ 0,48	€ 0,96			
Totaal (per kolom)		10	19	29	€ 2,40	€ 4,57	€ 6,97	€ 5,25	€ 5,35	€ 4,69
Totaal (In kosten)		€ 7,66	€ 9,92	€ 11,66						

2.10 Inname Zakelijk

2.10 INNAME ZAKELIJK		TIJD (IN MINUTEN)			KOSTEN (IN EURO'S)					
Actor	Activiteiten	Doorlooptijd			Loonkosten			Systeemkosten		
		Min	Gem	Max	Min	Gem	Max	Min	Gem	Max
Servicemedewerker	Ophalen vervoermiddel	5	15	35	€ 1,20	€ 3,61	€ 8,41			
	Verhuurbaar maken	10	20	30	€ 2,40	€ 4,81	€ 7,21			
Baliemedewerker	Innemen vervoermiddel	2	4	6	€ 0,48	€ 0,96	€ 1,44			
	Schadedossier aanmaken	5	10	15	€ 1,20	€ 2,40	€ 3,61			
	Vrijgeven	1	2	3	€ 0,24	€ 0,48	€ 0,72			
Totaal (per kolom)		23	51	89	€ 5,53	€ 12,26	€ 21,39	€ 11,67	€ 13,17	€ 12,32
Totaal (In kosten)		€ 17,20	€ 25,43	€ 33,72						

3.1 Detectie Intern

3.1 DETECTIE INTERN		TIJD (IN MINUTEN)			KOSTEN (IN EURO'S)					
Actor	Activiteiten	Doorlooptijd			Loonkosten			Systeemkosten		
		Min	Gem	Max	Min	Gem	Max			
Servicemedewerker	Melden schade	1	2	5	€ 0,24	€ 0,48	€ 1,20			
	Schadedossier aanmaken	2	5	10	€ 0,48	€ 1,20	€ 2,40			
Stationmanager	Doorgeven schade	1	2	5	€ 0,36	€ 0,72	€ 1,80			
Schademanager	In behandeling nemen	2	4	6	€ 0,88	€ 1,76	€ 2,64			
	Doorbelasten	2	3	4	€ 0,88	€ 1,32	€ 1,76			
	Afsluiten	1	1	1	€ 0,44	€ 0,44	€ 0,44			
Totaal (per kolom)		9	17	31	€ 3,29	€ 5,93	€ 10,26	€ 5,25	€ 4,92	€ 4,69
Totaal (In kosten)		€ 8,54	€ 10,85	€ 14,94						

4.1 Verkoop

4.1 VERKOOP		TIJD (IN MINUTEN)			KOSTEN (IN EURO'S)					
Actor	Activiteiten	Doorlooptijd			Loonkosten			Systeemkosten		
		Min	Gem	Max	Min	Gem	Max			
Schademanager	Aanbieden vervoermiddel	10	20	30	€ 4,41	€ 8,81	€ 13,22			
	Akkorderen	2	5	15	€ 0,88	€ 2,20	€ 6,61			
	Verkopen	1	1	1	€ 0,44	€ 0,44	€ 0,44			
Derden	Bieden	5	10	15	€ 2,20	€ 4,41	€ 6,61			
	Controleren	10	20	30	€ 4,41	€ 8,81	€ 13,22			
	Verreken schade	4	8	12	€ 1,76	€ 3,53	€ 5,29			
	Vaststellen biedprijs	2	4	6	€ 0,88	€ 1,76	€ 2,64			
Totaal (per kolom)		34	68	109	€ 14,98	€ 29,97	€ 48,04	€ 19,84	€ 19,68	€ 16,48
Totaal (In kosten)		€ 34,83	€ 49,65	€ 64,52						

PARAMETERS		AANTAL	CODE
Aantal verhuringen		4000	P1
Aantal verhuringen met schade		1000	P2
Aantal Zakelijke verhuringen		2800	P3
Aantal Particuliere verhuringen		1200	P4
Aantal Zakelijke verhuringen met schade		500	P5
Aantal Particuliere verhuringen met schade		200	P6
Aantal Intern gereden schade		100	P7
Aantal verkochte vervoermiddelen met schade		250	P8
Aantal ingekochte vervoermiddelen met schade		50	P9
Aantal meldingen schade tijdens huur		25	p10
MATERIAALKOSTEN PER JAAR			
JAAR	5.000,00	12	
MAAND	416,67	160	
UUR	2,60	8	
MINUUT	0,04	60	
WERKDAG	20,83	5	
WERKWEEK	104,17		

FILIAALMEDEWERKER			
LOONKOSTEN BALIEMEDEWERKER 1,0 FTE		JAAR	30.000,00
		MAAND	2.307,69
		UUR	14,42
		MINUUT	0,24
		WERKDAG	115,38
		WERKWEEK	576,92
LOONKOSTEN SERVICEMEDEWERKER 1,0 FTE		JAAR	30.000,00
		MAAND	2.307,69
		UUR	14,42
		MINUUT	0,24
		WERKDAG	115,38
		WERKWEEK	576,92
LOONKOSTEN SCHADEMEDEWERKER 1,0 FTE		JAAR	40.000,00
		MAAND	3.076,92
		UUR	19,23
		MINUUT	0,32
		WERKDAG	153,85
		WERKWEEK	769,23
LOONKOSTEN SCHADEMANAGER 1,0 FTE		JAAR	55.000,00
		MAAND	4.230,77
		UUR	26,44
		MINUUT	0,44
		WERKDAG	211,54
		WERKWEEK	1.057,69

LOONKOSTEN SALES OPERATIONS 1,0 FTE		JAAR	35.000,00
		MAAND	2.692,31
		UUR	16,83
		MINUUT	0,28
		WERKDAG	134,62
		WERKWEEK	673,08
LOONKOSTEN STATIONMANAGER 1,0 FTE		JAAR	45.000,00
		MAAND	3.461,54
		UUR	21,63
		MINUUT	0,36
		WERKDAG	173,08
		WERKWEEK	865,38

Systeemkosten

Proces/activiteit	Kostenveroorzakende factor (Parameter)	Parametercode	Aantal (op jaarbasis)	Tijd (in uren)	Totaal tijd per jaar (in uren)	Totaalkosten per jaar (in euro's)	Kosten per doorloop
1.1 Levering	Aantal ingekochte vervoermiddelen met schade	P9	50	0,30	15	525,29	10,51
2.1 Uitgifte Particulier	Aantal Particuliere verhuringen	P4	1200		360	12.607,00	10,51
2.9 Inname Particulier							
2.3 Detectie Vooraf	Aantal verhuringen	P1	4000	0,43	1.733	60.700,39	15,18
2.5 Detectie Achteraf							
2.4 Detectie Tijdens	Aantal meldingen schade tijdens huur	p10	25	0,20	5	175,10	7,00
2.6 Schadeafhandeling SS / OC / I	Aantal verhuringen met schade	P2	1000	0,50	500	17.509,73	17,51
2.7 Schadeafhandeling VS / SP							
2.8 Facturatie Zakelijk	Aantal Zakelijke verhuringen met schade	P5	500	0,15	75	2.626,46	5,25
2.2 Uitgifte Zakelijk	Aantal Zakelijke verhuringen	P3	2800	0,67	1.867	65.369,65	23,35
2.10 Inname Zakelijk							
3.1 Detectie Intern	Aantal Intern gereden schade	P7	100	0,15	15	525,29	5,25
4.1 Verkoop	Aantal verkochte vervoermiddelen met schade	P8	250	0,57	142	4.961,09	19,84
					Totaal uren	Totaal kosten	Totale doorloopkosten
					4.712	104.299,61	114,40
							Minimaal
Overhead Kosten							
€	150.000,00			Tijd (in uren)	Totaal tijd per jaar (in uren)	totaalkosten per jaar (in euro's)	Kosten per doorloop
€	15.000,00				35	607,73	12,15
					740	12.849,25	10,71
Totaal							
€	165.000,00				3.133	54.406,74	13,60
	MINIMAAL OVERHEADKOSTEN / TOTAAL UREN						
	35,02 PER UUR				11	188,11	7,52
					883	15.338,07	15,34
	GEWIDDELD OVERHEADKOSTEN / TOTAAL UREN				142	2.459,88	4,92
	17,36 PER UUR				4.247	73.738,49	26,34
					28	491,98	4,92
					283	4.919,76	19,68
	MAXIMAAL OVERHEADKOSTEN / TOTAAL UREN						
	9,07 PER UUR				9.503	110.593,26	115,18
							Gemiddeld
				Tijd (in uren)	Totaal tijd per jaar (in uren)	totaalkosten per jaar (in euro's)	Kosten per doorloop
ID							
1				1,33	67	604,81	12,10
2				1,03	1240	11.249,48	9,37
3							
4				1,80	7200	65.319,59	16,33
5							
6				0,73	18	166,32	6,65
7				1,28	1.283	11.642,61	11,64
8							
9				0,53	267	2.419,24	4,84
				2,72	7.607	69.008,93	24,65
				0,52	52	468,73	4,69
				1,82	454	4.120,27	16,48
					Totaal uren	Totaal kosten	Totale doorloopkosten
					18.188	99.680,41	106,75
							Maximaal

Pagina 44 van 46

4. SCHADE BIJ VERKOOP							KOSTEN		
ID	Proces	Min. kosten	Gem. kosten	Max. kosten	Parametercode	Parameterraantal	Min	Gem	Max
13	4. Verkoop	€ 15,51	€ 49,65	€ 64,52	P8	250	€	3.878,46 €	12.411,75 €
TOTALE KOSTEN PROCES 4. VERKOOP							€	3.878 €	12.412 €
TOTALE KOSTEN PROCES 4. VERKOOP							€	3.878 €	16.129
TOTALE KOSTEN PROCES SCHADEAFHANDELING							€	224.804 €	302.778 €
TOTALE KOSTEN PROCES SCHADEAFHANDELING							€	224.804 €	439.780

REFERENTIES

1. Onderzoek naar digitale schadeafhandeling, afstudeerverslag, J.A Taal, 2011. Hoofdstuk 4.2 / BIJLAGE F.

WENSEN & EISEN DIGITALE SCHADEAFHANDELING



EXTERNE BIJLAGE B

Auteur	:	J.A Taal
Studentnummer:		07064454
Bedrijf	:	Spuigroep B.V.
Bedrijfsmentor	:	M. de Bree
Expert	:	E.F Meijer
Begeleidend	:	A.M Luik-Knoester
Versie	:	1.0
Datum	:	03-06-2011

Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	4
2. De opgestelde vragenlijst.....	5
2.1 Verwachtingsmanagement.....	5
2.2 Procesflow	5
2.3 Nadelen	6
2.4 Baten	6
2.5 Functiebetrekkende wensen & eisen	6
3. Interne Wensen.....	7
3.1 Lagen in Organisatie.....	7
3.2 Interne functionarissen.....	8
3.3 Resultaten vragenlijst.....	9
3.3.1 <i>Verwachtingmanagement.....</i>	<i>9</i>
3.3.2 <i>procesflow</i>	<i>10</i>
3.3.3 <i>Nadelen.....</i>	<i>11</i>
3.3.4 <i>baten.....</i>	<i>11</i>
3.3.5 <i>Functiebetrekkende wensen & eisen.....</i>	<i>12</i>
3.4 Mindmaps Interne wensen & Eisen	14
3.4.1 <i>Verwachtingsmanagment</i>	<i>14</i>
3.4.2 <i>procesflow</i>	<i>15</i>
3.4.3 <i>nadelen</i>	<i>16</i>
3.4.4 <i>baten.....</i>	<i>17</i>
3.4.5 <i>Functiebetrekkende wensen</i>	<i>18</i>
3.5 Conclusie Interne wensen.....	19
3.5.1 <i>Verwachtingsmanagement.....</i>	<i>19</i>
3.5.2 <i>Procesflow.....</i>	<i>19</i>
3.5.3 <i>Nadelen.....</i>	<i>19</i>
3.5.4 <i>Baten.....</i>	<i>20</i>
3.5.5 <i>Functiebetrekkende wensen & eisen.....</i>	<i>20</i>
4 Externe Wensen.....	21
4.1 Klantenprofiel	21
4.2 Mindmap externe wensen.....	22
5 Aanbevelingen.....	23
5.1 Meetcriteria.....	23
5.2 Stappenplan	25
5.2.1 <i>Veranderingsgezindheid.....</i>	<i>25</i>
5.2.2 <i>Het stappenplan</i>	<i>26</i>

BIJLAGE A: Ingevulde Vragenlijsten	28
Esther van Koot.....	28
Jeroen Bus	29
Gustav Bosch	30
Kees Arbeider	31
Sergio Toledo	32
Jonathan Kits	33
Melissa Zandvliet.....	34
Henk Kruit.....	35
Astrid Pronk	36
Richard Koole.....	37
Servicemedewerker Utrecht.....	38
Servicemedewerker Amersfoort.....	39
Servicemedewerker Amersfoort.....	40

1. Inleiding

In dit document wordt het onderzoek naar de interne en externe wensen & eisen behandeld. Deze zijn onderzocht bij zowel de interne functionarissen als bij de zakelijke klanten. Naast de wensen & eisen zijn er aanbevelingen gedaan ten behoeve van een vervolgproject om tot een oplossingsrichting te komen. Deze aanbevelingen bestaat uit een stappenplan, dat is gevormd uit producten die zijn opgesteld in het vooronderzoek naar digitale schadeafhandeling.

In hoofdstuk 2 wordt de opgestelde vragenlijst behandeld, deze is ingevuld door vastgestelde interne functionarissen.

In hoofdstuk 3 worden de interne wensen behandeld die zijn voortgekomen uit de opgestelde vragenlijst. Tevens is in dit hoofdstuk te vinden welke functionarissen zijn besproken.

In hoofdstuk 4 worden de externe wensen, van de zakelijke klanten, behandeld. Door deze wensen & eisen tevens in kaart te brengen heeft de organisatie een beeld van de behoefte/vraag van de klanten.

Tot slot wordt in hoofdstuk 5 de aanbevelingen gedaan tot een vervolgproject. De aanbeveling tot een oplossingsrichting is buiten het vooronderzoek gehouden. In het opgestelde stappenplan is te zien welke stappen er nu ondernomen moeten worden om tot de best mogelijke oplossingsrichting te komen.

Bijlage A bevat alle ingevulde vragenlijsten van de interne functionarissen.

2. De opgestelde vragenlijst

Voor de interviews die worden gehouden in de fase van de wensen & eisen is er een vragenlijst opgesteld. Deze vragenlijst bevat 5 vragen die allen een doel hebben om antwoorden uit werknemers te verkrijgen. Door deze vragenlijst te gebruiken bij elk interview is het verschil in denkwijze en daarmee het eisenpakket te onderscheiden. Op de vragenlijst wordt bovendien genoteerd wie de antwoorden geeft en vanuit welke functie dit beantwoordt is. Het doel van deze uniforme vragenlijst is dat de antwoorden in perspectief kunnen worden geplaatst aan de hand van functie en plaats in de organisatie. Hieronder zijn de vragen te lezen. Deze zijn opgedeeld in categorisatie. Deze categorieën zijn opgesteld om vanuit deze categorieën een wensen en eisen pakket samen te stellen.

De 5 categorieën:

1. Verwachtingsmanagement;
2. Procesflow;
3. Nadelen;
4. Baten;
5. Functiebetrekkende wensen & eisen.

2.1 Verwachtingsmanagement

In de categorie 'verwachtingsmanagement' is de volgende vraag opgesteld ten behoeve van het kaart brengen van de wensen & eisen:

“Wat verwacht jij dat er opgelost wordt met het invoeren van digitaal afhandelen door middel van foto's van schade?”

Deze vraag is opgesteld om zodoende een verwachtingsmanagement op te stellen. Zo is er precies duidelijk wat (zakelijke) klanten vragen en welke interne verwachtingen er zijn van een eventuele nieuwe situatie. Deze verwachtingen zullen, om een zo goed mogelijke oplossing voor te schrijven, moeten overeenkomen. Bovendien is deze vraag bedoeld om een beeld te vormen hoe de verhouding betreft tussen het management en de operationele kern. Hieruit kan geconcludeerd worden hoe verschillende functionarissen in de lagen van de organisatie.

2.2 Procesflow

In de categorie 'procesflow' is de volgende vraag opgesteld ten behoeve van het kaart brengen van de wensen & eisen:

“Waar in het proces, gezien de huidige wijze van afhandeling, kan het afhandelen van foto's het beste worden ingevoerd?”

Deze vraag is opgesteld om verschillende functionarissen te laten inzien dat het ergens in het proces ingevoerd moet worden. Door deze vraag te stellen zal er een beeld ontstaan waar, volgens deze functionarissen, de nieuwe activiteiten het beste passen in het proces. Hierbij kan gebruik gemaakt worden van de eerder opgestelde procesmodellen die opgesteld zijn aan de hand van de huidige wijze van afhandelen. Door functionarissen te laten inzien dat er tevens bepaald moet worden waar de nieuwe activiteiten (met welke resources) plaatsvinden en door wie (actoren bepalen).

2.3 Nadelen

In de categorie 'nadelen' is de volgende vraag opgesteld ten behoeve van het kaart brengen van de wensen & eisen:

“Welke nadelen kunnen er volgens jou verwacht worden na het invoeren van digitale afhandeling met foto's?”

Om eventuele nadelen in een nieuwe situatie te onderkennen is de vraag opgesteld welke nadelen er verwacht worden. De vraag zal door iedere (belanghebbende) interne functionaris gesteld worden. Ook bij deze vraag kan het van belang zijn om het management en operationele kern op één lijn te brengen. De nadelen die vanuit het 'veld' worden geroepen zijn minstens net zo belangrijk als de nadelen die het midden- en strategische management onderkennen. De nadelen worden vanuit ieder zijn functie beantwoord, om zodoende een beeld te krijgen welke nadelen er worden onderkent per organisatielaag.

2.4 Baten

In de categorie 'baten' is de volgende vraag opgesteld ten behoeve van het kaart brengen van de wensen & eisen:

“Gaaf de eventuele digitale oplossing volgens jou meer opleveren (in kosten/efficiëntie) ten opzichte van de huidige situatie? Zo ja, waarom?”

Een belangrijke vraag aan de functionarissen is of de eventuele oplossing meer gaat opleveren. Zowel in kosten als in efficiëntie in het proces. Belangrijk hierbij is om te weten waarom een werknemer vanuit zijn/haar functie dit beaamt. Belangrijk is te weten of verschillende functionarissen kunnen aangeven of een eventuele investering meer gaat opleveren naast het behoud van de klanten die aan afwikkeling met foto's behoefte hebben. Deze vraag is bedoeld om in beeld te krijgen hoe de eventuele business case eruit zal zien in een project waarbij een oplossingsrichting gezocht moet worden. Hierin zijn de kosten van de huidige afwikkeling en de kosten die een toekomstige situatie gaat leveren een belangrijke factor tot een definitieve besluitvorming.

2.5 Functiebetrekkende wensen & eisen

In de categorie 'functiebetrekkende wensen & eisen' is de volgende vraag opgesteld ten behoeve van het kaart brengen van de wensen & eisen:

“Welke wensen/eisen zijn er vanuit jou functie betreft het met foto's afhandelen van schade(n)?”

Om eventuele functiebetrekkende wensen & eisen in kaart te brengen is de volgende vraag opgesteld. De vraag vraagt, ongeacht welke functionaris/laag in organisatie, welke wensen & eisen er spelen in het werkveld van de geïnterviewde functionaris. Hiermee komen eventuele extra wensen in beeld die kunnen ontstaan vanuit een functie.

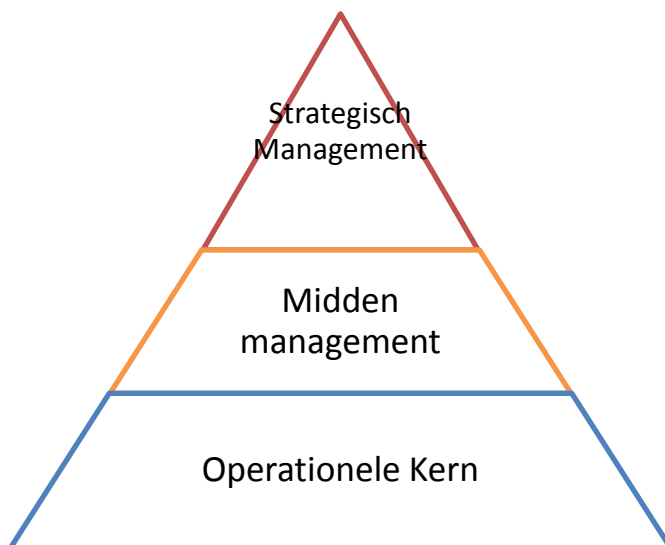
3. Interne Wensen

Tijdens het inventariseren van de wensen en eisen is er onderscheid gemaakt in Interne wensen/eisen en Externe wensen eisen. De interne wensen en eisen komen uit de organisatie die ermee moet gaan werken, dit betekent dat er verschillende functionarissen zijn geïnterviewd in de organisatie Spuigroep en Europcar.

In het hoofdstuk Interne wensen komen de wensen en eisen aanbod die zijn voortgekomen uit de interne inventarisatie. Hiervoor is gebruik gemaakt van een vragenlijst. De opgestelde vragenlijst is te vinden in hoofdstuk 2. In paragraaf 3.1 zal de organisatie aanbod komen. Hierin worden de verschillende lagen die de organisatie heeft behandeld en waarom dit van pas komt in het onderzoek. Vervolgens is in paragraaf 3.2 te vinden welke personen zijn geïnterviewd en welke functie bij welke persoon past. In bijlage A zijn al deze ingevulde vragenlijsten terug te vinden. Aan de hand van deze vragenlijst is er een mindmap opgesteld. De resultaten van de ingevulde vragenlijsten zijn terug te vinden in paragraaf 3.3. In paragraaf 3.4 is vervolgens de mindmap te zien.

3.1 Lagen in Organisatie

Ten behoeve van het onderzoek naar de interne wensen en eisen is de organisatie in kaart gebracht. Deze theorie geeft aan dat elke organisatie in lagen verdeeld kan worden. In onderstaande afbeelding is dat goed te zien. Elke organisatie bestaat uit een strategisch managent, een middenmanagement en daaronder de operationele kern.



FIGUUR 1 LAGENMODEL

Per laag zijn er functionarissen vastgesteld die binnen een bepaalde laag vallen. In de volgende paragraaf is de verdeling te vinden. Door het verdelen per laag ontstaat een beeldvorming, rondom de digitalisering, hoe verschillende lagen door de organisatie denken over een eventuele nieuwe situatie. Hierdoor kan er een betere besluitvorming worden genomen omdat het duidelijk is wat de praktijk ervaart/aangeeft ten opzichte van het management. Op basis van deze informatie kan eventuele oplossingsrichting beter bepaald worden.

3.2 Interne functionarissen

De verschillende geïnterviewde functionarissen die zijn geïnterviewd betreft wensen & eisen in een nieuwe (digitale) situatie zijn hieronder weergegeven. Hierbij is tevens te zien in welke laag van de organisatie deze functionarissen functioneren. Hierbij zijn dezelfde kleuraccenten gebruikt als in afbeelding 1, die te vinden is in paragraaf 3.1. De geïnterviewde functionarissen hebben allen dezelfde vragenlijst beantwoordt. De resultaten hiervan worden behandeld in paragraaf 3.3.

Laag in organisatie	Persoon	Functie
Strategisch Management	Esther van Koot	Commerciemanager
	Gustav Bosch	Schademanager
	Jeroen Bus	Fleetmanager
Middenmanagement	Sergio Toledo	Stationmanager Den Haag Centrum
	Kees Arbeider	Stationmanager Utrecht
	Jonathan Kits	Stationmanager Amersfoort
	Melissa Zandvliet	Medewerker Operations
Operationele kern	Henk Kruit	Schademedewerker
	Astrid Pronk	Schademedewerker
	Richard Koole	Schademedewerker
	Jurgen	Servicemedewerker Utrecht
	Louis van der Poel	Servicemedewerker Amersfoort
	Dennis	Servicemedewerker Amersfoort

In bijlage A zijn alle ingevulde vragenlijsten te vinden. Tijdens de interviews zijn er op deze vragenlijsten de antwoorden genoteerd. Dit is gedaan om zodoende, in een later stadium, de genoteerde antwoorden te analyseren en op basis hiervan wensen & eisen te concluderen.

3.3 Resultaten vragenlijst

In de vragenlijst zijn 5 vragen opgesteld die van wezenlijk belang zijn voor het eventueel digitaliseren van het schadeafhandeling proces. Deze vragen, zijn zoals eerder aangegeven, met elke geïnterviewde behandeld. Hieronder zal ik per vraag behandelen of de antwoorden per laag in de organisatie, zie paragraaf 3.2, verschilt of overeenkomt. Hieruit zijn wensen te herleiden en bij veel overeenkomsten zal dit uitmonden tot een eis. Door antwoorden per laag te splitsen valt er een overeenstemming te bereiken tussen het management en de operationele kern. De resultaten zullen uiteindelijk schematisch worden weergegeven in een mindmap. Meer hierover is te vinden in paragraaf 3.4. Hieronder zal per vraag behandeld worden wat er is beantwoord. De indeling hiervan is op basis van de lagen in de organisatie die zijn vastgesteld in paragraaf 3.1. Omdat verschillende lagen verschillend kunnen denken is hierin onderscheid gemaakt. De mindmaps, die tevens per laag zijn opgesteld, zijn te vinden in paragraaf 3.4. Uiteindelijk worden de conclusies en verbanden behandeld in paragraaf 3.5. Hier wordt per vraag van de vragenlijst geconcludeerd wat de verschillende lagen voor wensen en eisen omtrent het werken met een (digitaal) foto systeem. De antwoorden van elke laag hebben dezelfde weegfactor. Dit wil zeggen: alle antwoorden worden even zwaar meegenomen in een eventuele oplossing, ongeacht de plaats en functie in de organisatie.

3.3.1 VERWACHTINGSMANAGEMENT

Onderstaande vraag werd gesteld aan de vooraf bepaalde interne functionarissen [zie paragraaf 3.2]. Hieronder zal per laag in de organisatie behandeld worden hoe verschillende functionarissen op onderstaande vraag hebben geantwoord.

“Wat verwacht jij dat er opgelost wordt met het invoeren van digitaal afhandelen door middel van foto's van schade?”

Strategisch management

Onder het strategisch management vallen de functies commerciemanager, schademanager en fleetmanager. Deze hebben allen bovenstaande vraag beantwoord. De volgende antwoorden zijn aangegeven:

- *Meer eigen risico incasseren*
- *Minder discussies*
- *Transparanter handelen*
- *Snelheid van dossierafhandeling verbeterd*
- *Meer discussies op kleine schade*

In paragraaf 3.5.1 wordt de conclusie van verwachttingsmanagement behandeld. Hierin worden antwoorden die de verschillende lagen met elkaar vergeleken en op basis hiervan aanbevelingen gedaan. Hieronder is te zien welke antwoorden het middenmanagement heeft gegeven.

Middenmanagement

Onder het middenmanagement vallen de functies stationmanager en medewerker operations. De vestigingen die hebben meegedaan aan het onderzoek zijn: Den Haag Centrum, Amersfoort & Utrecht. De volgende antwoorden zijn gegeven op de vraag in de categorie ‘verwachttingsmanagement’:

- *Minder discussies*
- *Meer bewijslast*
- *Professionelere uitstraling*

De antwoorden van het middenmanagement worden tevens meegenomen in de aanbevelingen.

Operationele kern

Onder de operationele kern horen de balie- en servicemedewerkers en de schadeafdeling. Deze laag in de organisatie heeft vaak direct te maken met (zakelijke) klanten en schadegevallen. De stempel die deze werknemers op een oplossingsrichting hebben is net zo groot als de andere lagen in de organisatie. Hieronder is te zien welke antwoorden er zijn gegeven:

- *Minder discussies*
- *Transparanter handelen*
- *Meer eigen risico incasseren*
- *Meer bewijslast*

3.3.2 PROCESFLOW

Hieronder zal per laag in de organisatie behandeld worden hoe verschillende functionarissen op onderstaande vraag hebben gereageerd.

“Waar in het proces, gezien de huidige wijze van afhandeling, kan het afhandelen van foto’s het beste worden ingevoerd?”

Strategisch management

Ook bovenstaande vraag is gesteld aan het strategisch management. De antwoorden hierop komen overeen, namelijk:

- *Alleen bij schade; Op vestiging.*

Alle geïnterviewde binnen de laag strategisch management waren erover eens waar in het proces de eventuele oplossing moest plaatsvinden. Het antwoord is dus gegeven door de 3 functionarissen die zijn geïnterviewd in het strategisch management.

Middenmanagement

Het middenmanagement beantwoorden de vraag met de volgende antwoorden:

- *Alleen bij schade; Op vestiging*
- *Alleen bij schade; Op locatie*

De verdeling tussen de twee antwoorden is in het ‘voordeel’ van ‘Alleen bij schade; Op vestiging’. Dit antwoord is gegeven door 3 werknemers. In totaal zijn er 4 werknemers uit het middenmanagement geïnterviewd. 1 werknemer heeft aangegeven wel iets te zien in ‘Alleen bij schade; Op locatie’ maar ziet wel in dat misschien niet haalbaar is, en zou tevens akkoord gaan met het antwoord dat is gegeven door de andere 3 geïnterviewden.

Operationele kern

In de operationele kern hebben 6 werknemers de vragenlijst ingevuld. De volgende antwoorden omtrent de procesflow zijn hieruit gekomen:

- *Alleen bij schade; Op vestiging*
- *Alleen bij schade; Op locatie*

In de operationele kern is er door slechts één medewerker aangegeven dat zijn wens is dat schade worden gefotografeerd op locatie. De rest, 5 werknemers, hebben aangegeven dat op vestiging foto’s gemaakt moeten worden.

3.3.3 NADELEN

Onderstaande vraag is gesteld om de nadelen in kaart te brengen. Hieronder wordt per laag in de organisatie behandeld hoe op deze vraag geantwoord is.

“Welke nadelen kunnen er volgens jou verwacht worden na het invoeren van digitale afhandeling met foto's?”

Strategisch management

Het strategisch management heeft de volgende antwoorden aangegeven op bovenstaande vraag:

- *Foto moet helder zijn i.v.m. bewijslast*
- *Kleine schade moeilijk vast te leggen*
- *Geen*

Het strategisch management gaf bovenstaande antwoorden. Het antwoord 'geen' werd slechts 1 keer aangegeven. De andere twee antwoorden werden allebei 2 keer aangegeven.

Middenmanagement

Het midden management heeft de volgende antwoorden aangegeven op bovenstaande vraag:

- *Kleine schade moeilijk vast te leggen*
- *Tijdsdruk bij drukke periode/vestigingen*
- *Functie fotograaf moet helder zijn*
- *Geen*

Wat opvalt in deze vraagcategorie is dat de antwoorden verschillend zijn per laag. Er komen slechts 2 antwoorden overeen en dat zijn 'kleine schade moeilijk vast te leggen' en 'geen'.

Operationele kern

De operationele kern heeft de volgende antwoorden aangegeven op bovenstaande vraag:

- *Tijdsdruk*
- *Invoering in AVS400 tijdrovender*
- *Kleine schade moeilijk vast te leggen*
- *Geen*

Ook in de antwoorden van de operationele kern valt op dat 'kleine schade moeilijk vast te leggen' en 'geen' aangegeven zijn. Deze twee antwoorden zijn blijkbaar door heel de organisatie bevonden.

3.3.4 BATEN

De vraag is vastgesteld om vast te stellen wie verwacht dat een nieuwe situatie meer gaat opleveren in zowel kosten als in efficiëntie van het schadeafhandeling proces.

“Gaaf de eventuele digitale oplossing volgens jou meer opleveren (in kosten/efficiëntie) ten opzichte van de huidige situatie? Zo ja, waarom?”

Strategisch management

Het strategisch management heeft de volgende antwoorden aangegeven op bovenstaande vraag:

- *Klantbehoud*

- *Geen*

Er zijn slechts twee antwoorden gegeven door het strategisch management. 'Klantbehoud' en 'Geen'. Klantbehoud is 2 keer aangegeven en Geen slechts 1 keer.

Middenmanagement

Het midden management heeft de volgende antwoorden aangegeven op bovenstaande vraag:

- *Klantbehoud*
- *Bewijslast hoger*
- *Meer doorbelasting*

Door het midden management is tevens aangegeven dat er klantbehoud zal zijn. Maar naast dit antwoord is er aangegeven dat de bewijslast hoger zal zijn en meer doorbelasting.

Operationele kern

De operationele kern heeft de volgende antwoorden aangegeven op bovenstaande vraag:

- *Sneller incasso van eigen risico*
- *Bewijslast hoger*

In de operationele kern is geen klantbehoud aangegeven. Wel de volgende antwoorden: 'Sneller incasso van eigen risico' en tevens, net als in het midden management, 'bewijslast hoger'.

3.3.5 FUNCTIEBETREKKENDE WENSEN & EISEN

De laatste categorie met de laatste vraag is gericht op eventuele functiebetrekkende wensen & eisen. Hieronder, in het kader, is de vraag te vinden.

“Gaaf de eventuele digitale oplossing volgens jou meer opleveren (in kosten/efficiëntie) ten opzichte van de huidige situatie? Zo ja, waarom?”

Strategisch management

- *Portal voor diverse actoren in proces*
- *Inzichtbaar/buikbaar dossier voor TKV proces*
- *Uniforme, transparante werkwijze/beheer foto's*

Het strategisch management heeft 3 antwoorden gegeven. Alleen 'Inzichtbaar/buikbaar dossier voor TKV proces' en 'Uniforme, transparante werkwijze/beheer foto's' zijn 2 keer aangegeven. Het overige antwoord slechts 1 keer.

Middenmanagement

- *Toepasbaar in huidige systeem (AVS400)*
- *Degelijk/simpel materiaal*
- *Geen tijdrovende procedure*
- *Uniforme, transparante werkwijze/beheer foto's*
- *Scheiding in vervoermiddelen m.b.t aantal foto's*
 - o *Geel/Grijs kenteken*

In het middenmanagement zijn meerdere antwoorden gegeven. Opvallend is het enige overeenkomende antwoord als bij het strategisch management, namelijk 'Uniforme, transparante werkwijze/beheer foto's'.

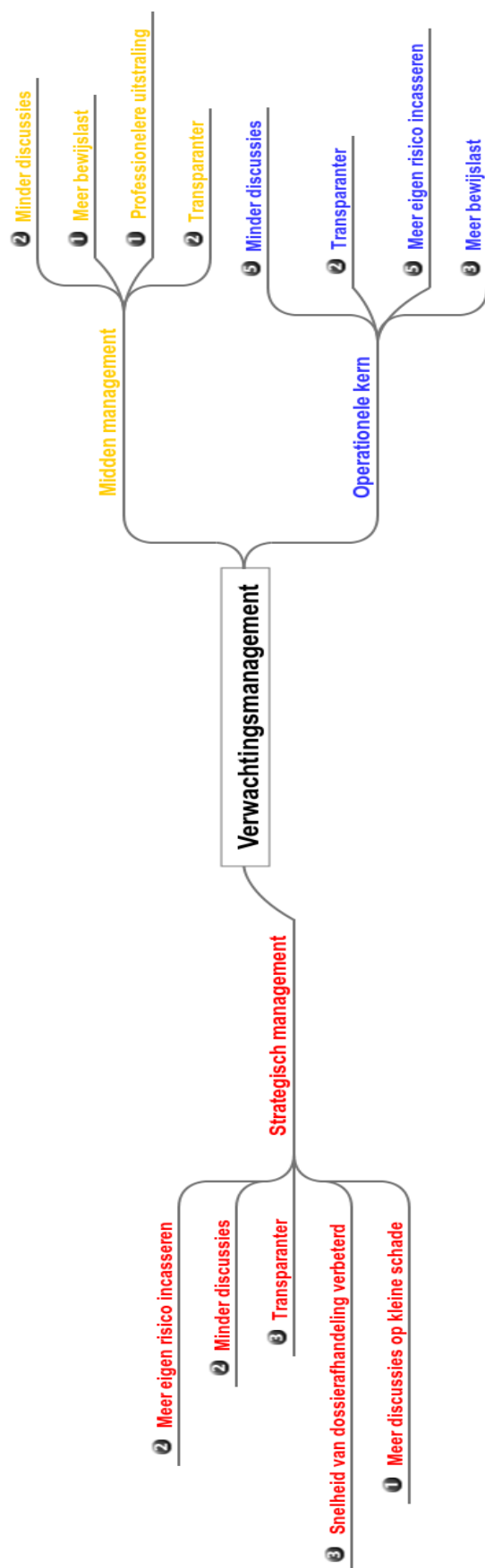
Operationele kern

- *Handzaam (geen sleurobjecten)*
- *Geen tekort aan materiaal voor personeel*
- *Degelijk/simpel materiaal*
- *=< 3 foto's*
- *Toepasbaar in huidige systeem (AVS400)*

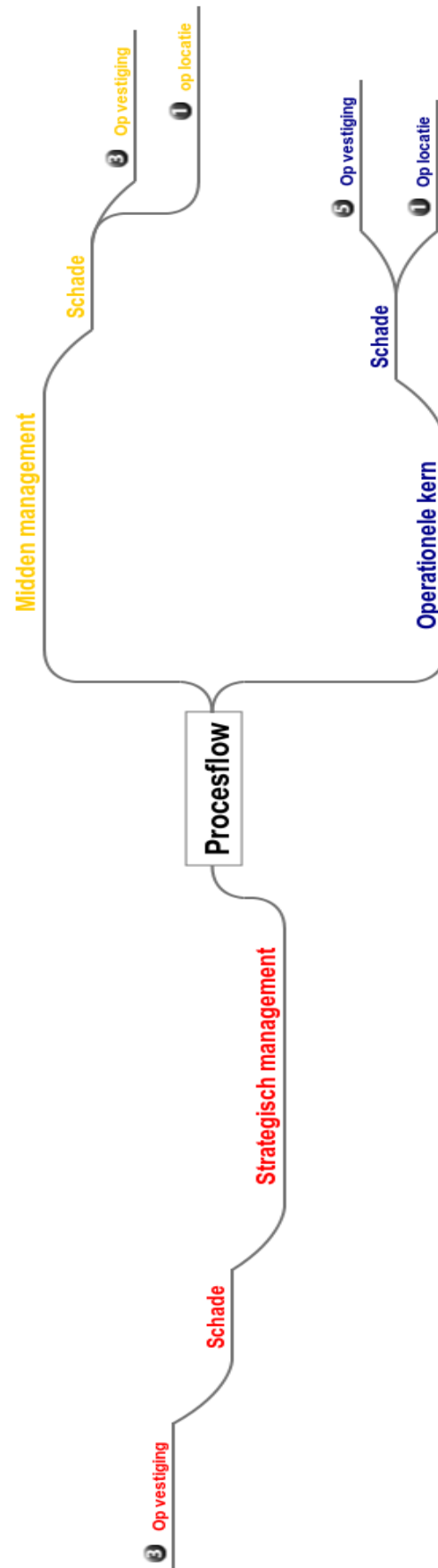
De operationele kern en het midden management geven beide aan dat het 'Degelijk/simpel materiaal' moet zijn. Naast dit antwoord komt tevens het antwoord 'Toepasbaar in huidige systeem' overeen.

3.4 Mindmaps Interne wensen & Eisen

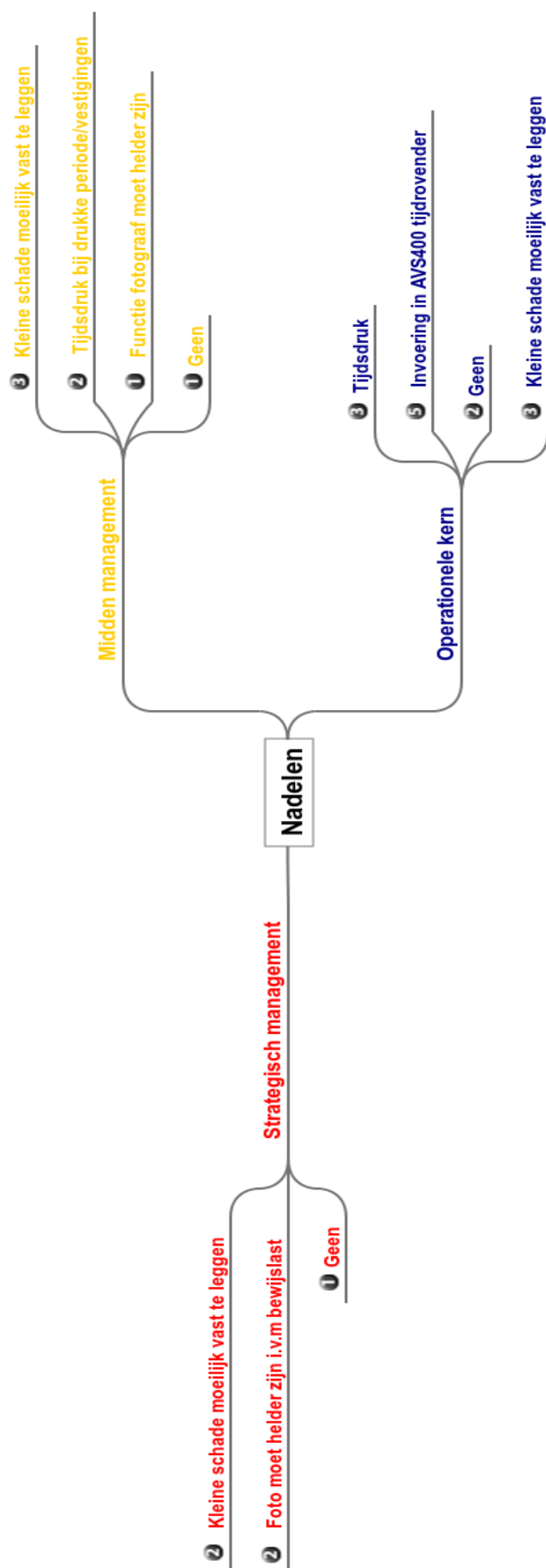
3.4.1 VERWACHTINGSMANAGEMENT



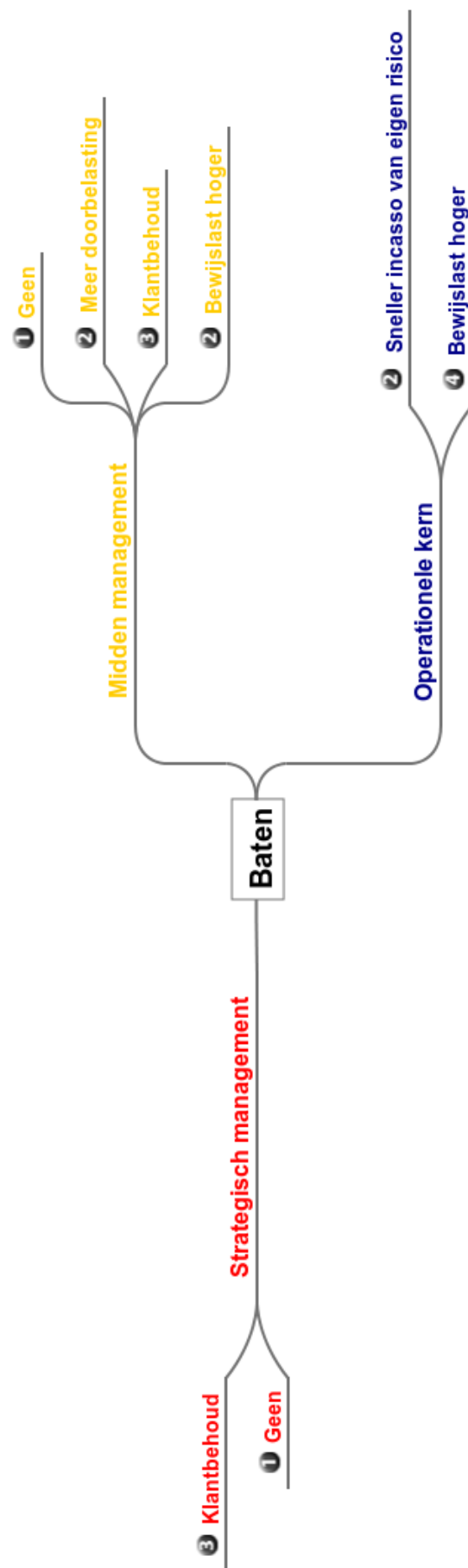
3.4.2 PROCESFLOW



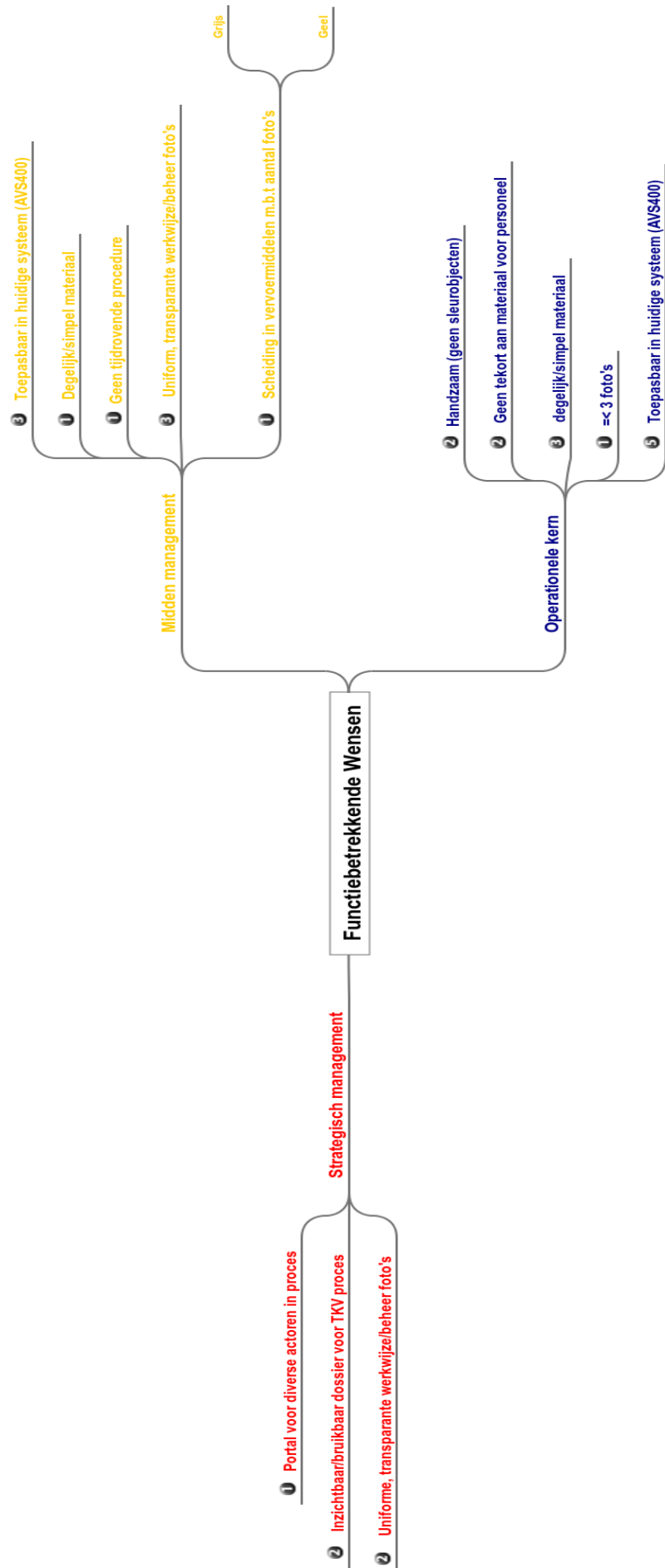
3.4.3 NADELEN



3.4.4 BATEN



3.4.5 FUNCTIEBETREKKENDE WENSEN



3.5 Conclusie Interne wensen

In deze paragraaf wordt concluderend naar de antwoorden per vraagcategorie gekeken. Hierin wordt tevens aangegeven welke opvallendheden er voort zijn gekomen uit de antwoorden.

3.5.1 VERWACHTINGSMANAGEMENT

Verwachtingsmanagement	
Antwoord	Aantal keer
Meer eigen risico incasseren	7
Minder discussies	11
Transparanter	7
Snelheid van dossierafhandeling verbeterd	3
Meer discussies op kleine schade	1
Meer bewijslast	4
Professionelere uitstraling	1

Opvallend: De antwoorden ‘Minder discussies’, ‘Transparanter’ en ‘Meer eigen risico’ worden relatief veel aangegeven door de organisatie. Er zijn namelijk 13 interne functionarissen geïnterviewd. Blijkbaar worden deze 3 antwoorden gevonden door de organisatie. Hiervoor zijn meetpunten opgesteld, te vinden in paragraaf 5.1.

3.5.2 PROCESFLOW

Procesflow	
Antwoord	Aantal keer
Alleen bij schade; Op vestiging	11
Alleen bij schade; Op Locatie	2

Opvallend: Slechts twee antwoorden gegeven door de hele organisatie. Maar liefst 11 keer is er aangegeven dat er foto's gemaakt moeten worden ‘Alleen op schade; Op vestiging’ terwijl er 2 keer is aangegeven dat deze foto's ‘Alleen bij schade; Op locatie’ gemaakt moeten worden.

3.5.3 NADELEN

Nadelen	
Antwoord	Aantal keer
Foto helder i.v.m. bewijslast	2
Kleine schade moeilijk vast te leggen	8
Geen	4
Tijdsdruk	5
Functie fotograaf moet helder zijn	1
Invoering AVS 400 tijdrovender	5

Opvallend: De meeste hebben aangegeven dat ‘Kleine moeilijk vast te leggen’ is. Dit is 8 keer aangegeven. Een ander opvallend antwoord is dat er slechts 1 keer is aangegeven dat de functie fotograaf helder moet zijn. Rekening moet gehouden worden met de invoering in AVS 400, opvallend genoeg alleen bij de operationele kern aangegeven.

3.5.4 BATEN

Baten	
Antwoord	Aantal keer
Klantbehoud	6
Geen	2
Bewijslast hoger	6
Meer doorbelasting	2
Sneller incasso van eigen risico	2

Opvallend: Er is 6 keer aangegeven dat de 'Bewijslast hoger' zal worden. Naast dit antwoord is het opvallend dat er ook 6 keer is aangegeven dat 'Klantbehoud' een belangrijke baat is. Dit is opvallend genoeg niet door de operationele kern aangegeven maar door het midden management en het strategisch management.

3.5.5 FUNCTIEBETREKKENDE WENSEN & EISEN

Functiebetrekkende wensen & eisen	
Antwoord	Aantal keer
Portal voor diverse actoren in proces	1
Inzichtbaar/buikbaar dossier voor TKV proces	2
Uniforme, transparante werkwijze/beheer foto's	5
Toepasbaar in huidige systeem (AVS400)	9
Degelijk/simpel materiaal	4
Geen tijdrovende procedure	2
Scheiding in vervoermiddelen m.b.t aantal foto's	1
Handzaam (geen sleurobjecten)	2
Geen tekort aan materiaal voor personeel	2
=< 3 foto's	1

Opvallend: De antwoorden liggen ver uit elkaar. Dit is logisch omdat het hier over functiebetrekkende wensen & eisen betreft. Wat opvallend is dat het antwoord 'toepasbaar in huidige systeem' 9 keer aangegeven. Tevens is er behoefte aan een uniforme, transparante werkwijze/beheer foto's. In de operationele kern wordt duidelijk aangegeven dat er behoefte is aan degelijk/simpel materiaal.

4 Externe Wensen

Ten behoeve van de verwachtingsmanagement die er bestaat rondom een nieuwe situatie van het schadeafhandeling proces is ervoor gekozen om naast de interne factoren ook de externe factoren mee te nemen in een oplossingsrichting. Immers, de vraag naar een nieuwe situatie wordt vanuit de zakelijke klanten gemeld. Esther van Koot, in functie van commerciemanager, is klankbord geweest voor de wensen en eisen die zijn gemeld vanuit de zakelijke klanten. Hiervoor is een vragenlijst opgesteld die door de stagiaire is behandeld met Esther van Koot. In paragraaf 4.1 is de vragenlijst, inclusief de antwoorden op deze vragen, behandeld. In paragraaf 4.2 is de opgestelde Mindmap te vinden die opgesteld is aan de hand van de antwoorden op de vragen.

4.1 Klantenprofiel

Hieronder zijn de vragen te zien welke zijn opgesteld om een duidelijk(er) beeld te vormen van de wensen/eisen die zijn aangegeven vanuit de zakelijke klant(en). Het klankbord voor de antwoorden is de commerciemanager, in persoon van Esther van Koot. Door de antwoorden op de vragen te koppelen met de vragen die zijn gesteld aan diverse interne functionarissen is de organisatie beter in staat om het verwachtingsmanagement dat leeft bij de zakelijke klanten waar te maken. De eventuele nieuwe oplossingsrichting zal worden afgestemd op zowel de wensen die worden aangegeven door zakelijke klanten (Extern) als op de wensen die worden gemeld door diverse interne functionarissen.

Welke klanten melden dat er een wens is naar het afhandelen met foto's van het schadeafhandeling proces?

De klanten die hebben gemeld in de toekomst te gaan willen werken met foto's zijn de volgende: Arvall, Leaseplan, Business Lease & ING Car Lease.

Hoe bedrijfskritisch zijn deze zakelijke klanten, uitgedrukt in percentage dat deze klanten zorgen voor de omzet van Europcar?

De aangegevene zakelijke klanten zorgen voor een omzet tussen de 30% en 40% van Europcar. Hetzij betekent dat deze zakelijke klanten bedrijfskritisch zijn voor Europcar en het vervallen van deze klanten zullen enorme gevolgen hebben. Het is daarom ook noodzaak dat er een oplossingsrichting op tafel komt.

Wat verwachten deze klanten precies in de nieuwe situatie?

Bij meerdere schaden, wat in de praktijk uitkomt op >3 schade, wil de klant meer bewijslast. Voor de klant is meer bewijslast beter. Het moet echter wel werkbaar blijven voor de werknemers van Europcar. Een foto van gereden schade is echter wel het minst vereiste.

Willen de klanten allen hetzelfde of zijn er nog specifieke wensen? Zoja, welke wensen zijn dit dan?

Alle zakelijke klanten die tot heden een verzoek hebben gedaan omtrent het werken met foto's hebben dezelfde uitgangspunten.

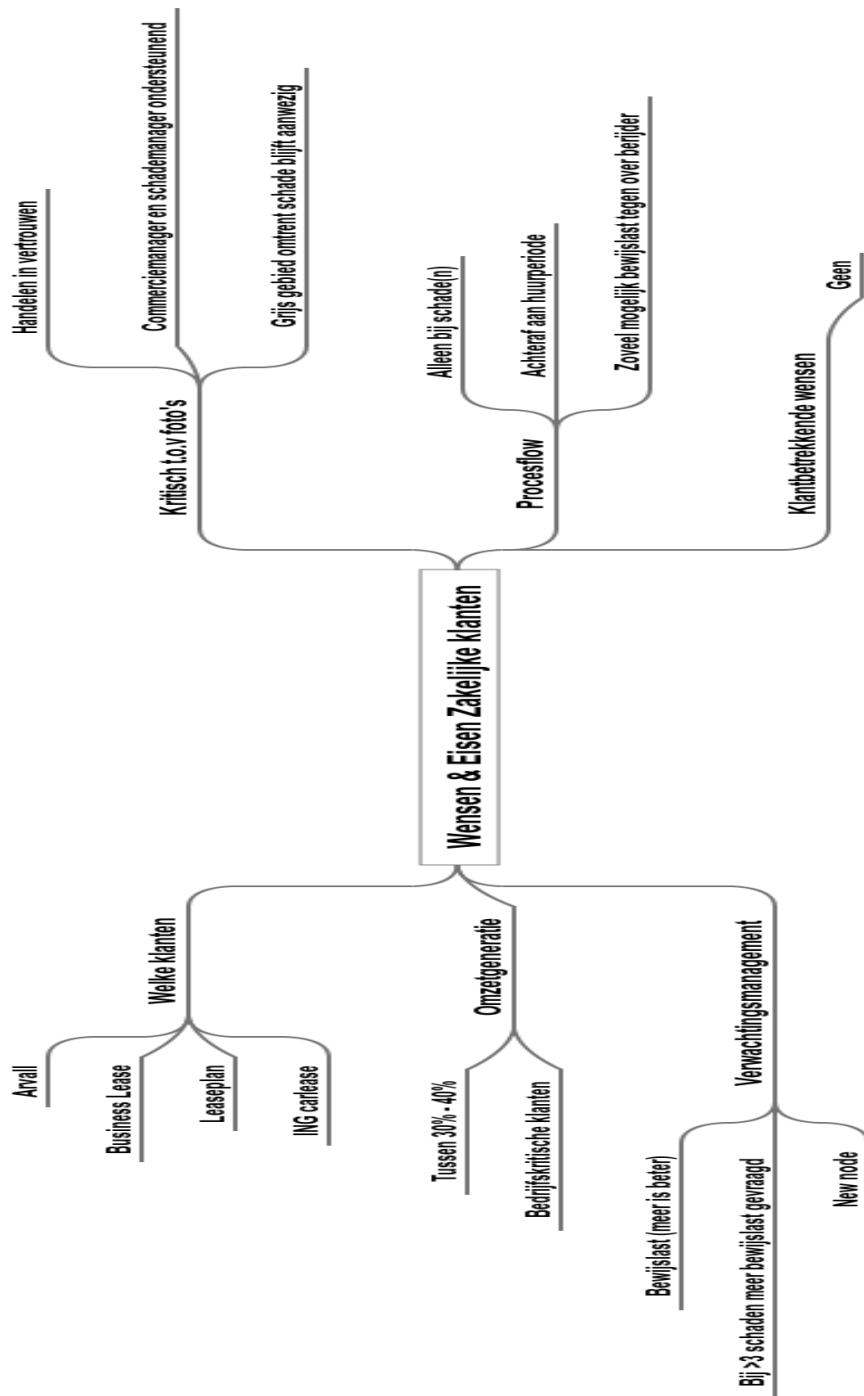
Hoe kritisch zijn de klanten tegenover de genomen foto's? Met andere woorden, in hoeverre zullen er geen nieuwe discussies ontstaat door slecht in beeld te brengen schade(n)?

Er zal altijd een grijs gebied blijven waarin schaden ook op foto's niet helder zijn. Voor deze schade kunnen de Commerciemanager, in persoon van Esther van Koot en de schademanager, in persoon van Gustav Bosch ondersteunend zijn aan foto's als zijnde experts.

Van welke momenten wil de klant een foto inzien? Waar in het proces zullen deze foto's gemaakt worden volgens de klant?

De klanten zouden een zo compleet mogelijk dossier willen zien als bewijslast voor de gefactureerde eigen risico's. Dit betekent vooral foto's van de schade(n) maar het liefst ook bewijst dat de berijder dit daadwerkelijk heeft veroorzaakt. Om de situatie werkbaar te houden voor Europcar wordt er vanuit gegaan dat de zakelijke klanten slechts foto's willen van de gereden schade.

4.2 Mindmap externe wensen



5 Aanbevelingen

Ten behoeve van een verder project omtrent de afhandeling van schade met foto's is dit hoofdstuk opgesteld. Het hoofdstuk aanbevelingen beschrijft in twee paragrafen wat de verdere stappen zijn om een oplossingsrichting te selecteren en te implementeren. Hiervoor zijn meetcriteria opgesteld die gemeten moeten worden in de huidige situatie. Het doel hiervan is om te weten welke criteria mogelijk verbeterd zullen worden in een nieuwe situatie. Deze meetcriteria zijn beschreven in paragraaf 6.1. Vervolgens is er een stappenplan opgesteld met de te volgen stappen. Hierin is te zien welke stappen de organisatie moet ondernemen om tot de juiste oplossing te komen en deze succesvol te implementeren binnen Europcar.

5.1 Meetcriteria

Metten is belangrijk omdat er dan geconcludeerd kan worden of een nieuwe situatie daadwerkelijk zijn investering waard is geweest. Op dit moment is er geen of onvoldoende te meten om voor het proces schadeafhandeling van toepassing kan zijn. Hieronder zijn cruciale meetpunten die gedurende een periode gemeten moeten worden in de huidige situatie. Door deze metingen toe te passen kan, bijvoorbeeld tijdens een pilot, worden bepaald of een project(deel) is geslaagd.

- Het aantal eigen risico facturen dat is gestuurd (met een bereik van 3 maanden) naar zakelijke klanten die zijn vastgesteld in het onderzoek naar de externe wensen & eisen.
- Het aantal retouremeldingen van eigen risico facturen dat is verstuurd door zakelijke klanten die zijn vastgesteld in het onderzoek naar de externe wensen & eisen.

"KPI 1: % retouremeldingen van eigen risico meldingen t.o.v. totaal aantal gestuurde eigen risico facturen."

Bovenstaande meetpunten levert een percentage van teruggestuurde (retouremeldingen) ten opzichte van het totaal aantal gestuurde eigen risico facturen. Uit deze cijfers kan worden geconcludeerd dat deze retouremeldingen tot een discussie leiden. Veelal wordt aangegeven in het onderzoek dat één van de verwachtingen betreft dat het aantal discussies zal verminderen. Door dit te meten kan worden geconcludeerd of dit daadwerkelijk wordt behaald. Bovendien kan er, op basis van deze metingen, bedrijfsdoelstellingen geformuleerd worden om het percentage discussies te verminderen.

"KPI 2: Gemiddelde doorlooptijd (in dagen) van het incasseren van een eigen risico bedrag van een zakelijke verhuring met schade bij een zakelijke klant die vastgesteld is in het onderzoek naar de externe wensen & eisen."

Bovenstaand meetpunt levert een gemiddelde doorlooptijd in dagen dat de vastgestelde zakelijke klanten erover doen om het geld te storten op een bankrekening van Europcar. Dit meetpunt is vastgesteld aan de hand van één van de aangegevene baten; namelijk het sneller incasseren van eigen risico facturen. Door te meten wat er in de huidige situatie aan doorlooptijd tussen zit voordat Europcar daadwerkelijk haar geld

- Het aantal eigen risico facturen dat is gestuurd (in een bereik van 3 maanden) naar de zakelijke klanten die zijn vastgesteld in het onderzoek naar de wensen & eisen.

Door te meten hoeveel facturen er momenteel worden verstuurd in een ruim genomen tijd (zoals bovenstaand meetpunt 3 maanden definieert) kan er een doelstelling voor de huidige situatie worden geformuleerd. Een voorbeeld van een doelstelling die gedefinieerd kan worden, is hieronder te zien:

"KPI 4: x % meer eigen risico facturen naar de klanten die zijn vastgesteld in het onderzoek naar de wensen & eisen t.o.v. het huidig aantal gestuurde eigen risico facturen in een tijdsbestek van 3 maanden."

"KPI 5: Gemiddelde doorlooptijd (in uren) dat een schadedossier al dan niet compleet (digitaal) wordt opgestuurd naar de klanten die zijn vastgesteld in het onderzoek naar de externe wensen & eisen."

Dit meetpunt geeft een identificatie van de doorlooptijd van een dossiervorming omtrent een schadeafhandeling bij de klanten die zijn vastgesteld in de het onderzoek naar de wensen & eisen. Er is aangegeven in het onderzoek dat het werken met foto's een baat kan hebben om het dossiervorming sneller te laten verlopen. Door te meten hoeveel tijd er in de huidige situatie nodig is kan er een doelstelling geformuleerd worden voor in de nieuwe situatie.

- Het totaal bekende schaden op vervoermiddelen die tijdens het TKV proces worden geconstateerd.
- Het totaal aantal onbekende schaden op vervoermiddelen die geconstateerd worden tijdens het TKV proces op jaarbasis.

"KPI 6: % onbekende schade tijdens TKV verklaringen ten opzichte van het totaal aantal bekende schade tijdens TKV verklaringen op jaarbasis."

De meetpunten die hierboven zijn aangegeven leveren KPI 6. De uitkomst hiervan geeft een beeld van het percentage dat schade(n) over het hoofd worden gezien. In het onderzoek naar de wensen & eisen is aangegeven dat een positief neveneffect kan zijn dat er meer schade gedetecteerd worden als er gewerkt gaat worden met foto's. Om te meten of dit daadwerkelijk behaald wordt, is bovenstaande KPI opgesteld.

- Huidige doorlooptijd van het subproces 'detectie achteraf' bij eenmalige doorloop
- Toekomstige doorlooptijd van het subproces 'detectie achteraf' bij eenmalige doorloop

"KPI 7: % meer doorlooptijd van het subproces 'detectie achteraf' in de toekomstige situatie ten opzichte van de doorlooptijd van het subproces 'detectie achteraf' in de huidige situatie."

De meetpunten geven uitslag in het aantal procent dat de werkdruk toeneemt ten opzichte van de huidige situatie. Een veel aangegevene factor in de vraagcategorie 'Nadelen' is het antwoord dat werkdruk zal toenemen omdat de doorlooptijd van het subproces 'detectie achteraf' zal toenemen. Als er wordt gemeten met hoeveel procent deze doorlooptijd zal stijgen, kan er bekeken worden of de situatie betreft werkdruk werkbaar blijft. Bovendien kan hieruit gecalculeerd worden met hoeveel de subproceskosten van 'detectie achteraf' toenemen.

5.2 Stappenplan

De aanbevelingen voor een vervolgproject zijn opgesteld in de vorm van een stappenplan. Deze bevat stappen met aan te bevelen activiteiten. Herin wordt tevens verwezen naar opgeleverde producten uit het vooronderzoek. Alvorens tot een stappenplan te komen is er tevens veranderkunde toegepast. Elke verandering in een organisatie vraagt om een andere veranderstrategie. In paragraaf 4.2.1 wordt de veranderingsgezindheid van de organisatie behandeld. Vervolgens wordt in paragraaf 4.2.2 het stappenplan toegelicht.

5.2.1 VERANDERINGSGEZINDHEID

De theorie van Léon de Caluwé¹ beschrijft dat een organisatie getypeerd kan worden in verschillende vormen van veranderingsgezindheid. Op basis hiervan zal een strategie toegepast kunnen worden om de verandering in te voeren in de organisatie. In onderstaande tabel zijn de typeringen, in vorm van kleuren, te zien:

	kenmerk	interventie
Geel	Macht, politiek	Onafhankelijk communiceren, onderhandelen
Blauw	Projectmatig, ratio	Doelen en activiteiten plannen, rationele analyses
Rood	HR, mens	Teambuilding, sfeer, verleiden
Groen	Action learning	Motiveren, feedback organiseren, Leren organiseren
Wit	Continue verandering	Observeren en laten gaan Blokkades wegnemen

TABEL 1 KLEUREN VAN LÉON DE CALUWÉ

Deze kleuren zijn, aan de hand van de bezoeken aan de onderzochte vestigingen, toegepast. De vestigingen Utrecht, Amersfoort en Den Haag centrum zijn getypeerd volgens bovenstaande tabel. Hieronder wordt er per vestiging behandeld aan welke kleuren deze vestiging voldoet.

Utrecht

De vestiging Utrecht is in het vooronderzoek meerdere malen bezocht. Uit analyse van deze bezoeken is gebleken dat de vestiging Utrecht zich het meest typeert in de kleuren Geel en Blauw. Geel staat voor macht en politiek, de vestiging betreft een van de grotere vestigingen van Europcar en straalt dit graag uit. Blauw staat voor projectmatig en ratio. Veranderingen worden niet zomaar ingevoerd en moeten eerst wel overwogen worden.

Den Haag / Amersfoort

Zowel de vestiging Den Haag centrum als de vestiging Amersfoort typeren zich als de kleuren Rood en Groen. Rood staat voor Human Resource en Mens. Dit houdt in dat er teambuilding en sfeer is op de vestiging. Groen wil zeggen dat er gemotiveerd wordt en dat werknemers open staan voor feedback. Groen en Rood zijn het meest veranderingsgezind.

1) Léon de Caluwé:
http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_08_cultuurverandering_veranderstrategie.html

Aan de hand van de analyses op de vestigingen kan geconcludeerd worden dat zowel Amersfoort als Den Haag Centrum veranderingsgezind zijn. Aanbeveling is om één van deze twee vestigingen als Pilot vestiging te nemen. Waar, als de mogelijkheid bestaat, voorkeurt uitgaat naar Den Haag Centrum vanwege de plaatsing van het hoofdkantoor op dezelfde locatie.

5.2.2 HET STAPPENPLAN

In deze paragraaf wordt het opgestelde stappenplan behandeld. De stappen zijn aanbevelingen voor de organisatie om tot de beste oplossingsrichting te komen. Alle stappen bestaan uit deelstappen met activiteiten. In deze activiteiten wordt verwezen naar producten uit het vooronderzoek naar digitale schadeafhandeling.

Stap 1: Vaststellen Pilot vestiging

- Aan de hand van veranderingsgezindheid bepalen van Pilot vestiging
 - Aanbeveling: Vestiging Den Haag Centrum.

Stap 2: Toepassen KPI's

- Toepassen van opgestelde KPI's in de huidige situatie
 - KPI 1 t/m 7 toepassen op de Pilot vestiging in de huidige situatie. Monitoren van de uitkomsten en deze gebruiken voor als baseline voor Pilot.

Stap 3: Vaststellen zakelijke partner

- Vaststellen van één zakelijke klant (uit het vooronderzoek) die zal worden betrokken in de Pilot
 - Één van de zakelijke klanten die is vastgesteld in het onderzoek naar de Wensen & Eisen.
 - Peilen van de tevredenheid van zakelijke klant op basis van Pilot.

Stap 4: Inventarisatie oplossingsrichtingen

- Aan de hand van het onderzoek naar de wensen & eisen het inventariseren van oplossingsrichtingen.
 - De wensen & eisen van zowel de interne functionarissen als de zakelijke klanten zijn bekend.
 - Het 'matchen' van deze wensen aan een oplossingsrichting.

Stap 5: Selectie oplossingsrichtingen

- Aan de hand van stap 4 het selecteren van maximaal 3 oplossingsrichtingen.

Stap 6: Impactanalyse oplossingrichtingen

- Systeemkosten toepassen in kostenmodel.
 - Systeemkosten zullen toenemen op jaarbasis.
- Doorlooptijd in het proces in het kostenmodel
 - De doorlooptijd van deelprocessen zullen wijzigen. Door deze te wijzigen in het kostenmodel is de invloed op jaarbasis inzichtbaar.
- Bepalen van kosten t.o.v. huidige kosten

- De huidige kosten van het totale proces schadeafhandeling zijn bekend. Door middel van bovenstaande toepassingen in het model is het duidelijk wat de digitale oplossing doet met de kosten op jaarbasis.
- Bepalen activiteiten en benodigheden door gebruik te maken van UML modellen
 - De opgestelde UML modellen worden gebruikt om te bepalen waar in het proces (welk deelproces) de verantwoordelijkheid voor het maken van foto's.

Stap 7: Vaststellen oplossingsrichting

- Aan de hand van de impactanalyse en selectie van oplossingsrichtingen zal er een definitieve keuze gemaakt worden voor een oplossingsrichting.
 - Keuze tot één oplossingsrichting
 - Starten van project.

Stap 8: Leverancier selectie

- Selectie van maximaal 5 leveranciers van de geselecteerde oplossingsrichting
 - Het uitnodigen van leveranciers
 - Op basis van informatie, vertrouwen en prijs/kwaliteit verhouding kiezen van 1 leverancier.

Stap 9: Invoering op Pilot vestiging

- Het project zal beginnen met de volgende partijen: De gekozen leverancier, de interne functionarissen en de geselecteerde zakelijke klant. De pilot vestiging zal in de testfase aanbod komen.

Stap 10: Bepalen beleid / procedures oplossingsrichting

- Aan de hand van de oplossingsrichting zal er beleid / procedures opgesteld moeten worden. Hiervoor kan gebruik gemaakt worden van de UML modellen. Deze kunnen dienen als werkwijze beschrijving voor de vestigingen.

Stap 11: Analyse op KPI's

- De KPI's zijn reeds ingevoerd in de huidige situatie. Levert de pilot een verbetering op ten opzichte van de gemeten waarde in huidige situatie? Zijn de doelstellingen, opgesteld met het project, te behalen?

Stap 12: Meten van klanttevredenheid

- Is de zakelijke klant tevreden met de oplossingsrichting en de mate waarmee het is ingevoerd in de werkwijze? Voldoet het aan de verwachtingen? Het meten van de tevredenheid bepaald het succes van de oplossingsrichting. De behoefte kwam immers van de zakelijke klanten.

Stap 13: Invoeren op overige vestigingen

- Na het invoeren op de Pilot vestiging en de bevestiging van tevredenheid van de zakelijke klant kan de oplossingsrichting ingevoerd worden op de overige vestigingen.
 - Aanbeveling: Eerst de grotere vestigingen met veel zakelijke klanten.
 - Eindhoven, Enschede, Utrecht, Rotterdam Centrum, Amersfoort, Amsterdam centrum etc.
 - Uitzonderingvestigingen als laatst zoals Schiphol.

BIJLAGE A: Inge vulde Vragenlijsten

Esther van Koot

~~Batemedewerker Utrecht~~

Esther van Koot

Vragenlijst Wensen / Eisen

Naam : Esther van Koot
Functie : Commerciële manager
Afdeling : Commerciële

1) Wat verwacht jij dat er opgelost wordt met het invoeren van digitaal afhandelen door middel van foto's van schade? *een efficiëntere manier van "dosservoering" tegenover de klanten. transparant en sneller*

2) Waar in het proces, gezien de huidige wijze van afhandeling, kan het afhandelen van foto's aanhouden het beste worden ingevoerd? *huidige tijd*



3) Welke nadelen kunnen er volgens jou verwacht worden na het invoeren van digitale afhandeling met foto's?

→ een investering die de maatschappij vraagt waar, naast behoud van klanten, niks mee wordt gewonnen

4) Gaat de eventuele digitale oplossing volgens jou meer opleveren (in kosten/efficiëntie) ten opzichte van de huidige situatie? Zo ja, waarom?

→ geen extra opleveringen behalve het behoud van huidige klantenprofiel.

5) Welke wensen/eisen zijn er vanuit jou functie betreft het met foto's afhandelen van schade(n)?

→ grys gebied moet worden vastgelegd. "in alle redelijkheid van handelen". Discussies via Esther en Gustav.
stationmanagers trainen?
↓
controlemechanisme via stationmanagers
→ deze traant servicemedewerkers

Jeroen Bus

Vragenlijst Wensen / Eisen

Naam : Jeroen Bus
Functie : Fleetmanager
Afdeling: Fleet

- 1) Wat verwacht jij dat er opgelost wordt met het invoeren van digitaal afhandelen door middel van foto's van schade?
 - transparantie
 - snelheid van handelen
 - Meer ER incasseren
 - minder discussies
↳ schatting 50%
- 2) Waar in het proces, gezien de huidige wijze van afhandeling, kan het afhandelen van foto's het beste worden ingevoerd? - Lie Achteerkant voor Jdlyn
- 3) Welke nadelen kunnen er volgens jou verwacht worden na het invoeren van digitale afhandeling met foto's?
 - Menselijk falen
 - foto's = verantwoordelijk scherp
 - foto's moet goed zijn
- 4) Gaat de eventuele digitale oplossing volgens jou meer opleveren (in kosten/efficiëntie) ten opzichte van de huidige situatie? Zo ja, waarom?
 - = minder discussies
 - meten is weten → 3 maanden
 - ER facturen vs ER facturen terug gestuurd = %
- 5) Welke wensen/eisen zijn er vanuit jou functie betreft het met foto's afhandelen van schade(n)?
 - TKV schade moeten bekend zijn (kleine marges op vervoer middelen)
 - Portal
 - ↳ inlogbaar voor
 - 1) Beegden
 - 2) Lokale klant
 - 2.1) Lease → klant → beegden
 - 2.2) organisatie → beegden
 - 3) Europees

~~Jasper van~~

~~Teun de~~

Gustav Bosch

Vragenlijst Wensen / Eisen

Naam : Gustav
Functie : Schadenmanager
Afdeling: Schade

- 1) Wat verwacht jij dat er opgelost wordt met het invoeren van digitaal afhandelen door middel van foto's van schade?

geen minder discussies maar juist meer.
→ bepaling van 'Klant is koning'

- 2) Waar in het proces, gezien de huidige wijze van afhandeling, kan het afhandelen van foto's het beste worden ingevoerd?



- 3) Welke nadelen kunnen er volgens jou verwacht worden na het invoeren van digitale afhandeling met foto's?

- meer discussies bij kleine, niet vast te leggen schade(n). Bewijst transparanter maar niet beter.

- 4) Gaat de eventuele digitale oplossing volgens jou meer opleveren (in kosten/efficiëntie) ten opzichte van de huidige situatie? Zo ja, waarom?

Naast de investering, kan er een kostenverhogende discussies ontstaan door het aanleveren van (non) kwaliteit foto's

- 5) Welke wensen/eisen zijn er vanuit jou functie betreft het met foto's afhandelen van schade(n)?

→

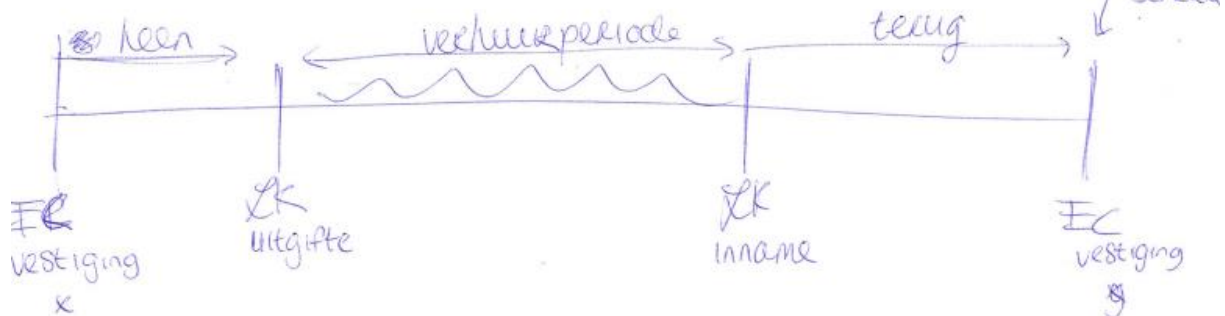
~~Kees Arbeider~~

Kees Arbeider

Vragenlijst Wensen / Eisen

Naam : Kees Arbeider
Functie : Stationmanager Utrecht
Afdeling : Utrecht

- Verwachting geen invoering van foto's!
→ Pure Basic, alleen by schade.
- 1) Wat verwacht jij dat er opgelost wordt met het invoeren van digitaal afhandelen door middel van foto's van schade? transparantie, minder discussies "bewyslast"
 - 2) Waar in het proces, gezien de huidige wijze van afhandeling, kan het afhandelen van foto's het beste worden ingevoerd? pure by terugkomst, alleen by schade. doels is meesturen als bewyslast.
 - 3) Welke nadelen kunnen er volgens jou verwacht worden na het invoeren van digitale afhandeling met foto's? tijdsdruk / tijdsdruk. factuurs foto's. laatste foto's nader uit te werken. niet te doen met bv 35 auto's
 - 4) Gaat de eventuele digitale oplossing volgens jou meer opleveren (in kosten/efficiëntie) ten opzichte van de huidige situatie? Zo ja, waarom?
- voor vestiging utrecht niet → meer geld door doelen tijd
- landelijk wel.
 - 5) Welke wensen/eisen zijn er vanuit jou functie betreft het met foto's afhandelen van schade(n)?
- scheiding in vervoermiddelen betreft aanr. foto's → geel / grijs.



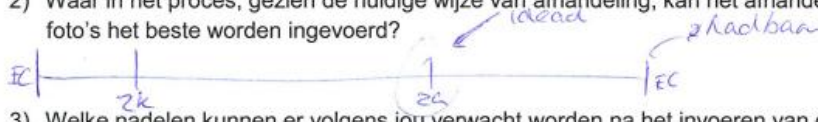
Vragenlijst Wensen / Eisen

Naam Sergio Toledo
:
Functie Stationmanager Den Haag Centraal
:
Afdeling:

- 1) Wat verwacht jij dat er opgelost wordt met het invoeren van digitaal afhandelen door middel van foto's van schade?

→ minder discussies → bewyslast

- 2) Waar in het proces, gezien de huidige wijze van afhandeling, kan het afhandelen van foto's het beste worden ingevoerd?



- 3) Welke nadelen kunnen er volgens jou verwacht worden na het invoeren van digitale afhandeling met foto's?

- geen
- investeringskosten

- 4) Gaat de eventuele digitale oplossing volgens jou meer opleveren (in kosten/efficiëntie) ten opzichte van de huidige situatie? Zo ja, waarom?

→ per vestiging afhankelijk.
→ meetpunt

- 5) Welke wensen/eisen zijn er vanuit jou functie betreft het met foto's afhandelen van schade(n)?

→ Tablet / EC Duitsland idee
→ verwachting klant
→ beleid ten aanzien van tijd/waarde/moment.
→ training per werknemer

→ gemiddelde schade gemist per auto die TKV gaat

Jonathan Kits

Vragenlijst Wensen / Eisen

Naam : J. Kits
Functie : J. Sta. Zoommanager.
Afdeling: EC. A'ood

- 1) Wat verwacht jij dat er opgelost wordt met het invoeren van digitaal afhandelen door middel van foto's van schade?

~~De~~ Vermindering van discussies achteraf.

- 2) Waar in het proces, gezien de huidige wijze van afhandeling, kan het afhandelen van foto's het beste worden ingevoerd?

Alleen bij constateren schade, direct koppelen bij aanmaken schade dossier

- 3) Welke nadelen kunnen er volgens jou verwacht worden na het invoeren van digitale afhandeling met foto's?

tijdslip, aanwezigheid bestuurder.

- 4) Gaat de eventuele digitale oplossing volgens jou meer opleveren (in kosten/efficiëntie) ten opzichte van de huidige situatie? Zo ja, waarom?

Ja, meer benyklusvrijheid klant

- 5) Welke wensen/eisen zijn er vanuit jou functie betreft het met foto's afhandelen van schade(n)?

Handeling moet toepasbaar zijn in de huidige systemen.

Naam :

Functie :

Afdeling:

kleine
leerhondedagen

- 1) Wat verwacht jij dat er opgelost wordt met het invoeren van digitaal afhandelen door middel van foto's van schade? - transparantie intern/extern.
- professioneler / - fotos goed zijn
- 2) Waar in het proces, gezien de huidige wijze van afhandeling, kan het afhandelen van foto's het beste worden ingevoerd?
- 3) Welke nadelen kunnen er volgens jou verwacht worden na het invoeren van digitale afhandeling met foto's? - moeilijk goede fotos
- bij drukke periode zijn fotos overduidelijk
- 4) Gaat de eventuele digitale oplossing volgens jou meer opleveren (in kosten/efficiëntie) ten opzichte van de huidige situatie? Zo ja, waarom?
- klanten blijven klagen
- 5) Welke wensen/eisen zijn er vanuit jou functie betreft het met foto's afhandelen van schade(n)? - simpel
- materiaal dagelijks/good
- 6) - geen tijdsavende procedures
- Uniform aan alle klanten

Melissa Zandvliet

Henk Kruit

Naam : Henk Kruit
Functie : Schademedewerker
Afdeling: schade

- 1) Wat verwacht jij dat er opgelost wordt met het invoeren van digitaal afhandelen door middel van foto's van schade?

meer eigen risico incasseren door foto's. ^{→ bewijs}

- 2) Waar in het proces, gezien de huidige wijze van afhandeling, kan het afhandelen van foto's het beste worden ingevoerd?

alleen bij schade → op vestiging

- 3) Welke nadelen kunnen er volgens jou verwacht worden na het invoeren van digitale afhandeling met foto's?

vestigingen kunnen dossiervorming niet aan

- 4) Gaat de eventuele digitale oplossing volgens jou meer opleveren (in kosten/efficiëntie) ten opzichte van de huidige situatie? Zo ja, waarom?

hogere bewijslast!

- 5) Welke wensen/eisen zijn er vanuit jou functie betreft het met foto's afhandelen van schade(n)?

→ werkbaar met AVS 400 | beter dan nu met maps

Naam : Astrid Pronk
Functie : schade medewerker
Afdeling: schade

- 1) Wat verwacht jij dat er opgelost wordt met het invoeren van digitaal afhandelen door middel van foto's van schade?

Door foto's staat EC sterker in discussen
→ dus verminder

- 2) Waar in het proces, gezien de huidige wijze van afhandeling, kan het afhandelen van foto's het beste worden ingevoerd?

Achteraf; haalbaarst
→ toekomst: vooraf-achteraf

- 3) Welke nadelen kunnen er volgens jou verwacht worden na het invoeren van digitale afhandeling met foto's?

geen

- 4) Gaat de eventuele digitale oplossing volgens jou meer opleveren (in kosten/efficiëntie) ten opzichte van de huidige situatie? Zo ja, waarom?

klantbehoud
door bewijslast ~~naar~~

- 5) Welke wensen/eisen zijn er vanuit jou functie betreft het met foto's afhandelen van schade(n)?

werkzaamheid blijven hetzelfde.

→ geen meer tijd nodig door
foto's
met makkelijk.

Naam : Richard Koole
Functie : reparatie specialist
Afdeling: schade

- 1) Wat verwacht jij dat er opgelost wordt met het invoeren van digitaal afhandelen door middel van foto's van schade?

transparanter, veel minder discussies

- 2) Waar in het proces, gezien de huidige wijze van afhandeling, kan het afhandelen van foto's het beste worden ingevoerd?

- 3) Welke nadelen kunnen er volgens jou verwacht worden na het invoeren van digitale afhandeling met foto's?

invoering typeren
meer in dossier
→ meer fouten

- 4) Gaat de eventuele digitale oplossing volgens jou meer opleveren (in kosten/efficiëntie) ten opzichte van de huidige situatie? Zo ja, waarom?

klantbehandel, meerdere klanten
niet te zeggen

- 5) Welke wensen/eisen zijn er vanuit jou functie betreft het met foto's afhandelen van schade(n)?

→ goede camera = scherp
AVS 400 koppeling

Servicemedewerker Utrecht

Naam : Jorgen.
Functie : Servicemedewerker Utrecht
Afdeling: Utrecht

- 1) Wat verwacht jij dat er opgelost wordt met het invoeren van digitaal afhandelen door middel van foto's van schade?

beeldvorming
minder discussies, geen problemen met "foute" foto's. → gaat om transparante

- 2) Waar in het proces, gezien de huidige wijze van afhandeling, kan het afhandelen van foto's het beste worden ingevoerd?

aan het einde van het proces.
bij terugkomst.

- 3) Welke nadelen kunnen er volgens jou verwacht worden na het invoeren van digitale afhandeling met foto's?

- iets meer tijd
= kabeltje kloten

- 4) Gaat de eventuele digitale oplossing volgens jou meer opleveren (in kosten/efficiëntie) ten opzichte van de huidige situatie? Zo ja, waarom?

Minder discussies door "bevestigd" foto's maken is werkbaar. Expert.

- 5) Welke wensen/eisen zijn er vanuit jou functie betreft het met foto's afhandelen van schade(n)?

- goede/deegelijke camera.
goede foto's.
→ simpel houden
2 foto's

1) kenteken
2) schade zelf.



Vragenlijst Wensen / Eisen

Naam : Dennis
Functie : Service medewerker.
Afdeling: Amersfoort.

- 1) Wat verwacht jij dat er opgelost wordt met het invoeren van digitaal afhandelen door middel van foto's van schade?
Ik denk minder discussies
- 2) Waar in het proces, gezien de huidige wijze van afhandeling, kan het afhandelen van foto's het beste worden ingevoerd?
*Ik vind het makkelijk op de zaak en onderweg voor Trailer
Chauffeur.*
- 3) Welke nadelen kunnen er volgens jou verwacht worden na het invoeren van digitale afhandeling met foto's?
geen idee nvt.
- 4) Gaat de eventuele digitale oplossing volgens jou meer opleveren (in kosten/efficiëntie) ten opzichte van de huidige situatie? Zo ja, waarom?
Ja ik denk van wel je krijgt eerder je geld
- 5) Welke wensen/eisen zijn er vanuit jou functie betreft het met foto's afhandelen van schade(n)?
minder gezeur met personeel onderling.

Vragenlijst Wensen / Eisen

Naam : *Louis Van der Poel*
Functie : *~~Beheerder~~*
Afdeling: *52*

- 1) Wat verwacht jij dat er opgelost wordt met het invoeren van digitaal afhandelen door middel van foto's van schade? *ja*
- 2) Waar in het proces, gezien de huidige wijze van afhandeling, kan het afhandelen van foto's het beste worden ingevoerd? *inname op Filepool*
- 3) Welke nadelen kunnen er volgens jou verwacht worden na het invoeren van digitale afhandeling met foto's? *~~geen~~
opkleine schade.*
- 4) Gaat de eventuele digitale oplossing volgens jou meer opleveren (in kosten/efficiëntie) ten opzichte van de huidige situatie? Zo ja, waarom?
je kan meer verhaalen.
- 5) Welke wensen/eisen zijn er vanuit jou functie betreft het met foto's afhandelen van schade(n)?
Het moet handzaam zijn.