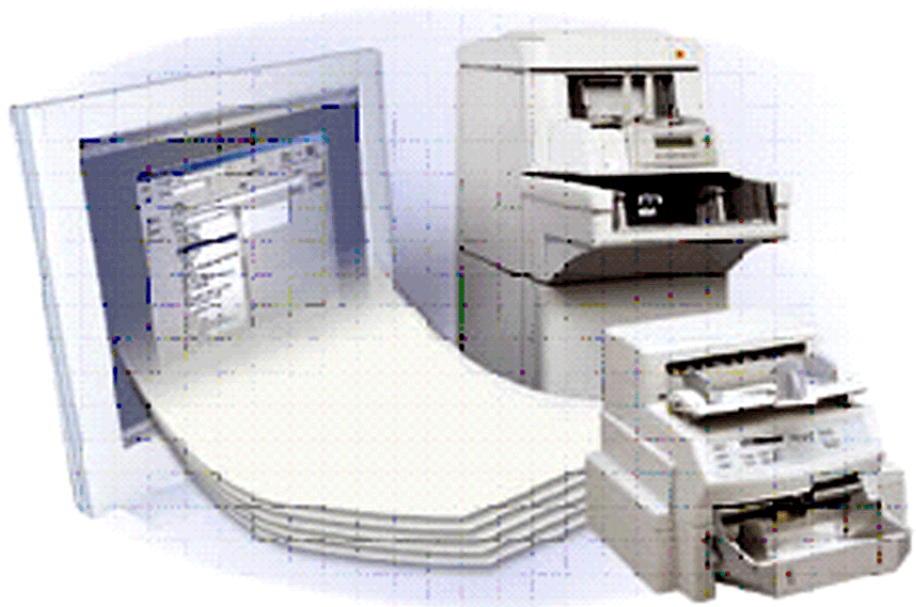


DIGITALISERING

dossiers Non Life

Luuk Grosfeld
ING3B
20003501



Afstudeerverslag

Colofon

Naam:	Luuk Grosfeld
Studentnummer:	20003501
Opleiding:	Informatica en Informatiekunde
Opleidingsvorm:	ING Duaal
Project:	Digitalisering dossiers Non Life
Bedrijf:	ING Insurance België



Voorwoord

De afgelopen 20 weken heb ik bij ING Insurance gewerkt aan mijn afstudeeropdracht. Voor u ligt het verslag waarin de procesgang staat beschreven hoe ik tot mijn uiteindelijke resultaat ben gekomen. De tijd die ik bij ING Insurance in België heb gezeten heb ik als zeer interessant en leerzaam ervaren. Bij deze wil ik dan ook mijn opdrachtgever en tevens coach Dhr. D.J. van Gijzen bedanken voor de afstudeeropdracht die ik bij hem heb mogen vervullen. Daarnaast wil ik mijn begeleiders van de Haagse Hogeschool Dhr. R.M. Bedaux en Dhr. N.J.J. Groot bedanken voor de begeleiding van het procesmatige deel van het project.



Inhoudsopgave

1. Inleiding Rapport	5
1.1 Kader	5
1.2 Doel	5
1.3 Publiek	5
1.4 Inhoud	6
2. Opdrachtbeschrijving	7
2.1 Omgeving afstudeeropdracht	7
2.2 Opdracht	9
3. Inleiding Scanning	12
3.1 Wat is scanning?	12
3.2 Uit welke vormen van scanning kon ING Insurance kiezen?	12
3.3 Gekozen vorm van scanning door ING Insurance	13
4. Diverse projectwerkzaamheden	15
4.1 Inleiding	15
4.2 Projectmanagement	15
4.3 Bekijken scanning binnen ING	20
5. Opdracht bij Facility Management	22
6. Blauwdruk	23
6.1 Inleiding blauwdruk	23
6.2 As-Is situatie	24
6.3 To-Be Situatie weg 1 Scanning	32
6.4 Kosten/baten analyse	43
6.5 Migratie weg 1 Scanning	48
6.6 Beheer	53
7. Onderzoek aansluiten IT-systemen op het digitale archief	54
8. Evaluatie	60
8.1 Proces evaluatie	60
8.2 Product evaluatie	64



1. Inleiding Rapport

1.1 Kader

Ik heb deze opdracht uitgevoerd in het kader van de invoer van scanningtechnologie binnen ING Insurance België. Door deze invoer zullen in de toekomst dossiers digitaal beschikbaar komen en zullen de fysieke archieven in de loop van de jaren verdwijnen.

1.2 Doel

Het doel van dit verslag is het verschaffen van inzicht van mijn werkwijze gedurende het project "Digitalisering dossiers van Non Life". Na het lezen van dit verslag zal de lezer voldoende inzicht hebben om een beoordeling te maken over het gevolgde proces en de daaruit voortgekomen producten.

1.3 Publiek

Dit verslag is geschreven voor de volgende personen:

- Beoordelaars en begeleiders van de Haagse Hogeschool.
- Gecommitteerde uit het bedrijfsleven.
- Opdrachtgever en begeleider vanuit ING Insurance.



1.4 Inhoud

Dit verslag geeft het proces weer welke ik gedurende mijn afstudeerperiode heb gevolgd om tot mijn producten te komen.

Achtereenvolgens komen in dit verslag naar voren:

- *Opdrachtbeschrijving (Hoofdstuk 2)*
De opdracht is uitgevoerd bij ING Insurance België in de keten van Non Life. Dit hoofdstuk zal inzicht geven in de structuur van ING Insurance en de keten van Non Life. Hierbij zal alleen die achtergrondinformatie gegeven worden om de context van de opdracht beter te kunnen weergeven. Daarnaast komt de beschrijving van de opdracht, de op te leveren producten en de aanpak van de opdracht aan bod.
- *Inleiding scanning (Hoofdstuk 3)*
Dit hoofdstuk geeft een beeld van de gebruikte scanningtechnologie om de lezer kennis te geven over het hoofdonderwerp van de afstudeeropdracht.
- *Procesbeschrijving (Hoofdstuk 4 t/m 7)*
Per activiteit is een hoofdstuk of paragraaf geschreven wat ik voor die activiteit heb gedaan en hoe ik dit heb aangepakt. Ook zal er uitgelegd worden waarom ik het op die manier heb aangepakt, welke keuzes ik had en welke en waarom ik die keuze heb gemaakt.
- *Evaluatie (Hoofdstuk 8)*
Zowel het product als het proces worden geëvalueerd. "Wat ging er goed, wat kan beter, waar ben ik tevreden over en wat waren de sterke punten?" Deze punten zullen de centrale vraag zijn in de evaluatie.



2. Opdrachtbeschrijving

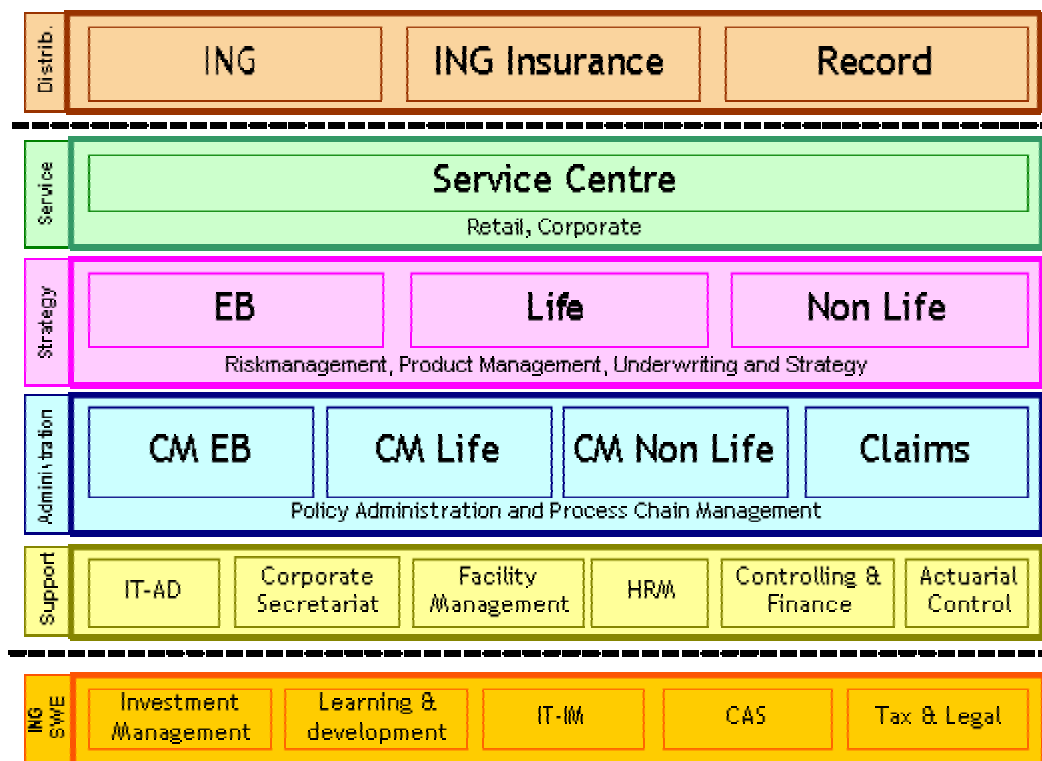
2.1 Omgeving afstudeeropdracht

ING Insurance België Globaal

ING Insurance België is onderdeel van ING Southwest Europe en maakt deel uit van de totale ING Groep. Bij het bedrijf zijn ongeveer 1500 mensen werkzaam. ING Insurance België is ontstaan uit een fusie tussen de verzekeringsonderdelen van De Vaderlandsche, RVS en Bank Bruxelles Lambert. Het verzekeringsbedrijf is opgedeeld in de volgende ketens:

- Life (waar o.a. levensverzekeringen verkocht worden)
- Non life (waar o.a. autoverzekeringen verkocht worden)
- Employee Benefits (waar o.a. verzekeringsproducten aan medewerkers van bedrijven met korting worden verkocht).

Mijn afstudeeropdracht heb ik uitgevoerd binnen de keten van Non Life. In de keten van Non Life zijn ongeveer 350 mensen werkzaam. Figuur 1 is een schets van de organisatie. De keten van Non Life loopt hier verticaal doorheen. In de volgende paragraaf is aangegeven uit welke onderdelen de keten van Non Life bestaat.



Figuur 1: schets van de organisatie



Keten Non Life

De keten van Non Life bestaat uit de volgende afdelingen:

- Contract management Non Life
(Verantwoordelijk voor het opstellen en beheren van de polissen.)
- Service Center Non Life
(Eerste aanspreekpunt voor de klanten, zij moeten 80% van de klanten kunnen helpen.)
- Underwriting
(Verantwoordelijk voor de complexe polissen die niet door het Service Center afgehandeld kunnen worden.)
- Finance & Control
(Verantwoordelijk voor de inning van de premies van de klanten van Non Life)

Binnen deze keten heb ik mijn opdracht uitgevoerd in opdracht van Contract Management Non Life. Echter de scope van mijn producten is de gehele keten van Non Life. Dit betekent dat ongeveer 300 mensen te maken gaan krijgen met de gevolgen van mijn afstudeeropdracht. De overige 50 mensen zijn managers en projectleiders die niet in de operationele processen werkzaam zijn.

De student in de keten van Non Life

Ik heb mijn afstudeeropdracht uitgevoerd in de keten van Non Life. Deze keten is fysiek gevestigd in Antwerpen en Brussel. Het grootste gedeelte van mijn opdracht heb ik uitgevoerd in Antwerpen. In Antwerpen heb ik mijn opdracht uitgevoerd op diverse etages in het gebouw van ING Insurance. Voor mijn opdracht heb ik veel gebruik gemaakt van de expertise van de medewerkers en de diverse managers.

Facility Management

Facility Management valt binnen ING Insurance onder "Support". Deze ondersteunende afdeling zorgt er samen met de andere ondersteunende afdelingen voor dat de business zelf zijn werk op een zo veel mogelijk geoliede wijze kan uitvoeren. Facility Management is beheerder van de gebouwen van ING Insurance. 1 van de taken van FM is het beheer van de archieven.



2.2 Opdracht

Totstandkoming opdracht

Bij ING Facility Management is er een project gestart om de groei van het fysieke archief van klantdossiers te stoppen. Op dit moment is er totaal 7,5 km aan archief en met de huidige groei zal dit iedere 10 jaar verdubbelen. Om dit tegen te gaan is er besloten over te gaan op het inscannen van nieuwe dossiers. Voor Non Life betekent dit dat dossiers in de toekomst digitaal beschikbaar komen aangezien de keten gebruik maakt van de archieven van Facility Management. Door de directie van Non Life is de opdracht gegeven om door middel van een blauwdruk de nieuwe situatie in kaart te brengen.

Probleembeschrijving afstudeeropdracht

Omdat het besluit voor invoering van scanningtechnologie reeds is genomen door Facility Management, moet Non Life migreren naar een digitaal archief. Als Non Life dit niet zou doen zullen zij in de toekomst geen dossiers vanaf de datum van invoering van scanning meer kunnen opvragen.

Doelstelling afstudeeropdracht

De doelstelling van de afstudeeropdracht is de voorbereiding op de inrichting van de gedigitaliseerde archieffunctie in de keten van Non Life. Dit brengt met zich mee dat in de vorm van een blauwdruk beschreven moet worden welke werkprocessen, IT-systemen en procedures met betrekking tot archiefwerkzaamheden moeten worden aangepast.

Resultaten afstudeeropdracht

Gedurende mijn afstudeerperiode is afgesproken dat ik de volgende producten zal opleveren.

- PID Light(Het Prince2 Project Initiation Document).
- Rapport automatisch aansluiten van IT-systemen op digitaal archief.
- Blauwdruk implementatie van digitale dossiers met daarin de volgende onderdelen:
 - Ontwerp digitaal dossier.
 - Testplan digitaal dossier.
 - Opleidingsplan medewerkers.
 - Plan aangepaste operationele processen en procedures.
 - Requirementsrapport ten behoeve van aanpassingen workflow-systemen van ING Insurance waar Non Life gebruik van maakt.
 - Beheerplan voor Non Life.



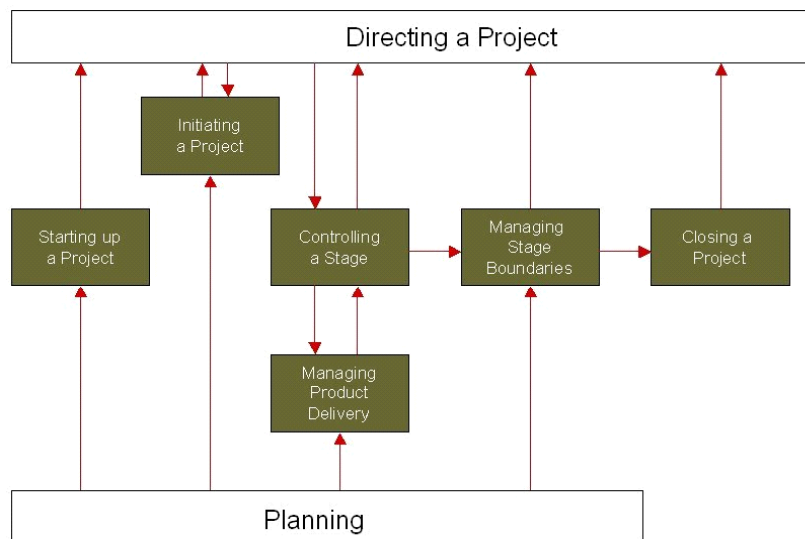
Aanpak project digitalisering dossiers Non Life

Om tot een goed resultaat te komen moet een project op een juiste manier aangepakt worden. Voorgeschreven methoden en technieken helpen daarbij. Ik heb gekozen om als projectmanagementmethodiek Prince2 te gebruiken. Als methode voor de migratie in de blauwdruk is gekozen voor IAD.

Prince2 projectmanagement methodiek

In mijn afstudeeropdracht zal ik fungeren als projectleider. Ik heb als projectmanagementmethodiek gekozen voor Prince2. Dit is een logische keuze omdat ik al ervaring heb opgedaan binnen ING Nederland en op school met deze methode. Bij ING Nederland heb ik een basiscursus Prince2 gehad en heb dit op school toegepast in een aantal projecten.

Bij ING Insurance België gebruiken ze ook Prince2, hoewel ze dit iets hebben aangepast. In onderstaande figuur staan de verschillende stages van het Prince2 traject.



Figuur 2: Prince2 2 model

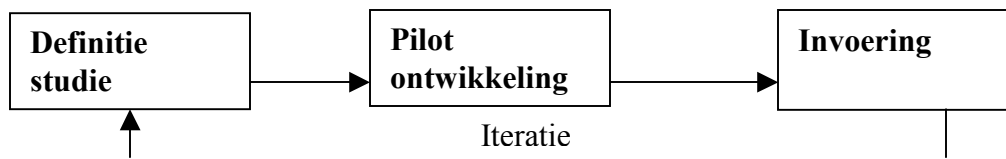
Het mandaat vanuit de stuurgroep voor het project was reeds gegeven. In de eerste fase lever ik een PID Light op om vervolgens als project van start te gaan. Gedurende het project houd ik de stuurgroep middels PMD's (Project Monitoring Document) op de hoogte over de voortgang van het project.



IAD methode

Om de aanpassingen aan de IT-systemen in het implementatietraject op een goede manier te structureren heb ik gekozen om dit in de blauwdruk te beschrijven volgens de IAD methode.

IAD is een ontwikkelstrategie gebaseerd op iteratie. Binnen IAD zijn er diverse vormen van iteratie denkbaar. Doordat de daadwerkelijke implementatie van de digitale dossiers bij Non Life enkele maanden later als het verschijnen van de blauwdruk wordt uitgevoerd, heb ik gekozen voor de IAD strategie “evolutionair ontwikkelen”. Centraal staat bij deze strategie dat de volledige cyclus van het ontwikkelen wordt herhaald. Dit heeft dus als voordeel dat veranderingen in de definitiestudie zonder problemen kunnen worden uitgevoerd. Hieronder staat dit schematisch weergegeven.



Figuur 3: IAD evolutionair ontwikkelmodel

Binnen de blauwdruk wordt bij het hoofdstuk migratie weg 1 (scanning) de invoeringsfase van IAD gebruikt als leidraad in het verhaal.



3. Inleiding Scanning

De aanleiding voor de totstandkoming van mijn afstudeerproject is geweest dat er binnen ING Insurance binnen korte termijn scanningtechnologie beschikbaar komt. Voor de beeldvorming en voor het bekend raken met een aantal begrippen heb ik hieronder aangegeven wat scanning zoals dat bij ING Insurance gebruikt gaat worden inhoudt.

3.1 Wat is scanning?

Scanning is het proces om middels het maken van een beeldopname van fysieke documenten een digitale versie te verkrijgen. Na de scanning worden de digitale versie van het document vervolgens op een logische manier ingedeeld in het digitale archief.

3.2 Uit welke vormen van scanning kon ING Insurance kiezen?

Back-log scanning

Dit is het achteraf inscannen van het complete huidige fysieke archief en inscannen van alle nieuwe documenten. Het voordeel is dat de gehele historie van de dossiers op een gegeven moment digitaal beschikbaar is. Een nadeel is dat het digitaliseren van het totale huidige fysieke archief enorme investeringen vraagt en dit is voor ING Insurance niet rendabel.

Scanning a-priori

Dit is het scannen van alle documenten vanaf het begin van het proces. Om hier echt profijt uit te halen zul je geavanceerde workflowsystemen moeten hebben waar de digitale documenten naar voren zouden kunnen komen. Het voordeel is dan dat je alle documenten digitaal hebt en dat er nagenoeg papierloos gewerkt kan worden. Een nadeel is dat de implementatie hiervan zal neerkomen op megaprojecten en budgetten voor workflow. Alles zal tegelijkertijd moeten gebeuren: Aanpassing van de processen, IT systemen en organisatie. Bij Nationale Nederlanden in Nederland wordt deze vorm van scanning toegepast.

Scanning na-verwerking

Dit is het inscannen van documenten aan het einde van het proces. Alle documenten die verzameld zijn gedurende het proces worden in bulk ingescand. Op deze manier wordt er geleidelijk aan een digitaal archief opgebouwd. Naar de toekomst toe zal dit ING Insurance in staat stellen om meer en meer dossiers digitaal te archiveren waardoor ze o.a. sneller en ten alle tijden beschikbaar zullen zijn voor de polisbeheerder(s). Het opzoeken van documenten en het uitreiken ervan zal eveneens sterk verminderen waardoor het fysieke archief efficiënter kan opgezet worden. Nadeel is dat er in de beginfase ook nog fysieke dossiers bestaan, waardoor in het begin nog niet in alle gevallen efficiënter gewerkt kan worden.



3.3 Gekozen vorm van scanning door ING Insurance

ING Insurance heeft gekozen voor scanning na verwerking van alle documenten in het proces. Op deze manier behoeven er geen grote investeringen te worden gedaan en dit is een toekomstgerichte oplossing. Het feit dat nog niet alle dossiers in het beginstadium digitaal zijn wordt voor lief genomen. Hiervoor zal in de IT-systemen een aanpassing worden verricht (zie verderop in dit rapport).

Hoe werkt scanning na verwerking precies?

Gedurende het proces van het opstellen/wijzigen van contracten worden alle in-en uitgaande stukken waarvan een exemplaar in het dossier bewaard moet blijven verzameld. Aan het einde van het proces worden deze ter scanning aangeboden.

Op deze manier kan een medewerker in de toekomst de historie van een zaak digitaal bekijken.

Het proces van scanning na verwerking zit als volgt in elkaar:

- De eerste stap is het verzamelen van de documenten die in het digitale dossier opgenomen moeten worden.
- De tweede stap is d.m.v. een code of een formulier(separatorpagina) aangeven in welk (sub)dossier het te scannen document terecht moet komen.
- De derde stap is de daadwerkelijke scanning van de documenten. Dit kan in bulk worden verricht.
- De vierde stap is de indexatie. Op basis van een code of een door de medewerker ingevuld formulier is de software in staat het betreffende document op de juiste manier te sturen naar het juiste (sub)dossier.
- De vijfde stap is het daadwerkelijk opvragen van een document door een medewerker. In principe hoort deze stap niet in het scanproces thuis. Maar dit is voor de totale beeldvorming wel belangrijk.

De maximale doorlooptijd vanaf stap 1 t/m stap 4 is 2 dagen!



Welke partijen zijn betrokken?

In het scanningproces zijn een aantal partijen betrokken;

In de eerste twee stappen zijn de mensen van de **vakafdeling** (Contract Management/Service Center/Underwriting/Control & Finance) betrokken. Zij zijn er verantwoordelijk voor dat de documenten op een juiste manier worden ingedeeld in de dossierstructuur.

In de derde stap is **Facility Management** betrokken bij het proces. Zij zorgen voor de scanning van de documenten.

De vierde stap wordt verricht door de **software**. Hier zijn dus geen partijen bij betrokken.

De vijfde stap gebeurt weer op de **vakafdeling** (Contract Management/Service Center/Underwriting/Control & Finance) door de medewerkers zelf. Het opvragen van documenten gebeurt via Easyweb op een willekeurige pc.

OCR/ICR/Barcode → Wat betekent het ?

De software die de indexatie van de documenten na het scannen regelt heeft een aantal mogelijkheden om manueel werk te besparen. Eén van die mogelijkheden is het printen van een OCR code op documenten. Deze code staat op een vaste plek op het document en de software is in staat op basis van deze code het document op de juiste plaats in de dossierstructuur te plaatsen. De documenten die zo'n code kunnen bevatten zijn documenten die zelf door ING Insurance worden vervaardigd. Voor Non Life zijn dit alle documenten die elektronisch gegenereerd zijn door de verschillende eigen systemen.

De documenten die zo'n code niet bevatten zullen d.m.v. het invullen van een aantal velden op de separatorpagina op de juiste plaats in de dossierstructuur geplaatst worden. Een separatorpagina is een pagina welke voor iedere stapel bij elkaar horende documenten geplaatst wordt. Op deze pagina wordt aangegeven waar onderliggende documenten in de dossierstructuur geplaatst moeten worden (ICR Technologie). De velden die op de separatorpagina ingevuld moeten worden zijn o.a: Polisnummer en subdossier.

Daarnaast wordt bij het aanmaken van nieuwe zaken op de bovenste separatorpagina een sticker met barcode aangebracht. De scanner leest deze barcode en de bijbehorende software vertaalt deze barcode naar een polisnummer. Een stuk andere software maakt vervolgens een nieuw polisnummer aan in het digitale archief.



4. Diverse projectwerkzaamheden

4.1 Inleiding

De procesbeschrijvingen in dit document zijn opgedeeld naar opgeleverd product. In dit hoofdstuk staan een aantal niet direct aan producten gerelateerde activiteiten beschreven. Per activiteit staat welke stappen ik heb genomen, of er verschillende keuzes waren, waarom ik een bepaalde keuze heb gemaakt etc.

4.2 Projectmanagement

Zoals in hoofdstuk 2 reeds aangegeven staat, is mijn afstudeeropdracht in projectvorm uitgevoerd. In dit project was ik de projectleider en verantwoordelijk voor het verloop van het project. Deze verantwoordelijkheden bestonden uit de volgende zaken:

- Verantwoordelijk voor de voortgang van het project.
- Verantwoordelijk voor de producten van het project.

Er bestond niet direct een projectteam, omdat ik de enige was die zich bezighield met het opstellen van de blauwdruk. In het project heb ik wel eens in de 2 weken een overleg gehad met 3 teamleiders van ING.

Deze teamleiders heb ik gebruikt als input voor mijn blauwdruk en als terugkoppeling van mijn uitkomsten. De teamleiders heb ik samen met mijn opdrachtgever nauwkeurig gekozen. Van iedere afdeling binnen Non Life was iemand vertegenwoordigd en ze hadden genoeg ervaring om goed over zaken te oordelen. Daarnaast waren het kritische en analytische mensen die goed meedachten over mogelijke oplossingen.

Een van de redenen waarom ik het op die manier heb ingericht is omdat zij veel meer verstand hebben van de processen, de systemen en de mensen die in het proces werken. Zij kunnen dus veel beter als ik de gevolgen van de bedachte oplossingen zien. Zij vormen in het implementatietraject het "projectteam".

Een van de eerste onderdelen waar je als projectleider van een Prince2 project mee te maken krijgt, is het opstellen van een Project Initiation Document (PID). Omdat mijn project een klein project is binnen de organisatie was een PID niet nodig en was een PIL (PID Light) voldoende.

Het opzetten van de PIL heb ik gedaan op basis van de gegevens uit het vooronderzoek, welke ik voor mijn afstuderen had uitgevoerd. Dit vooronderzoek bestond uit een scan van de situatie en de toekomstige situatie met bijbehorende voor- en nadelen. Daarnaast bood de template van ING Insurance met daarin duidelijke voorbeelden een goede basis. Op de volgende bladzijde vindt u een gedeelte van de COPAFITH Analyse van de PIL.



COPAFITH X	Omschrijving	Eigenaar
Commercieel	• Verkorting van de doorlooptijd voor de behandeling van polissen • Het Service Center kan de klant gelijk antwoord geven bij vragen over een document uit het dossier	
Organisatie	• Dossiers zullen minder snel kwijtraken en sneller opgevraagd kunnen worden • Dossiers kunnen op meerdere plekken tegelijk in de organisatie opgevraagd worden. Dit bevordert de communicatie tussen de afdelingen	
Personeel	• Personeel zal opgeleid moeten worden om met de digitale klassemmentsapplicatie te kunnen omgaan • De werkzaamheden van de logistieke medewerkers van Non Life zal in de loop der jaren gaan veranderen en het aantal FTE zal afnemen.	
Administratie	• De procedures rondom het klasseren en ophalen van dossiers zal veranderen • De procedures rondom het aanmaken van een nieuwe zaak zal veranderen	

Figuur 4: Deel uit de Copatith analyse

In deze COPAFITH Analyse zijn de gevolgen van het project uitgezet tegenover de diverse aspecten van COPAFITH. De diverse aspecten uit de COPAFITH analyse heb ik gehaald uit het vooronderzoek waar de diverse te verwachten baten in geschetst stonden. Deze baten heb ik vervolgens omgezet naar de diverse COPAFITH punten. Een aantal van deze punten heb ik niet direct uit het vooronderzoek gehaald, maar heb ik uit het eerste gesprek met mijn opdrachtgever gehaald. Hij vertelde me welke voordelen hij zag door te werken met scanning en deze punten heb ik genoteerd.



Het enige waar ik in de PIL echt over na moest denken was de planning. In mijn project zou ik namelijk ook gebruik gaan maken van IT-capaciteit en in de PIL moest ik aangeven hoeveel uur dit waren. Echter het enige wat ik op dat moment had, waren de eisen en wensen ingedeeld in requirements voor de aanpassing van een aantal systemen. Ik kon op basis van deze data nog geen schatting maken hoeveel uur de afdeling IT hiermee bezig zou zijn.

Ik heb hiervoor met een manager samengezeten om te schatten hoeveel uur dit ongeveer zou zijn. Nadat ik dit gedaan had, heb ik de PIL laten accorderen door mijn opdrachtgever. Hieronder staat een gedeelte uit mijn planning waar ik moeite mee had. Het gaat hier dan vooral om het aantal uren die ik moest toekennen aan het aanpassen en testen van de aanpassingen aan de systemen door de afdeling IT. In het blauw heb ik de IT-uren gemarkeerd.

Kalenderweek	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
Opstellen Requirements					12	12	12														36
Aanpassen IT systemen								30	30	30											90
Testen van aanpassingen												10	10								20
Pilot met gebruikers														10							10
Definitieve oplevering IT-systemen															5	5					10

Figuur 5: gedeelte uit de planning

Verandering van status project

Na 4 à 5 weken bezig te zijn geweest aan mijn afstudeeropdracht bleek dat het project bij Facility Management uit ging lopen. Voor de start van mijn project was ik afhankelijk van dit project. Het project bij FM is als volgt opgebouwd:

- Opstart project
- Keuze scanner/keuze software
- Pilotproject waarin geen Non Life producten werden meegenomen
- Evaluatie Pilot
- Uitrol naar alle ketens waaronder Non Life.

Na de opstart van het project was het de bedoeling dat er een keuze voor de hardware en software plaats vond, daarna begon FM met een pilot om te kijken of de businesscase gehaald kon worden. Indien dit het geval was, dan zou de "go" worden gegeven voor de uitrol van scanning naar de rest van de ketens.

De planning was dat de pilot in week 1 begon en in week 8 afgerond was. Vanaf week 9 zou ik beginnen met de uitrol bij Non Life.

Na 5 weken was de pilot nog steeds niet van start gegaan doordat er geen keuze gemaakt kon worden voor de software.

Mijn project liep hierdoor ook uit. In eerste instantie was mijn opdracht namelijk om de daadwerkelijke implementatie van de digitale dossiers uit te voeren in de rol van projectleider.



Omdat mijn originele afstudeeropdracht in gevaar was heb ik samen met mijn opdrachtgever rond de tafel gezeten en geconcludeerd dat ik gedurende mijn afstuderen niet meer de daadwerkelijke implementatie kon verrichten.

Mijn opdracht was nu het opleveren van een blauwdruk. Deze blauwdruk moest als handleiding dienen bij de daadwerkelijke implementatie van digitale dossiers.

Doordat er in mijn nieuwe project geen aanpassingen aan IT systemen verricht werden en er nauwelijks capaciteit van afdelingen zoals IT benodigd was, is het project teruggeplaatst op de Rolling Forecast (Lijst van projecten die in de toekomst uitgevoerd worden waarvoor al een mandaat is gegeven).

Dit betekende dat ik formeel geen projectleider meer was, aangezien er geen project meer was. Dit heb ik in mijn eerste en dus ook enige Project Monitoring Document opgenomen.

In dit document heb ik formeel gevraagd om het project naar de Rolling Forecast te plaatsen. Ik heb wel iedere week een gesprek gehad met mijn opdrachtgever over de voortgang van de opdracht. Dit was dus niet in de vorm van een officiële rapportage, maar in de vorm van een gesprek. Daarnaast koppelde ik zoals eerder aangegeven mijn tussenresultaten terug met mijn "projectgroep".

Planning

Op de volgende bladzijde staat de planning van mijn project vermeld. Tot deze planning ben ik gekomen door naar mijn te verrichten activiteiten uit de opdrachtschrijving te kijken.

Als eerste wilde ik me goed inlezen en de diverse verzamelde informatie tot mij nemen om goed voorbereid te kunnen beginnen. Vervolgens was het de bedoeling dat ik bij het Facility Management project mee hielp in de pilot en me tevens zou bezig houden met het onderzoek naar het aansluiten van de IT-systemen op het digitale archief. Na deze periode zou ik me bezig gaan houden met het opstellen van de blauwdruk. De hoofdpunten van de blauwdruk had ik voorzien onder 4 punten. Tot deze punten ben ik gekomen door na te denken waar het meeste tijd in zou gaan zitten.

Het waren de volgende 4 punten:

- Onderzoeken welke IT-systemen aangepast moeten worden.
- Onderzoeken welke processen en procedures aangepast moeten worden.
- Het schrijven van een communicatieplan en een opleidingsplan.
- Het schrijven van de blauwdruk (Rapportage).

Al deze hoofdpunten staan in het geel aangegeven in de planning.

Ik heb me tijdens het project niet strikt aan mijn planning gehouden in de zin van chronologie. Vaak was het zo dat ik een tijdje niks kon doen aan een activiteit, omdat ik bijvoorbeeld op een antwoord aan het wachten was van vakexperts. Op zulke momenten heb ik in de planning gekeken waar ik alvast aan kon beginnen. Dit moesten dan uiteraard wel activiteiten zijn die niet te veel afhankelijk waren van half afgeronde activiteiten. Anders zou je bij een wijziging in plaats van één, twee producten aan moeten passen. Qua tijdsinspanning heb ik me wel aan mijn planning gehouden.



Kalenderweek →	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	Totaal
Totaal uren per week →	36	28	42	42	46	24	38	36	32	34	32	42	39	33	28	23	23	33	28	28	677
Werkzaamheden bij Facility Management totaal			8	8	8	8	10	8													50
Beslisrapport opstellen softwarekeuze			8	8	8	8															32
Keuze software							10	8													18
Huidige situatie totaal	28	20																			48
Inlezen in documentatie	8																				8
Interviewen belanghebbenden	20	10																			30
Terugkoppeling naar de organisatie		10																			10
Nieuwe en aangepaste IT Systemen totaal			16	16	20	10	10	10	16	16	16	16	16								162
Verzamelen Requirements			16	16																	16
Opstellen oplossingsalternatieven					20	10	10														20
Oplossingsalternatieven voorleggen aan IT								10													5
Terugkoppeling naar de organisatie									16	16											14
Keuze alternatief											16	16	16								24
Processen & Procedures totaal											8	8	10	20	10	10	10	10	5		91
Ontwerp nieuw archief proces											8	8									16
Ontwerp beheer proces														10	5	5	5	5			30
Voorstel van nieuwe en aangepaste werkinstructies													10	10							20
Voorstel van nieuwe en aangepaste procedures															5	5	5	5	5		25
Communicatie/opleiding totaal															10	5	5	5	5		30
Opstellen van opleidingsplan en communicatieplan															10	5	5	5	5		30
Aansluiting IT systemen op digitaal archief totaal			10	10	10		10	10	8	8	8	10	5	5							89
Verzamelen Requirements			10	10	10																30
Opstellen oplossingsalternatieven							10	10													20
Oplossingsalternatieven voorleggen aan IT									8	8	8										24
Terugkoppeling naar de organisatie												5									0
Keuze alternatief												5	5	5							15
Projectmanagement totaal	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	18	18	28	200
Projectleiding & Rapportage Blauwdruk	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	18	18	28	200

Figuur 6: Initiële planning van het project



4.3 Bekijken scanning binnen ING

In de 10e week van mijn afstudeeropdracht heb ik bij Nationale Nederlanden gekeken hoe daar scanning wordt gebruikt en hoe het daar is ingevoerd 6 jaar geleden. Voor het gesprek had ik een aantal onderwerpen opgesteld waar ik meer over wilde weten. De reden daarvoor was om voor bepaalde zaken niet 2 keer het wiel opnieuw uit te hoeven vinden.

Na het gesprek wilde ik op de volgende vragen antwoorden hebben:

- Hoe is scanning 6 jaar geleden ingevoerd?
- Welke vorm van scanning wordt bij jullie gebruikt?
- Hoe lang worden fysieke documenten bewaard?
- Zijn enkele van jullie systemen direct aangesloten op het digitale archief?
- Hebben jullie een document waarin de implementatie van 6 jaar staat beschreven?

Tijdens mijn bezoek heb ik gekeken bij diverse afdelingen waar digitale dossiers gebruikt worden. Het verschil met ING Insurance is dat veel van deze afdelingen werken met volledige workflow ondersteunende systemen en dat alle post die binnenkomt gelijk wordt ingescand en digitaal beschikbaar is voor de medewerkers. Bij ING Insurance is het de bedoeling dat alle stukken pas aan het einde van het proces worden ingescand.

Daarnaast heb ik bij het fysieke archief gekeken hoe lang fysieke stukken worden bewaard. De diverse stukken die in principe weg kunnen, worden na 2 maanden weggegooid. Overige stukken waarvan verplicht een fysiek stuk moet worden bewaard in het archief, worden 10 jaar na het aflopen van de polis weggegooid.

Ook heb ik bij de beheerafdeling van scanning gekeken. Ik wilde weten hoe het beheer van de diverse scaningsystemen bij Nationale Nederlanden is ingericht.

Bij NN wordt gewerkt met preventief beheer waar een computer iedere 10 seconde de diverse processen rondom de scanning checkt, zodat in het geval van problemen, op tijd kan worden ingegrepen en kan worden gecommuniceerd met de gebruikers.

Een overzicht over de diverse processen heb ik gekregen van de functioneel beheerder.

Helaas kon hij mij niet vertellen hoe scanning 6 jaar geleden was ingevoerd, want hierbij was niemand van het huidige personeel van de afdeling aanwezig geweest. Wel konden ze mij een document geven welke de migratie beschreef 6 jaar geleden. Aan dit document heb ik niet echt veel gehad, omdat de visie op het gebruik van scanning van NN en ING Insurance te veel verschillen. NN heeft als doelstelling gehad om digitale dossiers volledig in de werkprocessen te integreren, terwijl ING Insurance alleen het fysieke archief voor een digitaal archief wil vervangen.

Ik heb tijdens de gesprekken met de diverse mensen van Nationale Nederlanden steeds in mijn achterhoofd gehouden wat de vragen waren waar ik duidelijkheid over wilde hebben. Op die manier stelde ik dan ook mijn vragen aan die personen.

Aan het einde van de dag had ik antwoorden op mijn vragen en ging ik met een aantal documenten naar huis over de implementatie 6 jaar geleden.



Samengevat heb ik de volgende antwoorden gekregen:

- *Hoe is scanning 6 jaar geleden ingevoerd?*
Niet precies aangegeven door de medewerkers, maar in de documenten die ik had meegekregen staat beschreven hoe dit is gebeurd. Wat ik wel te weten ben gekomen is dat de visie op scanning van NN tijdens de invoer te veel verschilt van die van ING Insurance nu, waardoor het niet mogelijk is om veel van de gebruikte plannen van NN over te nemen.
- *Welke vorm van scanning wordt bij jullie gebruikt?*
Scanning is bij NN volledig in de werkprocessen ingebed, terwijl bij ING Insurance het digitale archief alleen het fysieke archief zal gaan vervangen.
- *Hoe lang worden fysieke documenten bewaard?*
De diverse stukken die in principe weg kunnen, worden na 2 maanden weggegooid. Overige stukken waarvan verplicht een fysiek stuk moet worden bewaard in het archief, worden 10 jaar na het aflopen van de polis weggegooid.
- *Zijn enkele van jullie systemen direct aangesloten op het digitale archief?*
Een aantal mainframe en windows applicaties van NN zijn direct aangesloten op het digitale archief. Van deze systemen heb ik de specificaties meegenomen naar huis.
- *Hebben jullie een document waarin de implementatie van 6 jaar staat beschreven?*
Er is een document van beschikbaar, maar zoals bij de eerste vraag staat aangegeven is de informatiewaarde hiervan niet erg hoog omdat de visies van ING Insurance en NN met betrekking tot scanning te veel verschillen.

Daarnaast heb ik uit de diverse gesprekken interessante nieuwe informatie gekregen welke ik wel kon toepassen bij ING Insurance. Dit waren de volgende aspecten:

- Toevoegen van extra informatie aan een digitaal dossier.
- Diverse mogelijkheden van beheer.
- Een systeem welke het mogelijk maakt om de IT-systemen aan te sluiten op het digitale archief.

Voor de overzichtelijkheid staan deze aspecten dieper uitgewerkt in de volgende paragrafen:

- Paragraaf 6.3: To-Be situatie weg 1 scanning
- Paragraaf 6.6: Beheer
- Hoofdstuk 7: Onderzoek aansluiten IT systemen op het digitale archief



5. Opdracht bij Facility Management

Toolselectie Form Iris Pro en KOFAX

Ik heb door de uitloop bij Facility Management niet meegeholpen in het pilot project (deze was immers nog niet gestart). Ik heb in plaats van voorgenoemde wel meegeholpen met het opstellen van het beslisrapport als bijlage van de aangepaste PID. In dit document heb ik beschreven wat de functionele verschillen zijn tussen de twee softwarepakketten. Dit heb ik gedaan aan de hand van de verstuurde documentatie van de leveranciers van de software. Uit dit document bleek ook dat de eerste keuze van software nog steeds de betere was.

Voor het opstellen van het document heb ik met drie mensen contact gehad. Ten eerste moest ik van de projectleider van Facility Management weten wat de functionaliteiten waren die belangrijk waren voor ING Insurance, zodat ik een rangschikking kon maken naar belangrijkheid. Vervolgens heb ik samen met een medewerker van IT samen de eisen en wensen van ING Insurance gescoord op de functionaliteiten van de 2 verschillende softwarepakketten.

Nadat ik de uitslagen in rapportvorm had opgeleverd moest ik wachten op de goedkeuring (en handtekening) van de opdrachtgever van FM. De doorlooptijd van het gehele proces is een maand geweest. Dit kwam mede doordat ik met diverse personen afspraken moest maken en omdat ik lang heb moeten wachten op de handtekening van de opdrachtgever. Daarnaast bracht de opzet van het rapport nogal wat tijd met zich mee. Het totale rapport is als bijlage bij dit afstudeerverslag opgenomen.



6. Blauwdruk

6.1 Inleiding blauwdruk

Op de helft van mijn afstudeerperiode ben ik met het opstellen van de blauwdruk begonnen. Ik had zelf een beeld wat er in een blauwdruk moest komen te staan. De blauwdruk die ik heb opgeleverd aan ING Insurance moest volgens mij de volgende onderdelen bevatten, te weten:

- Schets van de huidige situatie (As-Is) gespitst op het werken met dossiers. In deze schets moesten duidelijk de verschillende processen, de middelen (IT-systemen) en de mensen in de processen naar voren komen.
- Schets van de toekomstige situatie (To-Be) tevens gespitst op het werken met dossiers. In deze schets moesten duidelijk de nieuwe en evt. aangepaste processen, de nieuwe en aanpassingen op de middelen (IT-systemen) en de veranderingen in werkzaamheden van de mensen naar voren komen.
- Kosten/Baten Analyse.
- Voor de nieuwe systemen en aanpassingen aan de bestaande IT-systemen een beschrijving van de migratie geven.
- Opleidingsplan medewerkers
- Communicatieplan
- Mogelijkheden van beheer voor Non Life schetsen.
- Rapport van onderzoek en schets van de toekomstige situatie indien de output genererende ING-Insurance systemen direct op het nieuwe digitale archief aangesloten worden.

Ik heb dit, op aanraden van mijn opdrachtgever, afgestemd met een implementatiemanager. Bij ING Insurance is een implementatiemanager iemand die zeer veel verstand heeft van het begeleiden van migratie en implementatietrajecten die zowel IT-matig als procesmatig kunnen zijn.

Tijdens deze afspraak heb ik met haar gesproken over de diverse trajecten die zij reeds doorlopen heeft. Daarnaast had ze zelf een aantal templates van opleidingsplannen en communicatieplannen meegenomen. Uit haar verhalen over de diverse migraties en implementaties kon ik niet direct inhoudelijk voor mijn project iets gebruiken, maar wel procesmatig. Het ging daarbij om wie betrokken partijen zijn in deze trajecten (management, IT, Business Excellence en de betrokken keten), met wie er zaken moeten worden afgestemd (Opdrachtgever van de keten, opdrachtgever vanuit IT) en welke documenten er beschikbaar zijn. Een aantal van deze documenten, in de vorm van templates, heb ik ook gebruikt voor mijn opleidings- en communicatieplannen. Ik heb in de 12^e week een eerste opzet gemaakt van de hoofdstukken zoals ze hierboven beschreven zijn met daarbij een stuk tekst wat er volgens mij inhoudelijk in moest komen te staan. Dit was deels mijn eigen opzet en deels enkele delen van blauwdrukken van andere projecten.



Deze opzet heb ik in mijn wekelijkse overleg met mijn opdrachtgever besproken. Ik heb voor deze manier gekozen om niet helemaal op het einde van het rapport een aantal onnodige hoofdstukken uit het rapport te moeten weggooien en een aantal nog te moeten schrijven. Daarnaast kon de opdrachtgever op deze manier al een beeld vormen wat hij op het einde van mijn afstudeerperiode kon verwachten als eindresultaat. Mijn opdrachtgever stemde in met mijn eerste opzet van de blauwdruk, maar vroeg wel om op het einde, een overdrachtsdocument als bijlage toe te voegen. Dit document is voor de volgende projectleider handig, zodat hij niet het wiel 2 keer hoeft uit te vinden. In dit document heb ik alle personen opgenomen met wie ik in het afgelopen half jaar te maken heb gehad. Deze heb ik per onderwerp geordend. Daarnaast heb ik beschreven met wie in het implementatietraject contact kan worden opgenomen binnen ING België voor de diverse te verrichten werkzaamheden. Het overdrachtsdocument heb ik als bijlage in de blauwdruk opgenomen.

6.2 As-Is situatie

Inleiding

Het verzamelen van de diverse onderdelen voor het beschrijven van de As-Is situatie heb ik in de eerste 2 weken van mijn afstudeeropdracht gedaan. Op basis van deze gegevens heb ik uiteindelijk het rapportdeel de As-Is situatie geschreven. Het rapportdeel "de As-Is situatie" moest van de opdrachtgever worden opgedeeld in mensen (medewerkers), middelen (o.a. IT-systemen) en processen. Als je het op die manier indeelt staan alle belangrijke aspecten in het rapport vermeld. Om aan deze wens te voldoen heb ik de volgende vragen aan het begin van de afstudeerperiode opgezet.

- Hoe zit het operationele proces van Non Life eruit?
- Waar bevinden zich de momenten in het proces dat het fysieke archief geraadpleegd wordt?
- Welke medewerkers houden zich bezig met archiefwerkzaamheden?
- Welke IT-Systemen bevinden zich in het proces?
- Welke knelpunten m.b.t. werken met dossiers bevinden zich in het proces?

Tot deze vragen ben ik gekomen door te kijken waar de As-Is situatie uit de blauwdruk moest voldoen. Uit deze eisen, welke ik overeen was gekomen met mijn opdrachtgever, heb ik bovenstaande vragen opgemaakt. Als ik antwoord zou krijgen op deze vragen zou ik de complete lading van mijn As-Is situatie gedekt hebben.



Om antwoord te krijgen op de op de vorige bladzijde genoemde vragen heb ik de volgende acties verricht:

Zoeken naar bruikbare informatie binnen ING Insurance

Bij ING Insurance bestaat de afdeling Business Excellence. Deze afdeling houdt zich bezig met de verbetering van processen en procedures van geheel ING Insurance. De verantwoordelijkheid van beheer van deze documenten ligt bij deze afdeling. Zij konden mij een aantal documenten geven. Het belangrijkste wat deze documenten bevatten waren de diverse procesflows van het operationele proces, de diverse IT-systemen binnen de keten van Non Life en het antwoord op de vraag hoeveel dossiers de diverse afdelingen jaarlijks gebruikten. Ik was blij met deze documenten, omdat ik zo een eerste beeld kon scheppen over de situatie met daarin de diverse processen en systemen.

Interviewen management

Om het beeld te verhelderen, zonder direct de diepte van het operationele proces in te hoeven gaan, heb ik diverse teamleiders en managers geïnterviewd. Ik heb deze interviews op de volgende manier aangepakt:

Voordat ik een gesprek met 1 of meerdere managers inging heb ik de vragen die ik wilde stellen op papier gezet. Dit waren dan vooral specifieke vragen over de processen binnen hun teams of afdelingen en dan specifiek toegespitst op de functie van het archief voor het team of de afdeling. Gelukkig stonden alle managers en teamleiders positief tegenover de komst van gedigitaliseerde dossiers, waardoor ik niet met tegenwerkende mensen te maken had. Indien de managers niet positief tegenover de komst van digitale dossiers zouden staan, kon ik nogal wat tegenwerking verwachten, waardoor het moeilijker zou zijn om de benodigde informatie in te winnen. Echter de invoering van digitale dossiers heeft alleen maar voordelen voor de efficiëntie in de processen van de diverse teams, waardoor het management er positief tegenover stond.

Dit heeft als resultaat gehad dat ik bij alle teams en afdelingen duidelijkheid kreeg over de diverse onderwerpen. Zij konden mij ondermeer vertellen welke teams zich specifiek bezig hielden met archiefwerkzaamheden en hoe de operationele processen in elkaar staken met het oog op het werken met digitale dossiers.



Meelopen in het operationele proces

Naast de helicopterview op het proces van de teamleiders en managers wilde ik het gehele operationele proces volgen in de keten van Non Life. Op deze manier kon ik het hele proces meemaken en alle eerder besproken punten in het proces live meemaken om een nog duidelijkere beeldvorming te creëren. Het gehele operationele proces omhelst de binnenkomst van de aanvraag van een polis t/m de archivering van de ondertekende polis. Gedurende mijn “tour” door het proces heb ik bij diverse medewerkers achter de rug meegekeken naar de werkzaamheden. Ik was vooral geïnteresseerd in de werkzaamheden waarbij het archief geraadpleegd werd. Deze punten uit het proces wilde ik in mijn procesflow gebruiken om aan te geven waar in de processen het archief geraadpleegd wordt. De reden hiervoor was dat ik op deze manier deze punten in het proces kon noteren om later in mijn To-Be situatie duidelijk te zien waar er processen gaan veranderen. In de volgende gevallen wordt in de huidige situatie het archief geraadpleegd:

- Medewerkers die een nieuwe zaak aanmaken en daarvoor de geproduceerde documenten in een nieuw dossierhoesje steken.
- De dossiers die aan het einde van het proces door een team worden opgehaald bij de medewerkers om ze te archiveren in het fysieke archief.
- De verdeling van de dossiers door een team over de diverse afdelingen.
- Het opvragen van een dossier door een medewerker op het moment dat deze voor de behandeling van een polis nodig is.

Door deze aspecten live mee te maken wist ik een helder beeld te vormen over het gehele operationele proces en kon ik een begin maken met het opstellen van mijn As-Is rapportage. Op de volgende 2 bladzijden staan diverse passages uit de As-Is situatie met begeleidende tekst.



- Bij een verwerking van een bestaande zaak met dossier wordt het archief benaderd om het dossier op te vragen. Dit gebeurt in alle takken van de keten van Non Life.
- Bij het aanmaken van een nieuwe zaak wordt door de medewerker van Contract Management een dossier aangemaakt. Hiervoor wordt een dossier met voorgedrukt dossiernummer gepakt. Deze wordt door het team verdeling gearchiveerd.
- De medewerkers vragen de fysieke dossiers op in het systeem SMART en COLO. In het systeem SMART wordt ook het werk verdeeld aan de medewerkers.

Figuur 7: Dit is een passage uit het verslag waar diverse belangrijke punten uit het operationele proces uitgelicht worden.

TRIO:

Het TRIO-systeem wordt in de processen gebruikt door de aangesloten makelaars en de medewerkers van ING Insurance. In dit systeem kunnen voor een aantal branches polissen worden opgesteld.

COLO:

COLO wordt gebruikt om contacten met de klant vast te leggen. Daarnaast kunnen in het COLO-systeem dossiers worden opgevraagd.

Figuur 8: Dit is een passage waarin de diverse IT-Systemen uit het proces kort worden uitgelegd.

Dossier kan maar op 1 plek in de organisatie aanwezig zijn:

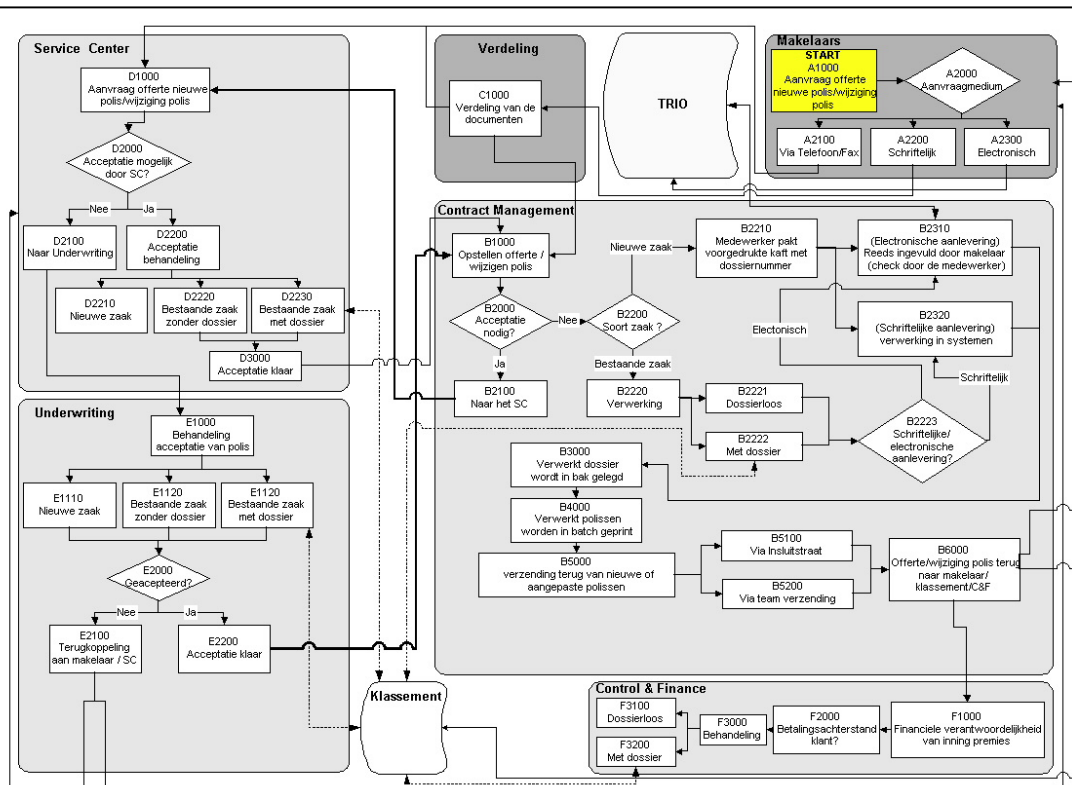
Omdat het een fysiek dossier betreft kan het dossier maar op 1 plek tegelijk in de organisatie aanwezig zijn. Het kan echter voorkomen dat verschillende mensen bezig zijn met dezelfde zaak. Hierdoor zullen enkele van deze personen moeten wachten op het dossier. Dit levert uiteindelijk veel vertraging op in het proces.

Kwijtraken van dossier:

Het dossier welke is opgevraagd door de verschillende afdelingen kan kwijtraken doordat het op bureaus blijft rondslingeren. Als een medewerker zich niet aan de procedure houdt kan het dossier kwijtraken. Het kan ook zijn dat een dossier kwijtraakt in het archief zelf.

Figuur 9: Dit is een passage uit de laatste paragraaf waar de knelpunten uit het proces naar voren komen die ik heb verzameld door de diverse managers en medewerkers te interviewen.





Beschrijving Procesflow

A: Makelaars

A1000: De makelaar doet een aanvraag van een offerte voor een nieuwe polis of een mutatie van een bestaande polis bij ING Insurance.

A2000: De makelaar heeft verschillende mogelijkheden om ING Insurance te benaderen:

A2100: Benadering via telefoon/fax (direct naar het Service Center).

Figuur 10: Dit is de procesflow die ik heb opgesteld. In deze procesflow staat het volledige operationele proces van de keten van Non Life vermeld met het oog op werken met dossiers. Daarnaast staat van iedere stap in het proces een korte beschrijving gegeven.

Deze procesflow heb ik opgesteld met de flowchart methode in Visio.



Verschillen Brussel/Antwerpen

Omdat de diverse afdelingen van Non Life fysiek zowel in Antwerpen als in Brussel zitten wilde ik ook de processen in Brussel bekijken. Daarnaast wordt er in Brussel reeds gewerkt met ingescande documenten voor 1 van de 4 diensten die deze afdeling levert. Ik wilde antwoord krijgen op de volgende vragen:

- Wat zijn de verschillen in de processen tussen jullie afdeling en die van de afdelingen in Antwerpen?
- Hoe wordt scanning gebruikt bij één van jullie producten?
- Gebruiken jullie nog andere IT-systemen dan de afdelingen in Antwerpen?

Deze vragen had ik opgesteld voordat ik naar Brussel toe ging om een zo duidelijk mogelijk beeld te kunnen scheppen over de verschillen tussen de afdelingen van Antwerpen en Brussel.

Scanning bij Brussel

Ik heb hier mijn eerste ervaring met scanning opgedaan. Ik heb gezien hoe de applicatie werkt waarmee de dossiers opgevraagd worden. Deze webapplicatie wijst zich in principe vanzelf en werkt zeer snel. Dat het een webapplicatie betrof, deed mij goed, omdat hierdoor geen systeem geïmplementeerd hoeft te worden in Antwerpen. De medewerkers kunnen dit nu al benaderen vanuit het intranet van ING Insurance. Het enige wat geregeld moet worden, zijn de autorisaties voor de diverse te benaderen dossiers. Daarnaast heb ik een aantal aan scanning gerelateerde documenten meegenomen om een beeld te vormen hoe scanning in Brussel wordt gebruikt.

Gesprek met de teamleider

Tijdens mijn gesprek met de teamleider van het team waar scanning is ingevoerd, wilde ik concreet antwoord krijgen op bovenstaande vragen. Deze vragen heb ik hem letterlijk gesteld. Op het einde van de dag had ik antwoord op al mijn vragen welke hieronder staan samengevat

- *Wat zijn de verschillen in de processen tussen jullie afdeling en die van de afdelingen in Antwerpen?*
In Antwerpen werkt men met opdrachten welke komen van makelaars, terwijl men in Brussel met opdrachten werkt die op de bankkantoren verkocht worden. Dit heeft tot gevolg dat de processen daar helemaal op ingericht zijn en dus totaal verschillen van de processen van Antwerpen.
- *Hoe wordt scanning gebruikt bij één van jullie producten?*
Na het behandelen van een zaak door een medewerker wordt het stapeltje te scannen documenten op een karretje gelegd. 1 keer per dag wordt deze kar opgehaald en binnen 2 dagen zijn de documenten digitaal beschikbaar d.m.v. de applicatie Easyweb. Deze webapplicatie is via het ING Intranet benaderbaar door alle medewerkers.



- *Gebruiken jullie nog andere IT-systemen dan de afdelingen in Antwerpen?*

Tot vorig jaar gebruikten ze in Brussel andere systemen doordat de afdeling van oorsprong van een ander bedrijf is dan dan de afdeling in Antwerpen. Vorig jaar zijn dezelfde systemen als in Antwerpen in gebruik genomen.

Na dit gesprek werd me duidelijk dat er inderdaad verschillen in de processen ten opzichte van Antwerpen zijn. Deze conclusie heeft mij doen besluiten om de procesgang van Brussel als aparte paragraaf op te nemen in de As-Is situatie. De verschillen hebben vanuit het oogpunt van scanning geen grote gevolgen voor de implementatie in de toekomst. Dit komt mede doordat de processen van de afdelingen ook zijn toegespitst op het werken met digitale dossiers. In figuur 11 en 12 volgen enkele passages uit de blauwdruk met betrekking tot de processen in Brussel.

Het bankkanaal van CM Non Life in Brussel werkt in 99% van de gevallen op basis van binnenkomst van de fysieke documenten of dossiers. Het kan in enkele gevallen voorkomen dat een verzoek telefonisch, e-mail of op basis van een nota binnenkomt. Bij het product Assistance worden de documenten van het dossier benodigd voor de behandeling opgevraagd in een applicatie aangezien deze aan het einde van het proces ingescand worden. Bij de rest van de producten worden de dossiers uit het fysieke archief opgevraagd.

Figuur 11: Dit is een passage waarin globaal het proces van Brussel beschreven staat. Deze beschrijving dient ter ondersteuning van de procesflow

Bij het product Assistance wordt op dit moment al gebruik gemaakt van scanning van de dossiers. De invoering van scanningtechnologie zal echter voor de hele keten opnieuw bekeken worden (zowel voor Antwerpen als voor Brussel), omdat met de huidige technologie van scanners (zowel hardware als software) veel meer mogelijk is dan dat er mogelijk is met de scanner die nu in het proces staat. Kennis en producten van dit proces zullen wel meegenomen worden voor de inrichting van de To-Be situatie.

Figuur 12: Dit is een passage waarin wat wordt verteld over de scanningtoepassing in Brussel



Op het einde van mijn onderzoek naar de As-Is situatie kon ik al mijn, in het begin, opgestelde vragen beantwoorden:

- *Hoe ziet het operationele proces van Non Life eruit?*
Na mijn interviews met de teamleiders, managers en mijn “tour” door het operationele proces heb ik een beeld weten te vormen van het operationele proces. De procesflow staat op bladzijde 28 in figuur 10 beschreven
- *Waar bevinden zich de momenten in het proces dat het fysieke archief geraadpleegd wordt?*
Door mijn tour door het gehele operationele proces heb ik exact kunnen zien wanneer het archief of een dossier, op wat voor wijze dan ook, geraadpleegd wordt. Ik heb deze punten in mijn procesflow opgenomen.
- *Welke medewerkers houden zich bezig met archiefwerkzaamheden?*
Door mijn interviews met de teamleiders, managers en mijn “tour” door het operationele proces heb ik gezien dat er teams zich in meer of in mindere mate bezig houden met archiefwerkzaamheden. De medewerkers van één team houden zich puur bezig met archiefwerkzaamheden, terwijl de rest van de medewerkers vooral in de werkzaamheden te maken heeft met de dossiers uit het archief.
- *Welke IT-Systemen bevinden zich in het proces?*
Door de documentatie welke ik in het begin van het proces heb gekregen en de “tour” door het operationele proces heb ik geleerd welke IT-systemen er in het proces zijn en wat de functionaliteit van deze systemen is. TRIO is het systeem waarin de polissen worden opgemaakt, SMART en COLO zijn de systemen waar de dossiers in worden opgevraagd en VAGIET is het systeem welke de diverse documenten printklaar maakt.
- *Welke knelpunten met betrekking tot werken met dossiers bevinden zich in het proces?*
Door mijn “tour” door het proces en de interviews met de medewerkers ben ik erachter gekomen wat de knelpunten zijn in de huidige werkwijze m.b.t. het archief. Dit zijn de volgende knelpunten:
 - Opvragen van een dossier duurt lang.
 - Klant moet lang wachten op antwoord als dossier opgevraagd moet worden.
 - Het dossier raakt regelmatig kwijt bij de medewerkers of in het archief.
 - Het dossier kan maar op 1 plek in de organisatie aanwezig zijn.
 - Een dossier voor Brussel moet eerst uit Antwerpen opgehaald worden, dit duurt maar liefst 2 dagen.



Opstellen rapport

Nadat ik alle informatie had verzameld gedurende mijn diverse activiteiten en antwoord had gekregen op al mijn vragen ben ik in week 10 begonnen met het opstellen van het rapport. Diverse subonderdelen zoals de procesflow, de activiteiten van de medewerkers en de IT-systemen in de processen waren reeds in mijn wekelijkse overleg met mijn projectgroep goedgekeurd. Mijn opdrachtgever heeft op basis van de goedkeuring van zijn managers deze onderdelen ook goedgekeurd. Het samenvoegen van de onderdelen was niet zo heel moeilijk, omdat ik al met de opdrachtgever afgestemd had waar het rapport aan moest voldoen. Ik ben ook met dat in mijn achterhoofd informatie gaan verzamelen.

6.3 To-Be Situatie weg 1 Scanning

Inleiding

Deze paragraaf beschrijft hoe ik tot het rapportdeel “de To-Be situatie” ben gekomen. De titel “To-Be situatie weg 1 scanning” impliceert dat scanning een weg is om tot digitale dossiers te komen en dat er nog meer wegen zijn om tot dit zelfde resultaat te komen. Dit klopt inderdaad, de 2^e weg om tot digitale dossiers te komen staat in hoofdstuk 7 beschreven. Het hoofdstuk “To-Be weg 1 Scanning” uit de blauwdruk is op dezelfde manier opgebouwd als de As-Is situatie. De opdeling naar mensen (medewerkers), middelen (IT-systemen) en processen is dus ook in deze paragraaf terug te vinden. Voor de lezer van de blauwdruk ontstaat op deze manier een mooie vergelijking met de huidige situatie en datgene wat is veranderd in de To-Be situatie.

De To-Be situatie beschrijft de situatie nadat er scanning is ingevoerd en er gewerkt wordt met digitale dossiers. Om gestructureerd tot een goede en complete To-Be situatie te komen heb ik een aantal vragen opgesteld. De reden hiervoor was dat de antwoorden op deze vragen voldoende moesten zijn om tot een goede en complete schets te komen, waardoor ik aan de eisen en wensen van de opdrachtgever zou voldoen. Uit deze eisen en wensen heb ik onderstaande vragen opgemaakt.

- Welke eisen stelt Non Life aan het werken met digitale dossiers?
- Wat moet er in het operationele proces veranderen om met digitale dossiers te werken?
- Welke IT-systemen komen erbij en welke moeten er aangepast worden?
- Wat verandert er voor de medewerkers in de werkzaamheden in de toekomst door de invoering van digitale dossiers?



Om antwoord te krijgen op deze vragen heb ik een aantal acties verricht:

Brainstormsessie met belanghebbenden

Om een eerste antwoord te krijgen heb ik een brainstormsessie belegd met een aantal teamleiders en managers. Ik heb hun gevraagd van te voren na te denken over hoe volgens hun scanning en dus digitale dossiers in de processen kon worden toegepast. Verder vroeg ik hun wat voor voordelen het voor Non Life zou kunnen hebben en wat voor nadelen scanning met zich mee zou kunnen brengen. Deze brainstormsessie heb ik gehouden in de vorm van een brownpapersessie waar alle aanwezigen hun ideeën op een groot vel bruin papier aan de muur konden schrijven. De reden dat ik dit deed was dat ik zo een vergadering creëerde waarin alle ideeën naar voren konden komen, of dit nou goede of slechte ideeën waren. Bovendien was het makkelijk dat ik de “brown paper” met ideeën op het einde van de vergadering mee naar huis kon nemen.

Eén van de wensen van Non Life, die tijdens deze brownpapersessie naar voren kwam, was dat zij naast nieuwe zaken, ook mutaties op bestaande documenten wilden gaan inscannen. Facility Management is er in hun project vanuit gegaan dat er alleen maar nieuwe documenten zullen worden ingescand. Door middel van het tevens inscannen van aanpassingen op bestaande documenten zal de groei van het fysieke archief onmiddellijk stoppen (de nieuwe zaken zijn allen digitaal en de bestaande dossiers zullen ook niet meer dikker worden). De groei naar een volledig gedigitaliseerd archief zal op deze manier ook worden gestimuleerd. Nadeel hiervan is wel dat er dossiers ontstaan die gedeeltelijk fysiek en gedeeltelijk digitaal zijn. Dit zou problemen kunnen opleveren bij het opvragen van een dossier, omdat een medewerker in de toekomst niet weet of hij het fysieke of het digitale dossier moet opvragen. Uiteraard moest ik met Facility Management afstemmen of zij deze wens van Non Life konden honoreren. Door middel van een e-mail heb ik dit aan de projectleider van het scanningproject van Facility Management voorgelegd. Hij antwoordde dat het geen probleem was om dit te doen. Het is voor hen namelijk ook een positieve ontwikkeling dat het fysieke archief niet meer zal groeien.

Een punt welke ik, als één van de uitkomsten van de brownpapersessie, moest gaan onderzoeken luidde als volgt:

Hoe kunnen de medewerkers in de toekomst duidelijk zien welk dossier (fysiek of digitaal) zij moeten gaan opvragen?

In de volgende paragraaf staat aangegeven hoe ik dit heb aangepakt



Opstellen requirements IT-Systemen

Het onderzoek naar wat er voor aanpassingen moeten komen aan de IT-systemen is een onderzoek wat veel doorlooptijd heeft gekost. Dit heeft vooral te maken met de vele betrokken partijen. De afdeling IT was betrokken, omdat zij uiteindelijk de aanpassingen moeten uitvoeren. Facility Management was betrokken, omdat zij de scanning gaan invoeren en ook ik als projectleider van Non Life was een betrokken partij. De lange doorlooptijd zat vaak in het vinden van geschikte momenten om te vergaderen over de mogelijke aanpassingen van de systemen.

Ik had op basis van de wensen van Non Life een functioneel requirementdocument opgezet waarin ik een 2-tal mogelijke oplossingen voor het in de vorige paragraaf genoemde probleem had geschetst. Dit document diende als input voor een vergadering met een aantal managers van IT. Voordat deze vergadering begonnen was had ik reeds van één van deze managers gehoord dat aanpassingen aan de systemen zeer moeilijk is, omdat deze systemen in de nabije toekomst vervangen worden door een CRM pakket van Siebel.

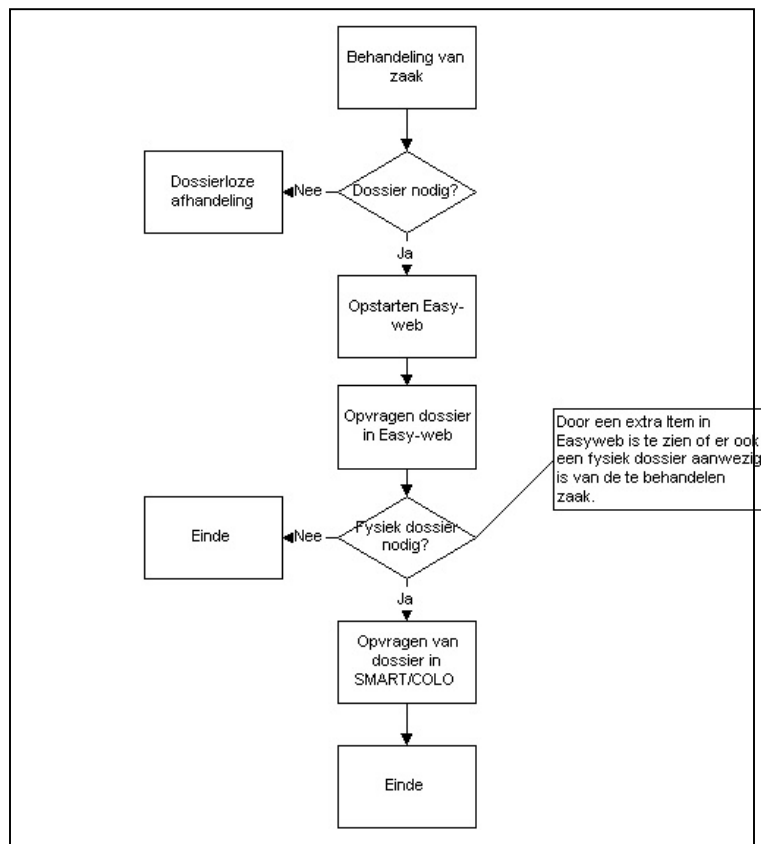
Dit was voor mij de reden om de projectleider voor de implementatie van de CRM software bij de meeting uit te nodigen om te kijken in hoeverre digitale dossiers in de CRM gedachte passen. Door digitalisering van dossiers zijn gegevens voor klanten nog sneller benaderbaar en dit past perfect in de CRM gedachte. De projectleider en de IT-specialist van het CRM-project concludeerde ook dat het scannersysteem aan het CRM-pakket kan worden gekoppeld waardoor er in de toekomst nog efficiënter gewerkt kan worden.

Een probleem is echter wel dat dit pakket pas eind 2005 bij Non Life geïmplementeerd wordt. Er wordt dus nog ruim een jaar met de oude systemen gewerkt. Vanuit Non Life was er duidelijk de wens om de systemen aan te passen, maar IT bleef aandringen dat de aanpassing zich nooit terug verdient binnen een jaar.

Hierdoor heb ik het proces geanalyseerd voor een mogelijke andere oplossing.

Ik heb gekeken of door een verandering in het proces uit de eerste 2 oplossingen misschien een aanpassing in de systemen (welke binnen 1,5 jaar uitgefaseerd wordt) onnodig is en slechts een simpele aanpassing nodig is in een ander systeem. Dit systeem zal met de komst van het CRM pakket niet vervangen worden. Dit bleek op het eerste gezicht te kunnen en ik heb deze oplossing als derde mogelijkheid toegevoegd aan het requirementdocument. Deze oplossing heb ik vervolgens weer voorgelegd aan de diverse partijen (Afdeling IT en Afdeling Facility Management) en deze werd door alle partijen als goede en complete oplossing gezien. In het implementatietraject zal IT deze requirement verder gaan uitwerken in een technische beschrijving en vervolgens in het systeem gaan aanpassen. Op de volgende bladzijde staat de flow van de gekozen oplossing uit het requirementdocument (zie ook bijlagen uit de blauwdruk)





Figuur 13: De flow van de gekozen oplossing. Deze staat ook als oplossing in de blauwdruk met een beschrijving erbij.

Vorm van digitaal dossier bepalen

Een activiteit die ik door de vertraging van het pilotproject van Facility Management naar voren heb geschoven is het bepalen van de vorm van het digitale dossier.

Met het bepalen van het digitale dossier bedoel ik het op een juiste manier indelen van een dossier in subdossiers (alfabetisch, welke rubrieken etc.) zodat de medewerker in de toekomst op een snelle en logische manier door het dossier kan 'bladeren'. Als dit niet op de juiste wijze gebeurt, is het de vraag of het werken met digitale dossiers wel efficiënter is ten opzichte van het werken met fysieke dossiers. Een belangrijk punt dus!



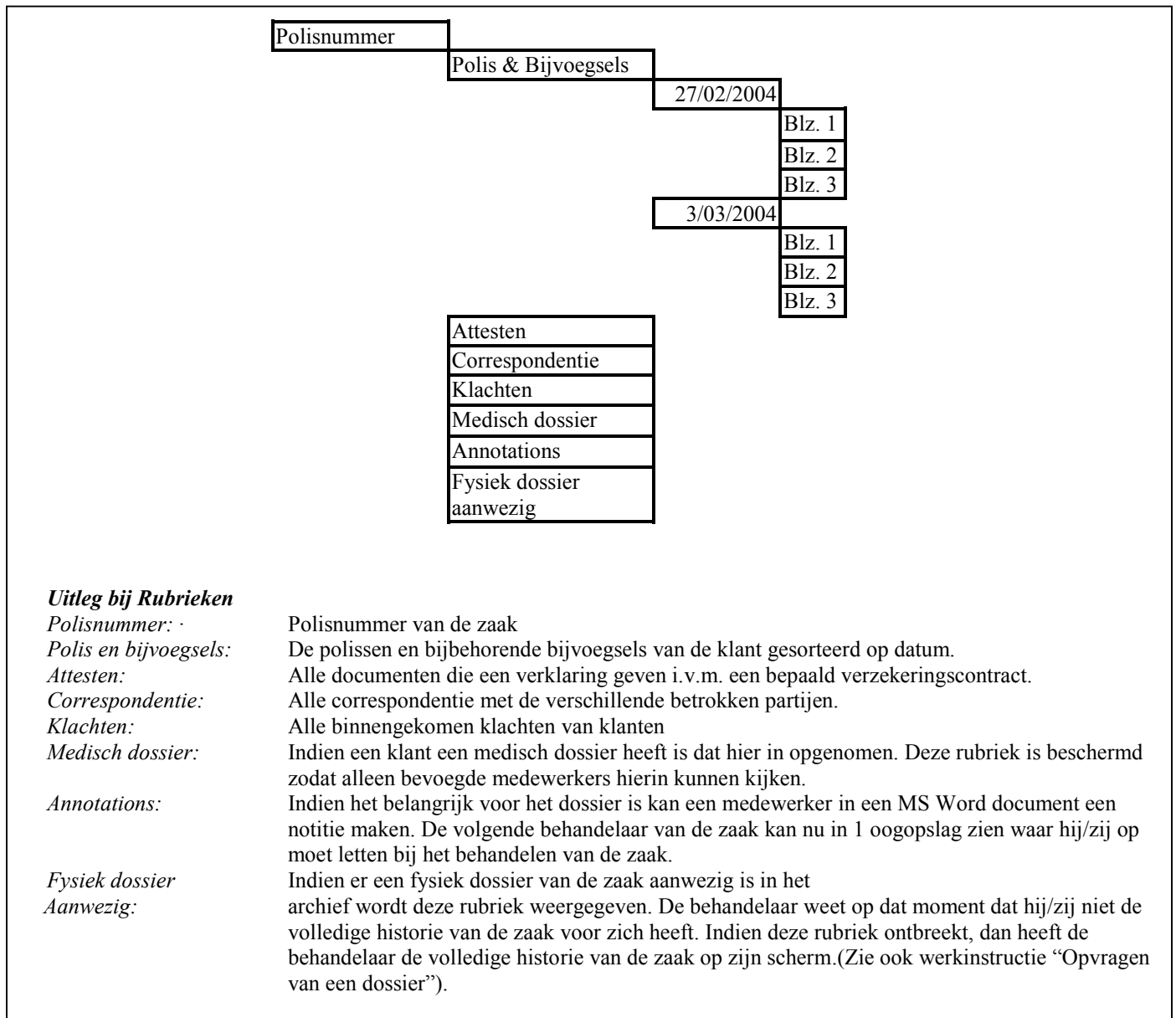
Ik heb dit aangepakt door vooral de medewerkers hierin een leidende rol te laten spelen. Zij moeten er immers in de toekomst mee gaan werken. Ik heb de betreffende teamleiders gevraagd dit in een teamvergadering te bespreken met de medewerkers en de verzamelde gegevens die dit oplevert, aan mij als input te geven. Ik heb wel eerst aangegeven aan welke regels voldaan moest worden. Eén van deze regels is dat er op dit moment bij de vestiging van ING Insurance in Brussel al gewerkt wordt met digitale dossiers. De lijn van deze inrichting moet aangehouden worden. Het is namelijk zeer complex om de digitale dossiers uit Brussel in een andere vorm dossier in te richten. Dit kan vrijwel niet omdat er al meer dan honderdduizend digitale dossiers bestaan van de afdelingen in Brussel welke in deze lijn zijn ingericht. Het zou een zeer groot project worden om de indeling hiervan om te gooien en dit zou nooit rendabel zijn.

De input van de verschillende teams heb ik verzameld. Ik heb dit geanalyseerd door de randvoorwaarden waaraan de vorm van het dossier moest voldoen te vergelijken met de wensen van Non Life. Op basis van de input zag ik dat de wens voor inrichting van het dossier niet heel ver van de reeds bestaande vorm af lag waardoor het opstellen van het eerste ontwerp van de vorm van het digitale dossier snel gemaakt was.

Nadat ik bij Nationale Nederlanden ben gaan kijken hoe zij met digitale dossiers werken is er voor de vorm van het dossier een nieuw item bijgekomen, welke ik ook wilde bespreken met mijn "projectgroep".

Bij Nationale Nederlanden gebruiken ze in het digitale archief namelijk zogenaamde "annotations". Deze annotations zijn digitale geeltjes die je kunt plakken op een dossier om extra informatie mee te kunnen geven aan degene die de volgende keer met het dossier gaat werken. Informatie die hierop kan staan is bijvoorbeeld dat een medewerker het idee heeft dat er fraude door de verzekerde wordt gepleegd en dat de volgende medewerker die het dossier behandelt daar goed op moet letten. Dit idee vonden ze bij ING Insurance erg interessant. Er is dan ook besloten om dit te gaan gebruiken bij ING Insurance. Dit kon echter niet op de manier zoals dat bij Nationale Nederlanden gebeurde, want bij Nationale Nederlanden gebruikt men andere software. Dit heb ik opgelost door een extra rubriek in het dossier toe te voegen waar deze "annotations" in een document kunnen worden opgenomen. Tot deze oplossing ben ik gekomen, omdat bij het opzetten van de vorm van het digitale dossier er wel rubrieken mochten worden toegevoegd. Dit heb ik dus gedaan in de vorm van de nieuwe rubriek "Annotations"





Figuur 14: De definitieve vorm van het dossier met de beschrijving per rubriek erbij vermeld.



Overleg met projectgroep

In mijn 2-wekelijkse overleg met de “projectgroep” heb ik de nog openstaande vragen (genoemd in de inleiding) proberen te beantwoorden. Eén van de vragen waarop ze mij perfect konden antwoorden was de vraag wat voor gevolgen scanning zou hebben voor de werkzaamheden van de diverse medewerkers. Zij zijn namelijk teamleiders van de teams waar het meest gewerkt wordt met dossiers. Voor één van de teams was de impact zo groot dat de werkzaamheden in de loop van de jaren helemaal zullen verdwijnen. Dit komt, omdat deze medewerkers niks anders doen dan fysieke dossiers van en naar het archief brengen. Ik heb de bewuste teamleider gevraagd om dit te communiceren naar zijn team en na te denken hoe hij deze mensen elders in de processen in kan zetten. Op deze manier krijgen de teamleden dit niet via een andere weg te horen en bovendien krijgen zij zo niet het gevoel dat ze niet goed of op tijd op de hoogte zijn gebracht. Volgens de teamleider was dit geen probleem, want gezien de groei die ING Insurance doormaakt is het geen probleem om deze mensen in te zetten waar het voor de groei nodig is.

Team van de verdeling:

As-Is

Het team van de verdeling zorgt voor de verspreiding van de fysieke dossiers tussen de afdelingen. Daarnaast zijn zij de intermediair tussen het archief en de business. (4,5 FTE)

To-Be

Voor de teams van de verdeling van de dossiers zijn de veranderingen het meest ingrijpend.

Waar verdwijnen er werkzaamheden?

Met de opbouw van het digitale en de afbouw van het fysieke archief zullen naar de toekomst toe de werkzaamheden die zich concentreren op het ophalen en brengen van dossiers van medewerkers naar het archief en vice versa sterk verminderen en in de verre toekomst verdwijnen. Voor deze medewerkers (4,5 FTE) zal op termijn een andere functie moeten worden gezocht.

Waar komen er werkzaamheden bij of veranderen er werkzaamheden?

In de huidige functie komen er voor de medewerkers geen nieuwe werkzaamheden bij en vallen er geen werkzaamheden af. Het volume zal echter wel afnemen van het werk.

Een mogelijkheid van nieuwe werkzaamheden zou het vervullen van de bij punt 3 genoemde nieuwe werkzaamheden van de medewerkers van de vakafdeling kunnen zijn (zie vorige blz.).

Figuur 15: Passage uit de To-Be situatie waarin voor een team de gevolgen van de invoering van scanning op de werkzaamheden wordt geschetst.



Juridische aspecten

Van mijn opdrachtgever kreeg ik de vraag om te onderzoeken of bij het inscannen van documenten de digitale documenten nog wel rechtsgeldig zijn. Navraag bij Facility Management leerde mij dat zij daar nog niet over nagedacht hadden.

Mijn volgende stap was het onderzoeken of er binnen ING Insurance een instantie was die hier een uitspraak over kon doen. Via mijn opdrachtgever en begeleider kreeg ik te horen dat er een fiscaal-juridische cel binnen ING Insurance bestond. Ik heb deze instantie een e-mail gestuurd met daarin mijn vraag. Na een week kreeg ik een kort antwoord met daarin tevens de uitnodiging om het antwoord nader te verklaren. Op deze uitnodiging ben ik ingegaan.

In het gesprek vertelde de medewerker van de fiscaal juridische cel mij dat, op het eerste gezicht, er voor Non Life geen problemen ontstaan na het inscannen van de documenten. Alle documenten hebben digitaal dezelfde rechtsgeldige status als de fysiek bewaarde documenten. Zij verzekerde mij echter dat bij de afdeling Life wel problemen kunnen ontstaan als een aantal fysieke documenten niet bewaard blijven. De digitale versie van deze documenten is namelijk niet rechtsgeldig. Zij heeft, om zeker te zijn van haar zaak, de vraag gesteld aan een overkoepelend juridisch orgaan voor verzekeringsmaatschappijen. Dit orgaan gaf hetzelfde antwoord als zij mij al gegeven hadden. Juridisch gezien was de weg voor Non Life nu vrij. Het officiële document van dit orgaan is als bijlage bij de blauwdruk toegevoegd.

Na het verzamelen van alle gegevens door de diverse verrichte acties kon ik antwoord geven op al mijn, in het begin, aangegeven vragen:

- *Welke eisen stelt Non Life aan het werken met digitale dossiers?*
Non Life eist dat naast het inscannen van nieuwe zaken ook de aanpassingen op bestaande dossiers worden ingescand. Daarnaast stelt Non Life de eis dat in het begin de het digitale archief de functie van het fysieke archief overneemt en niet net zoals bij Nationale Nederlanden volledig wordt ingebed in de operationele processen.
- *Wat moet er in het operationele proces veranderen om met digitale dossiers te werken?*
Door mijn brainstormsessie met belanghebbenden en mijn 2-wekelijkse overleg was ik in staat om antwoord te geven om aan te geven hoe in de toekomst met digitale dossiers gewerkt moet worden in het operationele proces. Het proces voor het aanmaken van een nieuwe zaak door een medewerker zal veranderen, omdat de medewerker nu de documenten scanklaar moet maken. Daarnaast komt er voor de medewerkers een nieuwe applicatie bij welke zij moeten gebruiken om de digitale dossiers in op te vragen.
- *Welke IT-systemen komen erbij en welke moeten er aangepast worden?*
Het systeem Easyweb komt er voor de medewerkers van Antwerpen bij. In deze webapplicatie kunnen de digitale dossiers worden opgevraagd. In eerste instantie zag het er naar uit dat de applicaties SMART en COLO aangepast moesten worden. Uiteindelijk hebben de requirements zich geconcentreerd op aanpassingen aan het Easyweb systeem. Dit zijn zowel functionele als technische aanpassingen.



- *Wat verandert er voor de medewerkers in de werkzaamheden in de toekomst door de invoering van digitale dossiers?*

Voor de medewerkers van Non Life verandert er voor het grootste gedeelte van de werkzaamheden niet veel. Bij één team zal er echter wel veel van de werkzaamheden veranderen en verdwijnen in de toekomst, aangezien dit team zich nu puur bezig houdt met het verplaatsen van fysieke dossiers. Voor de andere medewerkers komen er werkzaamheden bij in de vorm van het scanklaar maken van documenten.

Schrijven rapport To-Be situatie

Op basis van de verzamelde gegevens en mijn eigen visie op de To-Be situatie heb ik een concept schets van de To-Be situatie gemaakt. Hierin heb ik de verzamelde requirements aan de IT-systemen, het ontwerp van de vorm van het dossier, de verzamelde gevolgen van scanning op de werkzaamheden van de medewerkers en de nieuwe procesflow beschreven.

De schets van de To-Be situatie heb ik vervolgens ingediend bij het 2-wekelijkse overleg met mijn "projectgroep". De projectgroep was tevreden met het concept al wilden zij graag nog een paragraaf zien waarin beschreven staat of de knelpunten geschetst in de As-Is situatie daadwerkelijk zijn opgelost. Deze paragraaf heb ik dan ook toegevoegd. Bij het schrijven van deze paragraaf ben ik er ook achter gekomen dat inderdaad door middel van het werken met digitale dossiers de knelpunten worden opgelost. In figuur 16 en 17 op de volgende bladzijden staan enkele delen uit de To-Be situatie van de blauwdruk.



Opvragen dossier duurt lang.

Het opvragen van een dossier in de To-Be situatie zal een stuk sneller gaan. Dit is uiteraard wel afhankelijk wat voor type dossier er moet worden opgehaald. Indien het digitale dossier voldoet is het een kwestie van een paar seconden voordat de medewerker het dossier op zijn scherm heeft staan. Het voordeel is niet alleen dat het dossier snel in te zien is, een bijkomend voordeel is namelijk dat een medewerker gelijk de zaak kan afhandelen zonder te onderbreken. Dit scheelt veel tijd. Indien toch het fysieke dossier erbij opgevraagd moet worden, dan is de doorlooptijd voor het ontvangen van een dossier minimaal een dag.

Klant moet wachten.

Doordat de zaken achter elkaar afgehandeld kunnen worden zal de doorlooptijd voor de behandeling van een zaak verkort worden over het algemeen. Daarnaast kan een klant indien hij het Service Center belt gelijk geholpen worden als hij een vraag stelt waarvoor het dossier nodig is. Dit is een behoorlijke stimulans aangaande de klantvriendelijkheid en daarnaast hoeft het Service Center niet meer naar de klant terug te bellen (scheelt tijd en dus geld)

Kwijtraken van dossier.

Door de invoering van digitale dossiers zullen er minder dossiers kwijtraken op de werkvloer. De digitale dossiers zullen in ieder geval niet kwijtraken en de fysieke dossiers zullen in de loop van de tijd afnemen dus het percentage zal afnemen. Het gevaar bestaat wel dat het document fout wordt geïndexeerd door een medewerker waardoor een document in het verkeerde digitale dossier geplaatst wordt. Dit heeft hetzelfde risico en gevolg als in de oude situatie waar een medewerker een fysiek document in het verkeerde fysieke dossier zou steken.

Dossier kan maar op 1 plek in de organisatie aanwezig zijn.

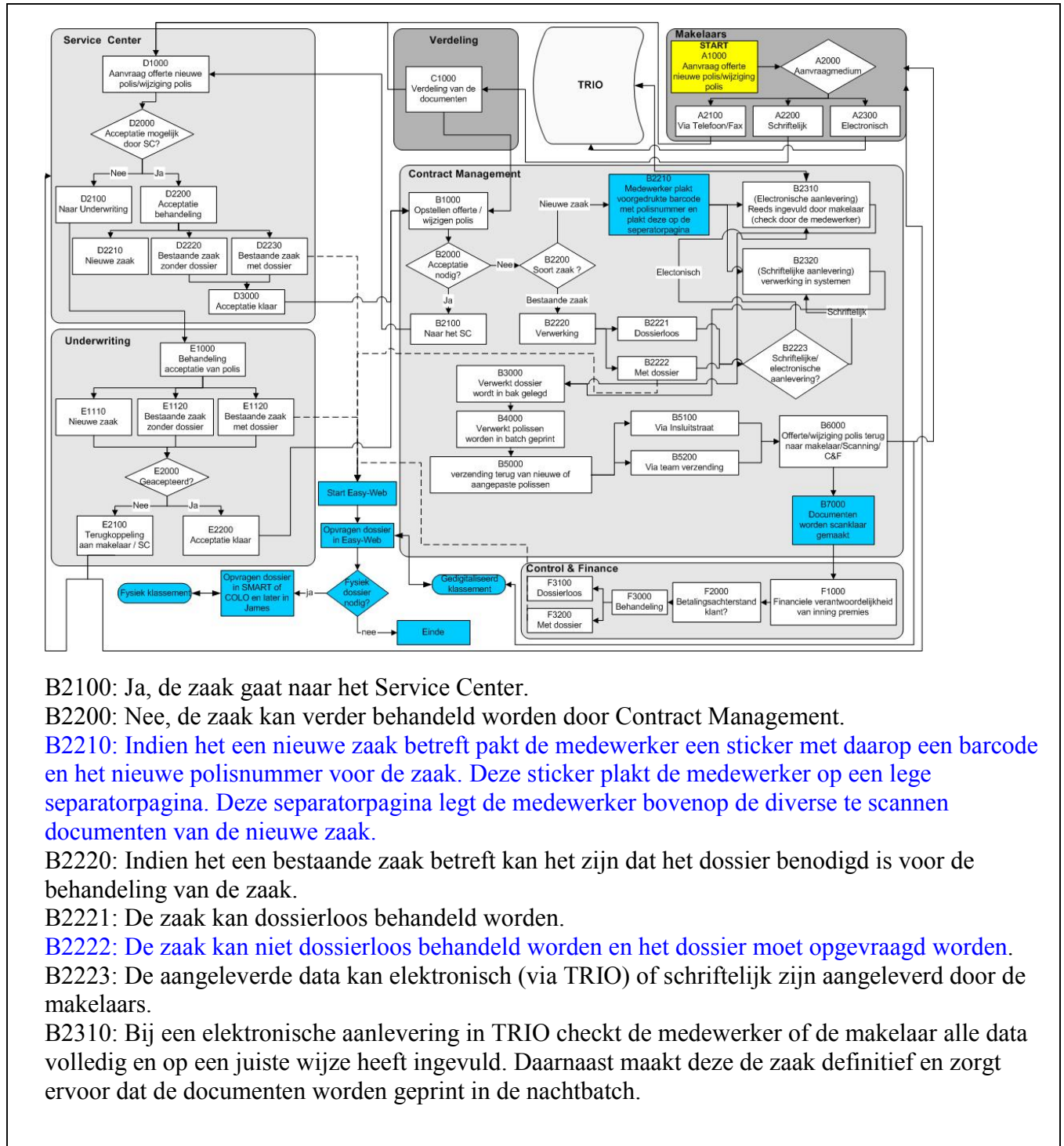
Doordat de dossiers digitaal opvraagbaar zijn, kunnen documenten uit het dossier vanuit meerdere plekken in de organisatie opgevraagd worden. Dit bevordert de communicatie tussen de afdelingen en de medewerkers hoeven niet op elkaar te wachten voor het bekijken van dossiergegevens.

Brussel: Dossier moet eerst uit Antwerpen opgehaald worden.

De digitale dossiers staan op een centrale server van ING geplaatst. Dit zorgt ervoor dat vanuit alle locaties van ING de documenten opgevraagd kunnen worden. In Brussel kunnen ze net zo snel de dossiers raadplegen als in Antwerpen.

Figuur 16: Deze passage uit de To-Be situatie geeft enkele oplossingen op de knelpunten uit het proces weer, welke waren geschetst in de As-Is situatie.





Figuur 17: Dit is een gedeelte van de To-Be procesflow waarin de verschillen t.o.v de As-Is situatie in het blauw zijn weergegeven. Daarnaast zijn ook de verschillen in het blauw te zien in de verklarende tekst eronder.



6.4 Kosten/baten analyse

Inleiding

Dit onderdeel van mijn onderzoek moest ik zowel aan mijn opdrachtgever van Non Life als aan de directie van Facility Management opleveren. In eerste instantie hadden ze bij Facility Management alleen gekeken naar wat er voor logistieke baten gehaald konden worden. Het was mijn taak om te onderzoeken welke baten er in de business van Non Life gehaald konden worden. Dit kon de business case van Facility Management aanzienlijk versterken. Mijn op te leveren kosten/baten analyse diende ook als basis voor de andere ketens waar een dergelijk onderzoek nog niet uitgevoerd is. Door middel van enkele berekeningen op mijn kosten/baten analyse wil Facility Management de kosten en baten voor heel ING Insurance berekenen.

Om tot een goede kosten/baten analyse te komen heb ik een aantal acties verricht.

Resultaten uit de Brownpapersessie gebruiken

Tijdens mijn brownpapersessie, welke ik heb gedaan om tot de To-Be situatie te komen, had ik aan de diverse teamleiders en managers gevraagd welke baten zij verwachtten te halen voor de keten, door de implementatie van digitale dossiers. Daarnaast had ik zelf ook nagedacht welke baten er gehaald zouden kunnen worden. Deze baten verzamelde ik allemaal in een document. Dit waren de volgende baten:

- *Verkorting van de doorlooptijden:* De doorlooptijd voor de polissen wordt verkort, alle polissen kunnen nu in dezelfde termijn behandeld worden.
- *Het minder kwijtraken van dossiers:* Er raken niet of nauwelijks nog dossiers meer kwijt in het archief of op de bureaus van de medewerkers
- *Besparing bij medewerkers Logistiek:* Door het verdwijnen van het fysieke archief zullen de werkzaamheden van dit team in de toekomst langzaam verdwijnen.
- *Voordelen digitaal dossier ten opzichte van fysiek dossier in het kader van het op meerdere plekken aanwezig kunnen zijn van een digitaal dossier:* Dossier kan op meerdere plekken tegelijk zijn in de organisatie. De communicatie tussen de afdelingen in de keten wordt hierdoor beter. Het Service Center kan de klanten bij een telefonische vraag over een dossier gelijk te woord staan zonder dat er teruggebeld hoeft te worden. Hierdoor gaat de klantvriendelijkheid omhoog.
- *Minder doorbelasting door Facility Management:* Facility Management belast door op de dossierkaftjes die gebruikt worden om de documenten van een dossier in op te bergen. Dit zal in de toekomst verdwijnen. Daarnaast vervalt in de loop van de tijd ook de doorbelasting van het fysieke archief.



Steekproeven in het proces

De baten die ik had verzameld in het document waren alleen nog maar de kwalitatieve baten. Om er ook een kwantitatieve baat van te kunnen maken heb ik gevraagd aan de diverse teamleiders of zij, gemeten over een periode van een maand, de volgende cijfers aan mij wilden opleveren:

- Per branche het aantal opgevraagde dossiers per jaar.
- In hoeveel procent van de gevallen voor de behandeling van een polis moet een dossier opgevraagd worden in de systemen.
- Tijd in minuten om het dossier op te vragen in systeem.
- Tijd in minuten om het document samen te voegen met het dossier.
- Extra tijd om dossier weer opnieuw in te lezen, nadat het dossier is binnengekomen.

Deze cijfers gaven mij een beeld over hoe lang medewerkers in het proces bezig zijn met de dossiers. Ik moest uiteraard ook kijken hoe lang dit zou gaan duren in de toekomst in de nieuwe processen. Om hierachter te komen ben ik wederom naar Brussel gegaan en daar heb ik gekeken naar dezelfde vragen (zij werken immers al met digitale dossiers bij 1 van de diensten). Toen ik alle cijfers binnen had, kon ik deze met behulp van diverse formules gaan omzetten in kwantificeerbare baten. Nu had ik mijn eerste concept kosten/baten document. Op de volgende bladzijde staan in figuur 18 enkele berekeningen bij een te behalen baat.



Verkorting van de doorlooptijden**As-Is**

Aantallen opgevraagde dossiers per jaar: 36300 opgevraagde dossiers per jaar.

- Tijd in minuten om het dossier op te vragen in systeem: 1 minuut
- Tijd in minuten om het stuk samen te voegen met het dossier: 1 minuut
- In 20% van de gevallen moet het dossier weer opnieuw ingelezen worden, dit kost extra in tijd: 10 minuten

$36300 \text{ dossiers} * 0,8 (80\%) = 29040 \text{ dossiers}$
 $29040 * 2 \text{ minuten} = 58080 \text{ minuten/jaar}$
 $58080/60\text{minuten} = 968 \text{ uur/jaar}$

$36300 \text{ dossiers} * 0,2 (20\%) = 7260 \text{ dossiers}$
 $7260 * 12 \text{ minuten} = 87120 \text{ minuten/jaar}$
 $87120/60\text{minuten} = 1452 \text{ uur/jaar}$

$1452 + 968 = 2420 \text{ uur}$

ING Insurance Non Life houdt zich 2420 uur per jaar bezig met het opvragen van dossiers in het systeem SMART.

To-Be

Aantallen opgevraagde dossiers per jaar: 36300 opgevraagde dossiers per jaar.

- Tijd in minuten om het dossier op te vragen in systeem: 1 minuut
- Tijd in minuten om het stuk samen te voegen met het dossier: 0 minuten
- Extra tijd om dossier digitaal te lezen ipv handmatig: 1 minuut

$36300 \text{ dossiers} * 2 \text{ minuten} = 72600 \text{ minuten/jaar}$
 $72600/60\text{minuten} = 1210 \text{ uur/jaar}$

ING Insurance Non Life zal zich in de toekomst 1210 uur per jaar bezig gaan houden met het opvragen van dossiers in het systeem van de scanningtechnologie.

Totaal Kwantitatieve baat

$2420 \text{ uur} - 1210 \text{ uur} = 1210 \text{ uur}$
 $1210 \text{ uur} * 66 \text{ euro} = 79.860 \text{ euro.}$

Kwalitatieve baat: De doorlooptijd voor de polissen wordt verkort, alle polissen kunnen nu in dezelfde termijn behandeld worden.

Figuur 18: Dit is een gedeelte van de kosten/baten analyse en laat een berekening zien van de baat "verkorting van de doorlooptijden".



Brainstormsessie met belanghebbenden

Het concept kosten/batendocument wilde ik graag bespreken met de teamleiders. De kosten en baten zouden ontstaan in de processen van hun teams na de invoering van scanning. Zij zijn de personen die aan kunnen geven of de opgestelde kosten en/of baten juist geformuleerd zijn. Een voorbeeld volgt hieronder in figuur 19

Besparing bij medewerkers Logistiek**As-Is**

4,5 FTE houden zich bezig met het ophalen, archiveren en verdelen van de stukken die na invoering van scanning wegvallen.

To-Be

1 FTE zal zich bezig houden met het klaar maken van de documenten voor de scanner.

TotaalKwantitatieve baat:

$4,5 - 1 = 3,5$ FTE besparing op jaarbasis

$3,5 * 40.000 = 140.000$ euro

Figuur 19: Besparing op de medewerkers logistiek

De teamleider van het betreffende team kon aangeven of de baat klopte, omdat de baat puur over zijn team gaat. Daarnaast was het voor hem nogmaals een herinnering dat de mensen van het team logistiek in de toekomst de huidige functie niet meer kunnen uitvoeren.

Uitzoeken van de kosten van scanning

Om aan de kosten te komen heb ik contact opgenomen met het scanningproject bij Facility Management. Ik had al een aantal kostenposten bedacht en heb de projectleider van Facility Management gevraagd om aan deze kostenposten de kosten van Non Life toe te voegen. Het ging hier om de volgende jaarlijkse kostenposten:

- Hardware (Onderhoud scanners)
- Software (Gebruik van de indexatiesoftware)
- Fysieke opslag van de digitale documenten op de server.

In eerste instantie kon hij mij nog geen uitsluitsel geven over de cijfers. Hij had al wel het complete kostenoverzicht rond, maar nog niet verdeeld over de diverse ketens.

Na 4 weken kon ik, door middel van de door Facility Management opgestuurde verdeelsleutel, de kosten voor Non Life berekenen. (zie onderstaande mail)

Luuk,
Zoals afgesproken,

Verdeelsleutel

Fase 1 = vervanging ex-BBL applicatie 20% van het totaal volume Fase 2

Fase 2: resterende 80% kunnen verdeeld worden over

EB 17% + Leven Ind. 33% + Hypotheken 6% + Non Life Prod 38% + Ziekte &

Ongevallen prod/ 7%

met vriendelijke groet,

Jurgen

Figuur 20: Mail van projectleider van Facility Management project



Naast de jaarlijkse kosten moest ik ook de kosten van de invoering van digitale dossiers voor Non Life berekenen. De kosten van de invoering van digitale dossiers verdeelde ik onder in 3 items:

- Kosten van projectleider
- Kosten voor opleiding van medewerkers.
- Kosten van testen van aanpassingen aan systemen door medewerkers.

Deze kostenposten zijn in het implementatietraject de enige kosten voor Non Life. Door middel van het aantal uren dat de diverse medewerkers met de activiteiten bezig zullen zijn te vermenigvuldigen met het uurtarief, kon ik de kosten voor de invoering van digitale dossiers bij Non Life berekenen. Het aantal uren dat de medewerkers bezig zijn heb ik geschat op basis van de aard van de te verrichten activiteiten. De opleiding voor de medewerkers heb ik geschat op een half uur per medewerker, het testen van de systemen gemiddeld 3 uur per medewerker en het aantal dagen dat de projectleider bezig is met het project is 60 dagen.

Verder heb ik in mijn kosten/baten analyse de volgende zaken geconstateerd:

Baten mogen niet zomaar gebruikt worden voor andere ketens.

Facility Management wil de baten die ik had gevonden 1:1 gebruiken voor de andere ketens. Naar mijn idee is dat fout. In de To-Be situatie had ik al aangegeven dat er, juridisch gezien, verschillen zijn tussen de verschillende ketens. Dit betekent dat er bij Life minder ingescand kan worden en er een fysiek archief in de toekomst zal blijven bestaan. Daarnaast vind ik het überhaupt raar dat er geen onderzoeken in de andere ketens worden verricht. Ik kan me niet voorstellen dat de processen in de andere ketens exact hetzelfde zijn. Ik heb dit aangegeven bij Facility Management, maar zij verwachten zelf wel dat zij dit zonder meer kunnen doen.

Baten komen niet gelijk beschikbaar

Omdat het fysieke archief niet gelijk verdwijnt na de invoering van scanning zal er niet gelijk alleen maar een digitaal archief zijn. De komende 10 jaar zal er naast dit digitale archief nog een fysiek archief bestaan. Dit heeft ook consequenties op de baten. Deze heb ik opgesteld op basis van een compleet "digitale wereld". De cijfers die hierin vermeld zijn gelden dus niet vanaf dag 1. Wat ik hier aan heb gedaan is door middel van de verwachte groei van nieuwe dossiers en afbouw van fysieke dossiers, aangegeven hoe het verloop van de baten in de loop van de jaren zal plaatsvinden. Deze berekeningen heb ik gemaakt door te kijken naar de Middellange Termijn Prognose van Non Life. In deze gegevens staat voor de komende jaren aangegeven wat de verwachte groei van het aantal nieuwe polissen voor Non Life is. Door deze cijfers te combineren met de reeds verzamelde gegevens was ik in staat om een goede voorspelling te maken.



6.5 Migratie weg 1 Scanning

Inleiding

Naast het beschrijven hoe de situatie er na de implementatie van scanning uit komt te zien is het handig om te weten hoe het beste naar die situatie gemigreerd kan worden door Non Life. Deze paragraaf beschrijft het proces hoe ik tot het rapportdeel “Migratie weg 1 Scanning” ben gekomen. In de paragrafen de As-Is situatie en de To-Be situatie is de indeling naar mensen, middelen en processen gemaakt. In deze paragraaf van de blauwdruk is te zien hoe de medewerkers moeten worden opgeleid (mensen), wat de beste strategie is om de IT-systemen te laten aanpassen en te laten testen door de medewerkers van Non Life (middelen) en in de vorm van procedures en procesbeschrijvingen welke processen er zullen veranderen.

Migratie IT-Systemen

De opzet van het gedeelte voor het aanpassen van de IT-systemen wilde ik heel methodisch aanpakken. Dit zorgt ervoor dat je alle facetten rondom een aanpassing aan een systeem meeneemt en dat dit op een gestructureerde en logische wijze plaatsvindt. Daarnaast wilde ik het op deze manier doen om er zeker van te zijn dat ook de medewerkers van Non Life in het implementatietraject onderdeel zijn van deze aanpassingen. Zij zullen onderdeel uit gaan maken van het testteam, welke de aanpassingen zullen gaan testen.

De methode die ik hiervoor heb gebruikt is IAD. IAD stelt je in staat om de bovengewenste facetten uit te voeren. Binnen IAD heb ik gekozen voor de strategie “evolutionair ontwikkelen”. Centraal staat bij deze strategie dat de volledige cyclus van het ontwikkelen zal worden herhaald. Dit heeft dus als voordeel dat veranderingen in de definitiestudie zonder problemen kunnen worden uitgevoerd. Dit kan namelijk nodig zijn, omdat de daadwerkelijke implementatie van digitale dossiers enkele maanden na het verschijnen van de blauwdruk zal gaan plaatsvinden en er in de tussentijd best veranderingen in de definitiestudie kunnen optreden. In mijn rapportdeel migratie heb ik overigens alleen het onderdeel invoering beschreven. De definitiestudie en de pilotontwikkeling zijn al gebeurd in de As-Is situatie en in de To-Be situatie, echter niet volgens IAD.

De 7 activiteiten behorende bij het IAD gedeelte “Invoering” heb ik vervolgens bij alle 3 aanpassingen aan de systemen beschreven. Ik heb high-level beschreven wat er bij al deze activiteiten gaat plaatsvinden, welke partijen betrokken zullen zijn en wat de aspecten zijn waar rekening mee moet worden gehouden. Tijdens mijn overdracht aan de projectorganisatie was de manager van deze afdeling blij dat ik het high-level had gehouden, omdat zij op die manier zelf nog ruimte hadden voor de invulling, maar wel een richtlijn hadden meegekregen. Op de volgende bladzijde staat in figuur 21 een aanpassing vanuit mijn migratiegedeelte beschreven.



Requirement 1: Rubriek toevoegen*Inleiding Requirement 1*

De requirement is om binnen de Easyweb applicatie een extra parameter toe te voegen. Deze parameter moet aangeven dat er een dossier wordt opgevraagd waarvan er zowel een fysiek als een digitaal archief bestaat. (Zie paragraaf 4.2.2.3.)

3.01: Stel plan van aanpak op

Stel het plan van aanpak op waarin moet worden opgenomen. In dit plan van aanpak moet worden opgenomen dat IT in samenwerking met ING Bank België de aanpassingen aan Easyweb zal verrichten. De medewerkers van Non Life moeten betrokken worden in de pilotontwikkeling om te testen of de oplossing voldoet aan de eisen en wensen van Non Life (Een werkbare manier om snel te kunnen zien in welke vorm historie van de zaak bestaat (fysiek of digitaal)).

3.02: Voer pilot in

De pilot moet na ontwikkeling van IT of ING Bank worden ingevoerd. Bij Non life hoeft hier niks voor te gebeuren aangezien het een webapplicatie betreft die op iedere desktop pc aangesloten op het ING netwerk kan worden geraadpleegd. Het enige wat moet gebeuren dat de medewerkers hiervoor geautoriseerd zijn.

3.03: Verzorg opleidingen

De medewerkers van Non Life in Antwerpen zijn nog niet op de hoogte hoe er met Easyweb gewerkt moet worden. In de vorm van een werkinstructie zal de medewerker door de applicatie heen worden geleid. Hoe dit precies gebeurt staat in het opleidingsplan vermeld. In Brussel wordt er reeds met de applicatie gewerkt. Echter de toevoeging van de rubriek is hen ook nog niet bekend. Het is dus ook de bedoeling dat zij de werkinstructie ontvangen.

3.04: Voer pilotacceptatie uit

De test van de pilot is een relatief simpele test. Echter de test moet wel goed gebeuren. De test heeft als doel te kijken of de aangereikte oplossing in de software werkbaar is. Dit dienen de medewerkers van Non Life en de teamleiders te beslissen omdat zij er uiteindelijk mee zullen gaan werken.

Het kan dus handig zijn om iemand met verstand van het gebruik van de Easy-web applicatie mee te laten testen. Dit kan een medewerker zijn van Non Life uit Brussel.

3.05: Draag pilot over

Als de pilot is uitgevoerd worden de bevindingen uit de tests verzameld en overhandigd aan de opdrachtgever (Dick van Gijzen) in het projectoverleg.

3.06: Verzamel feedback

Bij de verschillende partijen die deel hebben genomen aan de tests wordt feedback over de procesgang van de pilot gevraagd zodat de pilot evt in het vervolg beter kan worden opgezet.

3.07: Ondersteun pilot

Als de easyweb-applicatie met de aanpassing in productie is genomen dient IT en/of ING Bank te zorgen voor een degelijke ondersteuning indien er toch nog problemen/knelpunten optreden.

Figuur 21: High level de aanpassing aan een IT-systeem geschetst voor alle 7 de IAD activiteiten uit het onderdeel "Invoering".



Opleiden/communiceren naar medewerkers

De medewerkers van Non Life zullen na de invoering van scanning te maken krijgen met een nieuw systeem en met aanpassingen aan het bestaande systeem. Daarnaast verdwijnt voor enkele medewerkers het werk in de toekomst, voor andere gaat de aard van het werk veranderen. Logisch dus om dit op tijd en op een goede manier te communiceren naar de diverse betrokken partijen.

Daarnaast is het de bedoeling dat de medewerkers opgeleid worden om te kunnen werken met het nieuwe systeem, ook al wijst het systeem, zoals eerder is aangegeven, zich vanzelf.

Voor de communicatie heb ik gekozen om de template te gebruiken die de implementatiemanager mij had opgestuurd. Deze template heeft mij een aantal handvatten aangereikt waarmee ik kon werken. Zo'n handvat was bijvoorbeeld de diverse media die ik kon gebruiken om te communiceren naar de diverse belanghebbenden. Dit ging van een e-mail sturen t/m het sponsoren van evenementen. Ik vond het belangrijk dat, vooral bij de medewerkers waar in de werkzaamheden veel gaat veranderen, er communicatie plaatsvindt in de vorm van teamvergadering in plaats van het sturen van e-mails of publicaties op het intranet. In een teamvergadering is het een stuk persoonlijker en voor dat soort veranderingen is een persoonlijke aanpak beter. Voor de rest van de veranderingen heb ik aangegeven dat dit door middel van een presentatie aan het management, een mail naar de gebruikers en een publicatie op het intranet kan plaatsvinden. In de presentatie aan het management zullen vooral de consequenties op de processen naar voren moeten komen en in de publicaties op het intranet en de e-mails naar de medewerkers moeten juist de veranderingen in de werkzaamheden voor de medewerkers naar voren komen. Hier heb ik voor gekozen, omdat zo iedere belangengroep de communicatie krijgt die zij verwacht te krijgen. In figuur 22 staat een passage uit het communicatieplan.

Doelgroep	Communicatie-doelstelling	Kernboodschap en stijl	Web intern	Web extern	Publicaties intern	Publicaties extern	Meetings & workshops	Mailing, e-mails	Sponsoring, events, reclame	5. Media / kanalen info	6. Middelen
Medewerkers Non Life Antwerpen	Kennis	Het overbrengen van kennis over de nieuwe processen en systemen voor de medewerkers.	x				x			Via teamoverleg en intranet worden de medewerkers op de hoogte gesteld.	Geen
Medewerkers Non Life Brussel	Kennis	Het overbrengen van kennis over de nieuwe processen en aanpassingen aan de systemen voor de medewerkers.	x							Via intranet worden de medewerkers op de hoogte gesteld.	Geen

Figuur 22: Onderdeel uit het communicatieplan



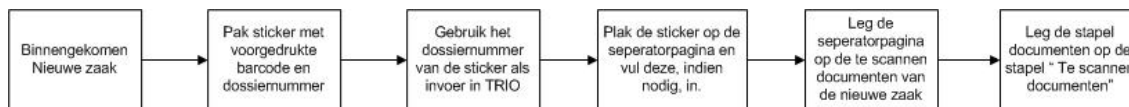
Het opleidingsplan was in principe hetzelfde opgezet als het communicatieplan, alleen nu gericht op het opleiden van medewerkers. In principe was dit ook een onderdeel van IAD onder de activiteit “verzorg opleidingen”. Dit is nog steeds zo, maar het opleidingsplan is breder dan dit opgezet. De opleidingen die voor de testworkshops moeten worden opgezet kunnen uit het opleidingsplan worden gehaald, maar ook de rest van de medewerkers kan aan de hand van het opleidingsplan worden opgeleid. Onderdeel van het opleidingsplan zijn de werkinstructies en procedures welke ook de veranderingen in de processen schetsen (zie volgende kopje).

Processen/Procedures

De medewerkers van Non Life zullen bij de opleiding ondersteund worden door middel van werkinstructies/procesbeschrijvingen en procedures. In principe is het de taak van de afdeling Business Excellence om de processen en procedures aan te passen (Bij deze afdeling ligt het beheer van processen en procedures). Helaas had deze afdeling t/m juni geen capaciteit voor het aanbrengen van aanpassingen. Ik heb daarom zelf een voorzet gedaan wat betreft deze documenten, zodat bij de implementatie de afdeling Business Excellence alleen nog maar de werkinstructies in de vorm van een officieel document hoeft te zetten en deze hoeft goed te keuren. Het opzetten van de werkinstructies, procesbeschrijvingen en procedures was niet al te veel werk. Grotendeels kon ik deze uit mijn blauwdruk halen, omdat ik daar al veel processen had uitgetekend en beschreven. In figuur 23 volgt een gedeelte van een werkinstructie.

Aanmaken van een nieuwe zaak

Indien er een nieuwe zaak bij ING Insurance wordt aangemaakt werd in de oude situatie een dossierkaftje met voorgedrukt dossiernummer gepakt. Dat dossiernummer werd vervolgens in TRIO ingevoerd om het dossier te koppelen aan de nieuwe zaak. Na de invoering van scanning zullen de dossierkaftjes verdwijnen en zal er een nieuwe manier van werken komen. In onderstaande flow is aangegeven hoe het proces er uit gaat zien.

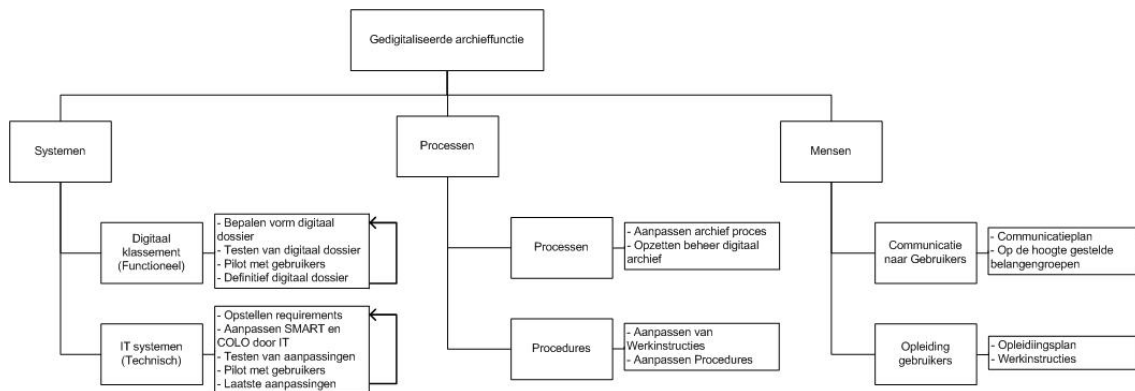


- Bij binnenkomst van de nieuwe zaak op de afdeling pakt een medewerker van het stickervel een sticker met daarop een barcode en een dossiernummer.
- Dit nummer gebruikt de medewerker ook in TRIO om het dossier te koppelen aan de nieuwe zaak.
- De medewerker plakt vervolgens de sticker bovenop de Separatorpagina en vult deze vervolgens, indien nodig, in. (zie werkinstructie "Separatorpagina invullen")
- De Separatorpagina wordt vervolgens op de te scannen documenten gelegd.
- Deze serie documenten wordt in de laatste stap op de stapel "Te scannen documenten" gelegd.

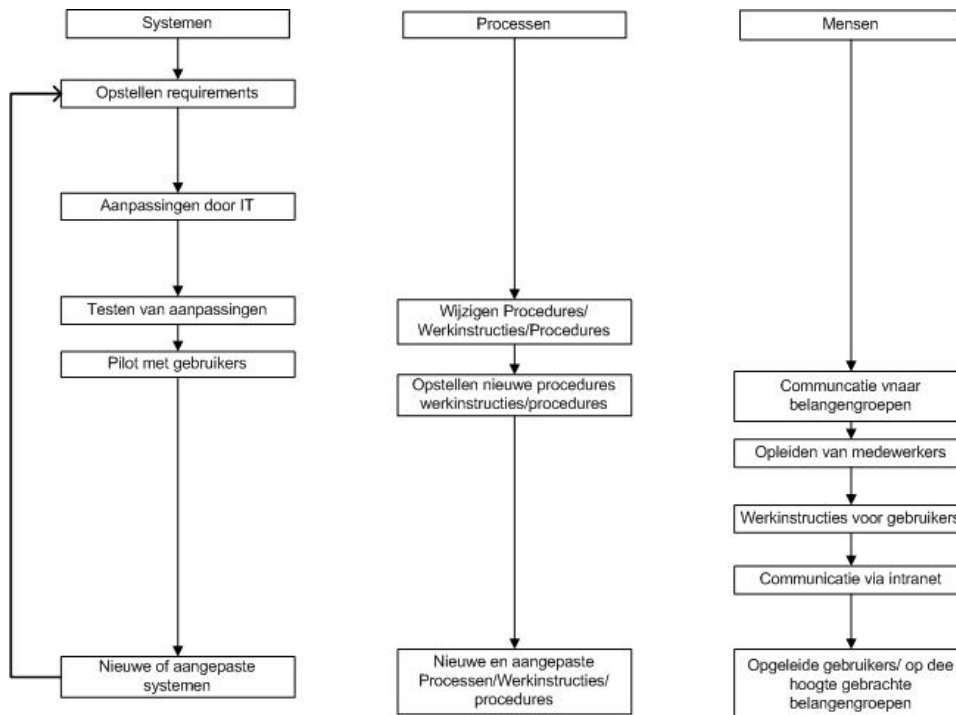
Figuur 23: Dit is onderdeel van een procedure voor het aanmaken van een nieuwe zaak in de toekomst.



Daarnaast heb ik voor het migratieplan een Product Breakdown Structure (PBS) en een Product Flow Diagram (PFD) geschetst. Ik had dit nog nooit eerder gedaan, maar aan de hand van een voorbeeld van een andere projectleider en de informatie die ik had verzameld gedurende het project, heb ik dit opgezet. Ik heb de producten die het project gaat voortbrengen opgesomd onder het medium waar ze bij horen. In de Product Flow Diagram staan de in de PBS opgesomde producten uitgezet in de tijd dat ze opgeleverd zullen worden en staat er wat de relatie is tussen de producten. In figuur 23 en 24 staan mijn PBS en PFD geschetst. Ik kon in de Product Flow Diagram helaas nog geen data zetten, omdat nog niet bekend is wanneer de implementatie gaat plaatsvinden.



Figuur 23: Product Breakdown Structure



Figuur 24: Product Flow Diagram



6.6 Beheer

Het onderdeel beheer is het laatste onderdeel van de blauwdruk welke puur bij scanning hoort. Het hoofdstuk beheer uit de blauwdruk is geen hoofdstuk waarin het beheer van de IT-systemen op technisch vlak staat beschreven, maar meer het functionele beheer waar de keten van Non Life zich mee bezig kan houden in de toekomst. Het hoofdstuk is eerder geschreven in de vorm van een advies. Bij het opzetten van het hoofdstuk beheer heb ik veel gekeken hoe ze bij Nationale Nederlanden (NN) het functioneel beheer hebben belegd en wat daarin de rol van de gebruikers is. Bij NN heb ik gezien hoe maandelijks een overleg wordt gevoerd tussen de diverse betrokken partijen uit het scanningproces. In dit gebruikersoverleg worden de wensen vanuit de gebruikers en de problemen die zijn opgetreden, besproken. Dit leek mij voor Non Life een goede manier om deel uit te maken van een orgaan waarin de wensen en problemen vanuit Non Life naar voren kunnen worden gebracht. In het begin zal de frequentie zoals bij NN niet maandelijks maar 2-wekelijks plaats moeten vinden omdat er in het begin, naar verwachting, verhoudingsgewijs meer problemen zullen voordoen.

Daarnaast hebben ze bij Nationale Nederlanden een Helpdesk ingericht waarbij alle vragen met betrekking tot werken met digitale dossiers binnenkomen (1^e lijns support) waarna, indien nodig, deze kunnen worden uitgezet naar de geschikte 2^e lijns support.

Vragen die bij de helpdesk kunnen binnenkomen zijn:

- Applicatie om digitale dossiers op te vragen werkt niet.
- Kan het dossier niet vinden in het digitale archief.
- Ik mis documenten in het digitale dossier.

Voor de gebruikers van de digitale dossiers ontstaat op deze manier een centraal aanspreekpunt. Dit is voor de medewerkers makkelijker dan te moeten nadenken wie voor het specifieke probleem gecontacteerd moet worden. Deze helpdesk kan uiteraard onderdeel uitmaken van de centrale servicedesk (in oprichting).

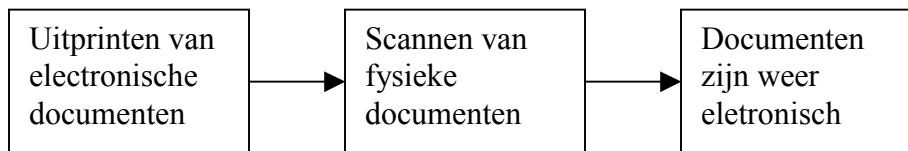
Deze vormen van beheer zijn meer een advies naar de hele organisatie en niet alleen naar Non Life. Het technische beheer van de scanners zal worden verricht of worden uitbesteed door Facility Management, terwijl het beheer van de software bij de afdeling IT belegd wordt.



7. Onderzoek aansluiten IT-systemen op het digitale archief

Inleiding

In de vorige hoofdstukken heeft scanning centraal gestaan als middel om tot digitale dossiers te komen. Door scanning van documenten in de processen te implementeren ontstaat er echter de volgende situatie:



Figuur 21: proces scanning van documenten

Wat er gebeurd is dat een reeds elektronisch document wordt geprint, vervolgens wordt gescand om dit document weer elektronisch te maken.

Het papier waarop de bestanden worden uitgeprint wordt na 1 dag gebruik dus weer weggegooid. Dit is dus pure verspilling van papier, inkt en de inspanning om de documenten scanklaar te maken.

Het doel van het onderzoek was om te zoeken naar een mogelijkheid om de outputgenererende systemen van Non Life direct te kunnen aansluiten op het digitale archief. Op deze manier vervalt de stap van het uitprinten en het opnieuw inscannen waardoor tijd en direct ook geld wordt bespaard.

Ik heb het onderzoek aangepakt door de volgende stappen te nemen:

- Onderzoeken wat de outputgenererende systemen van Non Life zijn.
- Onderzoeken welke documenten voor het dossier direct, zonder gescand te worden, in het digitale archief geplaatst kunnen worden.
- Wat zijn de te behalen baten door op deze manier te werken?
- Onderzoek naar zelfbouw of pakket.

Tot deze stappen ben ik gekomen, omdat ik op deze gestructureerde manier tot een goed en compleet advies kan komen met daarin de mogelijkheden van het nieuwe of aangepaste systeem, de gevolgen op de processen en de gevolgen op de medewerkers.



Stap 1: Onderzoeken wat de outputgenererende systemen van Non Life zijn.

In mijn onderzoek was mijn eerste activiteit om erachter te komen welke systemen er zorgen voor de printoutput van de documenten bestemd voor het dossier. Ik heb, om deze vraag te beantwoorden, via de telefoon contact gezocht met de afdeling IT. Tot mijn verbazing bleek er zelfs binnen de afdeling IT een team te bestaan welke zich puur bezig houdt met de outputgenererende systemen. Ik heb aan één van de medewerkers, na het schetsen van de context van de vraag, gevraagd welke systemen output genereren voor het dossier. Ik kreeg het volgende antwoord:

“In de dossiers zitten documenten die door Non Life zelf aangemaakt zijn en documenten die van buitenaf zijn gekomen. Voor de documenten die Non Life zelf aanmaakt wordt 95% gegenereerd door het systeem VAGIET welke alle mainframe output omzet in printbestanden. De laatste 5% wordt gevormd door diverse prints van windows applicaties.”

Mijn conclusie hieruit was dat ik me wilde gaan concentreren op de mainframe output van het VAGIET systeem, omdat de output uit dit systeem 95% van de door ING zelf geproduceerde stukken in het dossier vormt.

Stap 2: Onderzoeken welke van de documenten voor het dossier direct, zonder gescand te worden, in het digitale archief geplaatst kunnen worden.

De volgende stap in mijn onderzoek was het onderzoeken welke documenten uit het dossier, direct zonder te printen en te scannen, geplaatst mogen worden in het digitale archief. Een aantal documenten die de outputgenererende systemen voortbrengen zijn namelijk documenten waar een handtekening van de klant op moet staan als deze bewaard worden. Ik heb mijn “projectteam” gevraagd of zij van alle documenten die nu in het dossier bewaard worden, aan konden geven of deze een handtekening van de klant moeten bevatten. Na een week kreeg ik het antwoord terug dat de volgende 4 documenten een handtekening van de klant bevatten:

- Plaatsingsmandaten
- Opzegbrieven
- Getekend dubbel van de polis
- Brieven van de klanten

Deze documenten met handtekening van de klant zullen dus als ingescand document bewaard moeten worden, omdat zo de handtekening wel in het digitale dossier zit. Van deze 4 documenten worden de plaatsingsmandaten en de getekende dubbels van de polissen door het mainframesysteem VAGIET gegenereerd. De rest van de documenten die uit het VAGIET systeem komen, kunnen dus wel direct zonder te printen en te scannen, geplaatst worden in het digitale archief.



Stap 3: Wat zijn de te behalen baten door op deze manier te werken?

De derde stap in mijn onderzoek was het bepalen van de te behalen baten. Zoals ik reeds eerder vermeldde zullen er baten behaald worden in de vorm van besparing op papier, inkt en de energie om documenten scanklaar te maken.

Om deze baten te kwantificeren moest ik een onderzoek in de dossiers verrichten.

In dit onderzoek heb ik onder andere gekeken hoeveel A4 vellen er in het dossier zitten die direct uit de systemen van ING Insurance komen en in de toekomst direct, zonder in te scannen, in het digitale archief geplaatst kunnen worden. Ik heb een steekproef in 12 willekeurige dossiers samen met de teamleider van het archiefteam uitgevoerd. In figuur 22 staan de uitkomsten.

Product: Auto	Documenten uit de ING Systemen	Documenten van buiten ING Insurance
Dossier 1	12	1
Dossier 2	26	29
Dossier 3	17	5
Dossier 4	7	10
Dossier 5	40	10
Dossier 6	14	12
Totaal	116	67
<i>Percentage</i>	<i>63.4%</i>	<i>36.6%</i>
Product: Brand	Documenten uit de ING Systemen	Documenten van buiten ING Insurance
Dossier 1	16	16
Dossier 2	4	8
Dossier 3	12	17
Dossier 4	9	26
Dossier 5	4	13
Dossier 6	14	12
Totaal	59	92
<i>Percentage</i>	<i>39.1%</i>	<i>60.9%</i>
Totaal percentage	51.2%	48.8%
Overige statistieken		
Gemiddeld aantal blz. per dossier	28	
Waarvan uit ING systemen	14	
Gemiddeld aantal vellen voortkomend uit een voorstel	4	

Figuur 22: Uitkomsten steekproef



De uitkomst was dat 50% van de vellen die nu in een dossier zitten door de systemen van ING Insurance gecreëerd worden. In de toekomst hoeven deze bladzijden niet meer eerst uitgeprint te worden om vervolgens ingescand te worden. De resultaten van de steekproef heb ik samen met enkele gegevens uit het MTP (die ik al eerder had verzameld voor de baten van scanning) gebruikt in de berekeningen om de baten te kwantificeren. In figuur 23 staat een onderdeel uit de berekening om de baten te kwantificeren.

Reductie in FTE:

- Percentage van vellen in een dossier die door de systemen van ING Insurance zelf gemaakt worden: 50%
- Voorgenomen aantal FTE bij enkel scanning voor de voorbereiding voor de scanner van de documenten: 1

Totaal reductie aan FTE op jaarbasis: 0,5 → 20.000 euro

Papier:

- Aantallen nieuwe zaken per jaar: 150.000
- Aantallen mutaties per jaar: 23.000
- Gemiddeld aantal vellen die door de systemen worden gegenereerd aan de hand van een voorstel: 4
- Totaal aantal vellen per jaar welke bespaard kunnen worden: 692.000
- Prijs voor vel papier: 0,0125

Totaal reductie aan papier: $692.000 \times 0,0125 = 8650$ euro

Figuur 23: Berekeningen om de baten te kwantificeren

Stap 4: Onderzoek naar zelfbouw of pakket.

De laatste stap in mijn onderzoek was het kijken of het mogelijk is om zelf de eigen systemen aan te passen of te kiezen voor een pakket. Ik heb om de diverse mogelijkheden te onderzoeken een afspraak gemaakt met de teamleider van het outputteam van IT. Op zijn aanraden heb ik er ook nog een expert uit zijn team bij uitgenodigd. In dit gesprek wilde ik antwoord krijgen op de volgende 2 vragen:

- Kan het VAGIET systeem zo aangepast worden zodat het de documenten voor het dossier direct kan plaatsen in het digitale archief?
- Is er een pakket binnen ING welke de functionaliteit bevat om de documenten voor het dossier direct kan plaatsen in het digitale archief?

Het antwoord op de eerste vraag was dat alles mogelijk was aan het systeem, maar dat dit een zeer groot project zou worden. Dit zou dan voornamelijk komen doordat het VAGIET systeem wel printbestanden aanmaakt, maar dat de opmaak hiervan in digitale vorm, zeer slecht leesbaar is. Om dit aan te passen en te zorgen dat het systeem de documenten op de juiste plaats zet in het digitale archief, zou een mega investering worden.



Het antwoord op de 2^e vraag was dat er binnen ING België een applicatie met de naam DOC1 bestond, welke mogelijk de functionaliteit bevat waar ik naar op zoek was, maar dat dit nog nader onderzocht moest worden.

Uit dit gesprek heb ik geconcludeerd dat het beter was om me te concentreren op de mogelijkheden van de diverse pakketten op de markt. Bij mijn bezoek aan Nationale Nederlanden had ik te horen gekregen dat zij een pakket gebruiken die de output van Mainframe data kan converteren naar TIFF-bestanden en dit kan plaatsen in een digitaal archief. Ik had van de functioneel beheerder van Nationale Nederlanden de naam van dit systeem gekregen. Met deze naam (Output2image) ben ik gaan zoeken op het internet naar meer informatie over het pakket en kwam ik terecht op de site van de producent (GROUP1 Software) van het pakket.

Bij deze informatie stond dat er een nieuwe versie van de software bestond met de naam DOC1! Dit systeem wordt al gebruikt binnen ING België en Non Life kon dus mogelijk gebruik maken van dit systeem. De informatie die op internet stond heb ik gelezen en het systeem bleek te voldoen aan de eisen. De hoofdeisen waaraan een pakket moet voldoen zijn:

- Mogelijkheid om mainframe output te converteren naar TIFF-bestanden
- Mogelijkheid tot het automatisch plaatsen van deze bestanden in een digitaal archief op basis van codes op de originele bestanden.

Op internet vond ik in de informatie van DOC1 de volgende stuk tekst.

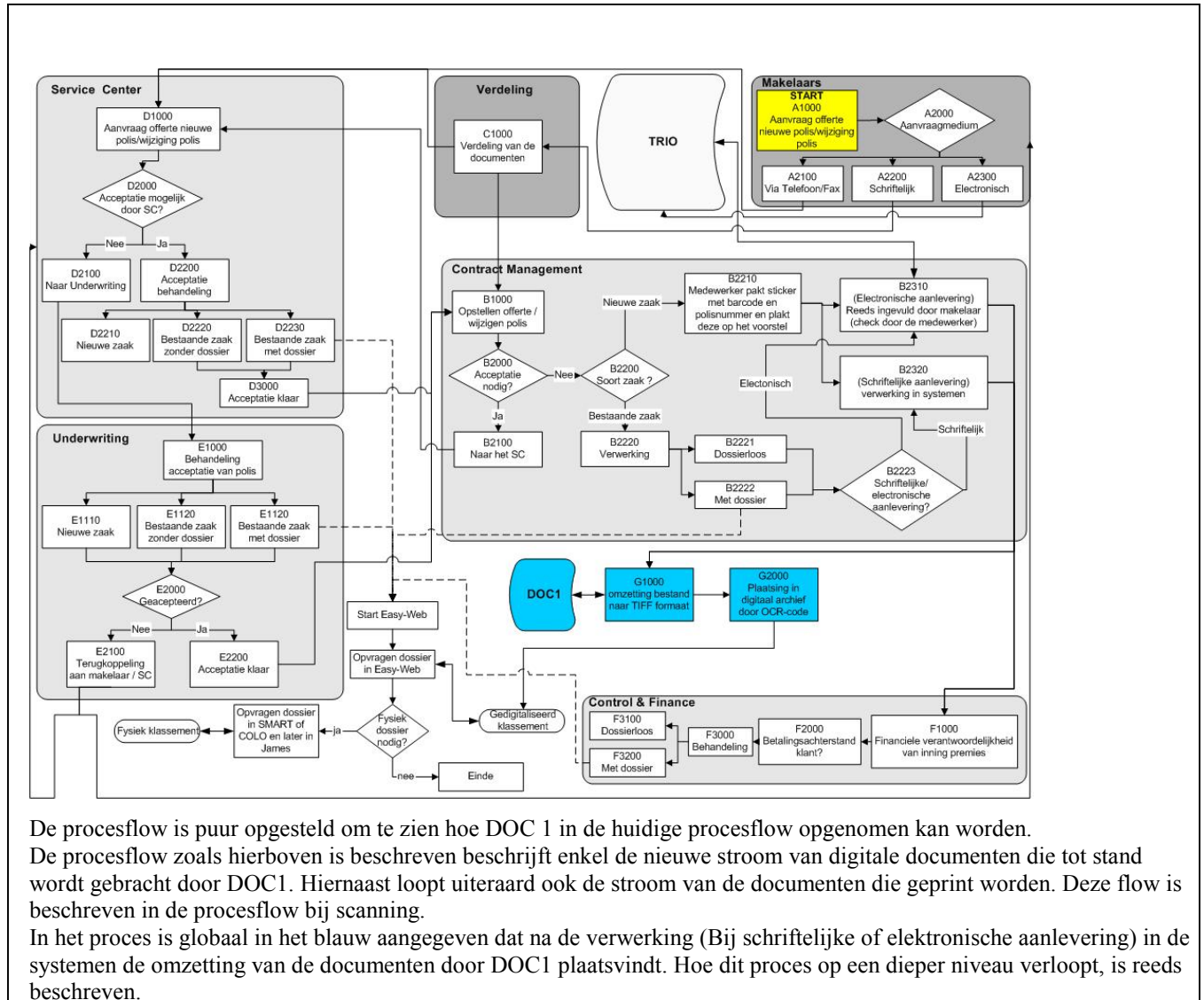
“Binnen de Management laag (2) kan DOC1/PCE voor het splitsen en samenvoegen van (print)bestanden zorgen. Bijvoorbeeld om alleen bepaalde documenten naar het archief te sturen, waarbij DOC1 tevens de benodigde index informatie kan toevoegen”

Onder andere op basis van deze tekst concludeerde ik dat het DOC1 pakket voldeed aan de eisen.

Stap 5: Opstellen rapport

Op basis van de verzamelde informatie van het internet, de verzamelde gegevens uit de gesprekken met de afdeling IT en de verzamelde baten heb ik het rapportdeel geschreven. In dit document heb ik de keten van Non Life geadviseerd om te kiezen voor het DOC1 pakket. In dit advies heb ik de diverse verzamelde informatie van het DOC1 pakket opgenomen. Daarnaast heb ik in de al eerder gebruikte procesflow aangegeven waar het Doc1 pakket in de processen terecht gaat komen (zie figuur 24).





Figuur 24: Plaatsing van DOCI in het proces



8. Evaluatie

8.1 Proces evaluatie

Bureaucratie binnen de ING Groep

Het project “digitalisering dossiers bij Non Life” is op 9 februari gestart. In eerste instantie stonden voor de eerste 8 weken de volgende 2 activiteiten op de planning:

- Meewerken in het pilotproject van Facility Management
- Onderzoek naar aansluiten van IT-systemen op het digitale archief.

Na deze 8 weken kon beginnen met het uitrollen van de digitale dossiers binnen de keten van Non Life.

Na een week of 2 werd het mij duidelijk dat het pilot-project bij facility management nog niet gestart kon worden. De reden hiervoor was dat ING Insurance België bij deze grote van projecten altijd toestemming moet vragen aan de directie in Nederland. Dit zijn afspraken die in de loop van de jaren zijn gemaakt in de ING Groep. Deze afspraken zijn gemaakt om zoveel mogelijk te streven naar synergie. Uiteindelijk zal dit moeten leiden naar kostenbesparingen door zo veel mogelijk IT-systemen her te gebruiken en de opgedane expertise zoveel mogelijk te gebruiken binnen de ING-groep. Dit is uiteraard een mooi streven, maar dit maakt het traject van het nemen van beslissingen, zoals in dit geval, erg lang.

In de eerste PID opgesteld door Facility Management is er een keuze gemaakt voor een softwarepakket welke volledig aan de eisen van ING Insurance voldeed.

Deze PID is vervolgens naar Nederland opgestuurd om daar goedkeuring te krijgen. Na 2 weken kwam er een reactie terug met een negatief advies betreffende de keuze van de software. In Nederland wordt er door verschillende bedrijfsonderdelen reeds gebruik gemaakt van andere software waar al veel expertise over is opgebouwd. Het bijbehorende advies was dan ook om eens te kijken naar de mogelijkheden van deze software.

Het kijken naar deze software was een stap die niet binnen een week kon gebeuren. Hiervoor moest behoorlijk wat research worden gedaan. Uiteindelijk heb ik samen met iemand van de afdeling IT de requirements van ING Insurance vergeleken met de functionaliteiten van de software(documentatie aangeleverd door de leverancier) en dit in een aangepaste PID na een maand weer terug gestuurd naar Nederland. Onze conclusie was dat op basis van de documentatie van de leverancier de software op een aantal punten niet voldeed en te kort kwam op de initieel gekozen software en dat ING Insurance niet van de eerste keuze wilde afwijken.



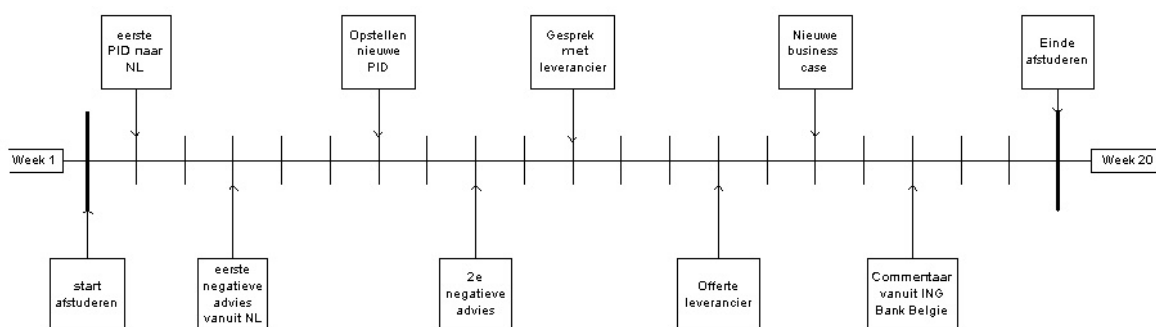
Na 2 weken kregen we wederom een reactie met daarin nog steeds een negatief advies, omdat ze in Nederland van mening waren dat de software wel voldeed op de punten waarvan wij hadden gezegd dat dit niet zo was.

De vraag rijst dan uiteraard of wij dan slecht research hebben verricht of dat de documentatie van de leverancier niet helemaal juist is. Om hier helderheid in te krijgen zijn we samen met een aantal mensen van ING Nederland een gesprek aangegaan met de leverancier van de software. Uit dit gesprek kwam naar voren dat de software voldeed aan de eisen, maar dat de fabrikant ons slechte informatie had toegestuurd.

De volgende fase was het offertetraject. De leverancier had 3 weken gekregen om de offerte op te sturen. Aan de hand van die gegevens was Facility Management in staat om een nieuwe business case op te stellen. Toen alles rond leek te zijn en er dus gekozen was voor de software die vanuit Nederland was geadviseerd kregen we bericht dat de mensen van ING Bank België niet eens waren met deze keuze, wij zouden immers op hun platform de systemen laten draaien en zij hadden juist ervaring opgedaan met een eerdere versie van software waar de eerste keuze op was gevallen. Aan het einde van mijn afstudeerproject zijn er nog steeds geen keuzes gemaakt betreffende de keuze van de software. Ik ben benieuwd hoe lang dit traject nog gaat duren.

Dit proces heeft de doorlooptijd van het pilotproject uiteraard aanzienlijk vertraagd. Een bijkomend gevolg was dat daardoor ook mijn project uitgelopen was aangezien er nog geen 'go' kon worden gegeven voor de uitrol binnen de hele organisatie.

Deze hele situatie heeft een verandering in de initiële opdracht ten gevolge gehad. Mijn doel was niet meer het daadwerkelijk implementeren van de digitale dossiers in de keten van Non Life (initiële afstudeeropdracht), maar het opstellen van een blauwdruk van de implementatie met alle daarbij behorende aspecten. In onderstaand schema staat nog eens aangegeven hoe het hele proces zich in de tijd heeft afgespeeld.



Hoe heb ik deze situatie zelf ervaren?

Ik heb zelf deze situatie in het begin erg lastig gevonden, omdat mijn originele afstudeeropdracht door deze omstandigheden iedere keer weer verschoof. Voor mij kwamen die belemmeringen ook iedere keer weer als een verrassing. In het begin ben ik er best wel een keer boos om geworden. Niet per sé op iemand, maar op de situatie. Uiteindelijk is het als je het relateert de normale gang van zaken in het bedrijfsleven en zeker in zo'n groot bedrijf.

Ik heb diverse gesprekken met mijn opdrachtgever gehad over de kwestie en hij deelde dezelfde mening als ik. Uiteindelijk zijn we met dat uitgangspunt gaan kijken naar nieuwe mogelijkheden voor mijn afstudeeropdracht. Uiteindelijk lag dit niet ver van mijn originele opdracht behalve dat ik de daadwerkelijke uitvoer van de implementatie niet zelf heb gedaan.

Dit neemt echter niet weg dat ik het heel erg jammer vind dat ik de implementatie van het project niet zal meemaken als projectleider. Ik had het erg leuk gevonden om erbij te zijn om de diverse activiteiten te coördineren om uiteindelijk te zien dat iedereen op de juiste manier werkt in de nieuwe processen en systemen en dat het voor het bedrijf ook wat heeft opgeleverd. Ik heb nu toch het gevoel dat ik iets voor de helft heb gedaan. Zeker omdat de daadwerkelijke implementatie pas over een paar maanden zal plaatsvinden en ik er echt niks van mee zal maken.

Anderzijds weet ik niet of ik de implementatie van de digitale dossiers alleen op basis van het vooronderzoek had kunnen verrichten. In de afstudeerperiode ben ik toch tegen nieuwe belangrijke zaken aangelopen die niet mij niet in het vooronderzoek waren opgevallen. Daarom denk ik dat ik voor de projectleider van de implementatie een goed bruikbare blauwdruk heb achtergelaten.

Het werken met management

In mijn vorige jobs ben ik eigenlijk nooit in aanraking geweest met het management van een bedrijf. In dit project bestond de groep mensen waarmee ik werkte uit voornamelijk teamleiders, managers en afdelingshoofden.

Ik heb me vanaf de eerste dag voorgenomen om me van hun status niet al te veel aan te trekken en te proberen op hun niveau mee te praten zonder me te laten overdonderen door hun eventuele machtsvertoon. Al snel bleek dit gevoel, welke ik wel had bij sommige managers in Nederland, volledig ongegrond want de mensen waar ik mee te maken had waren zeer behulpzaam en zeer aardig. De sessies waren naast dat er resultaten geboekt werden ook erg plezierig. Op die momenten zie je één van de cultuurverschillen met Nederland. In Nederland kan er vaak geen grapje gemaakt worden in zulke vergaderingen, maar in België werkt dat toch anders. De werkomgeving in België heeft me in positieve zin ontzettend verrast.



Vergaderingen

Tussen de diverse vergaderingen die ik heb gehad tijdens mijn afstudeerperiode zaten er ook een aantal vergadering bij, waarin het voor mij moeilijk was om er inhoudelijk bij te blijven. Dit vond ik niet prettig omdat ik deze vergaderingen vaak belegd had en antwoord wilde hebben op een aantal vragen. De diverse betrokkenen gingen dan zo diep op het proces in en stelde mij vragen over zaken waar ik nog nooit van had gehoord. Op die momenten voelde ik me niet prettig, omdat ik dan het gevoel kreeg dat deze mensen mij op een of andere manier niet de persoon vonden die zo'n project moest doen. Of dit echt zo was, weet ik niet. Ik heb voor de volgende vergaderingen met deze personen een expert van de processen van Non Life uitgenodigd om deze vragen te beantwoorden. Dit heeft absoluut gewerkt. Ik kreeg nu het gevoel dat de discussie niet gestopt hoefde te worden en op een gegeven moment kruip je uit de diepte in zo'n discussie en werd het voor mij ook duidelijk wat er bereikt was. Daarnaast kreeg ik ook niet meer het gevoel dat ze me zo zagen als de eerste keer. Ik denk dat ze vonden dat ik het goed had opgelost.

Gebruik van methodes en methodieken

In mijn afstudeeropdracht heb ik gewerkt met de volgende methodes of methodieken:

- Prince2 projectmanagementmethodiek:
- IAD Ontwikkelmethode:

Ik heb de Prince2 projectmanagementmethodiek in het begin van mijn project toegepast. Ik heb de PID Light opgezet, om mijn aanpak van het project te beschrijven en in een Project Monitoring Document heb ik de stuurgroep op de hoogte gebracht van de voortgang van het project. Toen bleek dat de implementatie van de digitale dossiers enkele maanden vertraging op ging lopen werd mijn project stop gezet en teruggeplaatst naar de Rolling Forecast. Op dat moment was mijn project officieel geen project meer volgens de organisatie.

Mijn nieuwe project heb ik niet volgens Prince2 aangepakt omdat ik vind dat de kracht van Prince2 zit in het samenspel tussen projectleider en stuurgroep. Door het wegvallen van de stuurgroep vervalt ook de grote kracht achter Prince2 en was het voor mij niet meer zinvol om dit te gebruiken. Ik heb mijn nieuwe project wel projectmatig aangepakt en heb eens in de week met mijn opdrachtgever de voortgang van het project besproken. Voor mij en voor de opdrachtgever gaf dit voldoende houvast om het project goed in de hand te houden. Uiteindelijk heb ik mijn blauwdruk volgens planning opgeleverd. Ik vind dat ik het qua "project" management goed heb aangepakt door niet door te blijven gaan met Prince2 en waardeloze projectdocumenten op te blijven leveren. Ik ben er voor om Prince2 te gebruiken bij grote projecten, maar niet bij klussen. Het schrijven van alle projectdocumenten neemt dan meer tijd met zich mee, dan dat je daadwerkelijk tijd aan je project kunt besteden.

Naast Prince2 wilde ik IAD gebruiken voor de implementatie. Uiteindelijk heb ik deze implementatie niet uitgevoerd. Ik heb daarom voor de volgende projectleider een migratieplan geschreven welke volgens IAD is opgebouwd. Ik denk dat ik hiermee een goede keuze heb gemaakt, omdat ik vind dat IAD een mooi handvat biedt voor migraties.



Verhuizingen

In de periode dat ik bij ING Insurance heb gewerkt, heb ik op 4 verschillende plekken binnen het gebouw gezeten. De oorzaak voor dit was dat ik iedere keer moest verhuizen naar andere plekken omdat de plek waar ik zat opeens niet meer van mij was. Van de ene op de andere dag zat er op “mijn” plek opeens een andere medewerker. Het ergste vond ik dat dit vaak niet gecommuniceerd werd naar mij. Er wordt binnen ING Insurance zoveel verhuisd door de diverse teams dat ik, als afstudeerder, daar iedere keer de dupe van was. Op zich heeft het mijn werk niet heel erg verstoord, al was het soms frustrerend om weer op zoek te moeten naar een nieuwe plek. Daarnaast moest ik daarom ook iedere keer weer een telefoon regelen en was ik daardoor vaak enkele dagen niet bereikbaar op mijn telefoonnummer. In het vervolg geef ik aan dat ik een vaste plek wil hebben waar ik heel de periode kan blijven zitten.

8.2 Product evaluatie

Opgeleverde producten

Ik heb de volgende producten opgeleverd aan de opdrachtgever van Non Life:

- PID Light
- Beslisrapport Hardware en Software
- Blauwdruk
 - As-Is situatie
 - To-Be situatie
 - Kosten/Baten Analyse
 - Migratie As-Is naar To-Be
 - Beheer
 - Onderzoek aansluiten IT-systemen op het digitale archief

Ik zou volgens de omschrijving van mijn afstudeeropdracht ook apart een testplan opleveren als onderdeel van de blauwdruk. Ik heb dit plan echter niet als apart plan opgeleverd maar heb dit geïntegreerd in mijn blauwdruk-onderdeel “Migratie van As-Is naar To-Be”.

Ik heb binnen de migratie, per aanpassing aan het systeem Easyweb, de 7 stappen van de invoering van IAD beschreven. Eén van de activiteiten van de invoering is het testen van de aanpassingen door de gebruikers. In deze onderdelen heb ik de diverse te testen aspecten van de aanpassing kort beschreven.

Daarnaast heb ik ervoor gekozen om het onderzoek naar het aansluiten van de IT-Systemen op het digitale archief in de blauwdruk op te nemen. In de omschrijving van mijn afstudeeropdracht staat beschreven dat ik dit als apart rapport zou opleveren, maar tijdens mijn afstudeerperiode kwam ik erachter dat dit een onderdeel moest gaan vormen van de blauwdruk. De reden hiervoor was dat op deze manier beide wegen om tot digitale dossiers te komen in 1 rapport staan vermeld en er alleen op deze wijze een totaalbeeld ontstaat.



Reflectie per product

Ik zal in onderstaande paragrafen per opgeleverd product en subproduct een reflectie geven.

PID Light

Als ik terugkijk op mijn PID Light denk ik dat aan dit document een goed plan van aanpak had gehad voor mijn project. Helaas heb ik er maar heel even van mogen genieten omdat mijn project gestopt werd. De PID light is een mooi alternatief op de veel uitgebreidere PID en biedt voldoende informatie voor alle betrokken partijen.

Beslisrapport Hardware en Software

Het beslisrapport welke ik op had gesteld om een keuze te maken voor een juiste configuratie ter ondersteuning van het scanningproces, was naar mijn idee een document die ik eigenlijk niet op had hoeven opstellen. Ik denk dat het hele proces rondom de keuze van de software vooral een politieke kwestie is. ING Nederland wil dat ING Insurance hun pakket neemt en ING Bank België wil dat ING Insurance kiest voor de laatste versie van het al bij ING Bank België in gebruik zijnde pakket. Het heeft dus niks te maken met “ Welk pakket heeft meer functionaliteit of is gebruikersvriendelijker”. Het heeft veel meer te maken met wie komt met de beste argumenten op het gebied van reeds bestaande contracten en gemaakte afspraken op hoog niveau binnen de ING groep. Mijn rapport was hierin dus zinloos omdat dit de verschillen tussen 2 softwarepakketten beschrijft. Dat bleek ook wel, omdat onze gemaakte keuze op basis van feiten werd genegeerd door ING Nederland.

Blauwdruk

As-Is Situatie

De As-Is situatie uit mijn blauwdruk biedt volgens mij voor de organisatie van Non Life het complete beeld wat nodig is om te begrijpen wat de context is van de blauwdruk en de toekomstige veranderingen. Ik heb het op zo'n manier ingedeeld dat bij het beschrijven van de To-Be situatie een goede basis in de vorm van de beschrijving van de As-Is situatie bestaat. Op deze manier kan de lezer van het rapport beide situaties vergelijken en duidelijk de veranderingen zien.

To-Be situatie

De To-Be situatie uit mijn blauwdruk geeft de lezer naar mijn idee voldoende inzicht in de veranderingen die na de invoering van scanning ontstaan. Door te schetsen wat de veranderingen zijn in de processen, systemen en bij de medewerkers is er een compleet beeld ontstaan. Ik heb nog getwijfeld of ik de aanpassingen aan de IT-systemen in het hoofdstuk “de migratie” op zou nemen, omdat de aanpassingen pas in de migratie zullen worden uitgevoerd. Anderzijds heb ik, net zoals in de As-Is situatie, in de To-Be situatie het kopje “systemen in het proces” beschreven. In de As-Is situatie heb ik hier de huidige systemen staan en vond dat de aanpassingen aan de systemen en nieuwe systemen onder het kopje “systemen in het proces” op deze plek thuis hoorden.



Kosten/Baten Analyse

Heel veel tijd heb ik gestoken in het opstellen van de Kosten/Baten analyse. Dit kwam mede doordat ik dit document zowel aan de opdrachtgever van Non Life moest overdragen als aan het management van Facility Management.

De manier hoe ik op de baten ben gekomen is naar mijn idee de juiste geweest. Ik heb de meeste baten zelf bedacht in het vooronderzoek, waarna ik deze heb afgestemd met degene waar de baten zouden gaan ontstaan in het proces. Hij of zij kon mij aangeven hoeveel dit in geld zou zijn en of ik het bij het juiste eind had. De opdrachtgever heeft me voor deze manier van werken ook complimenten gegeven omdat zo gelijk bij deze mensen duidelijk werd wat de gevolgen zijn van de invoering van gedigitaliseerde dossiers.

De kosten van het project en de invoering kreeg ik pas in een later stadium inzichtelijk omdat Facility Management dit nog niet per keten had onderverdeeld. Ik denk dat zowel Facility Management als Non Life blij is met de positieve kosten/baten analyse. Ik had eventueel de uitgebreide berekeningen om tot de kosten en baten te komen weg kunnen laten, maar ik wilde toch graag laten zien hoe deze zijn opgebouwd.

Migratie As-Is naar To-Be

Het onderdeel "Migratie As-Is naar To-Be" had ik liever zelf echt willen uitvoeren in plaats van te beschrijven in een blauwdruk. Ik vond dit onderdeel moeilijk te beschrijven. Dit kwam mede doordat ik nog niet veel ervaring heb met migratietrajecten. IAD boodt mij een mooie goede manier van denken om toch de migratie te beschrijven. Daarnaast heb ik voor dit traject samengezeten met een implementatiemanager om de aanpak te bespreken. Ik vind het van dit onderdeel moeilijk te zeggen of ING Insurance dit letterlijk zo gaat gebruiken bij de implementatie omdat ze een andere manier hebben van het aanpakken van migraties.

Ik heb toch gekozen om dit volgens IAD te doen omdat ik hier op school ervaring mee heb opgedaan en vond dat dit voor een migratie als deze zeer geschikt is.

Beheer

Het hoofdstuk beheer uit de blauwdruk is maar een heel klein hoofdstuk. Hierin staat een advies naar de organisatie. Beschreven staat hoe het functionele beheer rondom scanning kan worden ingericht waardoor de gebruikers van Non Life zo optimaal mogelijk bediend worden en problemen en wensen van de gebruikers op een goede wijze kunnen worden beoordeeld op waarde. Ik denk echt dat als het beheer op deze manier wordt ingericht er voor alle partijen een goede manier van functioneel beheer ontstaat. Deze manier van beheer werkt ook zeer effectief bij Nationale Nederlanden en staat los van de verschillen tussen de vormen van scanning tussen Nationale Nederlanden en ING Insurance.



Onderzoek aansluiten IT-systemen op het digitale archief

Een van de meest interessantste onderdelen van mijn afstudeerproject was het onderzoeken of de verschillende, voor het dossier, outputgenererende systemen in 1 keer aangesloten kunnen worden aan het digitale archief zonder dat de output eerst geprint en dan weer ingescand hoeft te worden. Dit zal uiteindelijk heel veel werk bij de scanner (Besparing in FTE) en besparingen van papier en inkt opleveren.

Ik merkte echter aan veel mensen dat zij, omdat het project van facility management uitloopt, mijn vragen over het aansluiten van de IT systemen op het digitale archief en het aanpassen van de IT systemen te vroeg vonden komen. Ze wilden eerst de pilot afronden en nog niet nadenken over hoe het documentenproces nog efficiënter kan. Dit snap ik op zich wel, want deze mensen hebben het erg druk. Ik heb dit onderzoek vervolgens in mijn eentje voortgezet.

De conclusie dat er inderdaad een pakket bestaat welke de functionaliteit bezit om documenten direct, zonder uit te printen en te scannen, in het digitale archief te plaatsen, was voor mij zeer positief. Ik had eigenlijk niet verwacht dat er een dergelijk pakket op de markt zou zijn. Het mooiste vind ik dat dit pakket reeds binnen ING Insurance gebruikt wordt, alleen wordt hier andere functionaliteit van het pakket benut.

Ik denk dat ING Insurance er verstandig aan doet om te kiezen voor dit pakket omdat dit uiteindelijk de helft van het te scannen documenten zal schelen. Daarnaast wordt er op deze manier niet onnodig papier en inkt verspeeld.



Literatuurlijst/Lijst met moeilijke woorden

Literatuur:

1. *Onderzoeksrapport digitalisering dossiers Non Life*, Luuk Grosfeld, 2004
2. *Blauwdruk Invoering scanning bij Nationale Nederlanden*, Johan Borkent, 1998
3. *Specificaties Doc1*, GROUP1 Software, 2000

Moeilijke woorden:

- Annotations:** Bij Nationale Nederlanden → Digitale geeltjes op een digitaal dossier waarop informatie staat die belangrijk is voor iedereen die het dossier behandelt.
Bij ING Insurance → Een MSWord document in de rubriek "Annotations" van het dossier waarin informatie staat die belangrijk is voor iedereen die het dossier behandelt.
- COPAFITH:** Een analyse van de resultaten van een project op basis van een aantal, voor een bedrijf, belangrijke factoren. Deze factoren zijn:
Commercieel, Organisatie, Processen, Administratie, Financieel, Informatie, Technologie en Huisvesting.
- CRM:** Customer Relationship Management → Het zo optimaal mogelijk bedienen van je klanten.
- ICR:** Technologie in de software om geschreven tekst op een ingescand document te kunnen lezen en met deze code een actie te verrichten (bijvoorbeeld het document in een directorystructuur plaatsen).
- OCR:** Technologie in de software om een getypte code op een ingescand document te kunnen lezen en met deze code een actie te verrichten (bijvoorbeeld het document in een directorystructuur plaatsen).
- OMR:** Technologie in de software om kruisjes in hokjes op een ingescand document te kunnen lezen en met deze code een actie te verrichten (bijvoorbeeld het document in een directorystructuur plaatsen).
- PID:** Uitgebreid plan van aanpak binnen de Prince2 Projectmanagementmethodiek
- PID Light:** Minder uitgebreid plan van aanpak binnen de Prince2 Projectmanagementmethodiek. Wordt vaak gebruikt bij kleinere projecten
- Rolling Forecast:** Lijst van projecten waarvoor al wel een mandaat is geleverd, maar die nog niet gestart zijn.



Bijlagen

Bijlage 1: Opdrachtsomschrijving

Bijlage 2: PID Light digitalisering dossiers Non Life

Bijlage 3: Blauwdruk digitalisering dossiers Non Life

Bijlage 4: Beslisrapport Hardware en Software



