

2015

Het programma “Key”

Inpassing processen op het nieuwe
ordermanagementsysteem

Naam:	Olcay Ilbey
Studentnr:	1609966
Docentbegeleider:	Nini Salet
Bedrijf:	Translink
Bedrijfsbegeleider:	Laurens v. Piggelen

Document	Scriptie onderzoeksemester Amersfoort, 05-01-2015 Versie 1.0
Opdrachtgever	Translink Pieter Rebel Pieter.Rebel@translink.nl Lisette van Zundert Lisette.van.Zundert@translink.nl Laurens van Piggelen Laurens.vanPiggelen@translink.nl Stationsplein 151-157 3818 LE Amersfoort
Bedrijfsbegeleider	Laurens van Piggelen
Docentbegeleider	Nini Salet Nini.Salet@hu.nl
Hogeschool	Hogeschool Utrecht (HU) Nijenoord 1 3552 AS Utrecht
Opleiding	Business IT & Management Faculteit Natuur en Techniek
Studiejaar	2014-2015
Auteur	Olcay Ilbey Olcay.ilbey@student.hu.nl

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie “inpassing processen op het nieuwe ordermanagementsysteem” die het resultaat is van vijf maanden onderzoek bij Translink. Het onderzoek is uitgevoerd in het kader van de afstudeeropdracht ter afronding van de studie Business IT & Management aan de Hogeschool Utrecht.

In november 2014 ben ik gestart met mijn afstudeerstage bij Translink. Tijdens deze periode heb ik met veel plezier gewerkt aan het vraagstuk hoe Translink met haar klant en kaart gerelateerde bedrijfsprocessen zo optimaal mogelijk kan aansluiten op het nieuwe systeem voor ordermanagement.

Hiervoor zijn de theorieën van de afgelopen jaren die ik tijdens mijn opleiding heb geleerd gebruikt. Het was voor mij een zeer uitdagende, leerzame afstudeeropdracht die mij vanaf het moment van definiëren aansprak.

Bij de totstandkoming van dit rapport en de uitvoering van het onderzoek heb ik uiteraard de nodige steun en hulp gehad van verschillende mensen die ik daarvoor wil bedanken. Ik ben veel dank verschuldigd aan Lisette van Zundert en Laurens van Piggelen die mij de kans hebben gegeven om bij Translink een mooi onderzoek uit te kunnen voeren. Mijn bedrijfsbegeleider, Laurens van Piggelen wil ik eveneens bedanken voor zijn professionele begeleiding, steun en waardevolle feedback.

Ook wil ik mijn begeleider Nini Salet van de Hogeschool bedanken voor haar kritische blik op het rapport. Door haar kritische blik heb ik veel geleerd over het creëren van een goed onderzoeksrapport.

Verder wil ik Leonard Cats en alle overige Translink collega's bedanken voor hun behulpzaamheid en vriendelijkheid tijdens het uitvoeren van mijn onderzoek. Ik ben snel opgenomen in het team, waarin ik me vanaf het begin thuis heb gevoeld.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van mijn scriptie.

Amersfoort, maart 2015

Olcay Ilbey

Managementsamenvatting

Inleiding

In dit onderzoek is er gepoogd antwoord te krijgen op hoe Translink met haar kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen zo optimaal mogelijk kan aansluiten op het nieuwe systeem voor ordermanagement.

Het huidige ordermanagement van Translink is een op Microsoft Dynamics AX gebaseerd maatwerk pakket, dat in November 2016 niet meer wordt ondersteund door Microsoft. Het ordermanagementsysteem kost Translink enorm veel geld en tijd om door te ontwikkelen, te testen, deployment werkzaamheden te verrichten en te beheren. Om deze redenen is Translink genoodzaakt het systeem te vervangen naar een gestandaardiseerd pakket om de operationele continuïteit te kunnen waarborgen. Dit betekent in feite dat de huidige processen op het nieuwe systeem aangepast zouden moeten worden. Echter was het voor Translink niet duidelijk in hoeverre de huidige kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen door het nieuwe ordermanagementsysteem ondersteund worden en, wanneer dat niet het geval is, op welke manier deze aangepast moeten worden om alsnog ondersteund te worden.

Het doel van dit onderzoek was om op basis van het gekozen ordermanagementsysteem de kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen, indien nodig, in te passen op het nieuwe systeem.

Onderzoeksmethoden

Voor het verzamelen van de gewenste data is er gekozen voor een kwalitatief onderzoek, waarbij met behulp van secundaire analyse en interviews de huidige kaart en klant gerelateerde processen binnen Translink zijn bestudeerd. Uit de resultaten bleek dat deze processen op verscheidene manieren en op detail technisch verschillend niveau zijn vastgelegd.

Daaropvolgend is een literatuuronderzoek gehouden waarbij is gekeken welke methode kon worden toegepast om de kwaliteitsniveau van de procesmodellering van de huidige kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen te kunnen vaststellen. Deze processen zoals deze momenteel zijn vastgelegd geven onvoldoende inzicht in de dienstverlening van Translink omdat de diepgang en de niveaus van deze processen niet eenduidig zijn vastgelegd. Hierdoor wordt het moeilijk om de processen te begrijpen. Zonder deze kennis is het zeer lastig om een geautomatiseerd systeem de kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen te laten ondersteunen.

Tijdens het onderzoek is er voor gekozen om Business Process Model and Notation (BPMN) methodiek toe te passen. Met behulp van BPMN is het procesmodel gemaakt, welke duidelijk en op een gestructureerde en afgestemde wijze inzicht geeft van de dienstverlening van Translink. Het procesmodel heeft ertoe geleid dat de ondersteuning van deze processen door het nieuwe systeem inzichtelijk is gemaakt en dat de processen gemakkelijker te begrijpen zijn voor de leverancier, waardoor deze processen eenvoudig in het nieuwe ordermanagementsysteem geïmplementeerd kunnen worden.

Conclusie

De verwachting voorafgaand aan het onderzoek was dat het nieuwe ordermanagementsysteem de inrichting van een aantal van de kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen zou afdwingen, om reden dat het niet zoals momenteel ontworpen is ondersteund wordt of net iets anders verloopt in het nieuwe systeem.

Echter is uit de proof of solutions, gesprekken met de leverancier (Ericsson) en de beschikbare documentatie omtrent het nieuwe ordermanagementsysteem is gebleken dat het nieuwe systeem erg flexibel is en de mogelijkheid biedt om componenten eventueel verder te configureren, indien nodig. Met behulp van Velocity Studio tool kunnen alle processen op een grafisch manier, zonder programmeren, worden vastgelegd. Hiermee wordt in feite het proces, ongeacht hoe groot, klein en complex op een grafische manier in het systeem geïmplementeerd. Het procesmodel kan op deze wijze in het nieuwe ordermanagementsysteem geïmplementeerd worden.

Uiteindelijk antwoord gevend op de hoofdvraag: *“Hoe kan Translink met haar kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen zo optimaal mogelijk aansluiten op het nieuwe systeem voor ordermanagement”?*

Is het antwoord dat Translink zeer goed zal moeten nadenken over het procesmodel, omdat het nieuwe systeem dermate flexibel is dat deze geen bedrijfsprocessen gaat afdwingen. Dit afdwingen zal Translink zelf

moeten doen door een helder en afgestemd procesmodel vast te stellen en vervolgens pas met het flexibele systeem daarom heen de ondersteuning te gaan inrichten.

Aanbevelingen

Omdat het nieuwe systeem geen standaard werkwijze afdwingt, is het aan te bevelen aan Translink om gedisciplineerd en doordacht met procesmodellering en systeemaanpassing om te gaan. Met de flexibiliteit die het systeem biedt, is de kans en verleiding groot voor Translink om allerlei niet standaard processen en uitzonderingen in het systeem te verwerken. Waarmee Translink naar verloop van tijd weer terug naar af is: inefficiënt, een niet standaard systeem en daarmee hogere kosten.

Naast verdere uitwerking van het procesmodel is het zeer sterk aan te bevelen om het beheer en de kwaliteitsbewaking van het procesmodel eenduidig binnen Translink te beleggen, zodat de toekomstige projecten hiervan profijt hebben.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	2
Managementsamenvatting	3
Begrippenlijst	7
Inleiding	9
1. Beschrijving van de organisatie	11
1.1 Translink.....	11
1.1.1 Strategie	12
1.1.2 Structuur	12
1.1.3 Systemen	14
1.1.4 Shared Values	15
1.1.5 Staff.....	15
1.1.6 Style.....	16
1.1.7 Skills	16
2. De opdracht	18
2.1 Opdrachtomschrijving	18
2.1.1 Verwachting	18
2.2 Aanpak	18
2.3 Scope	18
3. Theoretisch kader	21
3.1 Klant en kaart gerelateerd processen	21
3.1.1 Zoekmethoden	22
3.1.2 Modelleringsmethoden	22
3.2 Ordermanagementsysteem.....	26
3.2.1 e-TOM	26
4. Methoden	29
4.1 Desk research.....	29
4.2 Intern onderzoek.....	29
4.3 Interview	30
4.4. Focusgroep.....	30
4.5 Observatie.....	30
5. Resultaten	31
5.1 Processen	31
5.2 Ordermanagementsysteem.....	33
5.3 Procesmodel	34
5.4 Mapping.....	40
6. Conclusie en aanbeveling	42
7. Nawoord	44
7.1 Procesgang evaluatie.....	44

7.2 Zelfreflectie	44
7.3 Discussie.....	44
Bibliografie.....	46
Bijlagen	47
Bijlage 1 - Plan van aanpak	48
Bijlage 2 - Producten en diensten aan deelnemers	68
Bijlage 3 - Diensten rechtstreeks aan particuliere klanten	69
Bijlage 4 – Het 7S model McKinsey	70
Bijlage 5 – Interview Leonard Cats.....	71
Bijlage 6 – Interview Laurens van Piggelen	83
Bijlage 7 - Interviewvragen Rianne	95
Bijlage 8 – Inventarisatie processen	97

Begrippenlijst

BPMN

Business Process Modelling Notation, is een internationaal standaard voor het modelleren van bedrijfsprocessen.

P-kaart

De P-kaart ofwel de Persoonlijke OV- chipkaart is een kaart waarop de naam, geboortedatum en pasfoto van de kaarthouder staan vermeld. De persoonlijke OV-chipkaart mag alleen door de daadwerkelijke kaarthouder gebruikt worden en met deze kaart kan met een abonnement of saldo (al dan niet in combinatie met een kortingsproduct) gereisd worden.

A-kaart

De A-kaart ofwel de Anonieme OV-chipkaart. Op deze kaart staan geen persoonsgegevens en de kaart mag door meerdere personen (niet tegelijkertijd) gebruikt worden. Op de anonieme OV-chipkaart moet de kaarthouder saldo zetten.

Zakelijke OV-chipkaart

Een OV-chipkaart voor bedrijven waarbij de reiskosten achteraf gefactureerd worden aan een werkgever.

MT

Management team, wordt gevormd door de managers van elk cluster en heeft als doel om de algemeen directeur te ondersteunen.

OMS

Ordermanagementsysteem is een elektronisch systeem dat ontwikkeld is om orders op een efficiënte en kosteneffectieve manier uit te voeren. Dit systeem is tevens het primaire klantmanagementsysteem.

Proof of solutions

Demonstratie van het nieuwe ordermanagementsysteem door de leverancier, met als doel om inzicht te krijgen in werking van de aangeboden oplossingen en de beschikbare componenten.

SEPA

Single Euro Payment Area is een gemeenschappelijke betaalmarkt, met als doel om overal op dezelfde manier te betalen. De 32 aangesloten SEPA landen hebben met dit besluit één rekeningformaat en één set betaalmiddelen voor betalen, overschrijven en incasseren. Dit heeft ertoe geleid dat huidige incassovorm van Translink moest voldoen aan de SEPA standaarden.

AO

Administratieve organisatie, zijn allerlei organisatorische maatregelen die als doel hebben om de administratie van een bedrijf optimaal te laten verlopen.

ARL

Auto reload ofwel automatisch opladen. Het automatisch opladen van het saldo, indien deze onder de 0,-€ komt. De reiziger kan bij een persoonlijke OV-chipkaart een ARL aanvragen en kiezen uit een oplaadbedrag van €10, €20 of €50. Dit heeft als voordeel dat de reiziger niet naar een betaalautomaat hoeft om het saldo op te laden.

CCHS

Central Clearing House System houdt het zwarte lijst bij. Zodra een kaart wordt geblokkeerd wordt dit in CCHS opgenomen, waardoor de kaart niet met gebruikt kan worden in het openbaar vervoer.

NAL

National Action List, dit lijst van bestelde producten die nog op een OV-Chipkaart geladen moeten worden. Hiervan maakt de kaarthouder gebruik voor het ophalen van een bestelling.

DPP/AFFINA (kaartproductie)

Data Preparation Processing is een systeem waar de kaarten worden geproduceerd.

E-TOM

Enhanced Telecom Operations Map, is de huidige standaard (best practice) voor business processen in de Telecom industrie..

Inleiding

Translink is het bedrijf achter de OV-chipkaart en is o.a. verantwoordelijk voor het verwerken van betalingen met behulp van de OV-chipkaart in het openbaar vervoer in Nederland. Meer over het bedrijf is te vinden in hoofdstuk 1 “Beschrijving van de organisatie”. Het bedrijf gebruikt op dit moment een ordermanagementsysteem gebaseerd op Microsoft Dynamics.

Uit gesprekken met Translink is gebleken dat de huidige ordermanagementsysteem in November 2016 niet meer wordt ondersteund door Microsoft. Het huidige systeem is een op Microsoft Dynamics AX gebaseerd maatwerk pakket. Daarom heeft Translink in de eerste instantie besloten om het systeem om te bouwen naar een nieuwe versie van Microsoft Dynamics.

Echter dit bleek een enorme en dure klus (> €1.000.000) te zijn, waardoor de directie en het MT eind 2012 hebben besloten om een nieuw ordermanagementsysteem aan te schaffen op basis van een aanbestedingsprocedure. Door de hoge kosten, verouderde en complexe architectuur en moeizame doorontwikkeling van het huidige ordermanagementsysteem en het feit dat het pakket straks niet meer ondersteund wordt door Microsoft, wil Translink zich meer gaan richten op een gestandaardiseerd pakket. Dit betekent dat Translink in principe het pakket niet gaat aanpassen aan de huidige processen binnen Translink, maar dat de processen (indien nodig) zo veel als mogelijk aan het systeem moeten worden aangepast.

Een overstap naar een gestandaardiseerd systeem zal voor Translink betekenen dat de huidige processen eventueel aangepast moeten worden aan het nieuwe systeem. De probleemstelling van Translink is daardoor als volgt te formuleren:

“Het is voor Translink niet duidelijk in hoeverre de huidige kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen door het nieuwe ordermanagementsysteem ondersteund worden en wanneer dat niet het geval is, op welke manier deze aangepast moeten worden om alsnog door het nieuwe systeem ondersteund te worden”.

Daarnaast bestaat er vanuit de organisatie de wens om de beheersing van haar bedrijfsprocessen op een hoger niveau te brengen door gebruik te maken van een standaard voor procesmodellering, namelijk Business Process Modelling Notation 2.0 (BPMN)

Door het kiezen van het juiste pakket (ordermanagementsysteem) en het op basis daarvan optimaliseren en (her)implementeren van de kaart en klant gerelateerde processen, gebruik makend van BPMN 2.0 wil Translink een eerste stap maken naar een eenvoudigere en kosten efficiëntere applicatiearchitectuur. Dit is tevens de doelstelling van Translink.

Vanuit deze behoefte is de opdracht ontstaan, om de kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen aan te sluiten op / in te passen in het nieuwe systeem voor ordermanagement.

Om het doel te bereiken zijn er in hoofdstuk 2 beschrijvend en ontwerpend deelvragen gedefinieerd voor het beantwoorden van de hoofdvraag *“Hoe kan Translink met haar kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen zo optimaal mogelijk aansluiten op het nieuwe systeem voor ordermanagement?”*

De ontwerpende deelvraag *“Op welke manier moeten de bedrijfsprocessen worden aangepast om door het nieuwe ordermanagementsysteem te worden ondersteund?”* speelt een belangrijke rol bij de beantwoording van de hoofdvraag. De begrippen uit de hoofdvraag en de deelvraag zijn als volgt afgebakend:

Kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen:

Elk proces waarbij Translink over het algemeen in opdracht van of naar aanleiding van een klant iets doet en weer iets terug levert aan die klant.

Ordermanagementsysteem:

Ordermanagementsysteem is een elektronisch systeem dat ontwikkeld is om orders op een efficiënte en kosteneffectieve manier uit te voeren. Dit systeem is tevens het primaire klantmanagementsysteem.

Voor de beantwoording van de hoofdvraag wordt vanuit het BIM vakgebied het BPMN methodiek gebruikt voor het creëren van een BPMN procesmodel.

Leeswijzer

Om de leesbaarheid van het document te bevorderen is er aan het eind van deze inleiding gekozen om de opbouw van de scriptie toe te lichten. In het volgende hoofdstuk wordt met behulp van het 7S model van McKinsey de organisatie omschreven, waar gedurende 5 maanden het onderzoek is uitgevoerd.

In hoofdstuk 2 wordt het onderzoeksopdracht met daarin de hoofd en deelvragen nader toegelicht.

Hoofdstuk 3 representeert het theoretisch kader, waarin de literatuur wordt behandeld over het onderzoeksonderwerp.

Vervolgens wordt er in hoofdstuk 4 de methoden voor dataverzameling beschreven welke zijn gehanteerd voor het verrichten van het onderzoek.

In hoofdstuk 5 worden de resultaten beschreven die zijn verkregen op basis van de dataverzamelmethode.

Tot slot wordt in hoofdstuk 6 "conclusie en aanbeveling" de centrale vraagstelling en doelstelling herhaald en worden conclusies getrokken door middel van beantwoording van de hoofdvraag. Tevens zal er ingegaan worden op de aanbevelingen die uit de conclusies voortvloeien.

1. Beschrijving van de organisatie

Dit hoofdstuk beschrijft het afstudeerbedrijf Translink. Dit is deels aangescherpt vanuit het plan van aanpak, zie bijlage 1 "Plan van Aanpak". De afstudeeropdracht is uitgevoerd in opdracht van Trans Link Systems B.V. (verder Translink genoemd, i.v.m. een naamswijziging die momenteel gaande is), gevestigd in Amersfoort.

1.1 Translink

Om een duidelijk beeld te krijgen van de organisatie is het 7S model van McKinsey gebruikt, met als doel om de huidige situatie van de organisatie te beschrijven en vervolgens een diagnose te kunnen stellen van het probleem ten behoeve van dit onderzoek. (Ten Berge & Marco, 2010). Voor uitleg over het model zie bijlage 4 "het 7S model McKinsey".

Alvorens de S'en worden behandeld wordt de organisatie geïntroduceerd, waar de afstudeeropdracht wordt uitgevoerd.

Translink is in 2001 opgericht, met als doel een OV-chipkaart systeem in Nederland in te voeren, in stand te houden en door te ontwikkelen. Het kantoor van Translink is gevestigd in Amersfoort. Binnen Translink werken circa 160 medewerkers, die gezamenlijk streven naar een zo optimaal mogelijke dienstverlening aan haar klanten.

Het bedrijf is een besloten vennootschap waarvan de aandelen momenteel in het bezit zijn van oorspronkelijk vijf en nu inmiddels vier aandeelhouders (NS, GBV, HTM en RET). Echter, er is sprake van een coöperatie die de enige aandeelhouder van Translink gaat worden en waarin alle tien de huidige vervoerders gaan deelnemen. *"Translink werkt zowel internationaal als nationaal samen met verschillende partijen om het OV-chipkaart systeem verder te kunnen ontwikkelen. Jaarlijks worden meer dan 2 miljard transacties verwerkt, waarmee het systeem een belangrijke schakelpunt is voor reizend Nederland. In 2014 zijn er in totaal ruim 21,7 miljoen OV-chipkaarten geproduceerd"* (Translink, 2015).

Translink is verantwoordelijk voor het verwerken van betalingen met de OV-chipkaart in het openbaar vervoer in Nederland. Naast het verwerken van transacties produceert Translink ook OV-chipkaarten, faciliteert het het aanvraagproces en levert het deze OV-chipkaarten. Dit kan een P-kaart (persoonlijke OV-chipkaart), een A-kaart (anonieme OV-chipkaart) of een zakelijke OV-chipkaart zijn. Deze OV-chipkaarten worden geleverd aan verschillende klantgroepen, zoals de particuliere klanten en zakelijke klanten. Zie figuur 1 "verschillende klantgroepen".

Onder particuliere klanten verstaat men consumenten (individueel, gezinnen en groepen) en organisaties (klein zakelijk en vertegenwoordigers van consumenten). Onder zakelijke klanten vallen onder andere de deelnemers (vervoerders en serviceverleners), grootafnemers, data-afnemers en leveranciers software en apparatuur (Gillijns, 2014).



Figuur 1 Verschillende klantgroepen

Naast het feit dat Translink OV-chipkaarten produceert en levert aan verschillende klantgroepen, biedt Translink ook diverse diensten aan deze klantgroepen. In bijlage 2 "producten en diensten aan deelnemers" en bijlage 3 "diensten rechtstreeks aan particuliere klanten" zijn deze diensten schematisch weergegeven.

1.1.1 Strategie

In dit paragraaf wordt de strategie van Translink behandeld. Strategie is één van de drie harde factoren binnen het 7S model. Met harde factoren worden zaken bedoeld, waarmee de organisatie in kaart gebracht kan worden. De strategie geeft voor de organisatie in grote lijnen de route aan die gevolgd dient te worden om haar doelstellingen te kunnen verwezenlijken.

Translink bevindt zich in een dynamische omgeving wat betekent dat de strategie regelmatig geëvalueerd wordt om te kijken of Translink nog steeds de goede richting op gaat. Als het nodig is, dan stelt Translink haar strategie bij. Om de strategische doelstellingen stapsgewijs te kunnen realiseren stelt Translink ieder jaar opnieuw haar doelstellingen vast. De strategische doelstellingen van Translink tot en met 2018 zijn in het jaarplan vastgelegd en zijn als volgt te formuleren (Jaarplan, 2015):

- Een goedkopere en betere basisdienstverlening naar de klanten.
- Verbeteren van de dienstverlening aan de reizigers.
- Beter voldoen aan de verandervragen van de klanten.
- Technologische ontwikkelingen proactief volgen en toepassen.
- Het verbeteren van de inrichting en besturing van de organisatie.
- Medewerkers gericht ontwikkelen.
- Transparantie organisatie vergroten.

Daarnaast worden er ieder jaar afdelingsplannen gemaakt, waarbij projecten, initiatieven en activiteiten voor het betreffende jaar worden vastgesteld. Hierbij staan de reizigers en klanten centraal. Uitgangspunt van Translink zijn als volgt te formuleren (Jaarplan, 2015):

- Het gemak en veiligheid voor de reiziger.
- Een dienstverlenende partner.
- Betrokkenheid van de medewerkers, hiermee wil Translink voor haar klanten een betrouwbare en verantwoordelijke partner zijn.
- Technologische ontwikkelingen volgen.

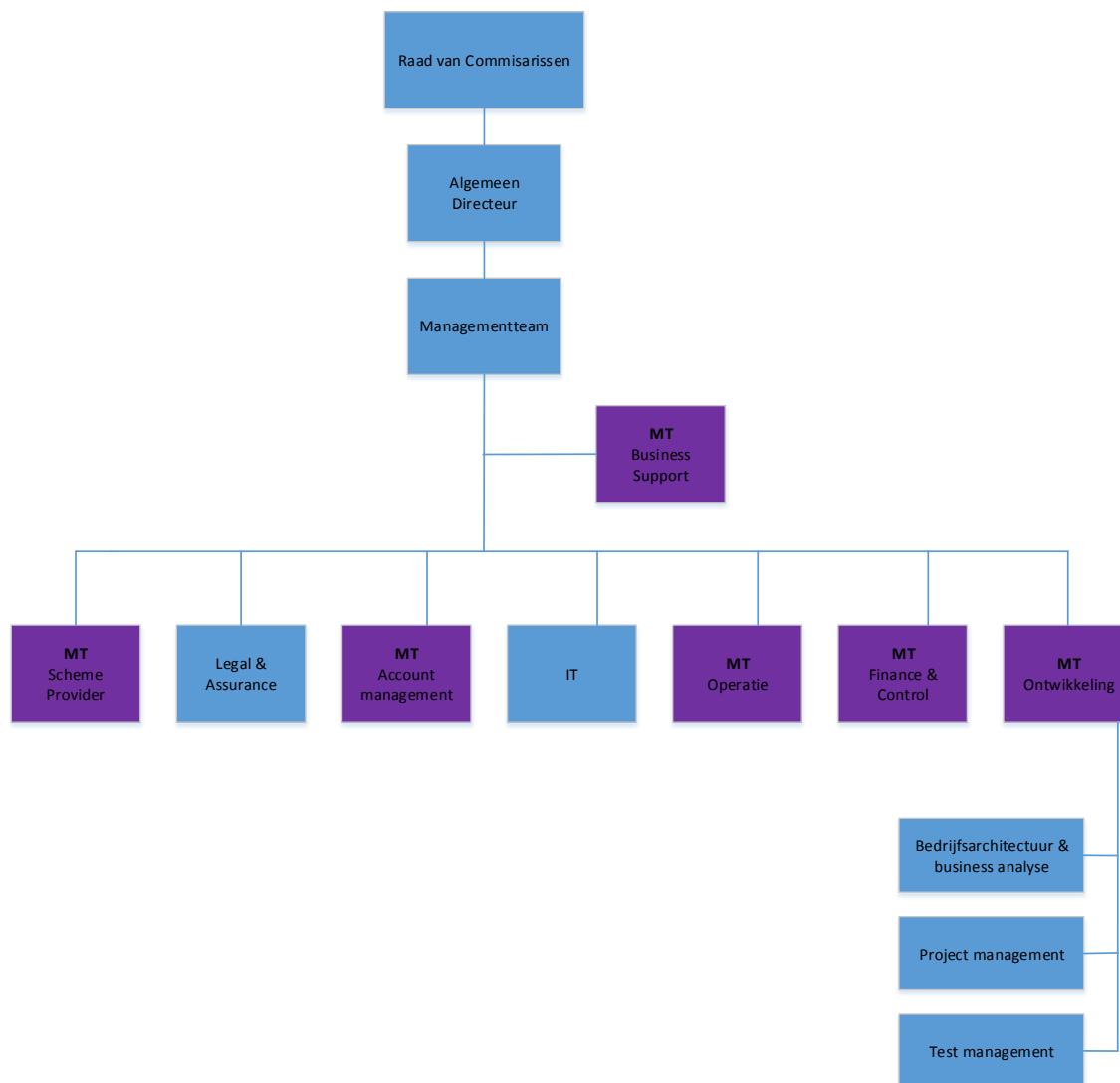
Op basis van de positionering van Translink heeft het MT in 2013 de toekomstvisie voor 2018 geformuleerd. Als visie is vastgesteld dat voor alle diensten die Translink biedt, zij voorloopt op technologische ontwikkelingen, zij van de kennis en kunde van de medewerkers op peil houdt en op een goede manier samenwerkt met andere organisaties.

De missie die daaraan ten grondslag ligt is: *“met een toonaangevende en betrouwbare dienstverlening het gemak van de OV-reiziger en het succes van haar klanten vergroten”* (Gillijns, 2014).

Met een goede en betrouwbare dienstverlening wil Translink de OV-reiziger en haar klanten nog meer centraal stellen. Door de steeds meer uiteenlopende wensen en behoeften van de klanten, wil Translink hierop proactief inspelen door enerzijds specifieke diensten aan te bieden naast de basisdienstverlening en anderzijds voorop te lopen bij technologische ontwikkelingen, de kennis van medewerkers op peil houden en zorgen voor een goede samenwerking met andere organisaties.

1.1.2 Structuur

Structuur is de tweede harde factor en gaat met name over hoe de organisatie is ingericht. Zoals elke organisatie heeft Translink een directie en een managementteam. Het managementteam bestaat uit de clustermanagers van de verschillende afdelingen, welke in figuur 2 “Overzicht organisatiestructuur” met paars zijn weergegeven.



Figuur 2 Overzicht organisatiestructuur

De volgende clusters zijn te onderscheiden binnen Translink:

Scheme Provider

Dit cluster houdt zich bezig met het beheer van de spelregels van het nationale OV-chipkaartsysteem. Het zorgt ervoor dat de reizigers de OV-chipkaart kunnen herkennen en vertrouwen door het stellen van regels, specificaties en procedures die ervoor zorgen dat de OV-chipkaartsysteem kan bestaan en functioneert.

Accountmanagement

De afdeling accountmanagement heeft als focus het behouden en door ontwikkelen van de relaties met de zakelijke klanten.

Business Support

Business Support kan gezien worden als een staf-afdeling die adviezen uitbrengt aan de lijnfunctionaris (algemeen directeur) betreft facilitaire zaken, human resources, communicatie & stakeholdermanagement en secretariaat.

Operatie

Is het cluster dat de verschillende diensten verzorgt die Translink aan haar particuliere en zakelijke klanten levert.

Finance & Control

Het cluster Finance & Control focust zich op alle financiële aspecten (uitgaven en ontvangsten) van Translink.

Ontwikkeling

Het cluster ontwikkeling houdt zich bezig met de sturing van alle ontwikkelingen in de vorm van projectmanagement, bedrijfsarchitectuur & business analyse en testmanagement.

In figuur 2 “Overzicht organisatiestructuur” worden naast de clusters ook de afdelingen IT en Legal & Assurance weergegeven. De afdeling IT ondersteunt de overige functies op het gebied van beheer en gebruikersondersteuning.

De afdeling Legal & Assurance houdt zich bezig met alle juridische onderdelen en de beheersing van de bedrijfsrisico's binnen Translink.

Het cluster “Ontwikkeling” is verder uitgewerkt, omdat de afstudeeropdracht deel uit maakt van een programma dat wordt uitgevoerd binnen het cluster “Ontwikkeling”. Dit cluster houdt zich vooral bezig met de sturing van ontwikkeling in de vorm van projectmanagement, bedrijfsarchitectuur & business analyse en testmanagement. De onderzoeker valt onder de afdeling bedrijfsarchitectuur & business analyse. Deze afdeling zorgt voor het verbeteren van applicaties en innovaties rondom de OV-chipkaart. De afdeling “projectmanagement” binnen het cluster “Ontwikkeling” zorgt voor de uitvoering van het projectenportfolio van Translink. De afdeling testmanagement zorgt voor de voorbereiding en uitvoering van testen, rapportages en advies aan betrokkenen partijen.

De organisatiestructuur geeft een weergave van de functie verdeling. De algemeen directeur ofwel de directie zoals getypeerd door ten Berge en Oteman heeft de leiding en neemt samen met de MT-leden beslissingen (Ten Berge & Marco, 2010). De algemeen directeur is eindverantwoordelijk en wordt ondersteund door de MT-leden. Eveneens legt de algemeen directeur verantwoording af aan de Raad van Commisarissen.

Elk cluster heeft een MT-lid dat verantwoordelijk is voor zijn/haar cluster. De besluiten van het MT-overleg worden elke week in een getrapte lijn door elk MT-lid overgedragen aan de leidinggevenden van de afdelingen in het clusteroverleg. De leidinggevende communiceert dit vervolgens in het afdelingsoverleg aan de medewerkers. Indien de boodschap vanuit het MT belangrijk is, wordt dit gecommuniceerd via de mail of via een zeepkist. Tijdens de zeepkist komen alle medewerkers van Translink bij elkaar en geeft de directeur of één van de MT-leden de boodschap door aan iedereen.

Ondanks de gelaagdheid binnen de organisatie, wat per definitie nodig is om te kunnen besturen, is de afstand tussen leidinggevenden en directeur klein. De beslissingen binnen Translink zijn decentraal geregeld, waarbij de verantwoordelijkheden op afdelingsniveau worden neergelegd. Juist omdat de besturing niet top down gaat, maar veel meer de verantwoordelijkheid vanuit lager in de organisatie wordt gelegd, zijn de informele contacten heel belangrijk. Hiermee wordt de kennis en kunde van de medewerkers optimaal gebruikt. Er is dus sprake van een platte organisatiestructuur, waarbij samenwerking een grote rol speelt bij het behalen van (gezamenlijke) doelen.

Voor het behalen van Translink-doelen, welke zijn geformuleerd in het jaarplan, wordt er in elke afdeling een afdelingsplan opgesteld. Hierin worden de doelen van de afdeling voor het komende jaar en de verantwoordelijkheden van de medewerkers daarbij vastgelegd. De afdelingsplannen bouwen zich in feite voor op (bottom-up) tot het Translink plan.

1.1.3 Systemen

Systemen is de derde en laatste harde factor binnen het 7S model. Met systemen worden de operationele systemen bedoeld. Dit zijn systemen die van belang zijn om de producten en diensten te leveren. De vijf kernsystemen van Translink zijn te onderscheiden in een aanvraagstelsel, waarbij de reiziger via de website een aanvraag kan indienen betreft de OV-chipkaart. Zodra de aanvraag in behandeling is genomen wordt de order in het ordermanagementsysteem (OMS) vastgelegd. Dit is overigens het kader waar het onderzoek zich afspeelt. Het beheren van de OV-chipkaart en het verwerken van alle transacties wordt in het CCHS-systeem

(Central Clearing House System) gedaan. In dit systeem kan bijvoorbeeld de status van de OV-chipkaart ingezien en de blacklist bijgehouden worden. Voor de productie van de OV-chipkaart wordt het systeem DPP/AFFINA gebruikt. Zodra de kaart is geproduceerd en in gebruik genomen kan worden wordt deze op de NAL gezet, waarbij de reiziger, indien nodig, een product kan ophalen en er vervolgens mee kan reizen.

Één van de belangrijkste systemen binnen Translink is het OMS. Het OMS is het primaire klant- en ordersysteem van Translink. Het systeem wordt ook wel gezien als het 'hart van Translink omdat het een bedrijfskritisch systeem is dat zich over verschillende domeinen uitstrekt en dus van essentieel belang is voor de operatie van Translink. Deze systemen worden structureel gemonitord middels SCOM. Dit is een Microsoft applicatie die in staat stelt om de systemen end-to-end te kunnen monitoren (van Zundert, 2014).

Het huidige OMS is echter een belemmering voor het slagvaardig en flexibel functioneren van Translink, omdat het systeem niet flexibel is. Het door ontwikkelen van het systeem duurt driekwart jaar door enerzijds slechte software en procedures en anderzijds doordat het zo complex is geworden en er zo veel maatwerk inzit. Hierdoor is het beheer ontzettend duur geworden. Daarnaast wordt het systeem in November 2016 niet meer ondersteund door Microsoft wat uiteindelijk heeft geleid tot het vervanging van het huidige ordermanagementsysteem.

Binnen Translink is er een overvloed aan documentatie, procedures, werkinstructies en processen beschikbaar. Voorheen werden deze vanuit verschillende afdelingen door processpecialisten beheerd en centraal opgeslagen. Echter dit is door drukte en als gevolg van de implementatie van de OV-chipkaart enigszins losgelaten, wat heeft geleid tot een onoverzichtelijk geheel. Omdat snelheid was geboden zijn de processen niet even goed vastgelegd. De processen zijn op verscheidene manieren en op detail technisch verschillend niveau vastgelegd. Een goede proces overview op een wat hoger niveau ontbreekt, waardoor het vrij lastig wordt om te bepalen van wat de dienstverlening van Translink is.

1.1.4 Shared Values

Shared values vormen de bedrijfscultuur, die iets laten zien van de aanwezige waarden en normen binnen de organisatie. Translink staat bekend als de enige ervaren organisatie die als geen ander weet van wat er komt kijken bij een groot opgezet OV-chipkaartsysteem.

Als er in het MT een overleg is geweest over veranderingen dan wordt dit gecommuniceerd via een aantal kanalen. Het eerste kanaal is het intranet dat voor elke medewerker toegankelijk is. Het tweede kanaal is het reguliere kanaal, namelijk de mondelinge communicatie. De besluiten vanuit het MT worden gecommuniceerd naar de leidinggevenden en vervolgens naar de medewerkers. Besluiten met betrekking tot de visie, missie of strategie worden via een zeepkist sessie gecommuniceerd. De directeur of één van de MT-leden vertelt zijn verhaal, waarbij vervolgens vragen gesteld kunnen worden door de medewerkers.

1.1.5 Staff

Er werken circa 160 medewerkers binnen Translink. Bij de selectieprocedure van nieuwe medewerkers wordt gelet op de juiste match o.b.v. criteria van de functie, samenstelling van het team en de organisatiecultuur (de Kok, 2013). Er is niet een algemeen profiel opgesteld voor medewerkers die Translink aanneemt. Alle medewerkers krijgen een vast salaris op basis van het functie- en salarishuis. Het salaris is marktconform en wordt eens per twee jaar gebenchmarkt. Daarnaast is er de mogelijkheid voor het behalen van een variabele beloning. Hiervoor worden aanvullende werkzaamheden (doelstellingen) afgesproken. Op basis van het behalen van de doelstellingen wordt eens per jaar een variabele beloning uitgekeerd.

Elke medewerker kan jaarlijks aangeven welke training of opleidingsbehoefte er is. Ook de leidinggevende geeft aan welke training of opleiding hij wenselijk acht om te volgen. Voor elke afdeling (gebaseerd op aantal medewerkers en opleidingsbehoefte) is een opleidingsbudget beschikbaar. Dit is het beleid van Translink. Op een aantal niveaus gebeurt dit wel degelijk, maar er is ook een aantal niveaus waar het nog onvoldoende wordt gedaan.

Momenteel biedt de organisatie Incompany trainingen aan. Dit is bedoeld om een drietal competenties te verbeteren bij alle medewerkers. Het gaat om feedback geven en ontvangen, resultaatgericht samenwerken en klantgericht werken. Tevens worden medewerkers elk jaar beoordeeld op een zestal gebieden/competenties namelijk (Competenties Translink, 2013):

- Afspraak is afspraak;
- Samenwerken, open en transparante communicatie en feedback geven en ontvangen;
- Leiderschap & coaching. Visie en strategie bepalend;
- Professionaliteit & deskundigheid;
- Probleemoplossend vermogen & organiseren;
- Betrokkenheid bij de organisatie.

Uit het medewerkers onderzoek van 2013 komt naar voren dat de medewerkers zeer tevreden zijn over de mate waarin zij zich betrokken voelen bij hun afdeling/team, over de mate waarin zij zich betrokken voelen bij Translink en over Translink als werkgever.

Relatief veel medewerkers zijn negatief gestemd over hun ervaring dat de klant binnen de organisatie niet voorop staat. De gemiddelde leeftijd binnen Translink is 39 jaar, waarbij 60% mannelijke medewerkers en 40% vrouwelijke medewerkers. 53% van alle medewerkers werken 5 jaar of langer bij Translink (van Grinsven, 2013).

1.1.6 Style

Uit een oriënterend gesprek met de heer Schot, manager van het cluster “Ontwikkeling” is de style en de skills van de organisatie gedefinieerd. Volgens de heer Schot is het sfeer binnen Translink informeel. Ondanks de gelaagdheid binnen de organisatie, wat per definitie nodig is om te kunnen besturen is de afstand tussen leidinggevende en directeur klein. Juist omdat de besturing niet top down gaat, maar veel meer de verantwoordelijkheid vanuit lager in de organisatie wordt gelegd zijn de informele contacten heel belangrijk. Het is belangrijk dat de managers, maar ook de medewerkers elkaar kunnen aanspreken op gedrag, resultaten en dat dit ook geaccepteerd wordt. Feedback geven en nemen wordt vaak gebruikt binnen de organisatie.

1.1.7 Skills

De opleidingen van medewerkers binnen Translink zijn heel divers. Afhankelijk waar de medewerker werkt, kan het niveau variëren van MBO tot aan Universitaire opgeleide medewerkers. Voorheen werden medewerkers met bepaalde skills gevraagd voor projecten. Het probleem is dat continu dezelfde medewerkers werden gevraagd. Translink zit nu in een fase waarbij om specifieke vaardigheden wordt gevraagd die in meerdere medewerkers kunnen zitten. Een sterk punt van Translink is dat er heel veel kwalitatief hoogwaardige (qua opleiding, kennis en skills) mensen zitten in de organisatie. De bereidheid om samen de schouders ergens onder te zetten is enorm groot.

Conclusie

De visie, missie en strategie welke is gedefinieerd door het managementteam en de directie zijn bekend bij de medewerkers, middels een aankondiging die via het intranet is gedeeld (Translink, 2014). Op basis hiervan heeft Translink haar strategische doelstellingen vastgesteld. Één van de doelstelling van Translink is de dienstverlening naar de klanten beter en goedkoper maken.

Hiermee wil Translink voorlopen op de veranderingen die straks gaan plaatsvinden. Met de komst van de coöperatie die de enige aandeelhouder van Translink gaat worden, zal er een grote druk komen op de organisatie om efficiënter en kosten-reducerend te gaan werken.

Om deze druk enigszins te voorkomen moet Translink haar eigen werkzaamheden slimmer organiseren, de kwaliteit verhogen en de kosten verlagen. Een goed startpunt om de kosten te kunnen verlagen is het huidige ordermanagementsysteem, het systeem dat gezien wordt als het hart van Translink te vervangen en de huidige bedrijfsprocessen op een gestructureerd wijze vast te stellen, waarbij er efficiënter gewerkt kan worden. Het huidige ordermanagementsysteem, welke in november 2016 niet meer wordt ondersteund door Microsoft kost op dit moment erg veel geld en tijd om door te ontwikkelen, te testen, deployment werkzaamheden te verrichten en te beheren.

Daarom is begin 2014 het selectietraject gestart met als doel om zo dicht mogelijk bij de standaard functionaliteit van een te selecteren pakket te blijven. Uitgangspunt is dat min.80% van de uiteindelijke oplossing een standaard implementatie is en max 20% uit maatwerk mag bestaan.

Dit betekent dat Translink in principe het pakket niet gaat aanpassen aan de huidige processen binnen Translink, maar dat de processen (indien nodig) zo veel als mogelijk aan het systeem moeten worden aangepast. Om deze redenen is voor de afstudeeropdracht de volgende probleemstelling gedefinieerd:

“Het is voor Translink niet duidelijk in hoeverre de huidige kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen door het nieuwe ordermanagementsysteem ondersteund worden en wanneer dat niet het geval is, op welke manier deze aangepast moeten worden om alsnog ondersteund te worden”.

Door te onderzoeken hoe de kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen aan te sluiten zijn op / in te passen zijn in het nieuwe systeem voor ordermanagement en de uitkomsten van dit onderzoek te gebruiken in het implementatie traject, kan Translink deze bedrijfsprocessen tegen lagere kosten in stand houden (beheren) en veranderingen daaraan sneller doorvoeren ten opzichte van de huidige situatie.

2. De opdracht

Dit hoofdstuk geeft een globaal beeld van de afstudeeropdracht waar 4 maanden aan gewerkt is. De afstudeeropdracht is op basis van het probleem, welke in het vorige hoofdstuk is gedefinieerd tot stand gekomen. In dit hoofdstuk wordt verder de opdracht nader omschreven, de aanpak van de afstudeeropdracht besproken en de scope van de opdracht geformuleerd. Wat in dit hoofdstuk wordt beschreven komt voort uit het plan van aanpak die in bijlage 1 “Plan van Aanpak” te vinden is.

2.1 Opdrachtomschrijving

Er is momenteel onvoldoende inzicht in hoe Translink met haar kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen zo optimaal mogelijk kan aansluiten op het nieuwe systeem voor ordermanagement.

Om deze vraag te kunnen beantwoorden moet er in de eerste instantie uitgezocht worden wat Translink verstaat onder kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen. Dit is voor de student van belang om de inventarisatie naar de kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen naar behoren te kunnen uitvoeren.

Op basis van deze informatie moeten de kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen geïnventariseerd en geanalyseerd worden om vervolgens het kwaliteitsniveau te kunnen vaststellen. Met kwaliteitsniveau wordt de kwaliteit van de procesmodellering en niet de kwaliteit van de processen zelf of de uitvoering van de processen bedoeld. In feite wordt er gekeken in welke vorm de huidige kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen zijn vastgelegd en hoe het volgens het BPMN methodiek zou moeten.

Om de processen aan te sluiten/ in te passen op het nieuwe ordermanagementsysteem, moet er onderzocht worden welke ondersteuning het nieuwe ordermanagementsysteem standaard biedt voor de kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen. Als resultaat hiervan moet er een overzicht komen van de ondersteuning van die bedrijfsprocessen door het nieuwe systeem.

Door enigszins inzicht te krijgen in het systeem, doormiddel van beschikbare best practices, deelname aan Proof of Solutions en, indien nodig, door het afnemen van interview(s) kan er gekeken worden hoe de processen moeten worden aangepast om door het nieuwe ordermanagementsysteem te worden ondersteund.

Op basis van deze uitkomsten wordt aangegeven of en, zo ja, hoe Translink de processen moet aanpassen aan het systeem of dat het systeem aangepast moet worden aan de processen.

2.1.1 Verwachting

De verwachting is dat het nieuwe ordermanagementsysteem de inrichting van een aantal van de kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen gaat afdwingen, om reden dat het niet zoals momenteel ontwerpen wordt ondersteund of net iets anders verloopt in het nieuwe systeem. Een aantal van deze processen zullen daarom op basis van het nieuwe ordermanagementsysteem her gemodelleerd worden of het systeem zal aangepast moeten worden op de huidige bedrijfsprocessen.

2.2 Aanpak

Voor de afstudeeropdracht zijn de onderzoeksfases van Nel Verhoeven gehanteerd (Verhoeven, 2011). In het theoretisch kader worden de modellen en theorieën uit het BIM vakgebied genoemd, die relevant zijn voor de beantwoording van de hoofdvraag. In de volgende fase, namelijk de methoden wordt besproken via welke methoden antwoord is verkregen op de gestelde deelvragen. De resultaten hiervan wordt in de fase resultaten uitgewerkt. Om de leesbaarheid te bevorderen worden de deelvragen in dit hoofdstuk letterlijk opgenomen en behandeld.

Voor een ordelijke beantwoording van de hoofdvraag, worden de bovenstaande fases doorlopen. In hoofdstuk “Conclusie en aanbeveling” wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag.

2.3 Scope

De scope van de afstudeeropdracht geeft aan welke activiteiten binnen de afstudeeropdracht vallen en welke niet.

De afstudeeropdracht maakt deel uit van een programma dat wordt uitgevoerd binnen het cluster “Ontwikkeling”. Dit programma is begin 2014 gestart met het selectietraject om te komen tot de selectie van

een softwarepakket om het huidige systeem van ordermanagement te vervangen. Het systeem wordt gezien als het “hart” van de organisatie, waardoor dit programma in feite de hele organisatie raakt. Dit programma is daarmee het grootste project dat Translink ooit heeft uitgevoerd. Om de opdracht binnen de afstudeerperiode te kunnen uitvoeren is de volgende scope bepaald:

“De opdracht omvat het uitvoeren van een onderzoek om de huidige kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen aan te sluiten op / in te passen in het nieuwe systeem voor ordermanagement”

Niet opgenomen in de scope:

Het daadwerkelijk zorgen voor goedkeuring van (eventuele) aanpassingen (de validatie) aan de kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen die in BPMN 2.0 zijn gemodelleerd en de implementatie in het nieuwe systeem ervan vallen buiten de scope. De reden waarom de validatie en implementatie buiten de scope vallen, is dat bij Translink deze processen erg lang duren en naar verwachting nog doorlopen of zelfs pas starten wanneer de stage reeds is afgelopen.

Bij de beantwoording van deelvraag 3 *“Hoe verlopen de huidige kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen?”* worden de huidige processen niet gemodelleerd, maar wordt het kwaliteitsniveau van de processen vastgelegd. Zoals eerder vermeld in het document wordt met het kwaliteitsniveau de kwaliteit van de procesmodellering en niet de kwaliteit van de processen zelf of de uitvoering van de processen bedoeld. De reden hiervoor is dat Translink verwacht dat de huidige veelheid aan processen eerst geconsolideerd moet worden tot een (veel) beperktere set en bovendien een internationale standaard voor het modelleren wil gebruiken om haar processen op een eenduidige manier vast te leggen. Door de huidige processen tegen het licht te houden met de BPMN methodiek, wil Translink inzicht krijgen in de manier waarop de processen in een later stadium op een uniforme en geconsolideerde manier vastgelegd moeten worden. Bovendien zorgt het gebruik van een internationale standaard voor een betere uitwisseling van informatie tussen Translink en de leverancier van het nieuwe ordermanagementsysteem.

2.4 Hoofd- en deelvragen

Aan de afstudeeropdracht is een onderzoeksvraag verbonden. In deze paragraaf worden de onderzoeksvraag en de bijbehorende deelvragen omschreven. De hoofdvraag van het onderzoek is als volgt:

“Hoe kan Translink met haar kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen zo optimaal mogelijk aansluiten op het nieuwe systeem voor ordermanagement”?

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn de onderstaande deelvragen geformuleerd, met het bijbehorende vraagtype en de bijbehorende methode. Zie figuur 3 “Overzicht deelvragen”. In hoofdstuk 4 “Methode” worden deze vormen nader omschreven.

Deelvragen	Vraagtype	Methode	Vorm
1) Wat wordt verstaan onder kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen binnen Translink?	Beschrijvend	Analyse van bestaand materiaal Interview	Deskresearch Interview
2) Welke kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen zijn er binnen Translink?	Beschrijvend	Analyse van bestaand materiaal	Intern onderzoek
3) Hoe verlopen de huidige kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen?	Beschrijvend	Analyse van bestaand materiaal Interview	Intern onderzoek / deskresearch Interview
4) Welke ondersteuning voor de kaart en klant gerelateerde	Beschrijvend	Analyse van bestaand materiaal	Deskresearch

Deelvragen	Vraagtype	Methode	Vorm
bedrijfsprocessen biedt het nieuwe ordermanagementsysteem?		Observatie	Observatie
5) Op welke manier moeten de bedrijfsprocessen worden aangepast om door het nieuwe ordermanagementsysteem te worden ondersteund?	Ontwerpend	Groepsgesprek Analyse van bestaand materiaal	Focusgroep Deskresearch
6) Welke acties kan Translink ondernemen voor de bedrijfsprocessen die niet aansluiten op het nieuwe ordermanagement systeem?	Ontwerpend	Analyse van bestaand materiaal	Deskresearch

Figuur 3 Overzicht deelvragen

3. Theoretisch kader

In het vorige hoofdstuk is de afstudeeropdracht nader omschreven en zijn de hoofd- en deelvragen gedefinieerd. Dit hoofdstuk beschrijft de theoretische onderbouwing van dit onderzoek. Het doel van het theoretische kader is om aan te geven welke relevante theorieën en modellen er voor het onderzoek worden gebruikt. De theorieën en modellen die in de volgende paragrafen worden beschreven komen uit het BIM-vakgebied en zijn relevant voor de beantwoording van de hoofdvraag.

In paragraaf 3.1 wordt beschreven wat er in de theorie wordt verstaan onder kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen. Dit is input voor de beantwoording van deelvraag 1. Daarnaast wordt beschreven welke zoekmethoden er zijn om deelvraag 2 te kunnen beantwoorden. Vervolgens wordt beschreven welke theorieën er gebruikt kunnen worden om het kwaliteitsniveau van de kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen te kunnen vaststellen (deelvraag 3) en om te kunnen modelleren.

In paragraaf 3.2 worden het ordermanagementsysteem en het e-TOM model beschreven. Gegeven het feit dat de leverancier op het moment van schrijven nog geen informatie wil verstrekken over hun best practices, zorgt ervoor dat de processen niet fysiek gemapped kunnen worden op de best practices van de leverancier. Daarom wordt het e-TOM model als één van de uitgangspunten gebruikt voor de processen. De reden hiervoor is dat het merendeel van best practices van de leverancier op het e-TOM model is gebaseerd (zoals door de leverancier zelf is aangegeven). Op basis van het e-TOM model zal er gekeken worden in hoeverre de processen van Translink aansluiten op het nieuwe systeem (deelvraag 5).

3.1 Klant en kaart gerelateerd processen

Processen vormen het hart van de organisatie en zijn cruciaal voor het functioneren van een organisatie. De term "proces" wordt in het managementliteratuur vaak als een set van samenhangende activiteiten gedefinieerd. Zo zijn er vele definities te vinden van het begrip proces.

Thomas Davenport (Davenport, 1993) een deskundige op het gebied van bedrijfsprocessen, definieert een proces als "een gestructureerde, gemeten reeks van activiteiten die bedoeld zijn om een bepaalde output voor een klant of markt te produceren".

James Harrington (Harrington, 1991) definieert een proces als "een set van logisch gerelateerde activiteiten die gebruik maken van bedrijfsmiddelen om een bedrijfsdoel welk vooraf is gedefinieerd te realiseren".

Michael Hammer noemt een proces "een georganiseerd groep van gerelateerde activiteiten die samenwerken om één of meer soorten input om te zetten in output die van waarde zijn voor de klant" (Robert, 2004).

Hierbij valt op dat diverse deskundige op het gebied van bedrijfsprocessen een sterk vergelijkbare definitie gebruiken. De kern van de bovengenoemde definities hebben veel overlap met elkaar. Met de kern wordt een reeks van activiteiten bedoeld welk nodig zijn om een output te kunnen produceren.

Binnen bedrijfsprocessen hebben klantprocessen een belangrijke plek. Met name omdat deze processen direct waarneembaar zijn voor klanten. Dit betekent dat deze processen bepalend zijn voor de klanttevredenheid en het succes van de organisatie. Een klantproces wordt in de Nederlandse encyclopedie gedefinieerd als: "Activiteiten binnen de organisatie die leiden tot een voor de klant waarneembaar resultaat" (Encyclopedie, 2007).

Els de Bakker (een organisatie adviseur) definieert een klantproces als "alle stappen die de klant moet nemen om bij jouw product of dienst uit te komen. En daarna alle stappen die hij moet nemen om jouw product of dienst aan te kunnen schaffen" (de Bakker, 2014).

Volgens Els de Bakker (een organisatie adviseur), dienen de activiteiten binnen een klantproces te worden bekeken vanuit het perspectief van de klant en dienen deze gemodelleerd te worden. Hiermee krijgt de organisatie een goed beeld bij in de denkproces van de klant. Met dit inzicht kan de organisatie haar dienstverlening beter inrichten.

De hierboven vermelde definities voor klantprocessen staan haaks op elkaar, waarbij de één kijkt vanuit een organisatieperspectief en de ander vanuit klantperspectief. In het onderzoek wordt de definitie gehanteerd die een organisatieperspectief hanteert, namelijk:

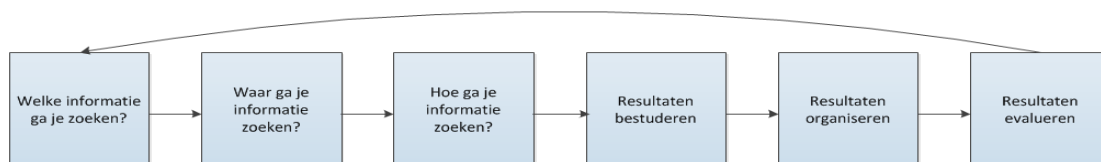
“Activiteiten binnen de organisatie die leiden tot een voor de klant waarneembaar resultaat”. De reden hiervoor is, dat de processen die gedefinieerd zijn binnen Translink vanuit een organisatieperspectief zijn opgesteld.

3.1.1 Zoekmethoden

Voor het verzamelen van informatie kunnen verscheidene zoekmethoden toegepast worden. De meest gebruikte methode is de quick and dirty-methode, waarbij de gebruiker meestal niet met een bepaalde methode begint te zoeken, maar dit op gevoel doet. De gebruiker zoekt “even” globaal met meestal een beperkt aantal zoekingen naar informatie (Verhoeven, 2011). Hiervoor wordt als hulpmiddel vaak een zoekmachine gebruikt. De meest gebruikte zoekmachine in Nederland in 2014 is Google. Dat blijkt uit het onderzoek van iProspect (iProspect, 2015). Sinds 2002 onderzoekt iProspect het zoekgedrag van Nederlandse internetgebruikers en brengt deze in kaart. Google biedt de mogelijkheid om in een bepaalde collectie, zoals het internet of in een bibliotheek (scholar, voor wetenschappelijke informatie) informatie te zoeken. Echter heeft Google, net zoals andere zoekmachines, het nadeel dat het door de toename van de hoeveelheid data steeds moeilijker wordt om gericht te zoeken.

Een andere zoekmethode is de sneeuwbalmethode (Boekhorst, 2004). Deze methode kan gebruikt worden wanneer er gezocht wordt naar diepgaande informatie over een bepaald onderwerp. Bij deze methode wordt er in een boek of artikel naar de bijbehorende literatuurlijst gekeken naar nieuwe bronnen waardoor een “sneeuwbaleffect” ontstaat. Een nadeel van deze methode is dat er te veel materiaal beschikbaar komt en vaak verwijzingen oplevert naar oudere literatuur.

Voor de inventarisatie van de kaart en klant gerelateerde processen binnen Translink is er gebruik gemaakt van de Big6™ methode, welke is ontwikkeld door Eisenberg & Berkowitz (Verhoeven, 2011). In figuur 3 is dit zoekschema schematisch weergegeven.



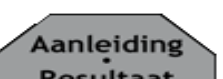
Figuur 4 Big6™ schema

De Big6™ methode schrijft in zes stappen voor hoe men zo eenvoudig mogelijk informatie kan zoeken. Reden voor het gebruik van deze zoekmethode is om snel, efficiënt en doelgericht informatie te kunnen vinden. Gegeven het feit dat er binnen Translink enorm veel data beschikbaar is en deze niet altijd even snel te vinden is, zijn de stappen van de Big6™ methode gebruikt. Een voordeel van de Big6™ methode is dat deze voor verscheidene doeleinde gebruikt kan worden. Het kan gebruikt worden voor het zoeken naar allerlei bronnen van informatie of het nu gaat om een handleiding van software of wetenschappelijke literatuur. Bij elke informatiebehoefte kunnen de zes stappen gevolgd worden om zo tot een goed resultaat te komen.

3.1.2 Modelleringsmethoden

Voor het beschrijven en modelleren van processen zijn er diverse methoden beschikbaar welke gebruikt kunnen worden in organisaties.

De Sensus-methode is één van de methoden waarmee bedrijfsprocessen beschreven en verbeterd kunnen worden. Deze methode is ontwikkeld door een organisatie adviesbureau ook wel bekend als Sensus-methode BV. Een kenmerk van deze methode is, dat alle activiteiten binnen een organisatie teruggebracht wordt naar acht elementen. De elementen welke worden gehanteerd binnen de Sensus methode zijn als volgt te omschrijven;

Element	Beschrijving
	Alle acties die door een persoon worden uitgevoerd.
	Invoerdocument is nodig om een actie te kunnen uitvoeren. Dit omvat een stuk papier of een elektronisch bestand met informatie.
	Uitvoerdocument bevat ook een stuk papier of een elektronisch bestand met informatie. Dit is de output van een actie of proces.
	Computeractie is een activiteit welke is verbonden met een systeem.
	Dit is een beslissing, welk kort wordt geformuleerd en met een vraagteken eindigt in een procesbeschrijving.
	Dit element geeft de start of het resultaat van een proces aan.
	Archief kan gezien worden als een medium waarin documenten worden bewaard
	Dit element verbindt verschillende processen aan elkaar.

Figuur 5 Elementen Sensus-methode

Elk proces, ongeacht hoe complex of omvangrijk ook, is te beschrijven met deze acht elementen. Op deze manier wordt het proces op activiteitsniveau eenduidig en afgebakend gevisualiseerd, waardoor de organisatie overzichtelijker wordt (Sensus, 2014).

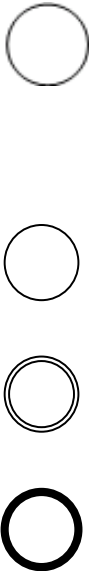
De processen binnen de Sensus-methode worden op basis van producten en diensten van de organisatie ingedeeld, wat betekent dat er een directe link gecreëerd kan worden met de strategische doelstellingen van de organisatie. Een voordeel van deze methode is dat de processen in vijf niveaus gestructureerd worden, wat leidt tot het ordenen van processen waarmee het dubbel vastleggen van processen worden vermeden. Echter heeft deze methode buiten Nederland nog niet echt een naamsbekendheid, wat als nadelig gezien kan worden door bedrijven welk internationaal opereren. Hiermee kunnen de processen niet door iedereen begrepen worden. Om reden dat Translink veel met buitenlandse partijen samenwerken is het Sensus-methode voor Translink onbruikbaar.

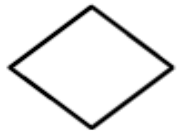
Een andere methode voor het modelleren van bedrijfsprocessen is de **BPMN methodiek**. BPMN staat voor Business Process Model and Notation en is ontwikkeld door de Object Management Group (OMG). Deze notatie wordt gezien als de standaard voor het modelleren van bedrijfsprocessen. Bruce Silver noemt BPMN “*a diagramming language for business process models*” (Silver, 2015). Het lijkt in feite op een stroomschema, welk in swimminglanes zijn gedefinieerd. Dit heeft als belangrijkste sterke punt dat zo’n schema voor de meeste zakelijke gebruikers veel duidelijker overkomt.

Het doel van BPMN is een notatie aanbieden die gemakkelijk door alle zakelijke gebruikers binnen het bedrijfsleven makkelijk te begrijpen is. Onder zakelijke gebruikers wordt iedereen verstaan die betrokken is bij bedrijfsprocessen. Dit kunnen bijvoorbeeld business analisten, technische ontwikkelaars en managers zijn (OMG, 2011).

De visuele weergave zorgt ervoor dat de communicatie en het begrijpen van interne en externe samenwerkingsverbanden wordt vergemakkelijkt. Hierdoor krijgt de organisatie een beter inzicht in de kernactiviteiten en kan indien nodig zich snel aanpassen aan interne en externe ontwikkelingen.

Omdat BPMN een vrij uitgebreide sets van symbolen heeft, is er gekozen om een sub-set van symbolen te behandelen, welke als basis voor het modelleren dient. Voor het behandelen van de symbolen is er gebruikt gemaakt van de best practices welke zijn gedefinieerd door Camunda (Camunda, 2014).

Element	Notatie	Beschrijving
Event		Events zijn gebeurtenissen die een signaal weergeven dat er "iets" gebeurd. Een gebeurtenis wordt aangeduid met een cirkel. Er zijn 3 soorten gebeurtenissen; Start gebeurtenis, duidt de start van een proces aan. Tussentijdse gebeurtenis, doet zich voor tijdens het verloop van het proces. Eind gebeurtenis, duidt de einde van een proces aan.
Activiteit		Een activiteit is een taak binnen een proces die uitgevoerd moet worden
Subproces		Een subproces is een groepering van activiteiten en kan herkend worden door het "plus-teken". De uitwerking van een proces is niet zichtbaar en wordt

		op een apart blad weergegeven.
Gateway		Een gateway wordt gebruikt bij het splitsen van een stroom
Sequence Flow		De sequence flow verbindt de activiteiten binnen een pool. Definieert in feite de volgorde waarin de activiteiten uitgevoerd worden
Message Flow		De message flow verbindt de activiteiten tussen verschillende pools.
Pool		Een pool representeert de activiteiten in een proces
Lanes		Een lane is een onderverdeling binnen een pool en geeft een beeld van een organisatie, een rol of een systeem weer.

Figuur 6 BPMN syntax

Steeds meer organisaties maken gebruik van de standaard BPMN voor het modelleren van bedrijfsprocessen. Hiermee is BPMN een internationale standaard geworden bestaande uit een aantal sets van symbolen welk in figuur 6 “BPMN syntax” zijn weergegeven. BPMN biedt de volgende voor- en nadelen:

Voordelen:

- Internationale standaard, waarbij de processen op een eenduidige manier worden vastgelegd en geïnterpreteerd. Hierdoor kunnen processen gemakkelijker overgedragen en afgestemd worden met alle betrokken partijen (zowel binnen in de organisatie als met andere partijen in de keten)
- Meer inzicht in de bedrijfsprocessen, rollen en taken binnen de organisatie. De leidinggevende kan hierdoor gemakkelijker bijsturen.
- Door de standaardisatie van de processen kan het aantal processen en activiteiten gereduceerd worden.
- Het principe achter BPMN is vrij eenvoudig te begrijpen en kan daarmee snel gewerkt worden.
- Het wordt ondersteund door softwareleveranciers. Zo kunnen processen grafisch getekend worden en of gevisualiseerd worden tot complete suites, waarmee processen direct uitgevoerd en verbeterd kunnen worden.

Nadelen:

- Grote modellen waarin meerdere lagen (subprocessen) voorkomen, zijn soms lastig te reviewen. Het beheer van consistentie tussen modellen wordt daardoor niet gemakkelijker.
- BPMN heeft vrij veel symbolen die gebruikt kunnen worden bij het modelleren van bedrijfsprocessen. Dit heeft enerzijds een voordeel, omdat er in zo'n procesmodel veel informatie geplaatst kan worden en anderzijds een nadeel omdat het gevaar bestaat dat de symbolen niet exact op dezelfde manier worden opgevat door verschillende gebruikers. Dit kan tot misverstanden leiden.

Voor het vaststellen van de kwaliteitsniveau van de huidige kaart en klant gerelateerde processen wordt het BPMN (2.0) methodiek gebruikt. De reden hiervoor is dat Translink een internationaal standaard wil gebruiken voor het modelleren van haar processen en veel samenwerkt met buitenlandse partijen. Met als doel om de processen zowel intern als extern gemakkelijker te kunnen afstemmen en indien nodig gemakkelijk kan overdragen. Mede omdat BPMN wereldwijd een bekende standaard is en veel wordt gebruikt binnen organisaties is voor deze modelleringsmethoden gekozen.

3.2 Ordermanagementsysteem

Een ordermanagementsysteem is belangrijk voor het succes van elke organisatie en kan als volgt gedefinieerd worden: *“Een elektronisch systeem welk is ontwikkeld om orders op een efficiënte en kosteneffectieve manier uit te voeren”* (Investopedia, 2015).

Het is een complex systeem waarin orders verwerkt, bestaande orders gecontroleerd en gewijzigd kunnen worden. Voor Translink is het ordermanagementsysteem het “hart” van de organisatie. Het systeem automatiseert en stroomlijnt de orderverwerking binnen Translink.

Het selectietraject dat in 2014 is gestart heeft eind januari geleid tot twee proof of solutions. Twee leveranciers (Ericsson en IBM) hebben een demonstratie gegeven van hun systeem. Op basis van de proof of solution heeft Translink besloten om met Ericsson door te gaan, gegeven de financiële aspecten van hun oplossing en de flexibiliteit van het systeem.

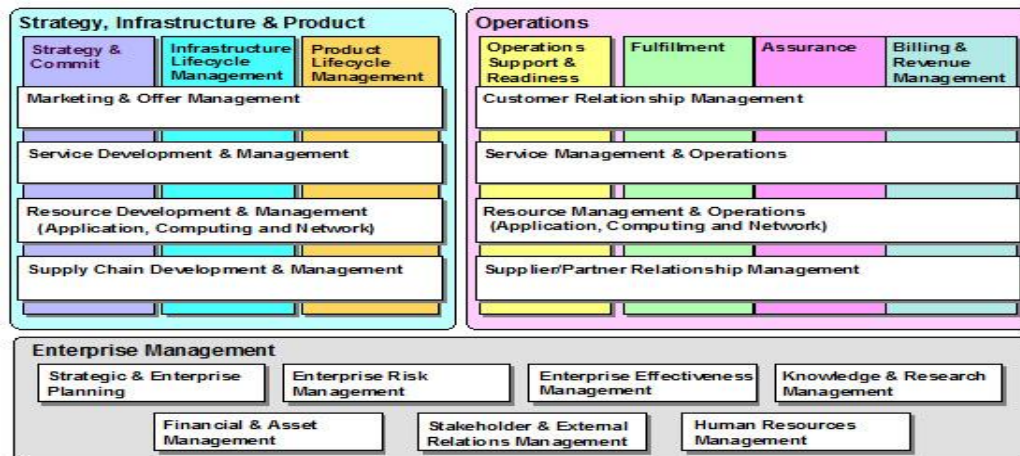
Het nieuwe ordermanagement systeem van Ericsson is een uitgebreide oplossing welke voornamelijk in de Telecomsector wordt gebruikt. Het systeem biedt de mogelijkheid om gemakkelijk bestellingen end to end te beheren, waarbij snelheid en prestaties een grote rol in spelen. Het systeem ondersteunt meerdere diensten en bedrijfsprocessen binnen één systeem (Ericsson, 2014).

Hierbij wordt het e-TOM model gehanteerd voor de standaardisatie van bedrijfsprocessen. Ondanks het feit dat Translink niet in de Telecomsector opereert, is er voor deze pakket gekozen omdat heel veel van de diensten en processen van Translink op die van de Telecomsector lijken. Een voorbeeld is het reizen op rekening, waarbij er transacties worden verwerkt en maandelijks in rekening worden gebracht, net zoals dat bij belgegevens wordt gedaan. In de volgende paragraaf wordt het e-TOM model nader omschreven.

3.2.1 e-TOM

E-TOM staat voor Enhanced Telecom Operations Map en is het Business Process Framework voor de Telecomsector. Het raamwerk kan als hulpmiddel dienen om de bestaande bedrijfsprocessen te analyseren en te herontwerpen. Dit Business Process Framework, welk door het TeleManagement Forum (TMF) is gepubliceerd geeft richtlijnen in de meest gebruikte standaarden voor bedrijfsprocessen in de Telecomsector. (TMforum, 2015).

Het e-TOM Business Process Framework is in feite gericht op ondernemingen welk zich in de Telecomsector bevinden. Echter dit raamwerk kan ook uitkomst bieden aan andere ondernemingen die op een of ander manier ook services leveren die (sterk) op de services in de Telecomsector lijken. Het raamwerk is tot stand gekomen met als doel om de kwaliteit van de dienstverlening binnen de Telecomsector te waarborgen. Organisaties kunnen het raamwerk als basis gebruiken voor het creëren van een eigen procesmodel. In figuur 7 “e-TOM raamwerk” is dit schematisch weergegeven.



Figuur 7 e-TOM raamwerk

Binnen het e-TOM Business Process Framework worden drie basis procesgebieden onderkend:

- Operationele gebied
- Strategie, infrastructuur en product gebied
- Enterprise Management gebied

Het operationele gebied is de kern van e-TOM waarin alle operationele processen worden opgenomen die klanten en klantbeheer ondersteunen. Hiermee wordt het operationele gebied ook wel gezien als het “hart” van e-TOM. Het gebied strategie, infrastructuur en product ondersteunen de directe werkzaamheden van het operationele gebied. In het laatste procesgebied, Enterprise Management, worden business processen opgenomen die nodig zijn voor het besturen van een onderneming (TMforum, 2015).

Deze drie basis procesgebieden zijn het algemene conceptueel niveau binnen het e-TOM model. Het conceptueel niveau wordt verder ontleed in een set van procesgroeperingen. Hierbij wordt op twee manieren (verticale proces groepering en horizontale proces groepering) naar proces elementen gekeken.

Verticale proces groepering, die inzicht geeft in de end-to-end processen binnen de organisatie en de horizontale proces groepering waar de focus ligt op functioneel gerelateerde gebieden. De horizontale groepen vormen een “gelaagd” inzicht van de processen van een onderneming.

Operationele gebied

Het operationele gebied binnen het e-TOM model omvat vier verticale en vier horizontale proces groeperingen. In figuur 7 “e-TOM raamwerk” zijn de verticale groeperingen met verschillende kleuren weergegeven. De Operations Support & Readiness groepering is verantwoordelijk voor het leveren van management, logistiek en administratieve ondersteuning voor de fulfillment, assurance en billing & revenue management proces groeperingen (TMforum, 2015).

De fulfillment proces groepering richt zich op de aanvragen van producten en diensten van klanten en het leveren ervan. Het proces vertaalt de klantvraag naar een oplossing en geeft de klant informatie over de status van zijn bestelling. Assurance richt zich op de dienstverlening aan de klanten om ervoor te zorgen dat deze continu beschikbaar zijn en voldoen aan de SLA. Billing & revenue management richt zich op het tijdig oplossen van problemen en het afhandelen van de facturatie om de klanttevredenheid te waarborgen.

De vier horizontale proces groeperingen zijn in figuur 7 met wit weergegeven. Customer relationship management richt zich op klantenservice en-ondersteuning. Deze groep omvat functionaliteiten die nodig zijn om klantinformatie te verzamelen en te verbeteren om de klantrelatie te behouden. Service management & operations richt zich op de levering aan en het beheer van de informatiediensten die nodig zijn voor de klant. De diensten die worden geleverd aan de klant dienen ondersteund te worden door hulpmiddelen. Resource management & operations richt zich hierop en is verantwoordelijk voor het beheer van deze hulpmiddelen (IT

systemen, routers, netwerkinfrastructuur enzovoort). Supplier/Partner relationship management ondersteunt de belangrijkste operationele processen van zowel de klant, leveranciers en partners (van Bon, 2006).

Strategie, infrastructuur en product gebied

Dit gebied omvat drie verticale en vier horizontale proces groeperingen. Strategy & commit is één van de drie verticale procesgroep binnen de strategie, infrastructuur en product gebied. Het ondersteunt de life cycle van processen van de infrastructuur en producten. Infrastructure lifecycle management richt zich op de planning en implementatie van alle noodzakelijke applicaties, computer en netwerkinfrastructuren en is nauw verwant aan de behoefte van product life cycle management. Product life cycle management richt zich op de planning, ontwerp en implementatie van alle producten in de portofolio van de onderneming, rekening houdend met de klanttevredenheid. "Product" wordt binnen het procesgebied "strategie, infrastructuur en product" gedefinieerd als een groepering van middelen en diensten.

Binnen strategie, infrastructuur en product gebied zijn er vier horizontale proces groeperingen die het beheer van marketing, services, middelen en de interactie binnen de supply chain ondersteunen. De marketing & offer management proces groep richt zich op het definiëren van strategieën, ontwikkelen van nieuwe producten en beheren van bestaande producten. Deze processen zijn van belang voor de prijsstellingen, verkoopkanalen en marketing & communicatie. De service development & management proces groep richt zich op de planning, het ontwikkelen en leveren van diensten aan het operationeel domein. Het beheert en evalueert de uitvoering van de dienstverlening voor het behalen van de huidige doelstellingen. Resource development & management proces groep richt zich op het leveren van middelen die nodig zijn om diensten en producten van het operationele domein te ondersteunen. Voor het verbeteren van de productiviteit werken bedrijven steeds vaker samen met de leveranciers/partners. De supply chain development & management procesgroep, richt zich op de interactie tussen de onderneming en de leveranciers/partners in de supply chain. Deze processen bieden ondersteuning aan de organisatie om haar informatie en financiële stromen met de leveranciers en partners te delen, waarbij deze tijdig ondersteuning kunnen bieden aan de organisatie (van Bon, 2006).

Enterprise management gebied

Het laatste procesgebied binnen het e-TOM model is Enterprise management. Het omvat alle belangrijke processen die nodig zijn om de rest van de organisatie te ondersteunen. Deze processen zijn gericht op het realiseren van strategische bedrijfsdoelstellingen. Binnen het onderzoek is het operationeel gebied binnen het e-TOM model van belang, omdat binnen dit gebied alle operationele processen worden opgenomen die klanten en klantbeheer ondersteunen. Hierin worden de klantvragen vertaald naar een oplossing, wat vergeleken kan worden met de kaart en klant gerelateerde processen van Translink.

Een voordeel van het e-TOM model is dat het model een standaard structuur en een terminologie biedt voor het beschrijven van bedrijfsprocessen. Dit zorgt ervoor dat er consistente en hoogwaardige end-to-end proces flows gedefinieerd kunnen worden. De stroom van activiteiten binnen processen zelf wordt echter slechts summier gedefinieerd binnen het e-TOM model (van Bon, 2006).

4. Methoden

In het vorige hoofdstuk is de theoretische onderbouwing van het onderzoek beschreven, vanuit het BIM vakgebied. Hierin zijn de theorieën en modellen benoemd, welk gebruikt worden voor het onderzoek. In dit hoofdstuk worden de dataverzamelingsmethoden die afgeleid zijn uit de functies van de deelvragen in hoofdstuk 2 verder toegelicht.

4.1 Desk research



Desk research: is het verzamelen van gewenste data vanachter het bureau. Deze methode is toegepast om o.a. informatie te verzamelen over de kaart en klant processen. Met name wat er hierover in de literatuur wordt vermeld, om vervolgens deze te vergelijken met wat Translink onder kaart en klant gerelateerde processen verstaat.

Gegeven het feit dat er binnen Translink enorm veel aan data beschikbaar is en deze niet altijd even snel gevonden kan worden, is er informatie gezocht over een zoekmethode om snel en efficiënt informatie te kunnen vinden. Voor de inventarisatie van de kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen binnen Translink is er gebruik gemaakt van de Big6™ methode, welke is ontwikkeld door Eisenberg & Berkowitz.

Om vervolgens het kwaliteitsniveau van de huidige kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen te bepalen, is er informatie verzameld over BPMN 2.0. Hiervoor zijn de slides en papers van de lessen van de heer Zoet (docent Hogeschool Utrecht), best practices van Camunda, paper van Object Management Group en de presentatie van Bruce Silver geraadpleegd om de huidige kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen volgens het BPMN standaard tegen het licht te houden.

Om de kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen aan te sluiten op / in te passen in het nieuwe systeem voor ordermanagement is zo veel als mogelijk informatie verzameld betreft het nieuwe ordermanagementsysteem. Hiervoor is het document gebruikt dat is opgesteld door de leverancier m.b.t. het nieuwe ordermanagementsysteem. Dit is het enige document welk door de leverancier is verstrekt. Meer informatie wilde de leverancier op het moment van schrijven niet verstrekken. Met deze gegevens kan er inzicht gecreëerd worden in het nieuwe ordermanagementsysteem.

Gegeven het feit dat de leverancier nog niet mee wilde werken en nog geen informatie wilde verstrekken over hun best practices, is het e-TOM model gebruikt als één van de uitgangspunt voor de processen. De reden hiervoor is dat merendeel van best practices van de leverancier op het e-TOM model zijn gebaseerd.

4.2 Intern onderzoek



Intern onderzoek: informatie verzamelen over het materiaal dat beschikbaar is gesteld door Translink. Het gaat hier om informatie die al eens zijn verzameld, ook wel de secundaire analyse genoemd. Dit omvat SEPA use cases, de administratieve organisatie (AO), procedures en het RfP (request for proposal) welke aan de leverancier is aangeboden. Met deze inzichten kan er een goed beeld gecreëerd worden over welke kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen er zijn binnen Translink en hoe deze

processen zijn vastgelegd.

Ook de bedrijfsreferentiearchitectuur en het Service Portfolio van Translink zijn beschikbaar gesteld. De bedrijfsreferentiearchitectuur is gebruikt om inzicht te creëren in welke producten en diensten Translink levert en hoe de bijbehorende bedrijfsvoering is ingericht. De Service Portfolio geeft een overzicht van de diensten die Translink levert en onder welke voorwaarden. De bedrijfsreferentiearchitectuur schept de kaders voor de realisatie van de producten zoals beschreven in de serviceportfolio.

4.3 Interview



Interview: is een vraaggesprek om informatie te vergaren en de gegevens hiervan te noteren. Leonard Cats, bij het programma betrokken business analyst en Laurens van Piggelen, manager van de afdeling bedrijfsarchitectuur & business analyse zijn geïnterviewd. Hierbij is aandacht besteed aan onderwerpen omtrent kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen, producten en diensten van Translink, klanten van Translink en het ordermanagementsysteem.

Met deze kennis kan bekeken worden wat Translink verstaat onder kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen, waarbij er vervolgens gericht geïnventariseerd kan worden. De interviews zijn opgenomen om de benodigde informatie terug te luisteren en uit te werken. De transcriptie van de interviews kunt u terug vinden in bijlage 5 “Interview Leonard Cats” en bijlage 6 “Interview Laurens van Piggelen”.

Mede omdat de huidige bedrijfsprocessen op verscheidene manieren en op detail technisch verschillend niveau zijn vastgelegd en gegeven het feit dat de processen hierdoor moeilijk zijn af te lezen, is er ook een interview gehouden met Rianne Gillijns, business architect scheme development om hierover meer informatie te vergaren. Deze informatie en kennis heeft geholpen om de huidige kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen enigszins te begrijpen. De gestelde vragen kunt u terug vinden in bijlage 7 “Interviewvragen Rianne”.

4.4. Focusgroep



Focusgroep: Intern zijn er twee focusgroepen opgesteld bestaand uit enkele medewerkers van Translink. De ene focusgroep werd ingeschakeld om een BPMN 2.0 stylegids voor Translink op te stellen en afspraken te maken over conventies. Tijdens deze sessies is kennis gedeeld omtrent BPMN 2.0 en is het procesmodel meegenomen en getoetst of ze voldoen aan de stylegids, welke is opgesteld. Deze groep heeft actief meegedacht en heeft nieuwe informatie en inzichten opgeleverd. Deze zijn vervolgens uitgewerkt in het modelleren van de bedrijfsprocessen.

Naast de focusgroep BPMN, is er ook een focusgroep “Procesmodel” opgesteld. Deze groep werd ingeschakeld om kennis uit te wisselen van processen om een BPMN procesmodel te kunnen maken. Het idee is dat deze discussies ideeën en duidelijkheid brengen om de huidige bedrijfsprocessen welke op verscheidene manieren zijn vastgelegd te kunnen begrijpen en een procesmodel te kunnen maken. Deze groep heeft actief meegedacht en heeft nieuwe informatie en inzichten opgeleverd. Deze zijn vervolgens gebruikt bij de uitwerking van het BPMN-procesmodel.

4.5 Observatie



Observatie: Is kijken hoe iets gebeurt of hoe iemand zich gedraagt. In het kader van de afstudeeropdracht is tijdens de proof of solutions een participerende observatie gedaan naar het nieuwe ordermanagementsysteem. Met als doel om inzicht te krijgen in de mogelijkheden van het nieuwe ordermanagementsysteem. Met participerende observatie wordt niet alleen inzicht gecreëerd in wat de leverancier zegt, maar vooral ook in wat het systeem doet.

5. Resultaten

In het vorige hoofdstuk zijn de dataverzamelmethode nader omschreven, welke nodig zijn om een onderbouwd antwoord te kunnen geven op de gestelde deelvragen. In dit hoofdstuk worden de resultaten beschreven die zijn verkregen op basis van de dataverzamelmethode. Om op een gestructureerde wijze de deelvragen te beantwoorden zijn de deelvragen gegroepeerd. In paragraaf 5.1 worden deelvragen 1 tot 3 behandeld. In paragraaf 5.2 wordt deelvraag 4 en paragraaf 5.3 deelvraag 5 behandeld.

5.1 Processen

Deelvraag 1: Wat wordt verstaan onder kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen binnen Translink?

Voorafgaand aan de inventarisatie van de kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen binnen Translink is er gekeken naar wat Translink verstaat onder kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen. Hiervoor is er in de eerste instantie desk research gedaan, waarbij onderzocht is wat vakkundige mensen over dit onderwerp hebben geschreven. De reden hiervoor is om enerzijds inzicht te krijgen in de theorie omtrent de kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen en anderzijds te kijken of het begrip kaart en klant proces dat in de theorie wordt vermeldt ook zo wordt geïnterpreteerd binnen Translink.

Tijdens de deskresearch is literatuur op het internet bestudeerd omtrent kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen. Hierbij is enkel informatie vergaard omtrent het “klantproces”, mede omdat er in de literatuur geen consensus is over de precieze definitie van het begrip “kaartproces”. Hiertoe is besloten om informatie te verzamelen over het “proces” in het algemeen, waarbij er vervolgens informatie is verzameld over het “klantproces”.

Het begrip “klantproces”, zoals in hoofdstuk 3 is beschreven wordt gedefinieerd als *“Activiteiten binnen de organisatie die leiden tot een voor de klant waarneembaar resultaat”*.

Met deze input zijn er vervolgens een tweetal half gestructureerde interviews gehouden binnen Translink, met als doel om inzicht te krijgen in wat er in feite wordt verstaan onder kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen binnen Translink. De reden waarom voor een half gestructureerd interview is gekozen en niet voor een gestructureerd interview is dat bij een aantal vragen alleen met doorvragen een antwoord verkregen kon worden. Door een flexibele instelling en op de situatie in te spelen is de benodigde informatie bijeengebracht. In bijlage 5 en 6 kunt u de transcriptie van de interviews terug vinden. Door de beschikbaarheid en behulpzaamheid van de respondenten zijn de benodigde informatie verzameld.

Volgens Leonard Cats zijn kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen binnen Translink als volgt te definiëren:

“Een kaart gerelateerd proces is de aanvraag van en al de daarop volgende mutaties op een OV-chipkaart. En een klant gerelateerd proces is in feite, datgene waar de klant iets doet met of wil of veranderen aan die kaart.”

Laurens van Piggelen definieert de kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen als volgt:

“Elk proces waarbij Translink over het algemeen in opdracht van of naar aanleiding van een klant iets doet en weer iets terug levert aan die klant”

De hierboven vermelde definities voor klant en kaart bedrijfsprocessen staan haaks op elkaar. Om het onderzoek consistent te houden wordt de definitie zoals de heer van Piggelen hem heeft gedefinieerd gebruikt.

Deelvraag 2: Welke kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen zijn er binnen Translink?

Voor de inventarisatie van de kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen binnen Translink is er gebruik gemaakt van de Big6™ methode, welke is ontwikkeld door Eisenberg & Berkowitz (Verhoeven, 2011). De stappen van de Big6™ methode hebben ertoe geleid dat gestructureerd en efficiënt informatie gezocht is omtrent kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen.

Om de kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen zo volledig mogelijk te kunnen inventariseren is er tijdens het interview met Laurens (zie bijlage 6 “Interview Laurens van Piggelen”) gevraagd waar deze processen zijn

vastgelegd en in hoeverre deze zijn gemodelleerd. Uit het gesprek is gebleken dat een deel van de processen met name te vinden is in bepaalde project archieven en een deel in de administratieve organisatie op de netwerkschijf.

Tevens kunnen er processen zijn die niet op de netwerkschijf staan, maar wel in de aantekeningen van mensen zitten. Kortom er is in de eerste stap vastgesteld welke informatie er al is en welke informatie nog opgezocht moeten worden.

Voor de inventarisatie van de processen is er een secundaire analyse gedaan. Hiervoor zijn op de netwerkschijf de mappen SEPA use case, administratieve organisatie (AO) en procedures in gebruik genomen. Omdat niet alle processen op een gestructureerde wijze (op diverse locaties) zijn opgeslagen heeft dit met name heel veel tijd gekost om alle processen bijeen te brengen.

Om de volledigheid van de inventarisatie te kunnen waarborgen is een aantal medewerkers, waaronder een AO-specialist, business analist en proces-specialist geconsulteerd en is hen gevraagd of er naast deze mappen ook andere mappen of losse processen zijn die meegenomen moeten worden. Uit deze gesprekken is gebleken dat hiermee in feite alle processen zijn meegenomen.

Voorafgaand aan de inventarisatie van de kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen, zijn alle processen van Translink geïnventariseerd en bestudeerd. Met als doel een overzicht te creëren om vervolgens de kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen eenvoudiger te kunnen selecteren. Elk proces is doorgenomen en gekeken is of het betrekking heeft op een klant of een kaart. Om het overzicht te behouden en de kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen te ordenen, zijn deze in Excel uitgewerkt. In *bijlage 8 "Inventarisatie processen"* kunt u zien welke kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen er zijn binnen Translink. Om de volledigheid en correctheid van de inventarisatie te kunnen waarborgen is het resultaat geëvalueerd met de heer Van Limpt (applicatiebeheer) en mevrouw Gillijns (Business Architect Scheme Development). De inventarisatie is inmiddels binnen Translink in gebruik genomen (binnen een ander project) bij het in kaart brengen van de mogelijkheden voor datavalidatie. Dit geeft aan dat de inventarisatie ook buiten het programma bruikbaar is voor het uitvoeren van diverse werkzaamheden binnen Translink.

Circa 80% van alle processen vallen onder de categorie kaart en klant. Gezien de hoeveelheid processen en de beperkte tijd van de onderzoeker is in overleg met de heer Van Piggelen en de heer Cats besloten om de kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen verder te specificeren en de volgende processen in de scope op te nemen:

- P-kaart verzoek zonder ARL (auto reload oftewel automatisch opladen. In hoofdstuk "begrippen" kunt u de definitie terug vinden)
- P-kaart verzoek met ARL
- ARL los
- P-kaart vernieuwing met vervangende kaart
- Saldo aanvraag
- Wijzigen ARL bedrag
- Wijzigen ARL account
- Beëindigen ARL
- Verloren of gestolen met kaart
- Verloren of gestolen zonder kaart
- Beëindigen A-kaart
- Beëindigen P-kaart

Deelvraag 3: Hoe verlopen de huidige kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen?

Voor de hierboven genoemde kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen is de BPMN-methodiek gebruikt als hulpmiddel met als doel het kwaliteitsniveau van de vastlegging van deze processen te kunnen vaststellen. Hierbij is enkel gekeken in welke vorm de huidige processen zijn gemodelleerd en hoe het volgens BPMN zou moeten.

Bij het bestuderen van de huidige kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen is het meteen opgevallen dat deze processen op een vrij detail technisch verschillend niveau en op verscheidene manieren zijn vastgelegd.

Voor iemand van buitenaf zijn deze processen erg lastig te lezen en te begrijpen. Zodoende is ervoor gekozen om een interview te houden met mevrouw Gillijns, business architect scheme development. Met als doel om inzicht te krijgen in de huidige bedrijfsprocessen. Zie bijlage 7 "Interviewvragen Rianne". Het interview heeft ertoe geleid dat meer informatie en kennis opgedaan is over de huidige kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen.

Mede omdat er voor het modelleren van processen niet een bepaalde standaard is gebruikt en deze op basis van het BPMN methodiek tegen het licht worden gehouden, kan er heel duidelijk aangegeven worden dat de processen niet op een gestructureerde en eenduidige wijze zijn vastgelegd. De processen zijn op verscheidene niveaus, dubbel, in verschillende talen (Nederlands / Engels) en met verschillende termen in kaart gebracht.

Hierdoor kunnen processen voor iemand van buitenaf, bijvoorbeeld klanten en of de leveranciers moeilijk te begrijpen en af te lezen zijn. Doordat er geen duidelijke events en elementen zijn gedefinieerd ofwel de basisobjecten niet verder zijn gespecificeerd in een processchema, lijkt het erop dat de processen geïsoleerd werken en geen betrekking hebben op andere processen. Hierdoor mist de link tussen verschillende processen. BPMN daarentegen, bestaat uit vier basisobjecten; swimlanes, connectie objecten, flow objecten en artefacten, die ieder weer verder uit gespecificeerd kunnen worden. Deze basisobjecten vormen in feite een richtlijn met betrekking tot hoe processen gemodelleerd dienen te worden. Hierdoor is het beter mogelijk om het inzicht van de processen tussen de verschillende bedrijfsonderdelen, vestigingen en organisaties te waarborgen.

5.2 Ordermanagementsysteem

Deelvraag 4: Welke ondersteuning voor de kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen biedt het nieuwe ordermanagementsysteem?

Om aan te geven welke ondersteuning het nieuwe ordermanagementsysteem biedt voor de kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen is er tijdens de proof of solutions een participerende observatie naar het nieuwe ordermanagementsysteem gedaan en van de beschikbare documentatie gebruik gemaakt. Met als doel om inzicht te krijgen in de mogelijkheden van het nieuwe systeem.

Het selectietraject dat in 2014 is gestart heeft eind januari geleid tot twee proof of solutions. Twee leveranciers (Ericsson en IBM) hebben een demonstratie gegeven van hun systeem. Zowel IBM als Ericsson hebben een flexibel systeem aangeboden waarbij er veel geconfigureerd kan worden. Gezien het perspectief van de onderzoeker is Ericsson gedurende de demonstratie te enthousiast geweest, waardoor her en der te snel de diepte (details) is ingedoken. De gedachte voorafgaand aan de demonstraties was dat er een proces als voorbeeld genomen zou worden en dit proces vervolgens stap voor stap in het systeem doorlopen zou worden. Dit was bij Ericsson het niet geval. Terwijl de demonstratie van IBM gemakkelijker te volgen was, om reden dat het proces stap voor stap door het systeem werd gehaald.

Beide systemen zijn flexibel en bieden de mogelijkheid om componenten verder te configureren, indien nodig. Echter IBM gaf het gevoel dat er bepaalde richtlijnen/kaders zijn bepaald voor het configureren van componenten. Indien ervan deze richtlijnen/ kaders wordt afgeweken, dan dient er maatwerk te komen, wat Translink juist (zo veel mogelijk) wil voorkomen. Bij Ericsson daarentegen kwam dit niet naar voren. Op basis van de proof of solutions heeft Translink besloten om met Ericsson door te gaan, ook gegeven de financiële aspecten van hun oplossing.

Het nieuwe systeem van Ericsson voor de vervanging van het ordermanagementsysteem bestaat uit twee componenten, namelijk "Ericsson Order Care" en "Ericsson BSCS iX". Het Ericsson Order Care is een end-to-end order management ToolSuite die speciaal is ontworpen om de orderverwerking in de Telco branche te ondersteunen. Echter Ericsson's Order Care is zo flexibel dat deze ook orderverwerkingen in andere branches ondersteund. Het systeem is daarmee eenvoudig aan te passen aan elk bedrijfsproces.

Ericsson Order Care bevat een aantal modules, waaronder Order Negotiations, Order Management en Velocity Studio. Order Negotiations is een flexibele web user interface die het mogelijk maakt om orders op te vangen en de klant profielen te ontwerpen en aan te passen zodat het hele orderproces vooraf volledig en nauwkeurig wordt vastgelegd. Aansluitend hierop wordt de order aangeboden aan de order management module.

Het Ordermanagement van Ericsson is een workflow gedreven managementsysteem dat klant specifieke orderverwerkingen faciliteert. Met behulp van Velocity Studio tool van Ericsson kunnen alle processen op een grafisch manier worden vastgelegd. Hiermee wordt in feite het proces, ongeacht hoe groot, klein en complex op een grafische manier in het systeem geïmplementeerd. Voor Translink geldt dat de processen die in BPMN zijn gemodelleerd en betrekking hebben op het ordermanagement in Velocity studio ingebouwd kunnen worden. Door het creëren van een workflow wordt in feite aan het systeem aangegeven wat het systeem moet doen bij een trigger van een proces. Binnen een workflow kunnen verschillende strategieën gedefinieerd worden. Zo kunnen er waarschuwingmeldingen ingebouwd worden, indien een order te lang duurt of interacties aangebracht worden met verschillende (externe) systemen.

Op het moment dat er besloten wordt om een proces te veranderen of uit te breiden omdat dat nodig is, kan het workflow gemakkelijk worden aangepast. Hiervoor hoeft Translink niet weer terug naar de software leverancier om een extra blokje in het workflow te laten programmeren. Zoals de leverancier tijdens de proof of concept zelf al aangaf, is het systeem erg flexibel en configureerbaar waarbij de kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen gemakkelijk ondersteund kunnen worden door het nieuwe systeem.

Een andere component is Ericsson BSCS iX. Dit is Ericsson klanten facturatiesysteem. Het systeem biedt een flexibele facturering met configureerbare algoritmes, taken en open interfaces. BSCS iX kan in feite gezien worden als het CRM systeem op dat gebied, waarin de klant en contract gegevens in de database worden opgeslagen. Omdat de focus in het kader van de afstudeeropdracht op het ordermanagement ligt, is er op dit gebied verder geen uitgebreide onderzoek naar gedaan.

5.3 Procesmodel

Deelvraag 5: Op welke manier moeten de bedrijfsprocessen worden aangepast om door het nieuwe ordermanagementsysteem te worden ondersteund?

Zoals in paragraaf 5.1 is beschreven zijn de processen op vrij detail technisch verschillend niveau en op verscheidene manieren vastgelegd. Om de huidige kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen aan te passen in het nieuwe systeem, dienen deze processen op een gestructureerde manier vastgelegd te worden. De huidige kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen zoals deze momenteel zijn vastgelegd geven onvoldoende inzicht in de dienstverlening van Translink omdat de diepgang en de niveaus van deze processen niet eenduidig zijn vastgelegd. Hierdoor wordt het moeilijk om deze processen in het nieuwe systeem te implementeren. Met moeilijk wordt bedoeld dat er veel discussies nodig zijn om de processen te begrijpen en te beslissen hoe belangrijk deze zijn voor Translink. Zonder deze kennis is het zeer lastig om een geautomatiseerd systeem de kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen te laten ondersteunen.

Om deze redenen is ervoor gekozen om voor de producten en diensten van Translink een BPMN procesmodel te maken, welke duidelijk en op een gestructureerde en afgestemde wijze inzicht geeft van de dienstverlening van Translink. Onder producten en diensten vallen onder andere:

- P-kaart verzoek zonder ARL (auto reload oftewel automatisch opladen. In hoofdstuk 'begrippen' kunt u de definitie terug vinden)
- P-kaart verzoek met ARL
- ARL los
- P-kaart vernieuwing met vervangende kaart
- Saldo aanvraag
- Wijzigen ARL bedrag
- Wijzigen ARL account
- Beëindigen ARL
- Verloren of gestolen met kaart
- Verloren of gestolen zonder kaart
- Beëindigen A-kaart
- Beëindigen P-kaart

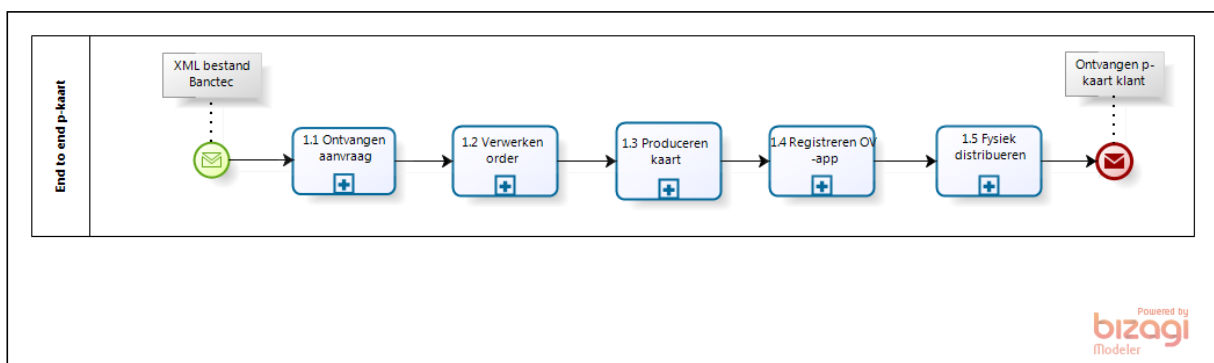
Voor het ontwerpen van een BPMN procesmodel is de focusgroep “Procesmodel” opgesteld, waarin business analist, business architect, proces specialisten en de onderzoeker zelf hebben deelgenomen. Met behulp van Brown Paper sessies zijn ideeën en discussies ontstaan die hebben geholpen om de kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen inzichtelijker te maken om vervolgens het Procesmodel te kunnen creëren, zie figuur 8.



Figuur 8 Brown Paper sessie

Het BPMN procesmodel is de eerder genoemde consolidatie van de huidige processen, waarbij op 3 niveaus is gemodelleerd. De kracht van het procesmodel is dat het voortdurend zicht houdt op het eindresultaat.

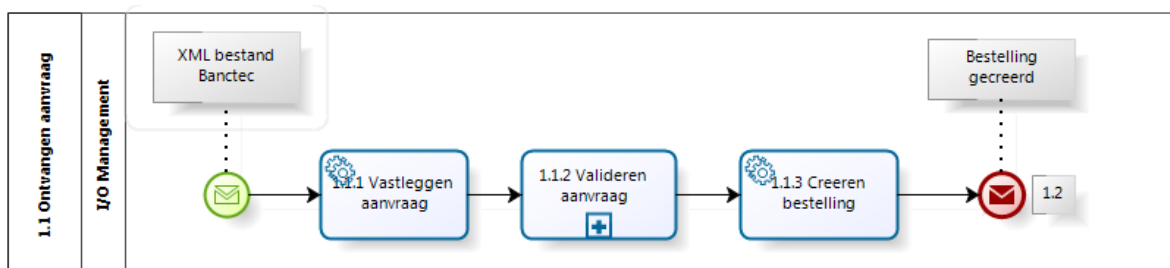
Voor de toelichting van het BPMN procesmodel wordt “P-kaart verzoek met ARL” als voorbeeld gebruikt. Het gaat hier om een persoonsgebonden OV-chipkaart met automatisch opladen.



Figuur 9 Hoofdproces

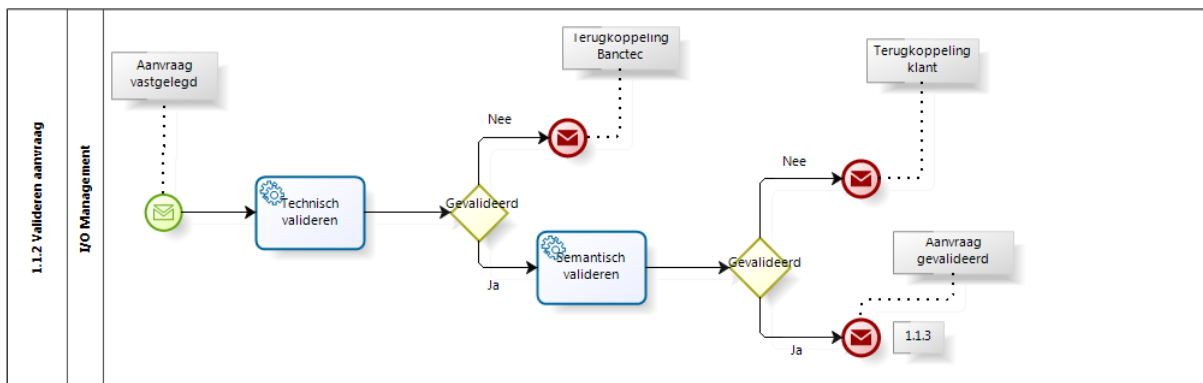
Het BPMN procesmodel, welke in figuur 9 is weergegeven, begint met een trigger van Banctec. Banctec is het bedrijf dat aanvraag formulieren van klanten verwerkt en deze vervolgens in een XML- bestand naar Translink opstuurt voor verdere verwerking. Zodra het XML-bestand bij Translink aankomt, wordt er een aantal activiteiten uitgevoerd . In figuur 9 zijn deze activiteiten met een plusje weergegeven wat aangeeft dat deze verder zijn uitgewerkt in sub processen.

Als eerste wordt de aanvraag ontvangen. Dit is in figuur 9 “Hoofdproces” als “1.1 ontvangen aanvraag” weergegeven. Hier is expliciet voor gekozen om deze als een activiteit op te nemen en niet in de trigger mee te nemen. De reden hiervoor is dat bij de ontvangst van een aanvraag een aantal activiteiten doorlopen moeten worden voordat een order verwerkt kan worden. Deze activiteiten zijn in figuur 10 “sub proces ontvangen aanvraag” weergegeven.



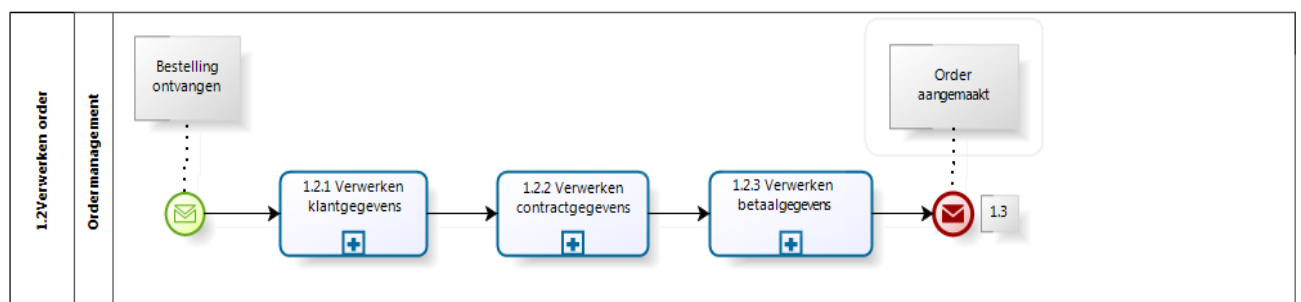
Figuur 10 Sub proces ontvangen aanvraag

Als eerste wordt de aanvraag door I/O management vastgelegd. In figuur 10 is deze activiteit met een "tandwiel" weergegeven wat aangeeft dat deze activiteit automatisch door het systeem wordt uitgevoerd. I/O management staat voor input en output management en is het centrale plek waar alle aanvragen binnen komen en weer uitgaan. Een input kan gegevens zijn die we van iemand krijgen, maar ook om wat voor aanvraag het gaat, bijvoorbeeld een p kaart zonder ARL of alleen ARL. De output omvat brieven, email of track and trace. In feite alle communicatie naar buiten. Zodra de aanvraag is vastgelegd wordt deze gevalideerd. Dit is een sub proces dat in figuur 11 verder is uitgewerkt. Wanneer de aanvraag is gevalideerd, wordt er een bestelling gecreëerd. Het creëren van een bestelling is een statuswijziging. De aanvraag is dusdanig goed dat als het ware wordt geüpgraded naar "bestelling". Vanaf deze status wordt er echt mee aan gewerkt en wordt de aanvraag vervolgens gevalideerd.



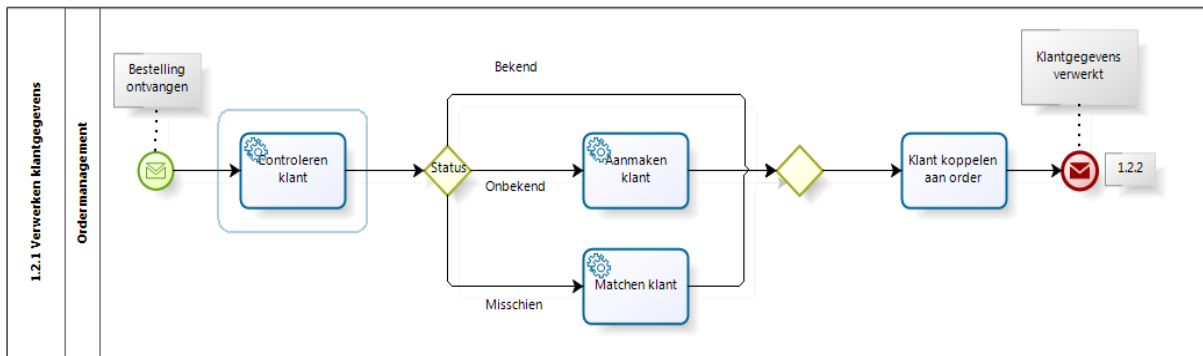
Figuur 11 Subproces valideren aanvraag

Tijdens het valideren van de aanvraag wordt in de eerste instantie gekeken of het XML-bestand dat door Banctec is gestuurd, geopend en gelezen kan worden. Dit wordt ook wel technisch valideren genoemd. Als het blijkt dat het XML-bestand niet geopend of gelezen kan worden, dan wordt Banctec op de hoogte gesteld en gevraagd of het XML-bestand opnieuw opgestuurd kan worden. Zodra het XML-bestand technisch is gevalideerd vindt er een semantische validatie plaats. Dit betekent dat de aanvraag wordt gecontroleerd op juistheid en volledigheid. Er wordt gecontroleerd of het formulier leesbaar is en of de benodigde gegevens zijn ingevuld. Als blijkt dat er gegevens ontbreken of het is niet leesbaar, dan wordt de klant hierover geïnformeerd. Wanneer de semantische validatie heeft plaatsgevonden kan de bestelling gecreëerd worden.



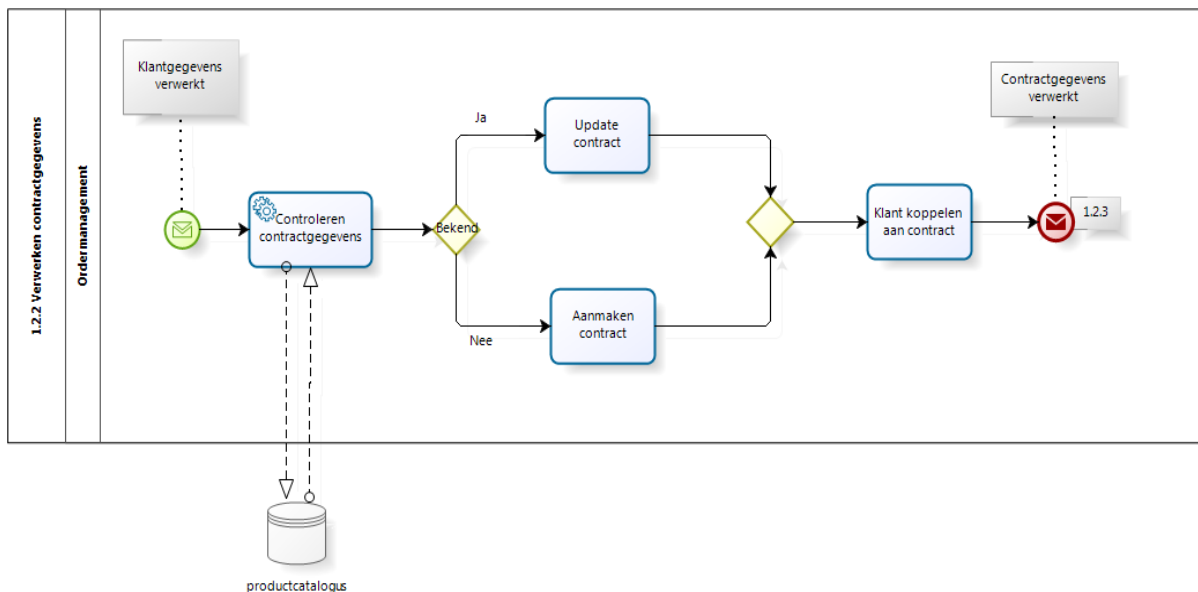
Figuur 12 Sub proces verwerken order

Zodra de bestelling is gecreëerd start de tweede activiteit van het hoofdproces, namelijk "1.2 verwerken order". Hierin worden klantgegevens, contractgegevens en betaalgegevens verwerkt om een order aan te maken. Dit is in figuur 12 "Sub proces verwerken order" weergegeven. Elk activiteit omvat een sub proces dat stapsgewijs doorlopen wordt.



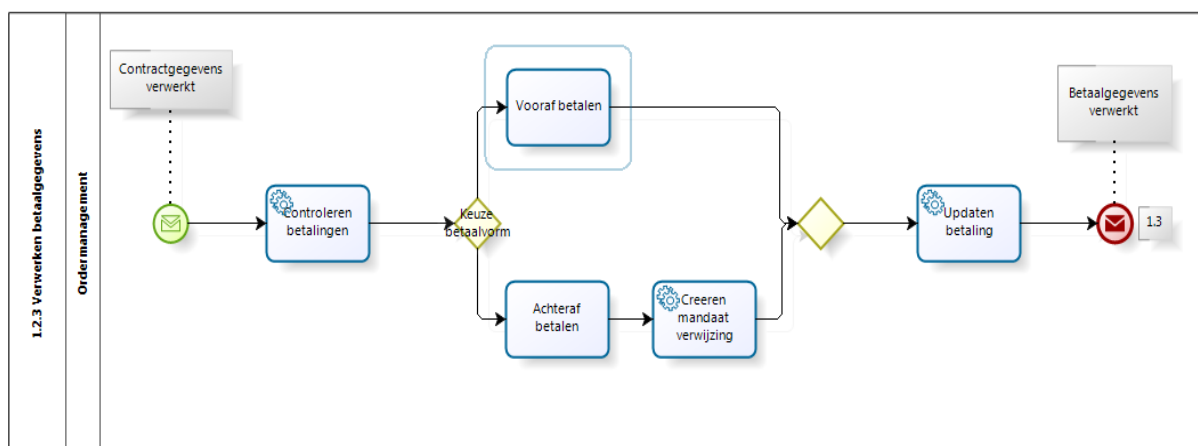
Figuur 13 Sub proces verwerken klantgegevens

Om te beginnen worden de klantgegevens verwerkt. In figuur 13 “sub proces verwerken klantgegevens” start het proces zodra een bestelling is ontvangen. Vervolgens wordt gecontroleerd of de klant bekend of onbekend is bij Translink. Indien de klant bekend is wordt de order aan de klant gekoppeld. Hier wordt in feite gekeken wat de klant heeft aangevraagd en deze wordt gekoppeld aan de klant. In dit geval gaat het om de p-kaart. Als de klant onbekend is, wordt er in eerste instantie een klant aangemaakt en vervolgens gekoppeld aan de order. In sommige gevallen kan er verwarring ontstaan of een klant een bekende is of niet. In dit geval wordt de klant gematcht. Dit gebeurt bijvoorbeeld in situaties waarin toevallig een p-kaart voor een tweeling met dezelfde achternaam en geboortedatum wordt aangevraagd. Dit wordt automatisch door het systeem gecontroleerd. In figuur 13 “Sub proces verwerken klantgegevens” is deze activiteit met een (soort) ring weergegeven. Het proces eindigt als de klant is gekoppeld aan een order. De output van dit proces is tevens het input van het proces “1.2.2 verwerken contractgegevens”.



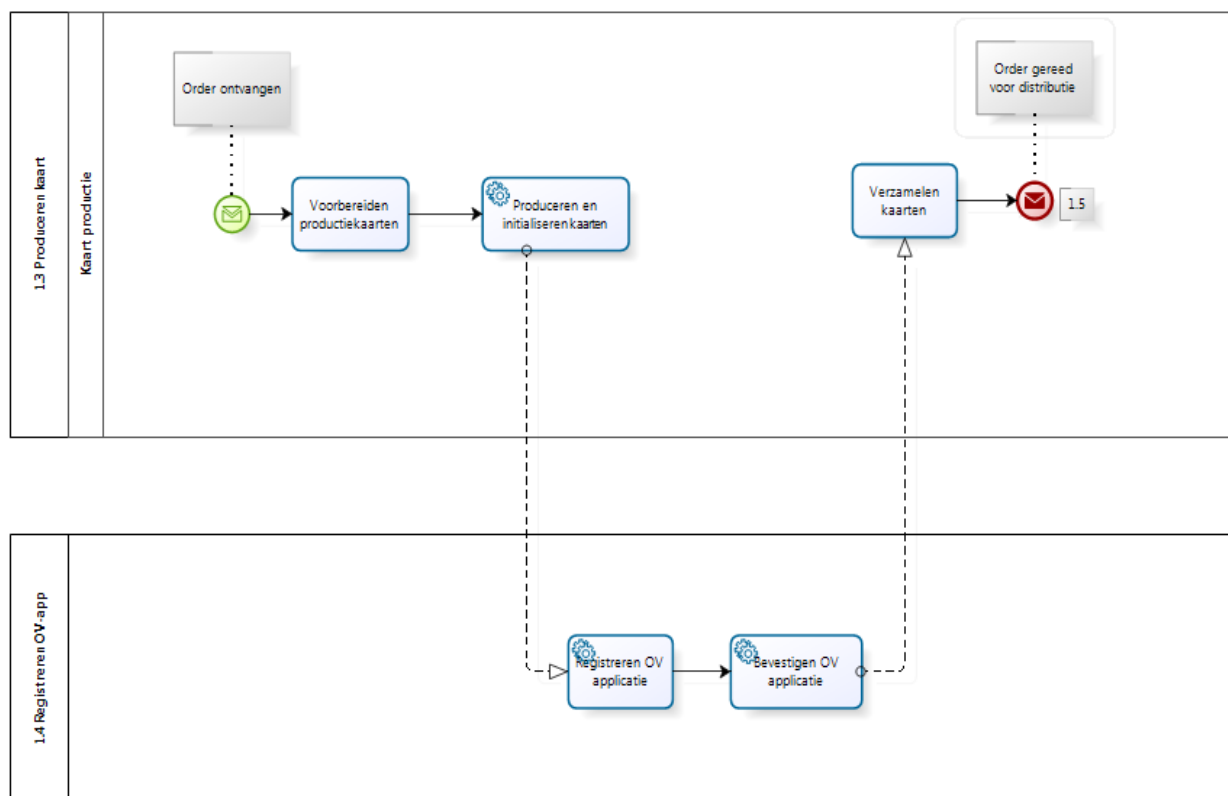
Figuur 14 Sub proces verwerken contractgegevens

Zodra de klantgegevens zijn verwerkt, wordt de contractgegevens gecontroleerd. Hier wordt automatisch door het systeem gekeken welk waarde in het productcatalogus de klant heeft gekozen. Voor een p-kaart met ARL kan in het productcatalogus staan dat het een gratis kaart is, of een speciale actiekaart of een kaart die €7,50 kost en hoe de kaart eruit ziet. Voor het ARL staat de waarde van 10,20 of 50 euro. Welk waarde de klant heeft gekozen wordt vastgelegd in het contract. In het geval van een p-kaart met ARL vindt er geen update plaats. Echter speelt dit wel een rol bij een wijziging voor ARL bedrag. Bijvoorbeeld als iemand een ARL contract heeft voor 10 euro en stuurt een aanvraag in voor 50 euro, dan wordt dit behandeld als een wijziging ARL waarbij het bestaande contract geüpdatet wordt. Indien de waarde van een aanvraag onbekend is, dan wordt een nieuwe contract aangemaakt. Vervolgens wordt de klant aan de contract gekoppeld en wordt hiermee het proces afgesloten.



Figuur 15 Sub proces verwerken betaalgegevens

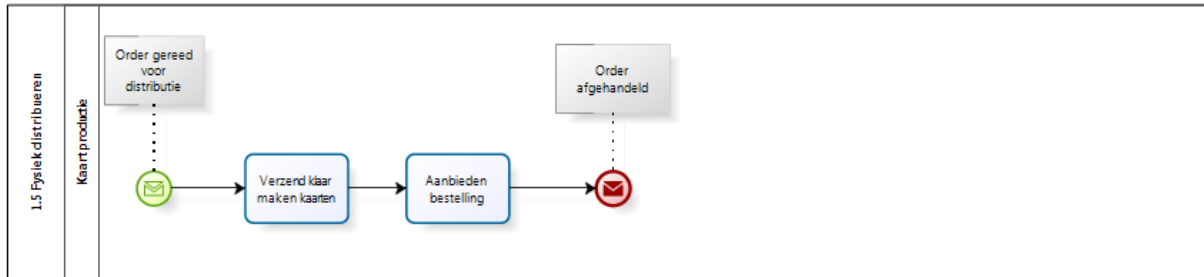
Het proces “verwerken betaalgegevens” dat in figuur 15 is weergegeven wordt gestart zodra de contractgegevens zijn verwerkt. Alvorens de p-kaart geproduceerd kan worden, wordt de betaling gecontroleerd. Hier wordt de betaalvorm geregistreerd. Bij vooraf betalen wordt er via Ideal betaald en zal alles online worden afgehandeld, waarbij er geen mandaat wordt gecreëerd. Indien de klant voor achteraf betalen heeft gekozen, zal er een mandaat gecreëerd worden. Een mandaat is het kenmerk die bij een machtiging hoort. Het is een ID machtiging die uit een unieke tekenreeks bestaat en op het formulier staat dat de geïncasseerde heeft ondertekend. In het geval van een p-kaart met ARL zijn er twee mandaten. Namelijk één voor de achteraf betaling en de andere die bij het ARL contract hoort. Zodra de mandaat is gecreëerd wordt de betaling geüpdatet. De bestelling krijgt de status “betaald” en kan de p-kaart geproduceerd worden.



Figuur 16 Sub proces produceren kaart

Wanneer de order is verwerkt, start het proces voor het produceren van de p-kaart (zie figuur 16 “sub proces produceren kaart”). Als eerst vindt een voorbereiding plaats, waarbij de benodigde informatie voor het produceren van de p- kaart worden verzameld. Zodra de voorbereiding is afgerond, start de daadwerkelijke

productie van de p-kaart. Hier wordt de kaart ook geïnitieerd. Dit betekent dat de chip technisch gemarkeerd wordt als OV-chipkaart. Op deze manier wordt de kaart herkend bij de incheck paaltjes. Binnen deze activiteit worden ook de kaarten op brieven geplakt en in een envelop gedaan. Alvorens de p-kaart gebruikt kan worden, dient deze geregistreerd te worden in de OV-applicatie(CCHS). Dit is van belang om reden dat transacties van de p-kaart anders niet verwerkt worden. Zodra de registratie is bevestigd, worden de kaarten verzameld voor de distributie.



Figuur 17 Subproces fysiek distribueren

Nadat de kaarten zijn verzameld, worden deze verzend klaar gemaakt. Deze worden vervolgens in bakken geplaatst en aan een externe transportbedrijf aangeboden voor distributie. Hiermee wordt het gehele proces van een aanvraag p-kaart met ARL afgesloten.

De processen die eerder in het document zijn genoemd, kunnen in essentie ook door het procesmodel gehaald worden. In sommige gevallen zullen niet alle activiteiten van het procesmodel doorlopen worden. Daar waar er verschil in zit, zal het tekstueel toegelicht worden. Hiervoor is gekozen omdat er anders te veel modellen (die niet veel van elkaar afwijken) worden opgenomen, wat onoverzichtelijk wordt.

P-kaart verzoek zonder ARL:

Alle activiteiten binnen het procesmodel worden doorlopen. Het verschil zit enigszins op het contractniveau. Er hoeft geen contract aangemaakt te worden voor een ARL, omdat hier alleen om een losse p-kaart gaat.

ARL los

Voor het aanvragen van ARL worden de activiteiten "*ontvangen aanvraag en verwerken order*" van het procesmodel doorlopen. Mede doordat de kaart niet geproduceerd hoeft te worden, zal er na het verwerken van de order het ARL elektronisch gedistribueerd worden. Wel moet de kaart gezocht worden waar het ARL opgezet gaat worden

P-kaart vernieuwing met vervangende kaart

Bij P-kaart vernieuwing met vervangende kaart worden alle activiteiten binnen het procesmodel doorlopen. Omdat de huidige P-kaart in dit geval bekend is, vindt er een uitstap naar het CCHS plaats om te kijken wat er allemaal bekend is van de huidige kaart en welke informatie er vervolgens meegenomen kan worden voor de vervangende kaart.

Saldo aanvraag

Bij saldo aanvraag wordt alleen een deel van de activiteiten "*ontvangen aanvraag, verwerken order*" van het procesmodel doorlopen. Mede omdat de aanvraag via het internet online wordt gedaan, hoeft er geen technische validatie uitgevoerd te worden. Gegeven het feit dat er geen kaart geproduceerd hoeft te worden, wordt er na de registratie van betaalgegevens elektronisch gedistribueerd, waarbij het saldo op de NAL wordt gezet. NAL staat voor de National Action List, dit lijst van bestelde producten die nog op een OV-Chipkaart geladen moeten worden. Hiervan maakt de kaarthouder gebruik voor het ophalen van een bestelling, zoals in het hoofdstuk "*Begrippenlijst*" staat vermeld.

Wijzigen ARL bedrag

Bij wijzigen ARL bedrag worden de activiteiten "*ontvangen aanvraag, verwerken order*" van het procesmodel doorlopen. Tijdens het verwerken van de order, wordt er in het contract het bedrag aangepast en vervolgens elektronisch gedistribueerd.

Wijzigen ARL account

Bij wijzigen ARL account worden alleen de activiteiten *“ontvangen aanvraag, verwerken order”* van het procesmodel doorlopen. Tijdens het verwerken van de order, wordt er in het contract een nieuwe mandaat gecreëerd. Het gaat hier om een wijziging die alleen administratief is en dus hoeft er geen elektronisch distributie plaats te vinden. Aan de klant wordt bevestigd dat de wijziging is verwerkt.

Beëindigen ARL

Beëindigen ARL hangt heel veel samen met het wijzigen van ARL bedrag. Ook hier worden de activiteiten *“ontvangen aanvraag, verwerken order”* van het procesmodel doorlopen. Tijdens het verwerken van de order, wordt het contract beëindigd. Daarnaast wordt er een uitstap gedaan naar het restitutieproces. Distributie vindt hier elektronisch plaats, waarbij de klant bij een ophaalpunt zijn ARL zelf moet beëindigen.

Verloren of gestolen met kaart

Bij verloren of gestolen met kaart worden alle activiteiten binnen het procesmodel doorlopen. Echter wordt er een uitstap gedaan naar het blacklist proces om ervoor te zorgen dat de verloren of gestolen kaart geblokkeerd wordt en niet meer gebruikt kan worden. Daarnaast wordt er een uitstap gedaan naar het restitutieproces, waarbij de kaart wordt beëindigd. Voor de productie van de kaart wordt er een stap gemaakt naar het CCHS, zoals bij een P-kaart vernieuwing met vervangende kaart.

Verloren of gestolen zonder kaart

Bij verloren of gestolen zonder kaart worden alleen de activiteiten *“ontvangen aanvraag, verwerken order”* van het procesmodel doorlopen. Ook hier wordt er een uitstap gedaan naar het blacklist proces om ervoor te zorgen dat de verloren of gestolen kaart geblokkeerd wordt en niet meer gebruikt kan worden. Tevens gaat er ook een uitstap naar het restitutieproces, waarbij de kaart wordt beëindigd.

Beëindigen A-kaart

Ook bij beëindigen A-kaart worden alleen de activiteiten *“ontvangen aanvraag, verwerken order”* van het procesmodel doorlopen. Tijdens het verwerken van de order wordt het contract beëindigd. Echter vindt er geen uitstap naar het restitutieproces plaats om reden dat er geen gegevens worden vastgelegd bij een anonieme kaart.

Beëindigen P-kaart

Beëindigen P-kaart komt overeen met de beëindiging van de A- kaart. Ook hier worden alleen de activiteiten *“ontvangen aanvraag, verwerken order”* van het procesmodel doorlopen. Tijdens het verwerken van de order wordt het contract beëindigd. Tevens gaat er ook een uitstap naar het restitutieproces, waarbij de kaart wordt beëindigd en het saldo dat op de kaart staat gerestitueerd wordt.

Voorafgaand aan het onderzoek was de verwachting dat de leverancier met best practices zou komen, welke een richtlijn zou geven voor de inrichting van de processen in het nieuwe ordermanagementsysteem. Echter op het moment van schrijven wilde Ericsson nog geen informatie verstrekken over hun best practices, waardoor de fysieke mapping niet heeft plaatsgevonden. De bedoeling was om de best practices van Ericsson als uitgangspunt te nemen en het procesmodel hiermee te vergelijken. Echter uit het gesprek met de projectleider van Ericsson is gebleken dat deze best practices een intern propositie zijn, dat niet gedeeld mag worden. Om toch enigszins de match te kunnen maken is besloten om het e-TOM model, de proof of solutions, de documentatie omtrent het nieuwe systeem en de gesprekken met de leverancier als uitgangspunt te nemen.

5.4 Mapping

Het e-TOM model definieert op een abstract niveau de elementen van de bedrijfsprocessen en geeft geen richtlijnen hoe de stroom van activiteiten binnen processen op een lagere niveau gemodelleerd dienen te worden. Hierdoor wordt de mapping met het procesmodel alleen op abstract niveau mogelijk. Een echte sturing of match met het procesmodel is niet mogelijk. Dit is tevens uit het gesprek met Ericsson gebleken. Het e-TOM model biedt volgens Ericsson enkel een raamwerk voor organisaties (in de Telecom sector) die het kunnen gebruiken voor het inrichten van eigen processen. Het model biedt geen standaard proces flows, die gehanteerd dienen te worden.

Hoewel het e-TOM model niet letterlijk te mappen is met het procesmodel van Translink. Is het e-TOM model wel gebruikt bij het opstellen van het procesmodel van Translink. Namelijk vanuit de strategische visies zijn de

bedrijfsprocessen benoemd die aansluiten bij de business referentiearchitectuur van Translink en zijn deze qua model uit gemodelleerd tot op het operationeel niveau (processtappen). Het operationele niveau (merendeel van de kaart en klant gerichte processen) van het procesmodel sluit aan op het fulfillment procesniveau van het e-TOM model.

Hiermee is in ieder geval aangetoond dat de aandachtsgebieden van e-TOM weldegelijk overeenkomen met de klant en kaart gerelateerde processen van Translink. Alleen de manier waarop de processen daadwerkelijk ingericht moeten worden, wordt door het e-TOM niet verteld.

Bovendien is in de proof of solutions van Ericsson het vervangende kaart proces van Translink als voorbeeld genomen en in het nieuwe ordermanagementsysteem doorlopen. Hier heeft Ericsson op basis van haar eigen tool "Velocity Studio", het vervangende kaart proces in een procesflow in het systeem ingebouwd. Hiermee heeft Ericsson in feite laten zien dat het proces, ongeacht hoe groot, klein en complex deze zijn op een grafische manier, zonder codering, in het systeem geïmplementeerd kan worden. Op het moment dat er besloten wordt om een proces te veranderen of uit te breiden omdat dat nodig is, kan de workflow gemakkelijk worden aangepast. Hiervoor hoeft Translink niet weer terug naar de software leverancier om een extra blokje in de workflow te laten programmeren. Dit kan handmatig geconfigureerd worden, zoals het in de proof of solutions door Ericsson is gedemonstreerd.

Tot slot hebben er een aantal sessies met Ericsson plaatsgevonden waarin het procesmodel is doorlopen en waaruit gebleken is dat het procesmodel goed ondersteund wordt door het nieuwe ordermanagementsysteem. De beantwoording van deelvraag 6: "Welke acties kan Translink ondernemen voor de bedrijfsprocessen die niet aansluiten op het nieuwe ordermanagementsysteem?" komt hiermee te vervallen, omdat het nieuwe ordermanagementsysteem geen wijzigingen aan het procesmodel van Translink afdwingt.

6. Conclusie en aanbeveling

In dit rapport is verslag gedaan van een onderzoek naar de inpassing van de kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen op het nieuwe ordermanagementsysteem.

De huidige applicatiearchitectuur van Translink, zoals deze de laatste tien jaar is ontstaan, is te complex en (daarmee) te duur in ontwikkeling en beheer. Door het kiezen van het juiste ordermanagementsysteem en het op basis daarvan de kaart en klant gerelateerde processen in BPMN 2.0 te modelleren wil Translink een eerste stap zetten op weg naar een eenvoudiger en kosten efficiëntere applicatiearchitectuur.

Echter het was voor Translink niet duidelijk in hoeverre de huidige kaart en klant gerelateerde processen door het nieuwe ordermanagementsysteem ondersteund worden. Om die redenen is de volgende hoofdvraag gedefinieerd:

“Hoe kan Translink met haar kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen zo optimaal mogelijk aansluiten op het nieuwe systeem voor ordermanagement?”

Kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen

Uit het onderzoek blijkt dat de kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen over het algemeen hetzelfde worden geïnterpreteerd binnen Translink. Echter uit de groepsgesprekken (focusgroep) komt naar voren dat er geen eenduidige beeld is in de dienstverlening en de klanten van Translink. Dit heeft vooral te maken door de snelle groei in de afgelopen 12 jaar, waarbij de focus vooral op de implementatie lag en niet op de bedrijfsinrichting. Hierdoor zijn de processen op verscheidene manieren gedocumenteerd en vastgelegd, wat voor onduidelijkheid heeft gezorgd.

Dit bleek tevens uit de inventarisatie van de kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen. De processen zijn op een ongestructureerde wijze opgeslagen, wat heeft geleid tot dubbele en inconsistente processen. Bovendien is voor het vaststellen van de bedrijfsprocessen geen methodiek gebruikt, waarbij de processen op vrij detail technisch verschillend niveau en op verscheidene manieren zijn gemodelleerd.

Om de kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen op het nieuwe systeem aan te sluiten zal Translink in de eerste instantie duidelijkheid moeten krijgen over haar eigen bedrijfsprocessen. Indien een organisatie niet weet wat zijn bedrijfsprocessen zijn en voor wie ze bedoeld zijn, weet men ook niet of het wordt ondersteund door het nieuwe ordermanagementsysteem. Er was geen eenduidig procesmodel waarin de huidige kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen op een gestructureerde manier zijn vastgelegd. Zonder deze kennis is het zeer lastig om een geautomatiseerd systeem de kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen te laten ondersteunen.

In tweede instantie zal een beschrijving van de werking van het systeem inzicht moeten verschaffen of en hoe het procesmodel ondersteund wordt. Kennis over de werking van het systeem is verkregen door gebruik te maken van het e-TOM model, proof of solutions, documentatie van het systeem en uit gesprekken met de leverancier. Hieruit is gebleken dat het nieuwe ordermanagementsysteem zeer flexibel is en in feite elk proces kan ondersteunen.

Het antwoord op de hierboven genoemde hoofdvraag is hiermee dat Translink zeer goed zal moeten nadenken over het procesmodel. Het nieuwe systeem is dermate flexibel dat deze geen bedrijfsprocessen gaat afdwingen (en daarmee deelvraag zes doet vervallen). Dit afdwingen zal Translink zelf moeten doen door een helder en afgestemd procesmodel vast te stellen en vervolgens pas met het flexibele systeem daarom heen de ondersteuning te gaan inrichten. De verwachting, zoals verwoord in paragraaf 2.1.1, is daarmee niet uitgekomen.

Aanbeveling

In het kader van de afstudeeropdracht zijn enkel de kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen die in aanraking komen met het ordermanagementsysteem in BPMN gemodelleerd. Één van de strategische doelstelling van Translink tot en met 2018 is het vergroten van transparantie van de organisatie.

Om een transparante organisatie te kunnen zijn dienen overige bedrijfsprocessen ook gestructureerd in BPMN gemodelleerd te worden. Door de processen op een uniforme manier vast te leggen, wordt het voor iedereen

inzichtelijk hoe het werk binnen Translink gebeurt. De samenwerking tussen afdelingen, mensen en externe organisaties worden hierdoor duidelijker en de kans op miscommunicatie, zowel intern als extern, neemt af.

Bovendien zijn er in de sessies (voor het creëren van het procesmodel) een aantal knelpunten naar voren gekomen, welke op een korte termijn intern besproken en geaccordeerd moeten worden en meegenomen moeten worden in het procesmodel. Het optimaliseren van deze processen kan leiden tot efficiënter en effectiever werken binnen Translink.

Omdat het nieuwe systeem geen standaard werkwijze afdwingt is het aan te bevelen aan Translink om gedisciplineerd en doordacht met procesmodellering en systeemaanpassing om te gaan. Met de flexibiliteit die het systeem biedt is de kans en verleiding groot voor Translink om allerlei niet standaard processen en uitzonderingen in het systeem te verwerken. Waarmee Translink naar verloop van tijd weer terug naar af is: inefficiënt, niet standaard systeem en daarmee hogere kosten.

Naast verder uitwerking van het procesmodel is het zeer sterk aan te bevelen om het beheer en de kwaliteitsbewaking van het procesmodel eenduidig binnen Translink te beleggen, zodat toekomstige projecten hierbij profijt hebben.

7. Nawoord

Dit hoofdstuk geeft een terugblik op het onderzoek. Hier wordt beschreven hoe ik het afstuderen persoonlijk heb ervaren.

7.1 Procesgang evaluatie

Voorafgaand aan het onderzoek was de verwachting dat de definitieve keuze voor het nieuwe ordermanagementsysteem medio november gemaakt zouden worden. Echter het selectietraject is enigszins uitgelopen, wat ik als onaangenaam heb ervaren. Ik kreeg steeds het gevoel dat ik de deadline niet zou halen, waardoor ik soms even niet meer wist hoe ik het onderzoek verder moest aanpakken. Mede dankzij de steun en vertrouwen van mijn bedrijfsbegeleider en collega's is dit gelukkig toch nog goed verlopen.

Daarnaast was Ericsson (leverancier ordermanagementsysteem) niet bereid om mee te werken aan het onderzoek. Zij wilde geen informatie verstrekken over hun best practices, waardoor er geen fysieke mapping van het procesmodel heeft plaatsgevonden. De bedoeling was om de best practices van Ericsson, welke een richtlijn zou geven voor de inrichting van de processen als uitgangspunt te nemen en het procesmodel hiermee te vergelijken.

Om toch enigszins aan te kunnen geven of het procesmodel aansluit op het nieuwe ordermanagementsysteem zijn het e-TOM model, de proof of solutions, de documentatie omtrent het nieuwe systeem en de gesprekken met de leverancier als uitgangspunt genomen. Hoewel het e-TOM model niet letterlijk te mappen is met het procesmodel van Translink is het e-TOM model wel gebruikt bij het opstellen van het procesmodel van Translink.

7.2 Zelfreflectie

Tijdens dit onderzoek ben ik achter gekomen dat ik geen schrijver ben. Het heeft mij ontzettend veel moeite en tijd gekost om tekst te schrijven zoals het plan van aanpak en scriptie. Om die redenen heb ik regelmatig tot s 'avonds laat doorgewerkt. Echter heb ik dankzij de waardevolle en uitdagende feedback van Nini Salet (docentbegeleider) omtrent de structuur van mijn scriptie geleerd hoe je op een gestructureerde wijze een onderzoeksrapport moet opstellen. Ook de feedback van mijn bedrijfsbegeleider hebben hieraan bijgedragen.

De begeleiding die ik van Laurens van Piggelen heb gekregen is zeer positief te noemen. Hij denkt graag mee en bekijkt dingen vanuit een rooskleurige bril, wat mij extra motiveerde. Tevens was er sprake van flexibele werktijden en -locaties waarbij ik van Laurens zelf mocht kiezen of ik vanuit huis of kantoor ging werken. Dit was erg fijn, omdat ik soms thuis rustig aan mijn scriptie kon werken.

Wat ik de volgende keer anders zou doen is niet te lang achtereenvolgend aan een opdracht zitten. Ik heb regelmatig zonder enige rust doorgewerkt aan het onderzoek. Dit heeft ervoor gezorgd dat ik op een gegeven moment niet meer wist wat ik aan het schrijven was. Op basis van feedback van Laurens heb ik in de laatste week (iets te laat) even wat afstand en rust genomen, wat heeft geleid tot nieuwe ideeën en makkelijker schrijven van teksten.

7.3 Discussie

Net als elk ander onderzoek had dit onderzoek ook zijn aandachtspunten. Deze zullen in dit paragraaf nader omschreven worden.

Medewerking leverancier:

Op het moment van schrijven wilde de leverancier nauwelijks informatie verstrekken omtrent het nieuwe ordermanagementsysteem. Gegeven het feit dat de best practices van de leverancier een interne propositie was, kon de fysieke mapping niet plaatsvinden. Zoals eerder vermeld in dit rapport, is het e-TOM model als één van de uitgangspunten genomen, omdat de best practices van de leverancier op het e-TOM model is gebaseerd. Hoewel het e-TOM model niet letterlijk te mappen was met het procesmodel van Translink is het e-TOM model wel gebruikt bij het opstellen van het procesmodel van Translink.

Focusgroep “procesmodel”:

Gedurende deze sessies zijn er heel veel discussies ontstaan omtrent de huidige (kaart en klant) processen van Translink. Dit heeft vertraging opgeleverd met als gevolg dat het procesmodel op het laagste niveau niet voor alle processen is uitgewerkt, maar enkel tekstueel beschreven is. Deze dienen nog op een vrije korte termijn uitgewerkt te worden om de overdraagbaarheid van deze informatie met de leverancier te kunnen verhogen.

Bibliografie

- Boekhorst, A. (2004). *informatievaardigheden*. Boom uitgevers.
- Camunda. (2014). *Best Practices*. Opgehaald van <http://camunda.org/bpmn/examples/>
- (2013). *Competenties Translink*. Amersfoort.
- Davenport, T. (1993). *Process Innovation*. Ernst & Young.
- de Bakker, E. (2014). *wat is een klantproces*. Opgehaald van Else de Bakker: <http://elsdebakker.nl/waarom-klantproces/>
- de Kok, W. (2013). *Werving en selectie*. Amersfoort: Translink.
- Encyclopedie*. (2007). Opgehaald van Encyclopedie: <http://www.encyclo.nl/begrip/Klantprocessen>
- Ericsson. (2014). *Info over ordermanagement systeem*. Opgehaald van <http://www.ericsson.com/ourportfolio/products/order-management>
- Gillijns, R. (2014). *Bedrijfsreferentiearchitectuur*. Amersfoort.
- Harrington, J. (1991). *Business Process Improvement*. Mc Graw-Hill.
- Investopedia. (2015). *Definitie OMS*. Opgehaald van <http://www.investopedia.com/terms/o/oms.asp>
- iProspect. (2015). *onderzoek zoekmachine*. Opgehaald van <http://www.iprospect.nl/our-world/iprospect-onderzoek/nationale-search-engine-monitor>
- (2015). *Jaarplan*. Amersfoort.
- OMG. (2011, Januari). Opgehaald van Object Group Management: <http://www.omg.org/spec/BPMN/2.0/PDF>
- Robert, G. (2004). In R. Gardner, *The Process-focused Organization: A Transition Strategy for Success*.
- Sensus, M. (2014). *Info over Sensus methode*. Opgehaald van <http://www.sensus-methode.nl/procesmanagement/>
- Silver, B. (2015). *Presentatie Bruce Silver*. Opgehaald van Bonitasoft: <http://www.bonitasoft.com/for-you-to-read/videos/bpmn-2.0-bonita-bpm-featuring-bruce-silver>
- Ten Berge, L., & Marco, O. (2010). *Inleiding Organisatiekunde*. Maarssen: Coutinho.
- TMforum. (2015). *info over e-TOM model*. Opgehaald van <http://www.tmforum.org/BusinessProcessFramework/1647/home.html>
- Translink. (2014). *Paspoort communicatie strategie*. Amersfoort.
- Translink. (2015). *Info over Translink*. Opgehaald van <https://www.translink.nl/nl-NL/Home>
- van Bon, J. (2006). *Frameworks for IT Management*. Van Haren Publishing.
- van Grinsven, V. (2013). *Rapportage medewerkersonderzoek Translink*. Utrecht: DUO market Research.
- van Zundert, L. (2014). *Plan van aanpak vervanging OMS*. Amersfoort.
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma.

Bijlagen



2014

Plan van aanpak

Afstudeerstage Translink



Olcay Ilbey – 1609966
Business IT & Management

Amersfoort, 20-11-2014

Plan van aanpak

Afstudeerstage Translink
November 2014 – April 2015

O.Ilbey 1609966

Hogeschool Utrecht
Faculteit Natuur en Techniek
Business IT & Management
Jaar 4, semester 7

Amersfoort, 20 november 2014

Afstudeerbegeleider
Hogeschool Utrecht

Nini Salet
Nini.Salet@hu.nl

Bedrijfsbegeleider
Translink

Laurens van Piggelen
Laurens.van.piggelen@translink.nl

Versiebeheer

Versie	Datum	Auteur(s)	Wijziging
0.1	20-11-2014	Olcay Ilbey	Opzet Plan van Aanpak
0.2	10-12-2014	Olcay Ilbey	Feedback uitgewerkt Nini Salet - Wijziging inleiding - Literatuurlijst uitgebreid - Methodes benoemd
0.2	12-12-2014	Olcay Ilbey	Feedback uitgewerkt Laurens van Piggelen
0.3	15-12-2014	Olcay Ilbey	Feedback uitgewerkt Nini Salet - Tekstuele aanpassingen / toevoeging - Toevoeging functie per deelvraag - Bibliografie in APA style

Inleiding

Voor u ligt het plan van aanpak dat is opgesteld ter verantwoording van de afstudeerstage van vierdejaarsstudent Olcay Ilbey in het tweede semester van collegejaar 2014-2015. De komende maanden zal de student aan de Hogeschool Utrecht van de opleiding Business IT & Management zich bezig houden met de afstudeeropdracht.

De beoogde afstudeerstage wordt uitgevoerd bij Translink, het bedrijf achter de OV-chipkaart. Translink is gevestigd in Amersfoort en beschikt over circa 160 medewerkers. Het bedrijf gebruikt op dit moment een ordermanagementsysteem gebaseerd op Microsoft Dynamics AX. Door te hoge kosten, verouderde en complexe architectuur en moeizame doorontwikkeling van het huidige ordermanagement systeem en het feit dat het pakket straks niet meer ondersteund wordt door Microsoft, wil Translink zich meer gaan richten naar een gestandaardiseerd pakket.

De wens van Translink is om medio November 2014 het juiste pakket (ordermanagementsysteem) te kiezen en op basis daarvan de kaart en klant gerelateerde processen te optimaliseren en (her)implementeren. Daarmee wil Translink een eerste stap maken naar een eenvoudiger en kosten efficiëntere architectuur van haar gehele backoffice. Echter is het voor Translink niet duidelijk in hoeverre de huidige kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen het nieuwe ordermanagement systeem ondersteund worden en wanneer dat niet het geval is, op welke manier deze aangepast moeten worden om alsnog ondersteund te worden.

Daarnaast bestaat er vanuit de organisatie de wens om de beheersing van haar bedrijfsprocessen op een hoger niveau te brengen, gebruik makend van een standaard voor procesmodellering, namelijk Business Process Modelling Notation 2.0 (BPMN) (Group, 2011).

De afgelopen 12 jaar is Translink snel gegroeid en dat heeft niet altijd geleid tot de meest optimale bedrijfsinrichting. Door de snelle groei zijn de processen op verscheidene vormen gemodelleerd, waardoor het overzicht ontbreekt. Door de klant en kaart gerelateerde bedrijfsprocessen op basis van het nieuwe ordermanagement systeem te optimaliseren wil Translink een eerste stap maken naar een eenvoudiger en kosten efficiëntere applicatiearchitectuur.

Rondom de wensen vanuit de organisatie is een opdracht geformuleerd, die wordt uitgevoerd binnen deze afstudeerstage. In dit plan van aanpak wordt de afstudeeropdracht en daarbij behorende onderzoeksmethode nader omschreven. Voor de afstudeeropdracht zal er gekozen worden voor de methode “kwalitatief onderzoek”, zoals deze beschreven staat in hoofdstuk 5 van “Wat is onderzoek?” (Verhoeven, 2011). De reden hiervoor is dat er doorgevraagd kan worden naar motieven. Het doel hiervan is om o.a. zo veel mogelijk informatie te krijgen m.b.t. de kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen, over het nieuwe ordermanagementsysteem en de relatie tussen de processen en het nieuwe systeem.

Om gestructureerd een plan van aanpak op te stellen wordt het boek *Leren Communiceren* gebruikt (Steehouder, 2006). In hoofdstuk 1 zal de organisatie naar het licht worden gehouden, waarin de core business en de omvang van het bedrijf wordt beschreven. In hoofdstuk 2 wordt de achtergrond van de opdracht toegelicht. In hoofdstuk 3 wordt de afstudeeropdracht nader omschreven en wordt achtereenvolgend de onderzoeksmethoden en planning en werkzaamheden gedefinieerd en verder toegelicht.

1. Organisatie

1.1 Core business

De afstudeeropdracht wordt uitgevoerd in opdracht van Trans Link Systems B.V. (verder Translink genoemd), gevestigd in Amersfoort.

Translink is het bedrijf achter de OV-chipkaart en is verantwoordelijk voor het verwerken van betalingen in het openbaar vervoer in Nederland. Naast het verwerken van transacties produceert Translink ook OV-chipkaarten, faciliteert het het aanvraagproces en levert het deze OV-chipkaarten. Het bedrijf is een besloten vennootschap waarvan de aandelen, in het bezit zijn van oorspronkelijk vijf en nu inmiddels vier aandeelhouders (NS, GBV, HTM en RET). Translink werkt zowel internationaal als nationaal samen met verschillende partijen om het OV-chipkaart systeem verder te kunnen ontwikkelen. Jaarlijks worden meer dan 2 miljard transacties verwerkt, waarmee het systeem een belangrijke schakelpunt is voor reizend Nederland (Translink, 2014).

“De missie van Translink is om met toonaangevende en betrouwbare dienstverlening het gemak van de OV-reiziger en het succes van haar klanten te vergroten” (Gillijns, 2014).

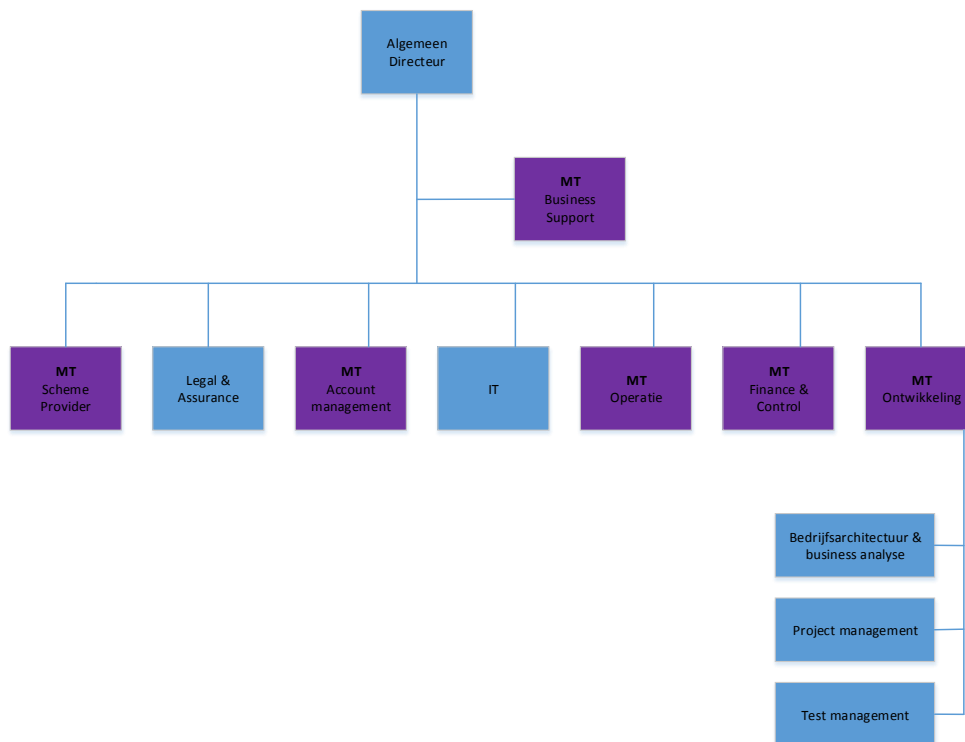
1.2 Omvang bedrijf

Het kantoor van Translink is gevestigd in Amersfoort. Binnen Translink werken circa 160 medewerkers. Dit zijn zowel interne als externe medewerkers die gezamenlijk streven naar een zo optimaal mogelijke dienstverlening aan haar klanten.

Translink richt zich in haar dienstverlening op verschillende klantgroepen, namelijk de particuliere klanten en zakelijke klanten. Onder particuliere klanten verstaat men de consumenten (individuele personen, gezinnen en groepen) en organisaties (kleinzakelijk en vertegenwoordigers van consumenten). Onder zakelijke klanten vallen onder andere de deelnemers (vervoerders en serviceverleners), groot afnemers, data-afnemers en leveranciers.

1.3 Organogram

In Figuur 18 is een overzicht van de organisatiestructuur weergegeven.



Figuur 18 Overzicht organisatiestructuur

Binnen Translink zijn de afdelingen geclusterd. In Figuur 18 “Overzicht organisatiestructuur” zijn deze clusters met paars weergegeven. De afstudeeropdracht wordt uitgevoerd binnen het cluster “Ontwikkeling”. Dit cluster houdt zich vooral bezig met de sturing aan ontwikkeling in de vorm van projectmanagement, business analyse, architectuur en testen.

De organisatiestructuur geeft een weergave van de functie verdeling. De algemeen directeur ofwel de directie zoals getypeert door ten Berge en Oteman heeft de leiding en neemt samen met de MT leden beslissingen (Loek & Oteman, 2011). De algemeen directeur is de eindverantwoordelijke en wordt ondersteund door de MT leden. Elk cluster heeft een MT lid die verantwoordelijk is voor zijn/haar cluster. Business Support kan gezien worden als een staff afdeling die adviezen uitbrengt aan de lijnfunctionaris (algemeen directeur) betreft Facilitaire zaken, Human Resources, Communicatie & stakeholdermanagement en secretariaat.

2. Achtergrond

2.1 Aanleiding

Translink gebruikt op dit moment een ordermanagement systeem dat in November 2016 niet meer wordt ondersteund door Microsoft. Dit is een op Microsoft Dynamics AX gebaseerd maatwerk pakket. Daarom heeft Translink in de eerste instantie besloten om het systeem om te bouwen naar een nieuwe versie van Microsoft Dynamics. Echter dit bleek een enorme en dure klus (> €1.000.000) te zijn, waardoor de directie en de MT eind 2012 hebben besloten om een nieuw ordermanagement systeem aan te schaffen op basis van een aanbestedingsprocedure. Zowel in het plan van aanpak als in de scriptie worden verder geen financiële gegevens opgenomen. Deze gegevens zijn bedrijfsgevoelig en aangezien de aanbestedingsprocedure nog loopt is alle financiële informatie vertrouwelijk voor alle betrokkenen partijen. Om deze redenen is er besloten geen gevoelige informatie op te nemen in het plan van aanpak en in de scriptie.

2.2 Probleemstelling

Het huidige ordermanagement systeem is een op Microsoft Dynamics AX gebaseerd maatwerk pakket, dat in November 2016 niet meer wordt ondersteund door Microsoft. Op dit moment kost het ordermanagementsysteem Translink enorm veel geld en tijd om door te ontwikkelen, te testen, deployment werkzaamheden te verrichten en te beheren. Translink is daarom genoodzaakt het huidige ordermanagement systeem te vervangen om de operationele continuïteit te kunnen waarborgen. (Ton, 2014).

Begin 2014 is daarom het selectietraject gestart met als doel om zo dicht mogelijk bij de standaard functionaliteit van een te selecteren pakket te blijven. Uitgangspunt is dat min. 80% van de uiteindelijke oplossing een standaard implementatie is en max 20% mag bestaan uit maatwerk.

Translink wil onmiddellijk tot een gunning komen en de nieuwe oplossing optimaal gaan inzetten. Dit zal betekenen dat Translink in principe het pakket niet gaat aanpassen op de huidige processen binnen Translink, maar dat de processen op het systeem moeten worden aangepast. (Obers, 2014)

De probleemstelling van Translink is als volgt te formuleren:

“Het is voor Translink niet duidelijk in hoeverre de huidige kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen door het nieuwe ordermanagement systeem ondersteund worden en wanneer dat niet het geval is, op welke manier deze aangepast moeten worden om alsnog ondersteund te worden”.

2.3 Doelstelling

De huidige applicatiearchitectuur van Translink, zoals deze de laatste tien jaar is ontstaan, is te complex en (daarmee) te duur in ontwikkeling en beheer. Door het kiezen van het juiste pakket (ordermanagementsysteem) en het op basis daarvan optimaliseren en (her)implementeren van de kaart en klant gerelateerde processen, gebruik makend van BPMN 2.0 wil Translink een eerste stap maken naar een eenvoudiger en kosten efficiëntere applicatiearchitectuur.

3. Afstudeeropdracht

In dit hoofdstuk wordt de scope van de afstudeeropdracht, de onderzoeksvraag en de bijbehorende deelvragen en de eindproducten die worden opgeleverd binnen de afstudeerstage in dit hoofdstuk gedefinieerd.

3.1 Afbakening

De afstudeeropdracht maakt deel uit van een programma dat wordt uitgevoerd binnen het cluster "Ontwikkeling". Dit programma is begin 2014 gestart met het selectietraject om het huidige systeem van ordermanagement te vervangen. Het systeem wordt gezien als het "hart" van de organisatie, waardoor dit programma in feite de hele organisatie raakt. Dit programma is daarmee het grootste project van Translink geworden. Om de opdracht binnen de afstudeer periode te kunnen uitvoeren is de volgende scope bepaald:

"De opdracht omvat het uitvoeren van een onderzoek om de huidige kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen aan te sluiten op / in te passen in het nieuwe systeem voor ordermanagement".

Niet opgenomen in de scope:

Het daadwerkelijk zorgen voor goedkeuring van aanpassingen (de validatie) aan de kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen die in BPMN 2.0 zijn gemodelleerd en de implementatie ervan vallen buiten de scope. De reden waarom de validatie en implementatie buiten de scope vallen, is dat bij Translink deze processen erg lang duren en naar verwachting nog doorlopen wanneer de stage reeds is afgelopen.

3.2 Onderzoeksvraag

Aan de afstudeeropdracht is een onderzoeksvraag verbonden. In deze paragraaf worden de onderzoeksvraag en de bijbehorende deelvragen omschreven. Gedurende de afstudeerstage worden deze vragen beantwoord en verwerkt in de uiteindelijke scriptie.

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden wordt een beschrijvend ontwerpend onderzoek uitgevoerd welke een antwoord dient te geven op de volgende onderzoeksvraag:

"Hoe kan Translink met haar kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen zo optimaal mogelijk aansluiten op het nieuwe systeem voor ordermanagement"?

3.2.1 Deelvragen

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn de volgende deelvragen geformuleerd met de bijbehorende onderzoeksfuncties. De onderzoeksfuncties zijn volgens de richtlijnen van Nel Verhoeven vastgelegd (Verhoeven, 2011).

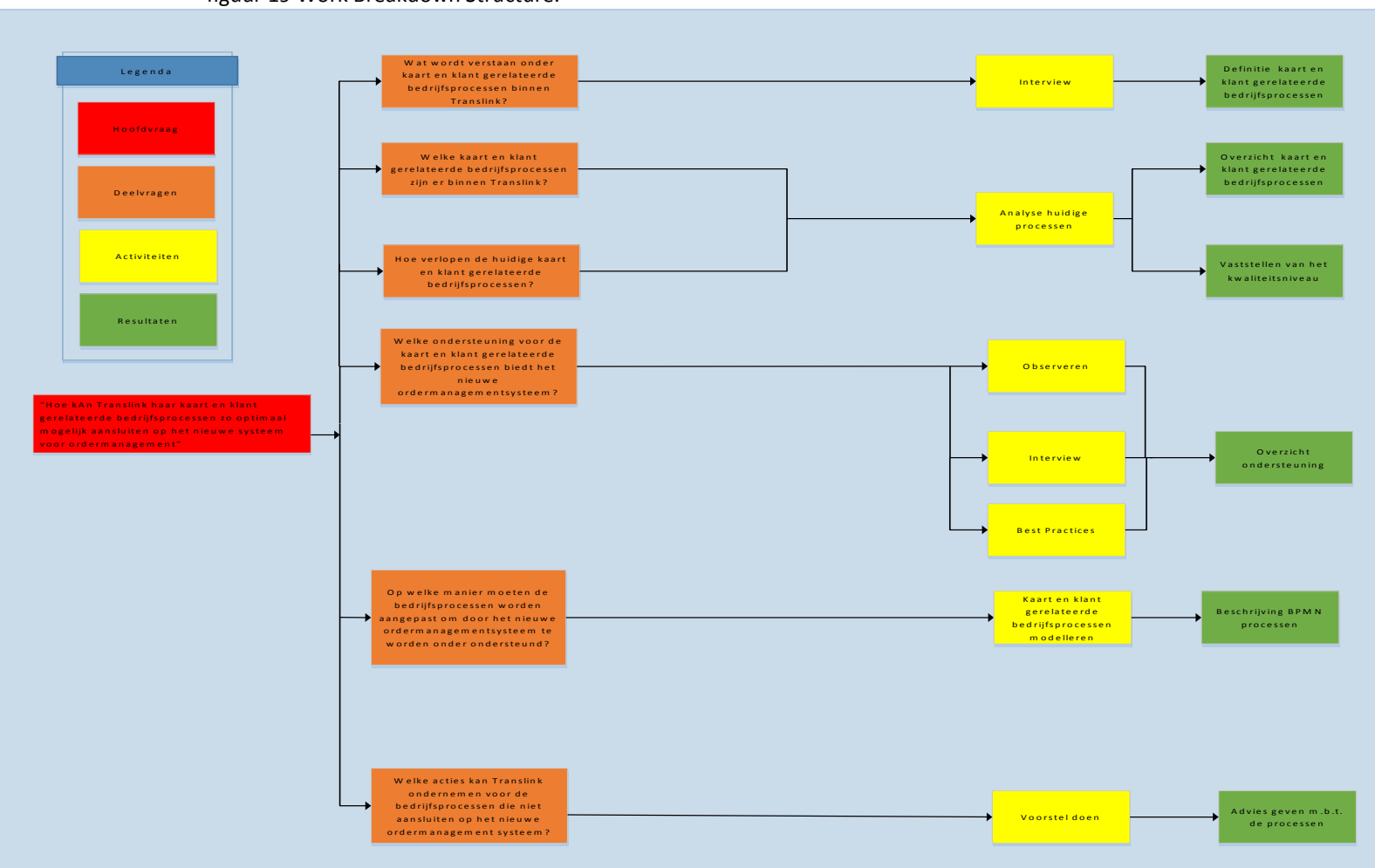
- Wat wordt verstaan onder kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen binnen Translink?
Functie: Beschrijvend
- Welke kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen zijn er binnen Translink?
Functie: Beschrijvend
- Hoe verlopen de huidige kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen?
Functie: Beschrijvend

- Welke ondersteuning voor de kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen biedt het nieuwe ordermanagementsysteem?
Functie: Beschrijvend
- Op welke manier moeten de bedrijfsprocessen worden aangepast om door het nieuwe ordermanagementsysteem te worden ondersteund?
Functie: Ontwerpend
- Welke acties kan Translink ondernemen voor de bedrijfsprocessen die niet aansluiten op het nieuwe ordermanagement systeem?
Functie: Ontwerpend

Uit de hierboven genoemde functies vloeit de keuze van de onderzoeksmethode voort. In de volgende hoofdstuk wordt de onderzoeksmethode nader omschreven.

3.3 Op te leveren producten

In deze paragraaf wordt met behulp van een Work Breakdown Structure bepaald welke activiteiten dit project bevat. Vanaf de hoofdvraag zijn er een aantal deelvragen geformuleerd die beantwoord kunnen worden met bepaalde activiteiten. De activiteiten die worden uitgevoerd resulteren in eindproducten. Zie figuur 19 Work Breakdown Structure.



Figuur 19 Work Breakdown Structure

4. Onderzoeksmethoden

Het onderzoek zal gestart worden met het vaststellen van een onderzoeksmethoden om de gewenste data te verzamelen. Voor het verzamelen van data kan de keuze gemaakt worden tussen een kwalitatief en kwantitatief onderzoek.

Kwalitatief onderzoek

Kwalitatief onderzoek is gericht op het verkrijgen van informatie onder relatief klein aantal respondenten. *“Bij deze methode worden nagenoeg geen cijfermatige gegevens verzameld, maar er worden teksten geanalyseerd, interviews afgenomen en observaties gedaan. Met deze methoden kan er doorgevraagd worden op achterliggende motivaties, meningen, wensen en behoeften van de doelgroep”* (Verhoeven, 2011).

Kwantitatief onderzoek

Kwantitatief onderzoek is in tegenstelling tot kwalitatief onderzoek gericht op het verkrijgen van informatie onder relatief groot aantal respondenten. *“Bij deze methode worden cijfermatige gegevens verzameld, waarbij deze gegevens vervolgens met behulp van statische technieken worden geanalyseerd”* (Verhoeven, 2011).

Voor de afstudeeropdracht zal er gekozen voor de methode “kwalitatief onderzoek”. De reden hiervoor is dat er doorgevraagd kan worden naar motieven. De respondent krijgt hierdoor de gelegenheid om zijn verhaal te vertellen. Het doel hiervan is om o.a. zo veel mogelijk nieuwe of specifieke informatie te krijgen m.b.t. de kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen, over het nieuwe ordermanagementsysteem en de relatie tussen de processen en het nieuwe systeem.

4.1 Dataverzamelingsmethoden

Voor de afstudeeropdracht zullen verschillende methodes gebruikt worden voor het verzamelen van data. In deze paragraaf worden deze methodes gedefinieerd.

Literatuurstudie

De afstudeeropdracht zal gestart worden met een literatuurstudie om meer informatie te verzamelen over de hoofdvraag van het onderzoek. Voor het structureren van de literatuurstudie zal gebruikt worden gemaakt van de Big6™ methode welke is ontwikkeld door Eisenberg & Berkowitz. (Verhoeven, 2011)

Om snel en efficiënt gegevens te kunnen vinden en gegeven het feit dat binnen Translink enorm veel data beschikbaar is, wordt de Big6™ methode gebruikt.

Voor het verschaffen van bruikbare literatuur wordt gebruikt gemaakt van websites, boeken en databanken zoals Google Scholar.

Onderzoeksinterview

Gedurende de afstudeeropdracht zullen er verscheidene gesprekken gevoerd worden om meer kennis te vergaren en tot nieuwe inzichten te komen. Het volgende onderscheid zal daarbij gemaakt worden:

Interview(s):

Om meer informatie te verkrijgen en eventueel de mening van de respondent over bepaalde onderwerp te toetsen zullen er interviews plaats vinden. Afhankelijk van de situatie zal er gekozen worden of er een ongestructureerd interview, half-gestructureerd interview of gestructureerd interview gaat plaats vinden.

Groepsgesprek(ken):

Door het vervangen van het ordermanagementsysteem naar een standaardpakket (wat in feite de hele organisatie raakt) en het hermodelleren van de bedrijfsprocessen met behulp van een standaard, heeft Translink in feite te maken met een cultuur verandering. Translink krijgt steeds meer het idee dat er meer gestandaardiseerd moet worden. Aangezien dit programma (vervanging ordermanagementsysteem, OMS) meerdere afdelingen raakt, zullen er groepsgesprekken plaats vinden met de desbetreffende betrokkenen om iedereen in dit traject mee te nemen en up to date te houden.

Deelname aan de werkgroep BPMN is een voorbeeld van een groepsgesprek of focusgroep. Het doel van de werkgroep is het opstellen van BPMN 2.0 styleguides voor Translink en afspraken maken over conventies en het daarbij behorende wijzingsproces. Tijdens deze sessies kan de student zijn kennis die hij heeft meegekregen vanuit de opleiding aandragen. Ook bepaalt de student mede de symbolen, welke gebruik dienen te worden bij het modelleren van bedrijfsprocessen. De gemodelleerde bedrijfsprocessen kunnen eventueel meegenomen worden in de werkgroep en getoetst worden op correctheid.

Analyse van bestaand materiaal (kwalitatieve analyse)

Na het verzamelen van data, zullen deze verder geanalyseerd worden om te kunnen bepalen welke kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen er zijn binnen Translink. Dit zullen o.a. de use cases, administratieve organisatie (AO) zijn.

Om enigszins inzicht te krijgen in de inrichting van de organisatie zal de bedrijfsreferentiearchitectuur bestudeerd worden. In de bedrijfsreferentiearchitectuur worden in feite de principes, beschrijvingen en modellen weergegeven voor het ontwerp en inrichting van de informatievoorziening. Tevens zal de Service Portfolio doorgenomen worden, om enigszins inzicht te vergaren betreft de afspraken die zijn gemaakt tussen Translink en haar klanten.

Voor het analyseren van data zal de methode mind-mapping gebruikt worden. De reden waarom er voor deze methode is gekozen, is dat er o.a structuur gebracht kan worden en gedachten en denkpatroon in beeld gebracht kan worden. (Verhoeven, 2011)

In de onderstaande tabel "overzicht onderzoeksmethode" wordt per deelvraag de functie, de methodes voor dataverzameling en de desbetreffende (ontwerp) model weergegeven. In de volgende hoofdstuk worden de activiteiten beschreven welke dient te worden uitgevoerd om de desbetreffende deelvraag te kunnen beantwoorden.

	Deelvraag	Aanpak	Methode	Model
Fase 1: Inventarisatie	F1.1 Wat wordt verstaan onder kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen binnen Translink? Functie: Beschrijvend	Interview / Gesprek met de heer van Piggelen en de heer Cats Bestuderen bedrijfsreferentie architectuur en service portfolio	Interview Analyse van bestaand materiaal	N.v.t
	F1.2 Welke kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen zijn er binnen Translink? Functie: Beschrijvend	Inventarisatie van alle TLS processen, gebruik makend van de use cases en AO's Inventarisatie kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen , gebruik makend van de use cases en AO's	Analyse van bestaand materiaal	N.v.t
	F1.3 Hoe verlopen de huidige kaart en klant	Vaststellen van het kwaliteitsniveau	Analyse van bestaand materiaal	BPMN 2.0

	gerelateerde bedrijfsprocessen? Functie: Beschrijvend	van die processen.		
Fase 2: Mapping	F2.1 Welke ondersteuning voor de kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen biedt het nieuwe ordermanagementsysteem? Functie: Beschrijvend	Best practices / informatie over de werking van het nieuwe systeem Interview met de desbetreffende medewerker(s) dat meer weet over het nieuwe systeem Indien van toepassing, observeren het nieuwe systeem / bijwonen Proof of Solutions	Observeren Interview Analyse van bestaand materiaal	N.v.t
	F2.2 Op welke manier moeten de bedrijfsprocessen worden aangepast om door het nieuwe ordermanagementsysteem te worden ondersteund? Functie: Ontwerpend	Procesmodel maken Samenvoegen / rationaliseren processen Mapping op nieuwe systeem	Groeps-gesprek Observatie	BPMN 2.0
Fase 3: Advies	F3.1 Welke acties kan Translink ondernemen voor de bedrijfsprocessen die niet aansluiten op het nieuwe ordermanagement systeem? Functie: Ontwerpend	Inventariseren en analyseren bedrijfsprocessen die niet aansluiten op het nieuwe systeem Advies geven m.b.t. de processen in de context van het nieuwe systeem (proces aanpassen of systeem aanpassen)	Analyse van bestaand materiaal Observatie	BPMN 2.0

Tabel 1 overzicht onderzoeksmethode

5. Planning & Werkzaamheden

5.1 Aanpak en fasering

In deze paragraaf wordt de planning van de werkzaamheden beschreven. Figuur 20 Traject afstuderen geeft een overzicht van de fases die gedurende het afstuderen worden doorlopen. Het plan van aanpak, scriptie en de eind presentatie worden meegenomen in de planning. Het laatste onderdeel "de afstudeerzitting" is niet meegenomen in de planning, omdat er geen definitieve data voor is vastgesteld. De afstudeerzitting vindt plaats tussen 31 maart 2015 en 2 april 2015.



Figuur 20 Traject afstuderen

De afstudeeropdracht wordt over een periode van 19 weken uitgevoerd. De deadlines en week van oplevering zijn als volgt ingedeeld:

- Week 51 (19-12-2014): Oplevering Plan van Aanpak;
- Week 4 (21-1-2015): Deadline Fase 1 Inventarisatie;
- Week 10 (2-3-2015): Deadline Fase 2 Mapping;
- Week 11 (11-3-2015): Deadline Fase 3 Advies;
- Week 12 (17-3-2015): Oplevering Scriptie;
- Week 13 (23-3-2015): Eindpresentatie (stage)

In de volgende tabellen worden de fases verder uitgewerkt. In feite bestaat elk fase uit een aantal deelvragen die gedurende het afstuderen moeten worden beantwoord. De activiteiten die uitgevoerd moeten worden om uiteindelijk de desbetreffende deelvraag te kunnen beantwoorden, zijn in de onderstaande tabellen beschreven. Ook wordt per activiteit het geschatte aantal benodigde uren weergegeven. De urenverdeling is gebaseerd op een totaal van 496 manuren over de periode 19 december 2014 tot 17 maart 2015 van 40 uur per week.

Fase 1: Inventarisatie		
Deelvraag:	Activiteiten:	Uren:
F1.1 Wat wordt verstaan onder kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen binnen Translink?	- Interview / Gesprek met de heer van Piggelen en de heer Cats - Bestuderen bedrijfsreferentie architectuur en service portfolio	2 24
F1.2 Welke kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen zijn er binnen Translink?	- Inventarisatie van alle TLS processen, gebruik makend van de use cases en AO's - Inventarisatie kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen,	100 (Dit is inbegrepen in die 100 uur)

	gebruik makend van de use cases en AO's	
F1.3 Hoe verlopen de huidige kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen?	- Vaststellen van het kwaliteitsniveau van die processen.	60
	Totaal	186

Fase 2: Mapping		
Deelvraag:	Activiteiten:	Uren:
F2.1 Welke ondersteuning voor de kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen biedt het nieuwe ordermanagementsysteem?	- Best practices / informatie over de werking van het nieuwe systeem - Interview met de desbetreffende medewerker(s) dat meer weet over het nieuwe systeem - Indien van toepassing, observeren het nieuwe systeem	20 6 30
F2.2 Op welke manier moeten de bedrijfsprocessen worden aangepast om door het nieuwe ordermanagementsysteem te worden ondersteund?	- Procesmodel maken - Samenvoegen / rationaliseren processen - Mapping op nieuwe systeem	24 40 100
	Totaal	220

Fase 3: Advies		
Deelvraag:	Activiteiten:	Uren:
F3.1 Welke acties kan Translink ondernemen voor de bedrijfsprocessen die niet aansluiten op het nieuwe ordermanagement systeem?	- Inventariseren en analyseren bedrijfsprocessen die niet aansluiten op het nieuwe systeem - Advies geven m.b.t. de processen in de context van het nieuwe systeem (proces aanpassen of systeem aanpassen)	20 30
	Totaal	50

	Uren Totaal	456
--	--------------------	------------

In totaal zijn er 40 manuren vrij gehouden voor een eventuele uitloop van de fases. In feite heeft ieder fase circa 13 uur aan buffer.

5.2 Schematische planning

In deze paragraaf wordt de planning weergegeven dat gehanteerd wordt tijdens de uitvoering van de afstudeeropdracht.

Taaknaam	Duur	Begindatum	Einddatum
Plan van Aanpak		10-11-2014	19-12-2015
Fase 1: Inventarisatie			
F1.1	4 dagen	19-12-2014	22-12-2014
F1.2	18 dagen	22-12-2014	14-1-2015
F1.3	8 dagen	14-1-2015	21-1-2015
Buffer	(13 uur)		
Fase 2: Mapping			
F2.1	7 dagen	21-1-2015	29-1-2015
F2.2	16 dagen	29-1-2015	2-3-2015
Buffer	(13 uur)		
Scriptie			
1e concept versie		30-1-2015	30-1-2015
2e concept versie		24-2-2015	24-2-2015
Fase 3: Advies			
F3.1	7 dagen	2-3-2015	11-3-2015
Buffer	(13uur)		
Scriptie Final		17-3-2015	17-3-2015
Eindpresentatie (stage)		23-3-2015	23-3-2015

5.3 Vereiste vakkennis

De volgende vakkennis is vereist voor het uitvoeren van de activiteiten:

- **BPMN 2.0**
Kennis van de Business Process Modelling Notation, waarbij deze standaard wordt gehanteerd voor het modelleren van de kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen. (Group, 2011)
- **Sparx Enterprise Architect**
Kennis van de Sparx Enterprise Architect tool, waarmee de kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen worden gemodelleerd. (Ltd., 2000) Er is nog geen definitieve tool voor het modelleren. Hoogstwaarschijnlijk wordt Sparx Enterprise Architect gebruikt. Dit is ook de reden waarom dit tool is meegenomen.
- **Use Cases**
Het kunnen lezen van UML use case diagram om de ondersteuning die systemen bieden aan

processen te kunnen begrijpen.

- **Onderzoekskennis**
Het op de juiste manier verrichten van een onderzoek.

5.4 Randvoorwaarden

Voor het behalen van de doelstelling zijn er een aantal randvoorwaarden gesteld. Deze kunnen als volgt geformuleerd worden:

- De beschikbaarheid van / inzicht in de huidige kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen.
- De beschikbaarheid van interne medewerkers bij Translink om eventueel interviews af te nemen.
- Het verkrijgen van inzage in relevante documenten.
- De beschikbaarheid van (informatie over) het nieuwe ordermanagementsysteem.

5.5. Risico's

Deze paragraaf beschrijft de aanwezige risico's die het voltooiën van de afstudeerstage kunnen belemmeren. Per risico wordt aangegeven hoe groot de kans wordt geacht dat het risico zich voordoet, welke gevolgen dat met zich meebrengt en welke maatregelen uit voorzorg zijn genomen.

Risico	Kans	Gevolgen	Voorzorgsmaatregelen
Betrokkenen met verschillende belangen	Hoog	Planning loopt uit, omdat het teveel tijd kost om iedereen op een lijn te krijgen.	Workshops organiseren, waarbij alle belanghebbende werken aan een gezamenlijke doel.
Te weinig beschikbaarheid interne betrokkenen	Laag	Planning loopt uit, of wordt in zijn geheel aangepast en werkzaamheden vervallen.	Ruim van tevoren afspraken inplannen voor gesprekken, interviews en eventueel groepsgesprekken.
Gegevensverlies afstudeeropdracht	Laag	Het verliezen van belangrijke data m.b.t. de afstudeeropdracht.	Gebruik maken van Dropbox, externe hardeschip en of de k:schijf van Translink, die wordt gebackupt
Tekortkomende communicatie met HU	Laag	Te lang moeten wachten op feedback en of informatie.	Ruim van tevoren afspraken maken met begeleiding HU.
Tijdgebrek/ verkeerde planning	Hoog	Planning loopt uit waardoor werkzaamheden vervallen.	Tijdens het plannen een buffer gebruiken.
Verlies van vastgelegde informatie tijdens interviews	Laag	Ontbreken van belangrijke informatie	Wanneer mogelijk, interviews opnemen
Keuze voor het nieuwe ordermanagementsysteem	Midden	Werkzaamheden vervallen. Indien nodig, wordt de afstudeeropdracht	Het bewaken van de voortgang

m vertraagt		in overleg met de bedrijfsbegeleider en docentbegeleider aangepast	
Opleveren van (deel) producten voldoen niet aan de afstudeer criteria en aan de eisen van Translink	Midden	Planning loopt uit en afronding van de stage kan belemmerd worden	(deel) producten tijdig laten reviewen bij desbetreffende personen

6. Begeleiding

De volgende personen zijn betrokken bij de afstudeeropdracht:

Naam	Functie
Pieter Rebel	Opdrachtgever van systeemvervanging
Laurens van Piggelen	Bedrijfsbegeleider
Nini Salet	Docentbegeleider
Olcay Ilbey	Stagiair

6.1 Bedrijfs- en persoonsgegevens

Bedrijfsgegevens:

Bedrijf	Adres
Hogeschool Utrecht Faculteit Natuur & Techniek	Nijenoord 1 3552 AS Utrecht
Translink	Stationsplein 151-157 3818 LE Amersfoort

Contactgegevens betrokkenen:

Naam	E-mailadres	Telefoonnummer
Pieter Rebel	Pieter.rebel@translink.nl	
Laurens van Piggelen	Laurens.van.Piggelen@translink.nl	06 46096620
Nini Salet	Nini.salet@hu.nl	088 4818283
Olcay Ilbey	Olcay.ilbey@student.hu.nl	06 41842769

Bibliografie

Gillijns, R. (2014). *Bedrijfsreferentiearchitectuur*. Amersfoort.

Group, O. M. (2011, Januari). *Business Process Model and Notation*. Opgehaald van OMG:
<http://www.omg.org/spec/BPMN/2.0/>

Loek, t. B., & Oteman, M. (2011). *Inleiding Organisatiekunde*. Bussum: Uitgeverij Coutinho B.V.

Ltd., S. S. (2000). *Demo Sparx Enterprise Architect*. Opgehaald van
<http://www.sparxsystems.com.au/resources/webinar/partners/bpmn/Presentation.htm>

Obers, G.-J. (2014). *Grip op processen in organisaties*. Zaltbommel: Van Haren Publishing.

Steehouder, M. (2006). *Leren Communiceren: Handboek voor mondelinge en schriftelijke communicatie*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Ton, S. (2014). *MEMO uitgangspunten vervanging OMS*. Amersfoort: Translink.

Translink. (2014). *Info over Translink*. Opgehaald van Translink: <https://translink.nl>

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Bijlage 1: Contract afstudeerstage Olcay Ilbey

Contract afstudeeropdracht
Instituut voor ICT
Nijenoord 1, 3552 AS, UTRECHT

NB: Dit contract dient te worden opgenomen als vast onderdeel van het plan van aanpak

Datum: **18-12-2014**

Naam student: **Olcay Ilbey**
Opleiding: **Business IT & Management**
Variant: **voltijd** / deeltijd / duaal
Adres student: **Johannes de Heerlaan 3**
Postcode / Woonplaats student: **3972 WK, Driebergen**
Studentnummer: **1609966**
Telefoonnummer privé: **06 41842769**
E-mailadres: **olcay.ilbey@student.hu.nl**

Naam bedrijf (afstuderen): **Translink**
Adres bedrijf: **Stationsplein 151-157**
Postcode / Woonplaats bedrijf: **3818LE Amersfoort**
Naam bedrijfsbegeleider: **Laurens van Piggelen**
Telefoonnummer bedrijfsbegeleider: **06 46096620**
E-mailadres bedrijfsbegeleider: **Laurens.van.Piggelen@translink.nl**

Beoogde datum van het onderzoekssemester:
Geheimhouding geaccordeerd door HU op:

Ondergetekenden verklaren hiermee akkoord te gaan met de inhoud van bijgesloten PvA

Handtekeningen

Student:

Docentbegeleider:

Bedrijfsbegeleider:

Bijlage 2 - Producten en diensten aan deelnemers

Business rol	Producten en diensten aan deelnemers
Scheme provider	Uitvoeren check-to-connect
	Aanvragen aanpassing OV-chipkaartsysteem
	Produceren en leveren PKI SAM-kaarten (op basis van forecast)
	Beëindigen PKI SAM-kaart
	Beëindigen PKI SAM-kaart bij verlies/diefstal
	Registreren OV-chipkaartproducten
Clearing operator	Valideren en toedelen van transacties
	Financiële verrekening van opbrengsten en vergoedingen
	Afhandelen claim Deelnemer
	Afhandelen zwarte Lijst
	Melden gepland onderhoud
	Leveren detailinformatie
Kaartproducent	Ontwikkelen co-branded persoonlijke OV-chipkaart
	Ontwikkelen special persoonlijke OV-chipkaart
	Produceren en leveren persoonlijke OV-chipkaarten
	Ontwikkelen co-branded anonieme OV-chipkaart
	Ontwikkelen special anonieme OV-chipkaart
	Produceren en leveren anonieme OV-chipkaarten
	Produceren en leveren serviceformulieren, aanvraagformulieren en –pakketten
	Produceren en leveren Test- en Introductiekaarten
	Aanschrijven kaarthouders van een (bijna) verlopen persoonlijke OV-chipkaart
Kaartuitgever	Klantenservice OV-chipkaart
	Online dienstverlening via www.ov-chipkaart.nl
	Verwerken EOD-Dictionary gegevens en gegevens van servicepunten
	Platform Zakelijk ¹
	NAL-Manager
	Ophalen gereedstaande acties
	Linkmanager
	Toegang tot Kaartarchief
Algemeen	Presentatie over Nederlandse e-ticketing Scheme
	Afhandelen klacht Deelnemer
	Afhandelen wijziging gegevens Deelnemer

Tabel 2 Producten en diensten aan deelnemers

Bijlage 3 - Diensten rechtstreeks aan particuliere klanten

Product	Diensten rechtstreeks aan particuliere klanten
OV-chipkaart	Kopen/bestellen persoonlijke OV-chipkaart
	Aanvragen vervangende persoonlijke OV-chipkaart
	Aanvragen nieuwe persoonlijke OV-chipkaart bij einde levensduur
	Doorgeven wijziging gegevens kaarthouder
	Beëindiging OV-chipkaart (persoonlijk of anoniem)
	Aanschrijven kaarthouders van een (bijna) verlopen persoonlijke OV-chipkaart
	Stellen van een vraag / indienen van een klacht
Saldo	Aanvragen automatisch opladen
	Kopen saldo
	Aanvragen terugbetaling aangeschaft saldo (saldo restitutie)
	Wijzigen / beëindigen automatisch opladen
	Aanvragen blokkeren saldo en producten bij verlies/diefstal persoonlijke OV-chipkaart
	Doorgeven wijziging rekeninghoudergegevens
	Stellen van een vraag / indienen van een klacht
Chip (OV-applicatie) administratie	Inzien transactiegegevens
	Stellen van een vraag / indienen van een klacht

Tabel 3 Diensten rechtstreeks aan particuliere klanten

Bijlage 4 – Het 7S model McKinsey

Het 7S model welke is ontwikkeld door McKinsey is een model om de organisatie te analyseren. De kwaliteit van de prestaties van een organisatie worden gemeten op basis van 7 factoren. Het idee achter het 7S model is dat er een samenhang zit tussen de S'en. Zodra de ene S verandert heeft dat gevolgen voor de andere.

Het model maakt onderscheidt tussen drie harde factoren en vier zachte factoren. Harde factoren zijn eenvoudig te identificeren en eenvoudig op te merken, waar de organisatie direct invloed op kan uitoefenen. Harde factoren zijn:

Strategie:

In grote lijnen geeft de strategie de route aan die de organisatie moet volgen om haar doelstellingen te kunnen bereiken.

Structuur:

Bij structuur wordt gekeken hoe het bedrijf is ingericht. Zaken als organisatiestructuur, verantwoordelijkheden en taakverdeling worden hierin meegenomen.

Systemen:

Voor een organisatie zijn systemen en de processen daarbinnen van groot belang om de producten en diensten te kunnen leveren. In feite wordt hiermee de operations bedoeld.



Zachte factoren zijn in tegendeel moeilijk te identificeren. Binnen het 7S model van McKinsey worden de volgende zachte factoren onderscheiden:

Staff:

Medewerkers zijn nodig voor de invulling van de strategie, structuur, systemen en de hierna nog te behandelen skills, style en shared values. Zonder medewerkers is er geen organisatie. Ze zijn het hart van de organisatie. Het human resource (HR) beleid van een organisatie speelt hierbij een grote rol.

Skills:

Skills oftewel kennis en vaardigheden die in de organisatie beschikbaar zijn om de concurrentieslag aan te kunnen gaan.

Style:

Met style wordt de wijze bedoeld waarop het management met zijn medewerkers omgaat. Is er een formele of informele sfeer binnen de organisatie? Zijn er veel managementlagen binnen de organisatie? Dit zijn zaken die hun invloed hebben op hoe de medewerkers binnen de organisatie functioneren.

Shared values:

Shared values gaat over de bedrijfscultuur die er binnen de organisatie heerst. Hierin valt ook de visie van de organisatie. De shared values is in het 7S model in het midden geplaatst, mede omdat deze factor invloed heeft op alle andere factoren binnen de organisatie. Een organisatie is met een bepaald denkbeeld / visie opgezet. Dit straalt af in de rest van de organisatie. Zodra de shared values binnen de organisatie verandert, dan heeft dit effect op alle factoren binnen de organisatie.

Bijlage 5 – Interview Leonard Cats

Algemeen informatie

Geïnterviewde:

- Leonard Cats

Functie geïnterviewde:

- Business Analist

Interviewer:

- Olcay Ilbey

Locatie interview:

- Translink, Stationsplein 151-157

Datum en tijd interview:

- 22-12-2014 van 08:30 uur tot 09:15 uur

Doel van interview:

Het verkrijgen van zo objectief mogelijke informatie over kaart en klant gerelateerde onderwerpen.

Opmerking:

Om verwarringen te voorkomen wil ik aangeven dat, voorafgaande het interview een algemeen introductie is geweest. Hierdoor kan het gevoel ontstaan alsof dit mist aan het begin van het interview.

Interview

- Interviewer: Goedemorgen Leonard. Voordat wij gaan beginnen, wil ik je in de eerste instantie bedanken voor de tijd die je hebt vrij gemaakt. Uhm... het doel van dit interview is om informatie vergaren omtrent klant en kaart gerelateerde onderwerpen. Ik heb... ik heb daarom een topiclijst opgesteld met een aantal onderwerpen uhh... die ik met jou wil doornemen. Één van de onderwerpen zijn 'klanten'. En dan wil ik...uhm... eigenlijk in de eerste instantie over hebben, van oké Translink richt zich in haar dienstverlening op uhh... particulier klanten dat zijn dus de reizigers uhh.... en zakelijke klanten, dus de... de vervoerders. Welke onderscheid maakt Translink bij haar klanten?
- Leonard: Uhh... bij de zakelijke klanten.... Denken ze meer aan mobility mix. De zakelijke klanten die een zakelijke kaarten willen hebben. De vervoerders zijn in scheme eigenlijk die gene voor wie ze echt iets doen. En de eindklanten.. nou ja je merkt zelf ook wel dat die een beetje achter geschoven zijn. De eigenlijk consumenten zoals jij en ik die hebben veel minder aandacht ehu... Dus eigenlijk drie groepen...uhhm... de consumenten, de eindklanten zoals jij en ik.
- Interviewer: Hmm...
- Leonard: Uhh...geld wordt verkocht en de kaart wordt geleverd, hoewel de opdracht is van de vervoerders is de vervoerders is de belangrijkste klant en ook de aandeelhouder. En naast de zakelijke klanten waarvoor ze dus grote pakketten... kaarten ehu... ehu... kopen...
- Interviewer: En met zakelijke klanten bedoel je dan uhh... de bedrijven ofzo die...

Leonard: Ja...

Interviewer: Die... die x aantal uhh... kaarten willen voor een..

Leonard: Ja...

Interviewer: Voor hun... voor hun uhh...medewerkers?

Leonard: Ja en dan zetten ze producten op van vervoerders voor eindklanten, dus in feit is dat een... een... een, ze zijn niet perse vervoerders namelijk, het zijn ook uhm... gewoon bedrijven zoals Translink of Nationale Nederlanden of weet ik veel wat... dus dat zijn meer de zakelijke klanten waar zij veel meer uhh... interesse in hebben nu.

Interviewer: Uhm... welke...

Leonard: Dus dat zijn de drie groepen zou ik verwachten.

Interviewer: Hmm... Oké... En welke klant groepen zijn de meeste aantrekkelijk voor translink, dat vraag heb je eigenlijk een beetje...

Leonard: Ik denk de zakelijke... klanten, hoewel de vervoerders meeste geld oplevert, maar de meeste aantrekkelijke vinden ze volgens mij de zakelijke klanten. De zakelijke doel groepen.

Interviewer: Maar uhh... je zei net dat... uhh... de belangrijke klanten eigenlijk de vervoerders op de deelnemers waren..

Leonard: Ja, die... ze zijn aandeelhouders...

Interviewer: Ja...

Leonard: Die zijn niet de aantrekkelijkst voor uhh... voor Translink.

Interviewer: Maar ze zijn toch wel, neem ik aan wel belan... die spelen toch wel een belangrijke rol bij uhm...

Leonard: Maar als ze nou...

Interviewer: Translink

Leonard: Een keuze moeten maken met waar gaan ze nou mooi nieuw producten voor maken.

Interviewer: Ja..

Leonard: Dan is het denk ik de zakelijke klanten...en niet de vervoerders.

Interviewer: En...en...en uhh...

Leonard: Dat is een beetje een inschatting...

Interviewer: En particulieren klanten... niet?

Leonard: Nah...het meeste particulieren klanten worden bediend ,omdat de vervoerders... het ehu... eigenlijk hun klanten zijn en dat zijn particulieren klanten van translink, omdat eigenlijk alleen maar saldo en Auto Reload eigen product van translink erop gezet worden.

Interviewer: Maar op dit moment ligt de focus dus...dus meer op uhh... de zakelijke klanten?

Leonard: Ik denk dat zakelijk, nou ja ehu... je vroeg of wat aantrekkelijker is. Ik denk dat aantrekkelijker voor translink is om de zakelijke markt gewoon echt... te exploderen. En de meeste geld, ongetwijfeld opgeleverd worden door uhh... misschien de auto reload en door saldo verkopen....maar dat weet ik eigenlijk niet.

Interviewer: Hmm oké..

Leonard: volgens mij zijn er ook cijfers van...voor.

Interviewer: En waar ligt de focus het meest op dit moment?

Leonard: (stilte)...geen idee...

Leonard: (lacht)

Interviewer: Kan je, kan je een inschatting maken wat je... wat je zeg maar zelf merkt?

Leonard: Ja, belangrijkste voor eigen producten is natuurlijk de Auto Reload en uhh... het saldo verkopen. Dus inderdaad de eind klant zoals jij en ik...en eigen product van Translink... Dit is een beetje discussie geval.

Interviewer: Ennnn... de core bussines van Translink is het verwerken van...van betalingen, produceren van ov-chipkaarten en het faciliteren van het aanvraag proces. Uhh...zijn er nog andere producten...

Leonard: Ja onderhouden van scheme denk ik... ja dat vinden ze zelf ook heel erg belangrijk, het in stand houden van het hele stelsel van... poortjes en dat soort gevallen.

Interviewer: Uhh...zijn er nog andere producten en of diensten...uhh... dat Translink uhh...verleent aan haar klanten?

Leonard: ...aan haar klanten..

Interviewer: En dat benoem... en is dan uhh... dat zijn zowel particulieren klanten als...als...als zakelijke klanten.

Leonard: Uhh.. nou wa...wa... paar van die diensten verlenende dingen uhhm... los van het verstrekken van de OV-chipkaarten hebben ze natuurlijk ook de vervangingsproces, het serviceproces, de locatie vinder... het kunnen ophalen van saldo, weetje... dienstverlenend van die poortjes die hier buiten staan ..uhh...die zijn natuurlijk van de vervoerders, maar in standhouder van... deels schema dat is iets van Translink zelf...

Interviewer: Hmm oké...

Leonard: Echte producten voor Translink. Dan zouden ze een payment...uhh... pilot. Dus inderdaad...dat ze betalen via z'n die ding, volgens mij is dat afgeschotren. Dat gaan ze niet meer doen. Dus dat is niet meer als product uhh... voor klanten.

Interviewer: En saldo op de kaart...kan je die zien als een product?

Leonard: Ja...tuurlijk...saldo is eigenlijk alleen maar soort een dienstverlening omdat binnen de mate van vervoerders

Interviewer: Ja...wat...wat verstaat eigenlijk translink onder dienstverlening en...en services... want...

Leonard: De producten op uhh...op z'n OV-chipkaart zetten z'n meer..

Interviewer: Dus alles wat Translink in feite doet uhh... naast produceren van producten...kan je zien als dienstverlening of service...services?

Leonard: Denk het wel... ja...ja, want ze levert niks meer. Weetje een klant wilt reizen en heeft hij voor z'n een kaartje nodig. Uhh...nou dat kaartje wordt geleverd door Translink, maar ook...het kunnen reizen bij verschillende vervoerders het erop plaatsen. Vervoerder heeft natuurlijk dat product... en Translink faciliteert alleen maar door dat op het kaartje te zetten of beschikbaar te maken. En trouwens Translink is niet de enige... vervoerders doen dat zelf ook. Maar Translink is ook een grote bedrijf in Nederland die dat ook doet. Hetzelfde geldt voor saldo op de kaart zetten. Weetje de NS heeft zelf van die saldo dingen. Maar ook op de kaart zetten is iets wat...wat uhh... Translink doet de portal voorheen... laat ik het zo stellen. Eigenlijk het enige dienstverlening wat ze doen.

Leonard: (denkt)...hebben ze nog andere dingen.. ik zou het niet weten... Nee.

Interviewer: nou Translink is een, is dus een besloten vennootschap. Waarvan dus de aandelen uhh... uhh... in bezit zijn van aandeelhouders. Uhm... in hoeverre mag Translink bepalen of beslissen welke product ze zeg maar uhh... op de markt kunnen uhh... brengen?

Leonard: Uhh...

Interviewer: Mag Translink zomaar een product uhh... op de markt brengen? Of moeten ze daar eerst een toestemming voor vragen ofzo? Of zij...zijn daar afspraken over?

Leonard: Ik denk dat daar wel afspraken over zijn. Volgens mij is translink redelijke autonoom in het ontwikkelen van eigen producten. Alleen ze opereren natuurlijk wel in een vervoerders markt. Dus als zij iets nieuws gaan doen ,wat vervoerders ook gaan doen, dan zit daar kwaad bloed, dus is afstemming wel vereist.

Leonard: Kijk als de NS met een belangrijk iets bezig is en Translink denkt... ohhw... dat kunnen wij beter. Weetje dan ga je eigenlijk strijden met je...belangrijkste aandeelhouder en dat is niet handig. Maar ze zijn redelijk autonoom omdat ze zelf mogen en kunnen doen. Maar sommige dingen zijn niet zo handig.

Interviewer: Oké...dus ze hoeven niet...

Leonard: Ze hoeven geen toestemming te vragen voor allerlei dingen.

Interviewer: Ze worden dus niet onder druk gezet door de aandeelhouders van "hé jongens dit wil ik en meer niet. Uhh... deze producten bijvoorbeeld.... moet je gaan leveren.

Leonard: Wat ik begrijp is dat ze...ze worden wel onderdruk gezet om een aantal dingen te doen. Uhh... maar daarnaast hebben ze ook behoorlijke vrijheid om ook wat dingen te ontwikkelen. Dat gaat trouwens wel veranderen geloof ik met die coöperatie. Maar daar weet ik te weinig van. Dus... dat is nog een beetje onzeker. Van wat gaat die coöperatie eisen van ze? Voor....wat ik begrijp is dat ze voorheen redelijk vrijheid hadden om dingen te pilotte, te ontwikkelen, te doen, naast normale dienstverlening die ze voor de aandeelhouders deden. Misschien dat... dat ingeperkt gaat worden, maar..

Interviewer: En... en...

Leonard: Dat weet ik niet.

Interviewer: En de prijzen van de producten en de diensten... door wie wordt dat...dat bepaald?

Leonard: Uhh....nou ja, van de vervoerders door de vervoerders natuurlijk...en...en Translink faciliteert meestal ook producten voor de vervoerstypen, bepalen daar de prijzen van. En voor de eigen

producten zoals de Auto Reload, maar dat is natuurlijk de eigen prijsensetting...Dus volgens mij hebben ze niet zoveel ruimte om... in de vervoerders...hebben ze volgens mij niet zoveel ruimtes in de prijzen op het moment, maar daar weet ik ook te weinig van.

Interviewer: Uhhm...oké en hoe gaat Translink om met nieuwe ontwikkelingen?

Leonard: Ze hebben nu in ieder geval innovatie...uhh...poten. Hugo is nou helemaal dedicated...uhh...in innovatie. Dus die probeert eigenlijk de markt voor te zijn door spannende technologische ontwikkelingen uit te testen, te kijken van is dat iets wat voor de vervoerders aantrekkelijk is en wat voor de klanten aantrekkelijk is. Dus in zo verre zijn ze bezig, dat telkens vanuit de technische view... trouwens dat... dat... dat valt misschien een beetje tegen...om echt de innovatie naar voren te duwen. En nu die payment. Uhh...uhh...en dinges is eigenlijk iets wat uhh...het...die payment. Uhh... prove was inderdaad ook iets waar ze probeerde een...een voorschot op de markt te krijgen. Voor de rest volgen ze natuurlijk ook op de vervoersmarkt die roept.

Interviewer: Oké, uhhm...nou Translink is op dit moment bezig met een hele gro... een van de grootste project die ze nu tot nu toe hebben. Het OMS vervangen. En...

Leonard: echt waar...(lacht)

Interviewer: (lacht)...en wat moet het nieuwe ordermanager bieden aan Translink...ten opzichte van het oude systeem?

Leonard: Voornamelijk de kosten reductie. Dat is de belangrijkste...drijf veer...maar Uhh...wa...wat...

Interviewer: En kwa functies..? gaat het echt om puur om de kosten uhh...

Leonard: Het is voornamelijk om de kosten en...omdat...uhh...de belangrijkste aandel... aanleiding om dat te doen is dat er heel veel wilt groei is ontstaan. Uhh...van...van hoe de applicatie werkt. Hoe...Translink vanuit tien jaar geleden... ofzo is omgegaan met de klanten en de orders en hoe eigenlijk de hele database model en...en... interfaces is opgebouwd. Nou dat is eigenlijk een beetje onderbieder...nou spaghetti is te groot woord, maar het is een beetje onbeheersbaar geworden. Het is veel te duur geworden en kwa ondersteuning liep het uhh...af...het contract liep ook af. Uhh...dus is het ook een mooi moment om te kijken... van ja? dat zou eigenlijk veel beter moeten. Het moet veel efficiënter. Uhh... dus de kostenreductie is het belangrijkste, omdat het systeem gewoon vervangen moest worden, maar daarnaast kan je dan ook gewoon eiken en zeggen van...hoe horen wij eigenlijk met de klanten om te gaan...Hoe horen wij met de orders om te gaan? Dat zou veel logischer ook met de technieken van nu, hoe je het kunt oplossen. Je moet niet meer het ouderwetse ontwikkel methode uhh... ja nog steeds gebruik ze waterval, maar met het oude ontwikkelmethode iets gaan bouwen. Maar je moet eigenlijk flexibiliteit en uhh...vaak de markt en is daar een grote belangrijke usability...Als de politiek iets wil dan moet je vrij snel door je belangrijkste order managementsysteem dat kunnen aanpassen om gewoon snel te kunnen inspelen op de marktontwikkelingen. Dat kunnen ze nu niet. Dus alles is waanzinnig tastbaar...

Interviewer: en dat komt doordat er te veel maatwerk is..?

Leonard: Één, omdat translink niet voldoende nadenkt over hoe hoort om te gaan met klanten en orders en wat is onze dienst verlening eigenlijk. Dat...dat ze niet zuiver genoeg in beeld hebben. En daarnaast, omdat...de techniek zo verouderd is en zo vast zit en zo vast geroest zit. En beheer is zo ontzettend duur is geworden. Je, bijna geen verandering kan doorvoeren zonder het hele IT landschap onder uit te halen en dat is natuurlijk een serieuze risico voor Translink als je paar dagen oude business bent. Ja dan...uhh...heb je een serieus probleem. Dat kunnen ze niet meer veroorloven.

Interviewer: Uhhm ja...Translink is bezig met het selectie traject zeg maar. Uhh...wanneer wordt een definitieve...definitieve keuzen gemaakt?

Leonard: Uhhm...ik denk eind januari(denkt). Ik denk de laatste week van januari wordt er een definitieve keuze gemaakt met welke partij...een...een implementatie trajecten en bouwtrajecten gestart gaat worden.

Interviewer: En wat is de status nu?

Leonard: In januari hebben we proof of concepts. Dat betekent dat ehu... van short list van 12 partijen naar 4 is gegaan. Van die 4 is uhh... keuze gemaakt voor twee partijen waarmee een maand uhh... praktische proef scenario's getest gaan worden. Uh... demonstreren om te kijken of de partijen voldoende flexibel is in de aanpassingen. Voldoen gebruikers wensen en uhh...requirements van Translink ondersteund en ook om te kijken of de partijen voldoende uhh...de...de werksfeer van translink, maar ook de politieke...

Interviewer: hmm hmm...

Leonard: plan die kan aanvoeren of het ook voldoende past. Er zijn nu twee partijen, waarin ook dagelijks onderhandelingen zijn over één contracten, maar ook over de manier waarop de proof of concept opgezet gaat worden. In januari zijn er demonstraties, maar ook tests. Om inderdaad te kijken of hé...de oplossing uhh...voldoende rebussen en flexibel is...voor de dienstverlening van Translink.

Interviewer: Is er uhh... heeft Translink ook best practices gekregen van of...of ontvangen?

Leonard: Nee nog niet.

Interviewer: Nog niet..

Leonard: Dat is wel bewust wel gevraagd...ook omdat uhh...Translink weet dat de manier van omgaan met de orders en de klanten...is niet helemaal zoals ze zelf denkt dat het zou moeten. Het kan beter en ze gaan ook bewust van uit dat grote partijen die hier nu uitgenodigd zijn om proof of concepten uhh... te laten zien. Weten hoe een ordermanagement behoort te lopen. Uhh... en om ruis te voorkomen wil je eigenlijk dat je organisatie aansluit bij de best practices, zoals grote partijen als Ericsson, IBM en Accenture. Eigenlijk al weten hoe een order management loopt. Dat kan je beter bij aansluiten uhh... en eigen dienstverlening aanpassen aan hoe het pakket werkt. Omdat dat dat zo een leidend is... omdat andere partijen ook omgaan met klanten en met orders. Dus dat is wel een uitdaging.

Interviewer: Ja... uhhm...welke...nou...het...het raakt in feite het...de hele organisatie, want welke afdelingen zijn nu echt betrokken bij de vervanging van het nieuwe OMS?

Leonard: Uhhm...

Interviewer: Nou je kan...afdelingen noemen...zeg maar clusters

Leonard: met name IT clusters....ja ze zijn druk bezig met het clusters veranderingen, operatie 2.0 uhh...Nou eigenlijk vanuit het oude benaming de kaartstraat productie natuurlijk. En de manier waarop er de kaart wordt geproduceerd starten bij de orders, dus die raakt het sowieso.

Interviewer: En kaartstraat productie, wat moet de...

Leonard: De club van Marco dus...

Interviewer: Oh oké..

Leonard: dus... Ehum... de ontvangen order van de klant dat moet geadministreerd worden en uiteindelijk moet de order leiden tot een stuk plastic. De kaart productie. En die kaartstraat staat hier en die kaartstraat wordt tuurlijk aangestuurd door de gevalideerde orders. Dus die kaartstraat productie, is de afdeling van z'n Marco als Ted. Die daar daadwerkelijk het plastic fabriceren...die worden gemaakt. Facturering...car...de kosten worden gemaakt en die kosten moeten gedeclareerd worden, wordt gemaakt. Uhh...de hele dienstverlening. Dienstverlening inderdaad als mensen bellen op en willen bepaalde dingen of diensten moeten beantwoord worden, maar moeten er ook orders worden ingeschoten door uhh... de serviceverlening tak. Uhh... die maakt nu gebruik van de order... ordermanagementsysteem, dus die wordt natuurlijk ook gemaakt. Die bevraagt nu diverse systemen om de klant vraag te kunnen beantwoorden. Dat wordt straks natuurlijk één logische gestandaardiseerd systeem. Dus de hele servers uhh... tak, de club van Inge dus.

Interviewer: IT...?

Leonard: IT natuurlijk, omdat hele IT of twee derde van de IT kan je ongeveer verwachten...wordt vervangen. Zal work around die door al de jaren is ontstaan en het order managementsysteem wat eigenlijk ten takels heeft naar heel veel klant systemen. Ongeveer twee derde van de IT systemen wordt daarmee vervangen. En ook omdat de kostenreductie uhh...beoogd wordt, wordt daarmee de beheer club ook anders...

Interviewer: Ja...

Leonard: Dit is dus het nieuwe manier van werken. Dus eigenlijk servers, kaartstraat productie, IT en een beetje finance, omdat kwa kosten en betalingen natuurlijk gemaakt word. Clear & Settlemens, dus de verrekeningen van de vervoer dingen worden niet gemaakt...voor alsnog.

Interviewer: Uhhm...en waar wilt translink uiteindelijk heen met het nieuwe order management systeem?

Leonard: Lean en mean...en vooral kostenreductie. Uhh...ik denk dat...ja dat is de belangrijkste.

Interviewer: Oke... uhh...

Leonard: De toekomst vast komen voor de komende 7 jaar dat ze uhh... met goedkopere beheerkosten en ontwikkelkosten ook sneller en beter hun klanten kunnen bedienen. Maar is met name intern gericht, dus niet zo zeer van dienstverlening van de klanten...het is echt met name voor uhh...de kostenbeheersing.

Interviewer: Uhh... het nieuwe systeem die... die... die is er niet dus...uhh...Je hebt wel uhh... de requirements wel gelezen en...en je weet een beetje volgens mij af van...van het systeem.

Interviewer: Uhhm...welke voordelen zie jij in het nieuwe systeem?...ten opzichte van het oude?

Leonard: Uhh...ja met name zie ik de voordelen in... uhhm...dat als je robuust systeem hebt, wat met name is ingesteld op order en klant management...

Interviewer: Hmmm. Hmm.

Leonard: Dat het je dwingt als Translink om daar aan te committeren. Dat heeft natuurlijk direct een risico dat translink niet zo snel wil laten committeren dat ze heel snel denkt in uitzonderingen van zo moet het anders. Maar dat met zo'n nieuwe systeem en nieuwe aanpak en nieuwe werkwijze van uhh...werken. Uhh... het transparant er wordt hoe Translink haar dienstverlening gaat doen en zou moeten doen. Betekent wel, dat Translink dat ook echt moet oppakken. Hij moet zeggen van oké we committeren ons op andere manier van werken.

En ik ga ook zo gedisciplineerd om met dat nieuwe systeem, dat ik het daadwerkelijk meer waarde voor Translink kan creëren.

Interviewer: Ja...

Leonard: Daar zie ik nog wel een risico in. Maar het meerde waarde van het nieuwe systeem is natuurlijk dat het beheersbaar, overzichtelijk wordt. En dat je vrij eenvoudig wijzigingen uhh...en aanpassingen in die dienstverlening kan doorvoeren in een...een overzichtelijke beheersbare periode.

Interviewer: dus uhh...de veranderingen en de wijze waarop...waarop men zometeen gaat werken...die wordt dan eigenlijk uhh...ja...

Leonard: Gedicteerd door het systeem

Interviewer: Ja gedictieerd...

Leonard: Dat hoop ik wel.

Interviewer: Uhh.. is dat ook de grootste knelpunt...voor Translink?

Leonard: nou... het...het...

Interviewer: Cultuur...tta....

Leonard: het...het grootste risico, dat zie je ook een beetje in de requirements. Ik zat...ik vind dat Translink te weinig door heeft en te weinig goed kan vragen wat ze eigenlijk wil. Ze heeft niet goed door wat...wat doen we nou eigenlijk? Voor wie doen we het? En waarom? En als je die vragen niet kan beantwoorden, zal welke systeem dan ook uhhm...falen als je dat niet gedisciplineerd en heel verantwoord gaat implementeren. Dus dat is wel het grootste knelpunt van...Ja straks ga je een trukendoos kopen, implementeren waarin je in heel veel dingen kan. Maar dat kan je natuurlijk ook als voor dondermans doen box. Uhh...kan je verschrikkelijk misbruiken.

Interviewer: En waar...waar kan dat door komen? Dat translink niet weet uhh... wat ze eigenlijk... wat ze eigenlijk doen? Zijn de processen niet goed geoptimaliseerd?

Leonard: Nee uhh... er wordt te veel vrij techniek gedacht vanuit binnenuit, vanuit iets wat...wat in mogelijkheden kan en te weinig vanuit de dienstverlening. Van wat wilt de klant nou eigenlijk? En hoe sluit...hoe zou Translink daaraan moeten uitsluiten? Dus te weinig wordt er van buiten af gekeken naar binnen in plaats van binnen naar buiten.

Interviewer: En uhh...in hoeverre zijn de processen binnen Translink uitgewerkt en gemoduleerd?

Leonard: Er is heel veel uhhm...Er is heel veel tijd gestoken en heel veel energie in diverse vormen van blikken op hoe iets werkt en hoe iets niet werkt...dus zo maar ff te zeggen. Er zijn processen...dat is lastig. Je zou er processen er doorheen kunnen lezen, maar er is eigenlijk geen goede proces over view van dit is wat Translink doet. Niet op hoger niveau...wel op detail technisch niveau en dan moet je je verschrikkelijke expert voor zijn om te snappen van...ow ja, ik snap...hoe dat raakt aan de dienstverlening. Dat maakt het vreselijk lastig om te bepalen van wat is nou de dienstverlening van Translink.

Interviewer: Ja...en ... de processen die er nu zijn...zijn uhh...zijn die up-to-date? En correct uitgewerkt?

Leonard: Nee, wat je merkt is dat elk project weer een deel van...de processen tussen aanhalingstekens, gaat pakken, gaat kijken welke impact het heeft op eigen..uhh... technische implementatie. Die processen misschien aanpast of op een andere manier beschrijft...op een

eigen manier beschrijft, dus niet op de afgestemde manier zoals de organisatie...tegen processen aankijkt. Uhh...en bij afronding van het project wordt er niet overgedragen aan een soort beheer organisatie die, die processen zouden moeten beheren. Dus nee.

Interviewer: Hmm...oke...uhh...waar staan deze processen?

Leonard: Ergens op een gedeelde schijf...in de eigen project map.

Interviewer: Oke en dat is waarschijnlijk...

Leonard: Overal en nergens.

Interviewer: Overal en nergens.

Leonard: Je moet uhh.. het zit met name tussen de hoofden van mensen. Daar waar het staat... staat het ergens in een onderdeel van producten van het project. En is daar gebleven en is nooit voldoende gedeeld. En dus is geen overal beheer organisaties, zegt van dit is de waarheid en dit is de manier zoals we uhh...we uitvoeren. En dit is de manier zoals we beschrijven.

Interviewer: En binnen Translink is iemand daar verantwoordelijk, oor, voor of iemand die een beetje weet van oké, hier zitten de processen..

Leonard: Uhhm....dat was er wel, naja in zoverre dat was uhh... een verantwoordelijke voor de AO procedures en die werden inderdaad vanuit de verschillende...afdeling werden die aangeleverd en gevalideerd en opgeslagen in de centrale locatie. Dat is los gelaten op een of een andere manier. En daar is wel een gat ontstaan...er is geen proces beheerder. Dus overal een processpecialist, maar die blijven bij de eigen afdeling. Die blijven bij de eigen club. Die worden binnen projecten eigenlijk...zelfde wijze weer hergebruikt. Er is geen overal regisseur...

Interviewer: En dus bij wie kan ik eigenlijk terecht als ik een vraag heb over een bepaalde proces?

Leonard: Overal en nergens. Nou ja...praktisch bij de projectspecialisten van een bepaalde afdeling. En die moet je dan eerst zoeken van wie zijn dat. Nou dat zijn paar beperkte mensen...uhh...die wel voor dat domein kennis hebben. Die vinden elkaar ook wel, die proberen afstemmingen te krijgen, maar er is geen overal regie.

Interviewer: En.. welke tool is gebruikt voor het moduleren van processen? Ik noem het moduleren, maar...

Leonard: Met name Visio.

Interviewer: En...de reden hiervoor...?

Leonard: En voor de oude AVO... AO procedures, is volgens mij Mavim gebruikt maar dat is geen proces modelleringstool. Er is geen proces modelleringstool. Ze zijn nu bezig met uhh... archimate...voor meer de architectuuropslag, maar dat is natuurlijk ook geen proces modelleringstool. Nee er is geen proces modelleringstool. Er zijn ook geen afspraken over proces modellering.

Interviewer: Oke, het is dus eigenlijk nu een beetje onbekend welke uhh...

Leonard: Er wordt wel wat geëxperimenteerd.

Interviewer: En welke groepen processen...ik noem het voornamelijk groepen processen... uhh... komen vooral in aanraking met OMS?

Leonard: Daar waar natuurlijk de klant vragen betreft en de klant dan...eindklant uhhh... en de groepen processen zijn dan met name rond de kaart aanvragen, kaartproductie uhh... en alle servers verzoeken die iets met de kaarten te maken hebben. Dat zijn de belangrijkste groepen.

Interviewer: En...wat wordt verstaan onder kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen binnen Translink?

Leonard: Naja de kaart gerelateerde proces is natuurlijk het...de aanvraag en al die mutaties rond een OV-chipkaart...het stukje plastic. En alle klant gerele, gerelateerde processen is eigenlijk daar waar de klant iets doet of wil of wil veranderen met die kaart. En al die vragen rondom die kaart heeft...want in feit draait alleen om die kaart. Als vragen van de vervoersproducten. En Translink faciliteert natuurlijk in het product en op die kaart. Uhh... uhh... plaatsen dus ook geld...dus ook een auto reload. En daar heeft de klant uhh...1 verzoek over, dus dat zijn die kaarten gerelateerde processen.

Leonard: en uhh... gerelateerd aan de kaart is natuurlijk een klant bekend in ons systeem. Die dual, die een of meerde kaarten heeft. Die bekend is als object in... binnen Translink, waar iets mee gebeurt is. Dat moet ook beheerd worden. Dus alle klant gerelateerde processen zijn nou ja...overlijden van een klant, verhuizen van een klant...uhh... mutaties in het gezin. Dus er komt een gezin bij... een ouder relaties dat soort dingen.

Interviewer: En uhh... wat wordt eigenlijk bedoeld met klant, zijn dat alleen...uhh...voor...voor dit project?

Leonard: Met name...de eindklanten...de consumenten.

Interviewer: De consumenten?

Leonard: Ja.

Interviewer: Maar uhh...dus de deelnemers, de vervoerders ook?

Leonard: Nou ja, de vervoerders in mindere maten, omdat die wel als klant bekend zijn in het systeem, maar die zijn eigenlijk meer als partij worden die... vragen die kaarten aan. Dus als...object klant is die wat minder interessant, maar hij speelt wel mee in... hij moet natuurlijk wel zijn. Dus hij moet wel beheerd worden.

Interviewer: Oké, maar die nemen dus wel mee met...uhh...in het vervangen van het OMS?

Leonard: Ja, want die raken natuurlijk ook de kaart productie en uhh...daar vind ook mutaties in plaats. Hoewel dat minder is dan bij normale klanten.

Leonard: Maar net zo goed dus de klanten als uhh...eindconsument.

Interviewer: Dus zowel zakelijk als particulier? Alles gewoon meenemen?

Leonard: Ja.

Interviewer: Uhh... vanuit welke niveau moet er gekeken worden naar de kaart en de klant gerelateerde bedrijfsprocessen.

Leonard: Vanuit welke niveau...?

Interviewer: Daarmee bedoel ik van uhh... als ze gemoduleerd moet worden tot hoever uhh...

Leonard: Maar als je...als je een systeem wilt gaan implementeren...en daar komt natuurlijk de risico bij uhh...dat je niet genoeg weet hoe je dat moet implementeren. Je moet de aansluiting vinden

met de leverancier en je moet zelf weten wat je wil. Uhh...om dat zelf te kunnen weten heb je high level overview nodig van wat is nou echt bedrijfsarchitectuur. Hoe lopen onze hoofdprocessen? En tot aan het niveau zou je moeten leren dat...sorry...zou je moeten moduleren dat het systeem en systeem implementatie...mensen voldoende snappen hoe de dienstverlening van Translink gaat werken. Uhh...dus je moet zo diep gaan als dat nodig is. Dat betekent bijna op...dat betekent met name op use case niveau, dat je een aantal scenario's pakt. Welke uhh... gebruikershandelingen, welke computerhandelingen, welke... welke mogelijke scenario's mogelijk zijn en die zal je moeten gaan schetsen aan de leveranciers, zodat die snapt hoe die jou pakket moet gaan implementeren.

Interviewer: Ja...

Leonard: Maar om op dat niveau te komen, zal je eerst een aantal niveaus er boven...de hoofdienstverlening moeten snappen. Wat doen we eigenlijk?

Interviewer: Maar die, dat ontbreekt nu?

Leonard: Het zit wat tussen de oren, maar het ontbreekt eigenlijk...uhh...ja uhh...het ontbreekt. Terwijl op laag niveau, weet men best hoe verschillende scenario's werken. Maar dat is wel fei...

Interviewer: Dus iedereen heeft feite in zijn hoofd, alleen het is nog niet uitgeschreven of uhh... uitgetekend?

Leonard: Klopt. Er zitten veel mis matches, dus dan ga je ook de verkeerde vragen stellen aan de leverancier. Zeg je...ja maar nee het moet zo werken en zo werken. Vanuit de techniek zoals het is ontstaan...en niet vanuit de wens...van hoe bedienen wij onze klant nou goed. Of hoe zouden we dat moeten doen?

Interviewer: Uhhm...voor de modellering van de bedrijfsprocessen, wil de organisatie gebruik maken van BPMN...Uhh... waarom is er gekozen voor BPMN?

Leonard: Uhhm... omdat iemand dat waarschijnlijk riep? (lacht)

Interviewer: Dat is kort en krachtig.. (lacht)

Leonard: Een beetje flauw, uhh... je moet iets kiezen en iets wat standaard aan het worden is of...of uhh... een bekende vorm van notatie...

Interviewer: Nee laat ik het zo formuleren...uhh... waar wilt Translink uiteindelijk heen met BPMN? Wat moet dat opleveren voor Translink?

Leonard: Nou ja uhh... uiteindelijk is natuurlijk het ideaal model...één...uit...eenduidige manier van communiceren en uhh...dat er geen ruis ontstaat tussen partijen, tussen mensen die de processen zou moeten beheren.

Interviewer: Dat is een feite een standaard forma...voor ...voor de...

Leonard: Voor de standaardisatie en beheersbaarheid. Weetje dat niet iedereen vanuit eigen projecten eigen werkwijze bedenkt een eigen communicatie vorm... die je natuurlijk weer moet vertalen. Elke vertaalslag geeft problemen. Dus als je kiest voor 1 notatie is dat heel handig. Daarnaast moet je natuurlijk toch wel goed voorzicht omgaan met die notatie, anders krijg je variatie weer op andere fronten. Dat is niet handig.

Interviewer: En uhhm... waar wil Translink over drie jaar zijn? Dus als ze vandaag BPMN invoeren en... wat moet volgens jou in uhh... in... in drie jaar zeg maar bij Translink veranderd worden? Waar moet dan translink...

Leonard: Ik hoop dat er dan uhh... regisseurs zijn...uhh... die met die juiste mandaten verantwoording al kwaliteitsslag kunnen bewerkstelligen voor Translink. Dat... dat als een project uhh... wijzigingen wil...sorry. Stel voor er gebeurt iets bij Translink dan weet men waar we aan moeten kloppen om bepaalde uhh... informatie op te halen. Weet je waar de informatie is, dan weet je ook wie die informatie hoort aan te passen en wie de inzicht kan geven in... in de impact van....van de bepaalde verandering. En dat gemandateerde mensen...regisseurs, architecten of business analisten noem het maar op...worden ingezet op het proces model om te gaan beschouwing, kijk op de impact en dan ook die veranderingen... die beheerd en beheersbaar uhh... gaan en kunnen verwerken in...in en uit dat model. Ziet je gecontroleerbaar beeld hebt. En dat is hoop ik iets wat ze over 3 jaar...ja beter in de slotje hebben. Met afgesproken manier van communiceren en dat soort dingen.

Interviewer: Naja...duidelijk...Uhh ik ben door mijn vragen heen (lacht). Ik geloof dat ik hier wel even mee weg kan. Dan sluit ik hiermee het interview af en wil jou hartelijk danken voor je tijd.

Leonard: (lacht) Mooi.. Succes verder!

Interviewer: Dankjewel.

Bijlage 6 – Interview Laurens van Piggelen

Algemeen informatie

Geïnterviewde:

- Laurens van Piggelen

Functie geïnterviewde:

- Manager afdeling bedrijfsarchitectuur & business analyse

Interviewer:

- Olcay Ilbey

Locatie interview:

- Translink, Stationsplein 151-157

Datum en tijd interview:

- 22-12-2014 van 11:00 uur tot 11:50 uur

Doel van interview:

Het verkrijgen van zo objectief mogelijke informatie over kaart en klant gerelateerde onderwerpen.

Opmerking:

Om verwarringen te voorkomen wil ik aangeven dat, voorafgaande het interview een algemeen introductie is geweest. Hierdoor kan het gevoel ontstaan alsof dit mist aan het begin van het interview.

Interview

Interviewer: Goedemorgen Laurens, bedankt dat je even tijd kon vrijmaken. Zoals ik in de mail heb aangegeven wil ik over verscheidene onderwerpen hebben. Het doel van dit interview is enerzijds inzicht krijgen van wat Translink verstaat onder kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen en anderzijds specifieke informatie krijgen omtrent de onderwerpen die ik je heb gestuurd.

Laurens: Prima! Ga je gang.

Interviewer: Om mee te beginnen, wil ik het hebben over de klanten van Translink. Translink richt zich voornamelijk in haar dienstverlening op particuliere klanten, dus de reizigers en zakelijke klanten de vervoerders en... en... en ministerie of...

Laurens: Ja, je hebt vervoerders en niet vervoerders meestal, maar zoals onze distributie partijen bijvoorbeeld, zijn ook zakelijke klanten.

Interviewer: Uhhh...Ja, welke onderscheid maakt Translink bij haar klanten? Dus in die twee groepen?

Laurens: Uhhh... nou binnen de particuliere klanten heb je grofweg de anonieme en niet anonieme klant hé...Uhh...over het algemeen hebben...Uhh...niet anonieme klanten een persoonlijke kaart, dus daar weten wij waar het naar toe gaat, van de kaarthouder. Uuhmm... dat hebben we...uhh...dat is of nodig omdat ze producten op hun kaart willen hebben waarvan de vervoerder zelf zegt, daar daar moet je, je kunt je niet identificeren. Met andere woorden je naam moet op de kaart staan en je foto. Of.. die klanten hebben bij ons een contract voor automatisch opladen...uhh...en...uhh dat wil dus zeggen dat, als je saldo onder een bepaald

niveau zakt, dat..uhh dat er automatisch geld wordt bij gezet ter plekke bij de poortje als je incheckt bijvoorbeeld. Uhh...maar wij moeten dat geld kunnen incasseren en je kunt niet incasseren bij een onbekende klant, dus wij moeten hé rekening nummer kennen en nog wat gegevens (NAW). Uhh...en...uhhmm, dus dat is ongeveer het onderscheid.

Interviewer: Maar de automatisch opladen is echt een dienst van.. van.. van Translink?

Laurens: Ja dat is onze dienst.

Interviewer: En...het is niet van de vervoerders ofzo?

Laurens: Nee...nee, je moet het zo zien. Je hebt een kaart en die geven wij uit...uhh...dat is dus ook een dienst van ons. En je hebt...Op die kaart staat een saldo of een E-purse zoals die in het technisch gezien genoemd wordt, dat is ons ding. Dat is onversmadelijk met je kaart verbonden. Dus de automatische opladen is daarmee ook ons ding. Uhh... alle producten hé abonnementjes, dagkaarten dat soort dingen, dat is allemaal van vervoerders.

Interviewer: Hmm...oke

Laurens: En...dus, wij doen daar iets mee namens vervoerders, maar wij uhh..wij voeren zelf geen abonnementen ofzo uit. Wij rijden ook geen treintjes hé, dus het wordt allemaal geregeld door de vervoerders.

Interviewer: Uuhm...welke klantgroepen zijn het meest aantrekkelijk voor Translink?

Laurens: Uhhhhh...Uhu ja dat is een goede vraag! Ja ik zou zeggen beide want uhh...nou kijk...uhh...Translink haalt zijn omzet voor het grootste deel uit volgens mij twee dingen. Eerste is het produceren van de OV-chipkaart. Uhh...en overigens wij hebben geen winst als organisatie. In principe werken wij tegen de kostprijs met een klein beetje erboven op om te kunnen investeren. Uhh...dus die, maar goed wij verkopen uhh.. of.. wij produceren in een jaar tussen de twee en drie miljoen OV-chipkaarten een gemiddeld jaar denk ik. Wij hebben wel eens meer gedaan, maar dat was een top jaar. En dus daar halen wij een zekere omzet uit. En de andere component van de omzet of sorry en even terug. Uhh...die OV-chipkaarten heb je dus anonieme en persoonlijke. Die anonieme verkopen wij aan tussen partijen, dat zijn vaak vervoerders zelf maar zitten ook wat andere partijen tussen volgens mij. En die verkopen dan op hun beurt aan kaarthouders, maar dat dat dat...

Interviewer: Maar verrekenen ze daar extra kosten op die kaarten?

Laurens: Uhh...dat weet ik niet precies. Als dat zo is, dan zal het niet heel veel zijn. Dat is ook ongeveer de kostprijs. Uhh...dus wij leveren niet rechtstreek de anonieme kaarten, zit altijd iemand tussen. Wij produceren ook in bulk hé, dus duizenden tegelijkertijd, die met een pallet naar ene van een partij toe. Maar persoonlijke kaarten leveren wij meestal rechtstreeks naar de klanten. Uhh...en uhh... daar halen wij onze inkomsten uit, die betalen over het algemeen die €7,50 aan ons. Maar de andere kant halen wij ook ons geld uit...het verwerken van alle transacties van alle uhh...interactie tussen de kaarten en de terminals hé. Vorige jaar hebben we 2,1 miljard transacties verwerkt ongeveer. En over het algemeen is het zo dat diegene die bij ons die transactie aanlevert, dus zijn vaak de vervoerders maar ook wat van die tussen partijen, die betalen gewoon per transactie een bepaalde vergoeding aan ons. En dat is ook een grote bron van inkomsten.

Interviewer: En...

Laurens: In die zin zijn ze, om even terug te komen op jou vraag, zijn beide even interessant. En we hebben ook eigenlijk een derde bijzondere groep er tussen. Die zit een beetje tussen uhh... tussen zakelijke klanten en consumenten in zeg maar. Dat zijn de de diegene uhh...dat zijn de bedrijvenkaarten. Hé dus een bedrijvenkaart is een kaart die je via je werkgever krijgt, waarmee je voor je werk kan reizen en waarvan je werkgever de vacatuur krijgt. Dus niet jij

zelf. Je wordt dus niet lastig gevallen met uhh...dat je een saldo op moet zetten of producten of iets dergelijke.

Interviewer: Hmm...oké

Laurens: Dat is eigenlijk een soort van tussenvorm. Het is volgens mij technisch gezien een persoonlijke OV-chipkaart uhh...alleen die leveren wij ook niet rechtstreeks aan de kaarthouders, maar leveren we aan een mobiliteitspartij, zoals Mobilitymix bijvoorbeeld.

Interviewer: Maar dat zijn geen anonieme kaarten ofwel?

Laurens: Nou voor ons, vanuit ons gezien zijn ze anoniem, omdat wij... kijk stel dat jij uhh...van je hogeschool een kaart zou krijgen weten wij niet wie jij bent. We weten alleen dat we die kaart aan hogeschool hebben gegeven.

Interviewer: Aha oké.

Laurens: En we weten alleen dat de rekening naar de hogeschool moet. De hogeschool die verrekenend dan met jou. Dus voor ons ben jij anoniem en voor de hogeschool ben je bekend. Zoals een tussenvorm.

Interviewer: En uhh..Welke klant zijn dus het meest winstgevende voor Translink?

Laurens: Uhh.. ik ken de getallen niet helemaal uit me hoofd, maar..

Interviewer: Ik hoef de getallen niet te weten, maar..

Laurens: Nee, nee, nee ik zit af te wegen waar merendeel van onze omzet uit de kaartproductie komt of uit verwerking van transacties. Dat weet ik even niet, maar ik kan wel voor je opzoeken. Kunnen we later nog even op terug komen.

Interviewer: Hmm oke, prima.

Laurens: Denk dat het wat aardig aan elkaar in de buurt komt. En of kaarten produceren of transacties verwerken dat zal elkaar niet heel veel... Transacties zijn per stuk... kosten hé heb je over fracties van centen. Uhh OV-chipkaart gaat over euro's per stuk.

Interviewer: Ja..en uhh.. waar ligt nu momenteel de focus op? Uhh met betrekking tot de klanten? Waar richt Translink zich nu op?

Laurens: Nou we zijn uhh... bezig eigenlijk met een soort van overgang of een transitie van uhh...als je kijkt nou hoe de OV-chipkaart oorspronkelijk is begonnen dan had je eigenlijk twee manieren van uhh..betalen van je reis. Of je kocht van te voren een abonnementje, dus je betaalde van te voren of prepaid. Uhh...en vervolgens ging je reizen, maar omdat je een abonnement al had gekocht hoefde je niets meer te betalen. Uhh... of je betaalde terwijl je reisde, dus je checkt in en checkt uit en dat wordt uitgerekend van wat kost dat reisje en wordt van je saldo afgehaald. En dat noemen ze uhh... dus PS as u go, dus dus de...hoe noem je dat...reizend specificeren, technisch heet het geloof ik. Dus of je betaald van te voren en je reist gratis als het ware, tussen aanhalingstekens. Of je je, je hebt saldo op je kaart staan met eventueel kortingsproduct erbij, maar betaal je uit je saldo. Terwijl je reis betaal je. Dat is hoe het ooit begonnen is. Dat bestaat nog steeds. Nog steeds dominante manier van betalen, maar we zitten midden in een overgangsfase naar achteraf betalen. Of terwijl reizen op rekening. Dus hé...ik reis. Tijdens het reizen, of van te voren betaal ik niets en dan krijg ik eens per maand of eens per week of wat de periode ook is, krijg ik een vacature waarop al de reizen van voorafgaande periode staan. En die vacature die betaal ik. Die wordt geïncasseerd.

Interviewer: Oké, gewoon een automatische incasso op zich?

Laurens: Ja of uhh...als het bedrijven zijn dan uhh... dan betalen ze gewoon een vacature. Maar ja, dat is in principe het model. Dat lijkt een beetje op wat ze bij Telecom sector hebben gedaan. Ze begonnen met prepaid

Interviewer: Hihim...hihim...

Laurens: En nu uhh...heb je beide... ik heb gewoon een maand abonnement en wordt aan het einde van elke maand, de gemaakte kosten geïncasseerd. Eventueel heb ik dan een bundeltje bij ofzo of een familie abonnement enzo, dat is de toekomst voor ons. Wij gaan ook die kant op.

Interviewer: Oké, duidelijk! Uhhh...Nou de core business van Translink is dus het verwerken van transacties, het produceren van OV-chipkaarten en faciliteren van uhh... het aanvraagproces. Zijn er nog andere producten en of diensten uhh... die Translink verleent aan haar klanten?

Laurens: Ja wij hebben uhh... zijn er nog een paar op te noemen. Uhh... je hebt uhh...maar die zijn allemaal wat klein vergeleken met die andere twee die je net hebt genoemd. Dus het verwerken van transacties en het produceren van de kaart. Uhh... je hebt uhh... wij beheren de digitale distributie platform hé. Dus ook wel de action list of de NAL genoemd. Uhh... dan kan je op onze website een saldo bestellen uhh...en vervolgens kun je dat op uhh...pak hem beet bij 3,5 duizend ophaalpunten in het land, bij AH to go's en dergelijke en uhh...primera's kan je saldo op je kaart laten zetten. Dus dan hoeft je niet naar een station toe naar een oplaadautomaat of naar een balie om de saldo op te krijgen. Uhh...en dat distributie platform dat is onze ding. Uhh...die automaten, die overal staan die worden door distributie partijen, die dus wel klant zijn van ons maar de vervoerder beheerd. En uhh... bij ons op de website kun je saldo bestellen, bij vervoerders kun je ook naast saldo uhh... hun producten bestellen. Dat is dus ook een dienst die wij leveren en daar verdienen we ook wat aan. Maar in vergelijking met kaart productie en transactie verwerking is het vrij klein. En daarnaast hebben we nog uhh... belangrijke uhh...ding dat Translink doet is uhh...is het beheren van scam hé. Dus het geheel vorm van specificaties, regels en procedures die ervoor zorgt dat de OV-chipkaart systeem überhaupt kan bestaan en functioneert en dat het niet mis gaat en dat soort zaken. Uhhh...dat is nog echt iets waar we uhh...dat is niet echt een bron van de inkomsten, maar dit is cruciaal om het hele OV-chipkaartsysteem hé, dus niet alleen Translinks aandeel maar ook andere partijen in Nederland überhaupt te laten functioneren.

Interviewer: Dus Translink produceert ehh...in feite alleen de OV-chipkaart en daarnaast verdienen ze aan allerlei dienstverleningen.

Laurens: Ja

Interviewer: En uhh... want Translink is een besloten vennootschap, waarvan de aandelen dus ehh... in het bezit zijn van van aandeelhouders...

Laurens: Ja

Interviewer: Uhh... in hoeverre mag Translink bepalen of beslissen welke producten die op de markt mag brengen?

Laurens: Uhh...nou, volgens mij... Nou ja...Stel dat wij iets leuks bedenken dan uhh...dan moet er altijd ergens een vraag naar zijn hé. Wij zijn niet de Apple die bedenkt, weetje we gaan smartphones maken en we zien het wel. Uhh... In die zin uhh... hebben wij natuurlijk ons focus op de openbaar vervoer markt. Uhh...en... over het algemeen doen wij, ontwikkelen wij alleen nieuwe dingen waar we of direct voor gevraagd zijn door één of meer vervoerders of aandeelhouders of andere betrokkenen partijen. Dus die zeggen van hé..uhh.. zou het niet eens nuttig zijn om dit en dit en dit te doen. En zouden jullie daar een rol aan kunnen spelen. Uhh...of we ontwikkelen zaken waarvan we sterk vermoeden hebben dat er een vraag naar zal zijn hé. En in het laatste geval maken we vaak een proof of concept. Dus iets kleins die niet helemaal perfect functioneert en helemaal niet uitrolbaar is, maar waar je wel van idee krijgt van wat het is. Bijvoorbeeld een OV-chipkaart in je smartphone. Dat hebben we nu technisch werkend en kunnen we laten zien, waarbij mensen enthousiast van worden. Dan gaan we

ermee door of we zeggen van ja, dit wordt hem niet en dan stoppen we ermee. Dus dat is een beetje de innovatie activiteit die we nu hebben. Maar in principe geldt dat bij meeste bedrijven dat uhh...aandeelhouders en andere belangrijke stakeholders uhh...zeggenschap hebben in wat wij doen en wat wij niet doen. Uhh.. dus we kunnen niet helemaal op eigen houtjes zomaar even wat gaan doen. Kijk wij zijn natuurlijk geen verkoop organisatie dus...uhh...

Interviewer: Maar als je met goede argumenten komt denk ik...en je geeft aan van hier is er vraag naar..

Laurens: Ja en de business case klopt hé en het kost niet teveel of het levert zelfs geld op, dan kom je een heel eind ja. Maar daarbij richten wij vooralsnog expliciet op de openbaar vervoer markt, daar buiten doen we niets.

Interviewer: Hmm..oké. En wie bepaald de prijzen van de producten en en diensten?

Laurens: Uhhh...Dat gaat in overleg met aandeelhouders en overige stakeholders. Dan bedoelen ze niet de kaarthouders, maar alle zakelijke klanten zeg maar. Dus uhh...kijk wij zijn opgericht door en voor de vervoerders. Dus samen met hun worden ook tarieven bepaald. Volgens mij is het wel zo uhh....Ik ben geen expert op dit gebied, dat wij meestal voorstellen doen. We gaan niet eindeloos de discussie voeren van er moet een cent bij of een cent af. We doen eerst dan een voorstel van uhh... vaak is dan eigenlijk ook zo van weetje wel, we moeten ook eens een keer een indexatie toepassen. Dus dat gaat in gezamenlijk overleg.

Interviewer: En met de vervanging van het nieuwe ordermanagementsysteem uhh...hebben jullie dit ook met de aandeelhouders gesproken? Aangegeven van ja, wij gaan onze systeem aanpassen?

Laurens: Ja...Ja...Dat is zeker gebeurd. Uhh...maar kijk... kijk in principe merkte het buiten wereld en intern niet erg veel van...anders, dan dat wij hopen dat we door meer standaardisatie goedkoper worden en daar merken zij wel wat van hé. Of wij gaan in de toekomst de prijzen minder verhogen of uhh...we kunnen misschien voor het zelfde geldt meer gaan doen straks of beter of sneller. Dus, ja het buiten wereld is ervan op de hoogte. Het is in feite een interne programma hé. We brengen de boel op orde intern, zou ik maar zeggen.

Interviewer: Nee, maar ik uhh....

Laurens: Maar waar wij even moeten instemmen.. Misschien beantwoordt dat je vraag. Of wij dat investering, want het is een dure programma hé.. of wij dat investering kunnen doen zonder dat ze direct iets van merken. Uhh... nogmaals wij vervangen intern wat en het buiten wereld merkt als het goed is zo min mogelijk van. Behalve dat je kunt zien misschien jaar op jaar, dat onze kosten voor beheer omlaag gaan om wat te noemen. Daar hebben ze natuurlijk ook wat aan als aandeelhouder zijnde. Maar zij moeten wel uhh... wat wij doen over het algemeen hé.. dit is gewoon een project, één van de meerdere die wij doen en elke jaar is er soort een proces waarbij er geïnventariseerd wordt welke projecten wij gaan doen. En is altijd meer dan dat we kunnen doen, want we hebben maar beperkt middelen en tijd en budget. Dus wij doen daar een soort voorstel van dat we voor hier en hier en hier aan gaan werken en dit en dit en dit dus niet doen. En dan moet de raad van commissaris en uhh... alle klanten moeten daarmee instemmen. Of het merendeel moet er instemmen.

Interviewer: Uhhh... wat moet het nieuwe ordermanagementsysteem bieden aan Translink ten opzichte van het oude systeem?

Laurens: Uhh...dat is eigenlijk tweeledig. Als je kijkt wat de huidige ordermanagementsysteem uhh... doet... nu, is uhh...die moet minstens hetzelfde kunnen doen als het huidige. Maar dan op een meer gestandaardiseerde, minder maatwerk manier tegen een lagere kosten qua beheer. Want het huidige systeem is in beheer behoorlijk prijzig en ook als je kijkt naar het door ontwikkelen van dat systeem dan uhh.... Kost dat, omdat het zo complex is geworden en zoveel maatwerk in zit veel te veel tijd. Er moet een enorme test inspanning worden geleverd, dus dat moet allemaal beter. Maar dan hebben we nog niet iets nieuws eigenlijk. Hetzelfde als nu maar dan iets beter. Daarnaast is het ook echt uhh... een belangrijke schakel waar we het

net over hadden, dus die omslag naar reizen op rekening ofwel achteraf betalen. Als je gewoon zegt, ik maak een reisje en plak er een prijs op en achteraf factureer ik dat. Ja dat is heel eenvoudig, maar je kunt het veel complexer maken, door allerlei proposities te ontwikkelen zoals bundeltjes en allerlei ingewikkelde kortingen. En die worden ook voorzien in dat systeem. Dus wij zijn nu aan het kijken, zoals je ook weet naar een systeem die ook in de Telco wereld wordt gebruikt, waar je allerlei proposities en contract vormen kunt configureren. Op dit moment hebben wij dat niet in onze back office systeem, het huidige OMS kan dat ook niet. Uhh...dus één van de doorontwikkelingen van het systeem, dat OMS gaat vervangen, is die hele reis op rekening propositie helemaal uitbouwen uhh...naar iets uhh... dat echt toegevoegde waarde voor ons heeft.

Interviewer: En is er al een definitieve keuze gemaakt voor een systeem?

Laurens: Nee er is nog geen definitieve keuze gemaakt. Uhh...dat zou eind januari wel het geval moeten zijn. Daar is een vrij uhh...bijna een jaar aan het hele project voor gewerkt. Met eerst een RFI fase en dan RFP fase. Volgens mij hadden we in de RFI fase een partij of 10 denk ik, die meededen. Nou op een gegeven moment, dat is een longlist zeg maar. Op een gegeven moment stappen er partijen uit, die zeggen toch niet te kunnen doen ofzo. Die vallen er zelf vanaf. Een deel selecteren wij zelf uit, omdat ze niet voldoen aan bepaalde criteria die wij stellen. Dus die worden allemaal gescored. En dan ga je de RFP fase in, met een shortlist. Dat waren een partij van 4 of 5. Nu zijn er nog maar twee over inmiddels. Uhh... die laatste twee worden nu contract onderhandelingen gedaan en proof of solutions uitgevoerd, waardoor de keuze gemaakt kan worden.

Interviewer: Uhh...welke afdelingen zijn er betrokken bij het programma vervanging OMS?

Laurens: Uhhm... Nou je kan bijna beter vragen, wie zijn er niet bij betrokkenen (lacht)?

Interviewer: Ik weet wel dat het systeem echt 'het hartje' is van Translink....

Laurens: Maar ook in het programma...zeg maar...het programma tot nu toe hé, want we zitten in de aanbestedingsfase...aan het einde van de aanbestedingsfase en daar is ook bijna heel Translink wel bij betrokken. Dus daar zit...dus daar zit een dikke uhh... vertegenwoordiging van de business in hé, want dat systeem ondersteund hun business. Zij moeten ermee gaan werken, dus die zijn goed vertegenwoordigd. Maar ook de beheerders ervan uhh... zit veel architectuur vraagstukken omheen. Uhh...dit heeft te maken hoe onze back office in de toekomst uit gaat zien. Uhh...daar zit project en programma management op, om dat hele aanbestedingsprogramma goed te doorlopen.

Interviewer: En in welke deel zit jij?

Laurens: Ik zit in het architectuur uhh...

Interviewer: In het architectuur...

Laurens: Laat ik het zo zeggen...mijn team, want ik doe er zelf niet direct heel wat aan. Maar uit mijn team uhh...zitten er nog architecten en business analyse in voor dit en zoals jij zelf... ook... programma.

Interviewer: Uhhh..Welk, welke voordelen zie jij in het nieuwe ordermanagementsysteem?

Laurens: Uhhh...nou laat ik zeggen..uhh...laten we het maar bij hopen houden. Het zou een keuze moeten worden (Laurens: lacht), maar het heeft te maken met standaardisatie hé, dus uhh...dit gaat eigenlijk om uhh...zoveel mogelijk pakket functionaliteit gebruiken en dit heeft meteen ook als nadeel of nadeel is misschien wel te zwaar aangezet. Maar daar waar het pakket onze huidige processen niet ondersteund, moeten we uhh... gaan kiezen of we dan onze huidige processen gaan aanpassen hé. Dus de manier van werken van Translink wordt dan aangepast of dat we ons pakket gaan aanpassen.

Interviewer: Kan je dat zien als een knelpunt voor Translink?

Laurens: Naja, Translink heeft tot nu toe altijd uhhh...vooral uhh... de software aangepast en niet zichzelf. We houden beeld bij hoe wij iets zouden moeten doen. Een bepaald proces, in bepaalde stappen doorlopen en als het systeem dat niet kon uhh...niet helemaal kon faciliteren dan gingen we het systeem aanpassen. Dat is hoe wij het afgelopen 10 jaar pak hem beet gewerkt hebben. Uhh...maar dat...over het algemeen uhh...kregen we nou op een gegeven moment een rekening gepresenteerd van die systeem is zo complex, zo vol met maatwerk geworden dat...nou waar we het net ook over hadden, je weet wel doorontwikkeling beheer is ontzettend duur aan het worden. Dus nu hebben we echt als uitgangspunt gekozen om het anders te doen hé. Dus het pakket dicteert in feite hoe wij gaan werken...

Interviewer: Ja...

Laurens: En een absolute uitzondering situatie gaan we misschien toch het pakket aanpassen, maar dat is echt fractie van uhh...alle functionaliteiten. Dus dat gaat over de standaardisatie uhh... en die standaardisatie die zou dus aan de ene kant moeten leiden tot uhh... dat het beheer spanning en test spanning en doorontwikkeling ontspanning dat die omlaag gaan. Uhhhmm...en anderzijds, omdat die uhh...die pakketten uhh...die zijn vaak heel flexibel, kan er veel aan geconfigureerd worden uhh...in plaats van coderen dus uhh... knoppen draaien dan knoppen bouwen. Uhh...dat we ook sneller wijzigingen kunnen doorvoeren. Dus al die proposities waar ik het net over had. Dus we kijken echt...daarom zitten wij nu naar telecom pakketten te kijken die hebben die functionaliteiten. In plaats van dat we uhhh...een bouw opdracht moeten geven in één van de propositie uhh... in te bouwen kunnen wij misschien, hopelijk zelf configureren hoe die eruit ziet. En komt er geen bouw aan te pas.

Interviewer: Ja...Uhhhmm...door een standaard pakket te nemen en je processen daarop aan te sluiten...uhh...is de kans groot dat dat de medewerkers uhh... eigenlijk een cultuuromslag doorbrengen.

Laurens: Ja..

Interviewer: Uhh.. zou dat uhh...binnen dit traject een knelpunt voor Translink kunnen zijn?

Laurens: Ja absoluut uhh... Wat ik net ook al zei, wij hebben...wij hebben nooit zo gewerkt als Translink hé. Wij bedenken hoe het procesflow loopt en vervolgens passen we uhh.. wel de software aan. En het feit dat we dat nu expliciet niet willen...dat...dat...dat wordt echt al maanden gezegd van zo gaan we nou dus niet weer doen. We gaan nu zeggen...uhh...geen maatwerk...tenzij en dat tenzij wil echt zeggen dat de hoogste baas persoonlijk besluit om uhh... om toch maatwerk te doen. Zo zijn we niet gewend te werken en uhh... en dat is uhh...Het feit dat we nu zo moeten werken plus het feit dat er normaal...ambitieuze tijdslijn aan gekoppeld zijn...Die zorgt ervoor dat dat er zeker een risico is. Uhh...omdat we uhh...we zullen eigen denken in...voor mijn gevoel zal het een paar weken tot misschien wel 2 maanden moeten zijn. Zullen alle processen die we hebben...moeten mappen op het nieuwe systeem en uhh...alles...waar het systeem niet uhh...het proces uhh...niet helemaal kan faciliteren, zullen wij het proces moeten her moeten ontwerpen. Dat vraagt dus ook van de betrokkenen, met name de business kant die het processen uitvoeren, dat zij ook out of the box gaan denken... over hoe processen in de toekomst gaan lopen.

Interviewer: Ja...enuhh... In hoeverre zijn de processen uhh...laat ik zeggen...uitgewerkt...door Translink?

Laurens: Uhh...dat...uhh...dat zal een... Dat zal heel erg verschillen uhh...Sommige processen... omdat ze misschien de recentelijk nog uhh...onderwerp van projecten zijn geweest die zullen uhh... vrij aardig uitgewerkt zijn en andere zullen uhh... slecht uitgewerkt zijn en sommige zullen niet uitgewerkt zijn.

Interviewer: Hmm...oke?

Laurens: Translink die komt...die maakt nu een switch van een uhh... bijna een startup eigenlijk van de afgelopen uhh...5/6/7 jaar. Maar de implementatie van de OV-chipkaart stond voorop hé...uhh...en de snelheid was geboden. En dan wil je nog wel eens iets niet zo goed documenteren. We hebben een switch naar een meer een staande organisatie die zich gewoon zijn boel goed op orde moet hebben. En uhh...waar je dingen wel goed gedocumenteerd wil hebben. Dus wat je...als jij je inventarisatie gaat doen, zul je aantreffen dat uhh...dat het een alle gaatje is van goed en minder goed.

Interviewer: Uhhh...ja...uhhm...dus de processen zijn...uhh...met andere woorden uhh...niet alle processen zijn up to date?

Laurens: Nee

Interviewer: En ook niet correct uitgewerkt?

Laurens: Nee...nee...wij hebben SEPA gehad uhh... 2 jaar geleden ongeveer. En toen ...dus alle processen...alle financiële processen of de processen die iets deden met financiën en incasso's en rekeningnummers die zullen wel redelijk geborgen zijn. Die zijn toen allemaal opnieuw vastgesteld, maar dat is niet alles en dat dekt niet alles. Dus dat zou goed zijn en de rest zou minder goed zijn.

Interviewer: En waar kan ik deze processen terug vinden? Staan ze ergens op het netwerkschijf?

Laurens: Jah ze zullen dus wel terug te vinden zijn in bepaalde projecten archieven. Uhh...ze zullen terug te vinden zijn in uhh...in de administratieve organisatie...voor een deel...en uhh...een deel zou in de hoofden van mensen zitten en uhh... misschien ergens in de aantekeningen blok van mensen. We hebben niet een heel...we hebben niet een nette uhh...repository als het ware waar alles netjes in zit.

Interviewer: Oke...en ook niet iemand die verantwoordelijk is uhh...voor het bijhouden van van...processen?

Laurens: Uhh...nee nou...één van de uhh...dingen die wij aan het doen zijn om de staande organisatie te vorm te geven is dat we... precies wat jij nu zegt...van uhh...verantwoordelijkheid voor bepaalde processen of deelprocessen die worden nu niet heel duidelijk belegd. Maar dat is iets wat nog bezig is en wordt nog niet direct tot resultaten leidt. Dus voor jou geldt, dat jij uhh...nog wel wat graaf werk zal moeten doen om alles boven tafel te krijgen. Dat is waarschijnlijk deels uhh...op verschillende plekken uhh... in de archieven te zoeken en veel praten met mensen.

Interviewer: Ja dat moet wel lukken...en uhhm...welke...ik noem het even groepen processen in hoofdlijnen...komen vooral in aanraking met OMS en welke niet?

Laurens: Uhh...als je het hebt over uhh...waar we het tijd over hadden eigenlijk. Onze twee hoofd...uhh...of eigenlijk...als je kijkt naar onze hoofd uhh...dienstverlening. Dan heb je het over de kaartproductie en de service level. Het ver.. verwerken van transacties en de digitale distributie en de sceam. Sceam die hebben...nauwelijks...dat is meer documenteren. Die maken nauwelijks gebruik van van de back office systemen. Uhh... dan is de hele transactie verwerking is...wacht even...uhh...raakt niet... wordt niet door OMS gedaan. OMS bemoeit zich daarin niet mee, laat ik het zo maar zeggen. Dus... dan hou je over uhhm...kaartproductie en service daarop en de digitale distributie en wordt...wordt die twee verbindt met elkaar, dan is ten eerste om een kaart gaat en ten tweede om de klanten. Dus als je het hebt dan heb je het eigenlijk over kaart en klant proces.

Interviewer: En en wat...wat wordt verstaan over kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen dan?

Laurens: Nou eigenlijk elk proces waarbij uhh...wij over het algemeen in opdracht van of naar aanleiding van een vraag van een klant en of dat nou een zakelijke klant waar we het net over hadden of een uhh... of een particuliere klant uhh... iets doen en weer iets terug leveren aan die klant. Hé dus uhh...een natuurlijke klant die besteld een kaart, dat is de vraag. Wij verwerken dat, produceren die kaart en leveren terug een bevestiging en een fysieke kaart in hun post of iets dergelijks. Een zakelijke klant, bijvoorbeeld een bedrijvenkaartaanbieder een mobiliteitspartij....Uhh....die zegt tegen ons van hé jongens ik wil 10.000 uhh...bedrijfskaarten hebben, want ik heb weer nieuwe contract afgesloten met uhh...bank of zoiets. Dus dat is de vraag. Dan produceren wij 10.000 van die kaarten, die gaan per koerier of iets dergelijks... dat is dan de output naar de klant.

Interviewer: Dus voor mijn afstudeeropdracht en dan voornamelijk uhh...de klant en kaart gerelateerde bedrijfsprocessen, moet ik als klant uhh...zowel de vervoerders als de reizigers uhh...meenemen?

Laurens: Jaa...

Interviewer: Oke...

Laurens: Ik denk dat de meeste uhh... processen die wij hebben uhh... zullen...uhh...vermoed ik... en ook omdat ze niet gemodelleerd zijn op de juiste niveau en het gaat van hoog naar laag uhh... zullen die uhh...

Interviewer: Dat was net...net mijn volgende vraag eigenlijk (lacht)

Laurens: Nouu...uhh...nou (Laurens: lacht) maar in ieder geval...ze willen die...ik denk dat de meeste processen betrekking hebben op de natuurlijke uhh...of op uhh...hoe noem je die ook alweer...particuliere klanten. Uhhm...ook omdat wij daar ook veel meer verschillende uhh...ik ben mijn kaart kwijt, mijn kaart is gestolen, ik wou automatisch opladen aanzetten, ik wil het uitzetten, ik wil een nieuwe kaart, uhh...mijn foto is niet mooi. Het zijn allemaal heel veel smaakjes en dat...dat...zijn allemaal losse processen. Terwijl voor het aantal diensten dat wij...uhh...even los van transactie verwerking, want dat is eenmaal een andere verhaal. Maar alle diensten die wij vanuit kaart en klant gerelateerde processen aan...zeg maar de zakelijke klanten bieden hé...Zien we veel...het gaat over produceer voor mij 100.000 anonieme kaarten, uhh...lever mij 5000 bedrijvenkaarten, dat dat soort dingen. Zet...uhh...10.000 acties klaar op de digitale distributieplatform uhh...want er komt een abonnementsverlenging voor uhh...studenten aan of zoiets.

Interviewer: Ja...

Laurens: Uhh...dat zijn er nog wat minder in aantal...denk ik...

Interviewer: En...je hebt zojuist aangegeven dat de uhh... processen deel zijn uhh... gemodelleerd en deel niet. Een deel ja... die bestaan wel, maar die staan ergens in nowhere. Uhhm...vanuit uhh...welke niveau moet er gekeken worden... en dat is voornamelijk voor mij van belang voor zometeen, tijdens het modelleren. Uhhm vanuit welke niveau moet er dus gekeken worden naar de kaart en klant gerelateerde bedrijfsprocessen? Dus op welke niveau moet er gemodelleerd worden?

Laurens: Uhhm...nou dat...dat zou deels moeten blijken uit jou inventarisatie, maar ik vermoed dat er een aantal hoofd uhh...procesmodellen te onderkennen is, waarin al die losse processen die we nu hebben...samengevoegd kunnen worden. Uhh...dus...uhh...ik vermoed als je inventarisatie gaat doen, dat je ziet dat we bijvoorbeeld een proces hebben aanvraag automatisch opladen. Dan hebben we waarschijnlijk een andere proces wijzigen en weer een andere proces beëindigen, want je kunt het ook stop zetten. Uhh...en dat zijn nu allemaal losse procesjes en je zult zomaar zien dat dat uhh...in het systeem ook allemaal los van elkaar getrokken is, terwijl we eigenlijk meer van hetzelfde is. In het ene geval maak ik contract aan en in andere geval pas je het aan. Uhh...dus dat is meer van hetzelfde. Ik vermoed dat daar enorme consolidatie plaats kan vinden. En dat je een aantal hoofd niveaus over houdt,

waaronder uhh... ja ik kan me zomaar voorstellen dat we nu misschien wel 100 losse processen hebben die kaart en klant gerelateerd zijn, die jij uit je inventarisatie haalt. Maar dat we uhh...ze... dat netjes onder het juiste procesmodel hangen en uhh...samenvoegen daar waar het kan, omdat het heel sterk op elkaar lijkt dat je...dat je misschien nog 10 of 20 over houdt.

Interviewer: Ja...

Laurens: Uhh...dus...uhhh... dat is een beetje het niveau. Ik zou dat ook met Leonard checken, als je hem gaat interviewen.

Interviewer: Ja...

Laurens: Die heeft al wat meer kaas van gegeten dan ik zelf.

Interviewer: Uhhmm...voor het modelleren wil Translink gebruik maken van BPMN en uhh...1 waarom is er gekozen voor BPMN en...uhh...ja waarom niet een andere uhh...modelleertaal? En uhh...waar wil Translink uiteindelijk heen met BPMN?

Laurens: Uhh...nou...even...even een begin om je vraag te beantwoorden. Wij waren uhh...wij zijn bezig met een staande organisatie te worden. En daar hoort ook bij dat je keuzes maakt over hoe je bepaalde dingen wilt doen. Bepaalde methoden, technieken of talen of...of...uhh...tools gaat gebruiken om je uhh... werk goed te kunnen doen. Wij waren vanuit architectuur bezig met uhh...met met zo'n professionaliseringslag eigenlijk en daar voor architectuur...voor Archimate gekozen als...uhh...als...als...techniek of taal. Uhhmm...en wat je zag bij...als je het had over use cases en proces flows dat het aan alle gaatjes waar we het net eigenlijk over hadden...even los van dat sommige dingen uhh...niet gedocumenteerd zijn of halve of misschien best wel goed...

Interviewer: Ja...

Laurens: Maar wel op een andere niveau. Uhh...was ook in Visio, in PowerPoint, in uhh...Ares heet dat volgens mij dat pakket uhh...dus...het was aan alle gaatje van uhh...van methode en technieken...en ja... en dat is buiten gewoon niet professioneel. Zeker niet als je oude...uhh...als je nieuwe projecten gaat draaien waar je oude processen moet aanpassen. Je...je... ziet in eens in WORD uhh...wat rare dingen staan. Dus op een gegeven moment is er gezegd, van oke we moeten oog net zoals voor architectuur ook voor uhh...ik noem het maar even business analyse of uhh...uhh...hoe noem je dat...uhh...de procesontwerpers die moeten eigenlijk ook gaan kiezen voor een bepaalde methodologie en toen is vanuit de...de uhhh...de...eigenlijk is er gekeken naar wat is nou eigenlijk wereldwijd gezien ongeveer de...de standaard op dit gebied. En dat is toch wel BPMN. Ik bedoel...er zijn allerlei smaakjes maar over het algemeen uhh...is het BPMN. En dat is de uhh...de belangrijkste reden dat daar voor gekozen is. Ook omdat er veel tooling is die het ondersteund. Je kunt het ook in Visio doen als je het zou willen. Maar er zijn al heel veel specifieke tools die dat ook ondersteunen. Het helpt waarschijnlijk ook uhh...om het goed uitwisselbaar te maken met andere partijen, leveranciers of andere belanghebbende. Die de kans is groot dat ze uhh...die taal begrijpen... uhh...Wat was de tweede deel van je vraag ook alweer? Owjaa...de toekomst.

Interviewer: Ja...waar wilt Translink uiteindelijk heen...

Laurens: Uhhmm...nou zoiezo dat uhh...eigenlijk is dit misschien wel het eerste project waarin dit goed toegepast gaat worden. Uhh...en vandaar ook dat jij daarmee aan de slag gaat. En uhh...uiteindelijk zal alles wat uhh...in de scope van BPMN als taal valt hé, dus zeg maar uhh... daar zijn volgens mij maar dat weet jij beter dan ik uhh... heb ik dan over use case, proces flows of hoe je dat noemt en swimlanes of hoe je dat precies noemt...noem maar op. Zal gewoon netjes in die taal moeten uhh... terecht komen. Kijk wij zullen niet de tijd hebben, denk ik om op een gegeven moment te zeggen weetje wij gaan nu een project runnen waarbij wij nog maar één ding doen, namelijk alle processen verzamelen en netjes modelleren. Wij zullen gewoon...Alle projecten die wij doen zullen wij in aanraking komen met processen

die...als ze...als ... mochten ze niet netjes gemodelleerd zijn, moeten we dat alsnog gaan doen. En daar is dit project eigenlijk...omdat dit zoveel processen raakt is dit een enorme uhh...hefboom daarvoor. Maar richten toekomst standaardiseren we daarop. Uhh...als het goed is gaan we ook een tool implementeren die die BPMN ondersteund, maar die het ook mogelijk maakt om dat te koppelen aan bijvoorbeeld uhh...bovenliggende architectuur of daar onderliggende IT ontwerpen, zodat je daar doorheen kan klikken. En uhhh...en uiteindelijk hebben wij dan gewoon 1 plek waar alle processen bij elkaar staan. En de verschillende versies van die processen en de tijd die allemaal terug gaan vinden uhh...is gewoon een stapje in de professionalisering.

Interviewer: Uhh...de tooling. Even terug komen op de tooling. Uhh...is het al bekend welke tool er gebruikt gaat worden..?

Laurens: Uhh...jaa...

Interview: Op de K schijf heb ik gezien dat..dat..Sparx Enterprise Architectuur zou worden.

Laurens: Uhh...ja...ja klopt. Als je uhh...wat...uhhm...die externe adviseur die de architectuur uhh... door heeft geprofessionaliseerd zegt maar. Die heeft uhh...dus ook even gekeken naar uhh... Als je dus zegt van oke... we pakken Archimate voor architectuur, we pakken BPMN uhh...voor uhh...procesmodellering en... we pakken UML voor de daar onderliggende software modellering, zal ik het maar zeggen. Dan zijn er niet oneindig veel tools die dat allemaal...en...netjes kunnen hé. En als je daar ook nog requirements omheen zet dat je het aan elkaar kunt linken hé, dus doorklikken en dat je misschien net uhh...repository kan opbouwen met versiebeheer en samenwerken aan hetzelfde uhh...documentje, noem het allemaal maar op. Er zijn niet ontzettend veel tools die overblijven en als je daarnaast ook kijkt naar uhh...de kosten van zo'n tool...dan uhh... komt Enterprise Architect eigenlijk...als je dan allemaal bij elkaar op hoop gooit als 1 van de beste uhhm...tools naar boven. Als je kijkt naar prijs kwaliteit verhouding uhh... en het ondersteuning van Archimate, UML en BPMN dan kom...kom je ongeveer automatisch hierheen uit. Daarnaast uhh...is het in het RFI/RFP traject voor de vervanging van OMS... is het al gebruikt tot tevredenheid naar wat ik heb begrepen. Dus we hebben het eigenlijk al binnen onze muren draaien ergens. Het is nu alleen nog even...uhh...het draait bij iemand op zijn laptop waarschijnlijk en we moeten nog een keer goed inrichten.

Interviewer: Ja...want hoe zit dat als ik zometeen uhh...de processen ga modelleren uhh...mag ik gebruik maken van de tool?

Laurens: Ja daar zouden wij even naar moeten kijken uhh...want het gevaarlijk aan zo'n tool en als je er gewoon mee begint uhh...en je doet ma... je doet bij wijze van spreken...hé je doet wel je best, maar je hebt niet echt helemaal goed nagedacht over de inrichting ervan. Dat je daar vaak later problemen mee krijgt. Dus...idealiter zou je even goed willen nadenken over hoe je die tool gaat gebruiken...en dan gaan gebruiken.

Interviewer: Ja...want die tool is echt iets nieuws voor mij...uhh...dus...

Laurens: Ja...voor...voor ons ook. En ik heb er wel wat van gezien en hij is ontzettend flexibel en uitgebreid. Je moet echt van te voren even goed nadenken...hoe...hoe ga ik dit nou doen. Bijvoorbeeld naamgeving van processen, uhh...nummering van processen, het niveau uhh...waar...waar kan ik ze allemaal terug vinden, hoe link ik ze aan elkaar. Dat soort dingen moet je eigenlijk van te voren over nadenken, voordat je ermee begint. Dus...afhankelijk van hoeverre wij met dat denken zijn...gaan we uhh...ga jij denk ik of die tool wel gebruiken of... waarschijnlijk Visio...

Interviewer: Visio...oke...

Laurens: Dat kan ik nou nu niet precies zeggen. Dat zal moeten blijken.

Interviewer: Ummm...en...uhh...waar wilt Translink over 3 jaar zijn? Stel...uhh...we zijn nu begonnen met...met BPMN. Wat... wat moet zometeen over 3 jaar...Uhh...In hoever moet Translink...

Laurens: Het zou fantastisch zijn als wij dan gewoon alle processen die wij kennen, netjes gemodelleerd hebben en netjes in die tool...uhh....belegd hebben. Zodat je door kan ontwikkelen uhh...kan linken aan UML of Archimate....

Interview: Ja...

Laurens: En dat...dat is voor...3 jaar is lang...maar bij Translink uhh... gaan dingen ook weer niet zo snel. Bovendien dit is typisch iets waarvan je niet direct kan zeggen wat de toegevoegde waarde is hé...Ja dan heb je die tool maar waarom is het nou beter dan Visio? Maar op een langere termijn zul je gaan zien...dat als je dat netjes inricht en goed bezoekbaar en linkbaar maakt dat...dat het echt een toegevoegde waarde heeft. Dus daar hoop ik over 3 jaar te zijn.

Interview: Oke...ja ik ben door mijn vragen heen. Dan sluit ik hiermee het interview af. Bedankt voor je tijd...uhh...

Laurens: Ja...graag gedaan.

Bijlage 7 - Interviewvragen Rianne

Algemeen informatie

Geïnterviewde:

- Rianne Gillijns

Functie geïnterviewde:

- Business architect scheme development

Interviewer:

- Olcay Ilbey

Locatie interview:

- Translink, Stationsplein 151-157

Datum en tijd interview:

- 19-1-2015 van 10:00 uur tot 11:30 uur

Doel van interview:

Het verkrijgen van zo objectief mogelijke informatie over kaart en klant gerelateerde onderwerpen.

Interviewvragen

P-kaart

- Aanvragen via formulier worden door Banctec naar Translink gestuurd in de vorm van een XML bestand. Worden deze XML bestanden gevalideerd op bijvoorbeeld leesbaarheid? Zo ja, hoe wordt er gevalideerd en wat gebeurt er als het XML bestand niet geopend of gelezen kan worden?
- Welke stappen worden doorlopen bij het verwerken van klantgegevens en contractgegevens bij een aanvraag van p-kaart?
- Welke betaalvorm wordt / worden gebruikt bij een aanvraag van een p-kaart? Hoe verloopt dit momenteel?
- Wordt er een mandaat gecreëerd bij het aanvragen van een saldo?
 - Wordt er een nieuw contract aangemaakt bij het aanvragen van een saldo?
 - Welke stappen worden doorlopen bij het aanvragen van een saldo?
- Hoe vindt de productie van de OV-chipkaart plaats?
- Wanneer vindt de registratie van de OV-chipkaarten in de OV-app plaats?
- Wordt het blacklist proces ook gestart bij het beëindigen van een p of a- kaart of wordt dit alleen bij verloren of gestolen aanvragen gedaan?
- In hoeverre wijkt het proces 'verloren of gestolen met kaart' af aan het proces 'verloren of gestolen zonder kaart' ?

P-kaart met ARL

- In hoeverre wijkt het proces 'p-kaart met ARL' af van het proces 'p-kaart zonder ARL'? Volgens de documentatie en de use cases zijn deze processen in grote lijnen gelijk. Het verschil zit in het vragen van een bankrekeningnummer en het product op de NAL zetten? Klopt dit?
 - Zo niet, welke activiteiten worden extra verricht?

- Wordt er gekeken of iemand een rekeninghouder of een kaarthouder is bij het aanvragen van een P-kaart met ARL?
 - Zo ja, hoe wordt hiermee omgegaan? Wie wordt er geregistreerd? In welke fase wordt dit vastgelegd, is dat tijdens het verwerken van klantgegevens of bij het verwerken van contractgegevens?
 - Wanneer wordt het product op de NAL gezet?

ARL los

- Kan een klant meerdere ARL contracten hebben?
- Aangezien er geen OV-chipkaart wordt geleverd, maar enkel een product op de OV-chipkaart. Hoe weet men over welke OV-chipkaart het gaat?
- Wordt er gekeken of iemand een rekeninghouder of een kaarthouder is bij het aanvragen van een ARL?
- Is er ook de mogelijkheid om achteraf te betalen?
- Hoe wordt de ARL gedistribueerd? Gaat dat via de NAL? Hoe verloopt het proces?
 - Hoe kan de klant het ARL activeren?

Wijzigen / beëindigen ARL

- Hoe wordt het bedrag van een ARL gewijzigd?
 - Wordt dit elektronisch gedistribueerd?
 - Hoe wordt de kaarthouder van een ARL gewijzigd?
- Wat gebeurt er na het beëindigen van een ARL?
 - Wordt er elektronisch gedistribueerd, waarbij de klanten bij een ophaalpunt het ARL zelf moeten beëindigen of krijgt de klant enkel een brief thuis gestuurd waarin wordt vermeld dat het ARL is beëindigd?
- Wordt het geld vergoed, indien het ARL wordt beëindigd?
 - Hoe verloopt het proces?

Bijlage 8 – Inventarisatie processen

1	USE CASES			
2	(Alle) bedrijfsprocessen Translink	Kaart/klant gerelateerde processe	OMS	Gebruikt data (OMS Werkinstructie/Procedures
3				
4	SEPA UseCase-50 (Business Card) Card Request noARL (via xmlweb service)	V	V	
5	SEPA UseCase-51 (Business Card) Card Request including ARL (via xmlweb service)	V	V	
6	SEPA UseCase-54 (Business Card) ARL Request only (via xmlweb service)	V	V	
7	SEPA UseCase-55 (Business Card) End Card (via FORM)	V	V	
8	SEPA UseCase-56 (Business Card) Change ARL - Amount (via xmlweb service)	V	V	
9	SEPA UseCase-57 (Business Card) Change ARL - Amount + Account (via xml-webservice)	V	V	
10	SEPA UseCase-58 (Business Card) Change ARL - Account (via xml-webservice)	V	V	
11	SEPA UseCase-59 (Business Card) Change ARL - END ARL (via xml-web service)	V	V	
12	SEPA UseCase-60 (Business Card) Prenotification on ARL	V	X	V
13	SEPA UseCase-61 (Business Card) Lost & Stolen without Card (webservice- portal)	V	V	
14	SEPA UseCase-62 (Business Card) Replacement P-card (after L&S)	V	V	
15				
16	SEPA UseCase-30A-Triggering ARL collections, and handling ARL collections	V	X	
17	SEPA UseCase-30B-Generating Card-fee collection and handling collections	V	V	
18	SEPA UseCase-30C-'Resending' ARL collections, and handling ARL collections	X	X	V
19	SEPA UseCase-30D-PtxO collections	X	X	
20	SEPA UseCase-31 Failed Collection card-fee	V	V	
21	SEPA UseCase-32 Bad debt cases CCHS	V	V	
22	SEPA UseCase-33 Reversal of collection(s) ARL, Card-Fee, Ptxo fee	V	X	
23	SEPA UseCase-34 Settling	X	X	
24	SEPA UseCase-35 Refund process	V	V	
25	SEPA UseCase-36 Disputed collection at TLS from Accountholder	V	X	
26	SEPA UseCase-37 MOI Accountholder request at Bank	V	V	
27	SEPA UseCase-38 Expired Cards	V	X	
28				
29	SEPA UseCase-01 P-Card Request - Forms	V	V	
30	SEPA UseCase-03 P-Card Request including ARL- Forms	V	V	
31	SEPA UseCase-05 P-Card Renewal with card - Forms	V	V	
32	SEPA UseCase-06 P-Card Renewal without card - Forms	V	V	
33	SEPA UseCase-07 ARL Request only - Forms	V	V	
34	SEPA UseCase-09A End A-card - Forms	V	V	
35	SEPA UseCase-09B End P-card - Forms	V	V	
36	SEPA UseCase-10A Change ARL - Amount Change Forms	V	V	
37	SEPA UseCase-10B Change ARL - ACCOUNTnr and Amount Change-Forms	V	V	
38	SEPA UseCase-10C Change ARL - ACCOUNTnr Change - Forms	V	V	
39	SEPA UseCase-10D Change ARL -END - Forms	V	V	
40	SEPA UseCase-12 Replacement P-card - Forms	V	V	
41				
42	SEPA UseCase-14 P-Card Request - noARL - Online	V	V	
43	SEPA UseCase-16 P-Card Request including ARL- Online-	V	V	
44	SEPA UseCase-18 P-Card Renewal with replacement card - Online	V	V	
45	SEPA UseCase-19 P-Card Renewal without card - Online	V	V	
46	SEPA UseCase-20 ARL Request only - Online	V	V	
47	SEPA UseCase-22A Change ARL Amount - Online	V	V	
48	SEPA UseCase-22B Change ARL Amount+ Account - Online	V	V	
49	SEPA UseCase-22C Change ARL Account - Online	V	V	
50	SEPA UseCase-22D Change ARL END - Online	V	V	
51	SEPA UseCase-24 Lost & Stolen with Card - Online	V	V	
52	SEPA UseCase-25 Lost & Stolen without Card - Online	V	V	
53	SEPA UseCase-26 Purchase product - Online	V	V	
54	SEPA UseCase-27 Cancel product - Online	V	V	
55				
56	Collections-Prenotification-CPH functions in a nutshell	V	V	
57	SEPA UseCase-40 Batch End-P Card (Via FORM)	V	V	
58	SEPA UseCase-42 NS renewal requests (via XML)	V	V	
59	SEPA UseCase-43 Creating MOC account (in order to receive prenotifications)	V	X	
60	SEPA UseCase-44 prenotification on ARL	V	X	V
61	SEPA UseCase-45 L&S with replacement card via telephone	V	V	

62	SEPA UseCase-46 L&S without replacement card via telephone	V	V	
63	SEPA UseCase-47 Request Paper Transactions overview via telephone and-or form	V	X	
64				
65	PSP 0. High Level PSP	V	V	
66	PSP 1. P-Card Request -7.50 (ideal paypal)	V	V	
67	PSP 2. P-Card Request - noARL - 7.50 (paypal)	V	V	
68	PSP 3. P-Card Request including ARL - 7.50 (ideal)	V	V	
69	PSP 4. P-Card Renewal with replacement card	V	V	
70	PSP 5. ARL Request only	V	V	
71	PSP 6. Change ARL Account	V	V	
72	PSP 7. Change ARL Amount	V	V	
73	PSP 8. Change ARL END	V	V	
74	PSP 9. Purchase product	V	V	
75				
76	PROCESSEN			
77	(Alle) bedrijfsprocessen Translink	Kaart/klant gerelateerde processe:OMS		
78				
79	(DU) 5. incasseren kaartbijdrage	V	V	
80	(DU) Aanschrijven Kaarthouders verlopen kaart	V	V	
81	(DU) Beheerkosten en waarborgsom van kaarten	V	X	
82	(DU) Van offerte tot factuur en overige	V	V	
83	(structuur) Processen ontwikkelen en leveren kaartformule en aanvraagoptie	V	V	
84	Leveren OV-chipkaarten (=Processchema aanvragen-produceren-leveren-(OV-)chipkaarten)	V	V	
85	Processchema ontwikkelen kaartformule en aanvraagmedium	V	V	
86				
87	(Ander schema) badt debt brieven(22sep2010)	V	X	V
88	(Ander schema) beëindigen ARL	V	V	
89	(Ander schema) Beëindigen en restitutie	V	V	
90	(Ander schema) Vervangen	V	V	
91	(DU) Flows Customer services	V	V	
92	(structuur) (dubbel) Structuur processen ciss	V	V	
93	(structuur) Processen customer services	V	V	
94	(WP-Schema) B2B	V	V	
95	(WP-Schema) Klantenservice	V	V	

96	(WP-Schema) Nal	V	V	
97	(WP-Schema) online dienstverlening	V	V	
98	1.1 Proces afhandelen aanvraag OV-chipkaart	V	V	
99	2.1 Proces Productie en levering P-kaarten	V	V	
100	2.2 Proces productie levering A kaart	V	V	
101	2.3 Proces Productie + levering test interventie	V	V	
102				
103	(DU) 4a Incasseren van en uitkeren aan kaarthouders	V	V	
104	(DU) claims	V	X	
105	(DU) Exceptie analyse	V	X	
106	(DU) Mislukte incasso	V	X	
107	(DU) onlineverkoop (Verdelen uit te keren bedragen online verkopen over Deelnemers)	V	V	
108	AO processchema blacklisting versie3	V	V	
109	AO processchema clearing en settlement-versie3	V	V	
110	AO processchema en detailprocessen C&S-5juli2012	V	X	
111				
112	AO-procesinrichting blacklisting-versie3			V (werkinstructie / procedures)
113	AO-procesinrichting Clearing en Settlement van transacties en handling claims-versie3			V (werkinstructie / procedures)
114	AO-procesinrichting floatmanagement-versie2			V (werkinstructie / procedures)
115	Blacklistingprocedure Clearing en Settlement 1 0			V (werkinstructie / procedures)
116	Fraude proces definitief(4dec2009)	V	X	
117	incassoprocedure C&S 1.0 getekend			V (werkinstructie / procedures)
118	Incassoprocedure Clearing en Settlement 1.0			V (werkinstructie / procedures)
119	Processchema afhandelen openstaande schuld-versie1 (1)	V	X	
120	Processen clearingensettlement-versie3	V	X	
121	Werkinstructie Handmatig creëren bad debts			V (werkinstructie / procedures)
122	Werkinstructie splitsing Refundcleops			V (werkinstructie / procedures)
123				
124	Processchema float management-versie3-4juli2012	V	X	
125				
126	Processen fraudemanagement	V	X	
127				
128	Processen HRM	X	X	
129	Schema hrm-versie2	X	X	

130					
131	Processchema FZ-versie2	X	X		
132	Processen FZ	X	X		
133					
134	(DU) diensten	V	X		
135	(DU) Inkoopprocedure	X	X		
136	(Schema) Schema inkoop-v4-def	X	X		
137	(Schema) Verkoop-v2-def	V	X		
138	(Schema) Lonen en salarissen-v2-def	X	X		
139	(structuur) Overzicht finance	X	X		
140	(structuur) Processen finance	X	X		
141					
142	Processen IT	V	V		
143					
144	overzicht TLS processen SEPA				Algemeen overzicht
145	Processen aansluiten Deelnemer	V	V		
146	Processen AccMgt	V	X		
147	rondrekening PSP - bestand inlezen.	X	V		
148	nal annuleren , vb (volgend op)	V	V		
149					
150	PROCEDURES				
151	(Alle) bedrijfsprocessen Translink	Kaart/klant gerelateerde proces	OMS		Werkinstructie / Procedure
152	Balieprotocol	V	X		
153	Afhandelen coulanes				V
154	Afhandelen fraude zaken V1				V
155	Klachten proces_30012012 versie 2.0	V	X		
156	Beeindigen defecte _verlopen anonieme OV-chipkaart	V	V		
157	Beeindigen persoonlijke OV-chipkaart	V	V		
158	Procedure aanleveren adressen				V
159	Abonnement papieren transactieoverzicht 1.2				V
160	Procesweergave PTXO (Abonnement op transactieoverzicht)	V	X		
161	afhandelen Beschikkingen (2) (Afhandelen beschikkingen i.v.m. schuldsanering)				V
162	Afhandelen melding overlijden kaarthouder 1.0 (Afhandelen meldingen overlijden P-kaarthouder)	V	V		
163	Aanvragen automatisch opladen 111020 V3.6				V
164	procesbeschrijving en vragen IVOS 16 mei (mislukte incasso's bij automatisch opladen)	V	X		
165	Wijzigen _beeindigen automatisch opladen V2.1 RG	V	V		
166	Afhandelen dossier via Geschillencommissie				V
167	Afhandelen gevonden OV-chipkaarten 110517V2 2	V	V		
168	Interne procedure bij incidenten v1.2 (Afhandelen incidenten)	V	V		
169	Informatie-suggesties-klacht/afhandeling V1 3 (Afhandeling informatie-aanvragen, suggesties en klachten)				V
170	Beveiligingen RSR informatiestroom TLS	V	X		
171	Afhandelen ingenomen OV-chipkaarten V1 1				V
172	Afhandelen aanvragen inzage en correctie V1 2 doc (Afhandelen aanvragen inzage-en correctieregeling)				V
173	Mislukte Oplaadacties				V
174	Afhandelen melding onterechte incasso automatisch opladen AO 2.4				V
175	Afhandelen verzoeken relatief recht van verzet 1.0				V
176	Afhandelen melding verlies _diefstal 4.2				V
177	Basiswerkinstructie Blokkeren zonder e-glue 6 0_RG				V
178	Kaart niet ontvangen flow eglue	V	V		
179	Voicelogproces_1.0				V
180	Afhandelen aanvragen vervangende OV-chipkaart				V
181	Flow verwijderen persoonsgegevens 231209 _bws	V	V		
182	Afhandelen verzoek tot verwijdering van pasfoto V1 1				V
183	Afhandelen vorderingen min bin zkn V1.0				V
184	Procedure vorderen gegevens politie _justitie (proces vordering)	V	V		
185	Wijzigen persoonsgegevens 190509 _bws	V	V		
186					
187	Aansluiten Afhaal Systeem op de NAL 060809 _bws v3 (Aansluiten van ophaalautomaten op de NAL)	V	X		
188	Aansluiten deelnemer bij NAL 280709 _bws	V	X		
189	Verwerken batchorder via NAL 260509 _bws	V	V		
190	Tekst dienstbeschrijving NAL_OMS 300609 _bws				V
191	Scenario's bij dienstbeschrijving NAL-OMS 300609 _bws				V
192	Blacklisten OV-chipkaart door deelnemer 040809 _bws	V	X		
193					
194	Aanvragen _wijzigen automatisch opladen 190509 _bws	V	V		
195	Beeindigen defecte anonieme OV-chipkaart 190509 _bws (uitgebreider)	V	V		
196	Beeindigen persoonlijke OV-chipkaart 190509 _bws (uitgebreider)	V	V		
197	bewind en curatele def				V

198					
199					
200	AO Documentatie				
201	(Alle) bedrijfsprocessen Translink	Kaart/klant gerelateerde processen	OMS		Werkinstructie / Procedure
202					
203	Procesoverzicht TLS				Een overzicht op hoofd niveau
204	AO processchema distribueren van services en productensaldo.pdf	V	V		
205	Detail schema Platform Zakelijk.pdf	V	V		
206	Detail schema TKA.pdf (Dienst toegang tot kaart archief, incl. Linkmanager)	V	X		
207	NAL proces.pdf	V	X		
208	Overzicht customer services.pdf				Een overzicht op hoofd niveau
209	Detail proces productaanvragen.pdf	V	V		
210	Proces Productaanvragen.pdf	V	V		
211	Processen Customer en Card services.pdf	V	V		
212	SCHEME Processen				
213	Proces key management	X	X		
214	Proces-Kwalificeren Leveranciers- NDA	V	X		
215	Proces OV chipkaart architectuur	X	X		
216	(Flows PKI SAM) 3.1 Afhandelen aanvraag en uitgifte PKI SAM kaart aan Deelnemer	V	X		
217	(Flows PKI SAM) 3.2 Afhandelen aanvraag en uitgifte webcertificaat aan Deelnemer	V	X		
218	(Flows PKI SAM) 4.1 Afhandelen beëindigen PKI SAM kaart	V	X		
219	(Flows PKI SAM) 4.2 Afhandelen beëindigen webcertificaat	V	X		
220	(Flows PKI SAM) 4.3 Afhandelen verlies/diefstal meldingen PKI SAM kaart	V	X		
221	Proces PKI SAM	V	X		
222	Detailproces Ontwikkelen en inrichten SDOA compliancy testen	V	X		
223	Detailproces Plannen en uitvoeren SDOA compliancy testen	V	X		
224	Proces certificering	V	X		
225	(Flowschema 2.1) Classificeren van fraude	V	X		
226	(Flowschema 5.1) Blacklisting kaart	V	X		
227	(Flowschema 6.1) Afhandelen fraude refunds A-kaarten	V	X		
228	(Flowschema 6.1) Refund op basis van formulier/ingescande	V	X		
229	(Flowschema 6.2) Refund op basis van aangemaakte call	V	X	V	
230	(Flowschema 6.2) Refund op basis van formulier	V	X		
231	(Flowschema 6.3) Afhandelen reactie kaarthouder nav versturen standaard brief en/of mogelijk defect	V	X		
232	(Flowschema 6.4) Afhandelen binnenkomende contacten via klantenservice (1e en 2e lijn)	V	X		
233	Proces fraudemanagement (IDENTIFICEREN, AFHANDELEN EN OPVOLGEN VAN FRAUDE)	V	X		
234	Afhandelen 3e lijn issues door Scheme Provider	V	X		
235	Opstellen draft CN, EN en TNLeverancier	V	X		
236	Opstellen concept WB	V	X		
237	Scheme Governance	V	X		
238	Verwerken NRB Besluit in SDOA4b.	X	X		
239	Verwerken NRB Besluit in HRP	X	X		
240	Opstellen en publiceren Registrar document	V	X		
241	SCHEME COMPLIANCE ASSESMENT EN SCHEME BEHEER	V	X		
242					
243	Proces Voorraadbeheer	V	X		
244					
245	20140905 Uitcheck gemist - Declaratie & Facturatie vervoerders	V	X		
246	20140905 Uitcheck gemist - Financiële stroom kaarthouders	V	X		
247	20140915 Uitcheck gemist - Kaart identificatie - Incomplete Ritten	V	X		
248	20140922 Uitcheck gemist - Complementeer rit - Bepaal resitutie - Verwerk Claim	V	X		
249	20140922 Uitcheck gemist - Happy Flow	V	X		
250	20141006 Uitcheck gemist - Dagelijkse onttrekking Load Agents vervoerders - Toegezegde bedragen	V	X		
251	20141015 Uitcheck gemist - Verrekening & Facturatie vervoerders	V	X		
252	20141111 Voorselectie Uitcheck Gemist Transacties	V	X		

Tabel 4 Inventarisatie processen