DIS

Archiveren voor het leven

Naam student : Arjan Vries
Studentnummer : 1549468
1e examinator : Leen Roeleveld
2e examinator : Jos van Reenen
Bedrijfsbegeleider : Ben Kroonenberg
Opleiding : Bedrijfskundige Informatica

Managementsamenvatting

Met het onderzoek 'Archiveren voor het leven' wordt een advies uitgebracht of het archief- en workflow-systeem DIS nog de juiste keuze is voor de organisatie SNS REAAL of niet. Het doel van deze afstudeeropdracht is om advies te geven over de toekomst van DIS. Is het systeem aan vervanging toe of niet?

Het onderzoek richt zich op twee vragen over DIS. Ten eerste of de workflow in DIS flexibel genoeg is om de bedrijfsprocessen te ondersteunen in een veranderende omgeving en ten tweede of de wijze waarop het systeem wordt aangeboden aan de gebruiker, de ICT-infrastructuur, voldoet aan de eisen voor Het nieuwe werken.
Het onderzoek is uitgevoerd binnen Service Center Leven. Door het grote aandeel van Service Center Leven in het systeem en de vergelijkbaarheid van bedrijfsprocessen van de organisatiedelen is dit een representatief onderzoek voor de hele organisatie. De hoofdvraag voor dit onderzoek luidt:

"Sluit DIS nog aan op de wensen van de organisatie en zo niet, wat moet er gebeuren om dit weer te laten aansluiten?"

De onderzoeksmethode is gebaseerd op business-informatieplanning. Dit is een methode om strategie en de daaruit voortkomende keuzes op diensten, inrichting van bedrijfsprocessen en ondersteuning door informatiesystemen te bepalen.
De wensen van de organisatie worden bepaald aan de hand van de doelstellingen van de organisatie. De missie en visie geven richting aan de bedrijfsonderdelen. Welke doelstellingen belangrijk zijn voor de bedrijfsonderdelen worden vastgelegd in het strategisch huis. Ook volgen uit de missie en visie de kernwaarden, de bepaling hoe de medewerkers gezamenlijk aan de strategie moeten werken en daarmee hoe met het digitale archief omgegaan moet worden.

Door te bepalen of de diensten en nieuwe bedrijfsprocessen van 'Het nieuwe leven' worden ondersteund door het informatiesystemen DIS en of DIS werkt op de infrastructuur van 'Het nieuwe werken', kan worden bepaald of aan de wensen van de organisatie kan worden voldaan.

Uit het onderzoek komt naar voren dat het informatiesysteem DIS niet voldoet aan de wensen van de organisatie en vervangen moet worden. Dit heeft de volgende redenen:
1. DIS is een erg bewerkelijk systeem waar veel specifieke kennis voor nodig is.
2. Aanpassingen van de workflow in de route-tekening is een tijdrovende bezigheid, wat DIS inflexibel maakt om mee te bewegen in een snel bewegende organisatie
3. De client zorgt voor grote problemen in combinatie met Citrix. Er treden veel incidenten op en vanuit de leverancier volgen er geen aanpassingen meer om de client meer toekomst vast te maken.

SNS REAAL

Inhoudsopgave

1. Inleiding 4
1.1 De organisatie 4
1.2 Achtergrond van de opdracht 5
1.3 De opdracht 6
1.4 De opdrachtdoelstelling 7
1.5 De opdrachtaanpak 7
1.6 De methodische aanpak 8
1.7 De doelgroep 9
1.8 De opbouw van het verslag 9

2. Organisatiestrategie 10
2.1 Visie en missie SNS REAAL 10
2.2 Strategie SNS REAAL 10
2.3 Kernwaarden SNS REAAL 11

3. Uitgangspunten organisatiebeleid 12
3.1 Trends in de financiële dienstverlening 12
3.2 De doelen van SNS REAAL 14

4. Uitgangspunten beleid verzekeraar 15
4.1 De visie van REAAL Leven 15
4.2 De doelen van REAAL Leven 15

5. De blauwdrukken van REAAL 18
5.1 De theorie blauwdrukken 18
5.2 De blauwdruk producten en diensten 19
5.2.1 De producten van REAAL 19
5.2.2 De diensten van REAAL 20
5.3 De blauwdruk bedrijfsprocessen 22
5.3.1 Het nieuwe leven 22
5.3.2 De nieuwe indeling 23
5.4 De blauwdruk informatiesystemen 27
5.4.1 Wat is DIS 27
5.4.2 De DIS client 28
5.4.3 Het DIS systeem 29
5.5 De blauwdruk ICT-infrastructuur 31
5.5.1 DIS architectuur 31
5.5.2 Wat is HNW 32
5.5.3 De plaats van DIS in HNW 33

6. Analyse van de blauwdrukken 34
6.1 Aansluiting bedrijfsprocessen met informatiesysteem 34
6.2 Aansluiting informatiesysteem met ICT-infrastructuur 35
6.3 Overige analyses 35

7. Conclusies en aanbevelingen 36
7.1 Voldoet DIS: Aansluiting bedrijfsprocessen met informatiesysteem 36
7.2 Voldoet DIS: Aansluiting DIS op ICT-infrastructuur 36
7.3 Eindconclusie 37
7.4 Aanbevelingen 38

Literatuur en bronvermelding 39
Literatuur 39
Openbare bronnenlijst (internet) 39
Interne bronnenlijst (iD) 39

Verklarende woordenlijst 40

Bijlage 1: Plan van aanpak 42
Bijlage 2: Procesevaluatie afstuderen 43
Bijlage 3: Organigram SNS REAAL 46
Bijlage 4: Organigram Service Center Leven 47
Bijlage 5: Organigram IT&C 48
Bijlage 6: Overzicht doelen SNS REAAL 49
Bijlage 7: Schermvoorbeeld DIS client 51
Bijlage 8: Grafische weergave routetekening 52

1. Inleiding

1.1 De organisatie

SNS REAAL is een financiële instelling actief op het gebied van zowel bankieren als verzekeren. De activiteiten zijn voornamelijk gericht op de Nederlandse particuliere markt en het midden- en kleinbedrijf. SNS REAAL is voortgekomen uit verschillende regionale spaarbanken en diverse verzekeringsmaatschappijen, van oorsprong verdeeld over twee aparte concerns, SNS Groep en REAAL Groep. Deze twee groepen hebben in 1997 de handen ineengeslagen.

Door overnames van 't Hooge Huys in 1996, de Nederlandse activiteiten van Franse verzekeraar AXA Group in 2007 en de Nederlandse en Belgische activiteiten van Swisslife, bekend als Zwitserleven, eveneens in 2007 is REAAL de tweede levensverzekeraar van Nederland geworden, met een marktaandeel[1] van 15,7 procent in 2008. Na een dalend marktaandeel in 2009 en 2010 is in 2011 het marktaandeel gestegen naar 21,9%. REAAL streeft naar behoud van de sterke marktpositie in leven. De ambitie voor 2012 is het behouden van een marktaandeel van ten minste 17%.

Het onderzoek vindt plaats binnen REAAL verzekeringen. De activiteiten van de SNS Bank met betrekking tot digitaliseren worden niet in het onderzoek meegenomen. Vanaf dit punt zal alleen nog worden gesproken over SNS REAAL voor het bepalen van de organisatorische doelstellingen: de missie, visie en strategie. Verder worden enkel nog de activiteiten van REAAL verzekeringen en voornamelijk van het Service Center Leven[27] en Marketing & Verkoop beschreven.

Binnen REAAL verzekeringen verzorgt het Service Center Leven de administratieve afhandeling van de productie voor de consument[9] en distributiepartner[11]. Het Service Center Leven draagt bij en geeft invulling aan de missie en strategie van SNS REAAL door:

- De goede relatie die REAAL met de distributiepartner en consument heeft te behouden in een krimpende markt voor levensverzekeringen door een deskundige binnendienst
- Verbetering van het primaire proces en ondersteuning van de distributiepartner om aan de verwachting van de distributiepartner en consument te blijven voldoen en de concurrentie in klantbeleving, kwaliteit, snelheid en kosten voor te blijven

Binnen SNS REAAL verzorgt Marketing & Verkoop de ontwikkeling en het beheren van DIS bij document management: input- output- en workflow management. Functioneel beheer van de document management tools gebeurt bij de functioneel beheer afdelingen per organisatiedeel zelf. Ik ben werkzaam als systeem ontwerper DIS bij Marketing & Verkoop.

---

[1] *Daar het onderzoek zich richt op Service Center Leven, staan hier de marktaandelen van dit bedrijfsonderdeel vermeld.*

1.2 Achtergrond van de opdracht

Sinds 2008 is REAAL bezig met de integratie van de verzekeringssystemen van AXA en Zwitserleven in de systemen van REAAL. Dit geldt ook voor de integratie van het digitale archief IBIS[15] van AXA in het digitale archief DIS[10] van SNS REAAL. Deze integratie van het digitale archief wordt gerealiseerd binnen het project Digitaliseren. De integratie van het digitale archief is een onderdeel van het gehele project Digitaliseren. Het project houdt zich bezig met de volledige digitalisering van alle mogelijke archieven binnen REAAL, zowel papier als digitaal.

Tijdens het conversietraject van de dossiers behorende bij de levensverzekeringen is een discussie op gang gekomen binnen het Service Center Leven over de functionele mogelijkheden van DIS. De business is van mening dat DIS onvoldoende functionaliteiten biedt om adequaat de eindklant te kunnen bedienen en IT vindt dat de business niet goed op de hoogte is van de bestaande mogelijkheden van de applicatie.

DIS bestaat uit twee gedeelten, een workflow[33] van documenten ter ondersteuning van de bedrijfsprocessen en een digitaal archief[2]. Bij de business Leven zijn de werkprocessen aangepast van faseprocessen naar waarde-stroomprocessen[3], waarbij in eerste instantie de workflow van DIS buiten scope is gelaten. Een kleine workflow- of functie-aanpassing of functionaliteiten toevoegen kan de ontwikkelaars gemiddeld 60 tot 100 uur werk opleveren, terwijl de business verwacht dat dit in een paar uur kan. Dit verschil in inzicht geeft al aan dat de verwachtingen van de business anders zijn dan de mogelijkheden met de applicatie in werkelijkheid. Maar waardoor is dit verschil in inzicht ontstaan en hoe kan dit verschil worden weggenomen?

De afdelingen Architectuur en Werkplekservices vinden DIS te oud en technisch te onverantwoord om op door te ontwikkelen binnen SNS REAAL. Deze afdelingen hebben de stelling dat DIS 'end-of-life' is, maar is dit ook zo. Door Application Lifetime Management is een kort onderzoek gedaan naar de status van DIS, maar hierin zijn weinig onderbouwingen opgenomen. In dit verslag is af en toe verwijzing worden gemaakt naar dit ALM-onderzoek.

DIS is operationeel bij REAAL verzekeringen sinds 1995 en dus opgezet in een tijdperk waarin applicaties nog fysiek op computers werden geïnstalleerd. Huidige trends als 'Het nieuwe werken'[4] gaan uit van het virtualiseren van applicaties en een applicatie als DIS leent zich daar niet goed voor. Maar is daarmee het gehele informatiesysteem DIS aan het einde van de levenscyclus of zijn er nog andere mogelijkheden?

---

[2] Het verschil tussen workflow en archief wordt verduidelijkt in hoofdstuk vijf, de blauwdruk informatiesystemen
[3] Wat de wijziging van bedrijfsprocessen inhoud wordt beschreven in hoofdstuk vijf, de blauwdruk bedrijfsprocessen.
[4] De beschrijving van Het nieuwe werken bij SNS REAAL komt terug in hoofdstuk vijf, de blauwdruk ICT-infrastructuur.

1.3 De opdracht

DIS is naast de administratiesystemen een van de hoofdapplicaties van SNS REAAL. In DIS worden alle gedigitaliseerde documenten in klantdossiers opgenomen. Om een idee te krijgen van de omvang in documentvolume: op 1 januari 2012 zaten er totaal 115.849.086 documenten in DIS verdeeld over 14 bedrijfsonderdelen. Voor Service Center Leven zaten er op deze datum 62.941.035 documenten in DIS wat neerkomt op een aandeel van 54,33%. Deze grote aantallen en brede verspreiding zorgen ervoor dat de organisatie terughoudend is in het vervangen van DIS. En dat betekent min of meer dat DIS voor de organisatie de komende jaren nog eerste keus blijft.

Dit onderzoek richt zich op de twee gedeelten van DIS. Als eerste op de workflow mogelijkheden van het systeem. Er wordt onderzocht op welke wijze de workflow de bedrijfsprocessen ondersteunt in een veranderende omgeving. Een van de vragen die daarbij hoort is of DIS flexibel genoeg is om in een veranderende omgeving mee te kunnen bewegen met de wijzigingen van bedrijfsprocessen.
Ten tweede de wijze waarop het systeem wordt aangeboden aan de gebruikers bij het Service Center Leven, de ICT-infrastructuur. Sluit het systeem nog voldoende aan bij de huidige technologische ontwikkelingen en bedrijfsontwikkelingen.

Aan de hand van dit onderzoek wordt een advies uitgebracht of DIS nog altijd de juiste keuze is voor de organisatie SNS REAAL of niet. Door het grote aandeel van REAAL Leven in het systeem en de vergelijkbaarheid van bedrijfsprocessen tussen de organisatiedelen is dit een representatief onderzoek voor de hele organisatie. De hoofdvraag voor dit onderzoek luidt dan ook:

"Sluit DIS nog aan op de wensen van de organisatie en zo niet, wat moet er gebeuren om dit weer te laten aansluiten?"

Om deze hoofdvraag op adequate wijze te kunnen beantwoorden zullen de volgende deelvragen minimaal beantwoord moeten worden. De deelvragen komen voort uit de methodische aanpak, omschreven in paragraaf 1.6.

1. Wat zijn de missie, visie en de doelstellingen van SNS REAAL?
2. Welke beleidsuitgangspunten zijn er voor SNS REAAL en hoe zijn deze vertaald naar REAAL Leven?
3. Welke wensen volgen er uit het organisatiebeleid?
4. Welke diensten levert REAAL Leven aan de consument?
5. Welke bedrijfsprocessen zijn er bij REAAL Leven ter ondersteuning van de diensten?
6. Wat is het informatiesysteem DIS?
7. Wat is de technische infrastructuur waarop het systeem wordt aangeboden aan de gebruikers?

Bij het geven van het advies wordt rekening gehouden met de missie en visie van de organisatie en de daaruit voortvloeiende mogelijkheden.

1.4 De opdrachtdoelstelling

Het doel van deze afstudeeropdracht is om advies te geven over de toekomst van DIS. Sluit de workflow-inrichting van DIS en het achterliggende archief aan op de wensen van REAAL Leven en is DIS flexibel genoeg om bij wijzigingen in processen gemakkelijk aansluiting te behouden? Het uitgangspunt is een zo ideaal mogelijke situatie creëren voor de business met de bestaande mogelijkheden.

De focus van de opdracht ligt op kostenbesparing en ICT-ondersteuning. Voor dit onderzoek betekent dit een aanbeveling ter bevordering van de ondersteuning van de bedrijfsprocessen en archivering. Uit dit onderzoek volgt een van de drie volgende conclusies:

- DIS voldoet volledig aan de wensen van de organisatie
- DIS voldoet, maar niet op alle punten om volledig aan de wensen van de organisatie te voldoen
- DIS voldoet niet

Om het onderzoek te kunnen uitvoeren is het belangrijk om:

- Interviews te kunnen houden bij Service Center Leven
- Interviews te kunnen houden bij Architectuur
- Interviews te kunnen houden bij Werkplek Ondersteuning
- Interviews te kunnen houden bij Technisch Beheer
- Inzicht te krijgen in de operationele plannen van Service Center Leven

1.5 De opdrachtaanpak

Voor de achtergrondinformatie voor dit onderzoek heb ik gebruik gemaakt van de documenten op de verschillende SharePoint-sites op het intranet van SNS REAAL: iD. Om beter inzicht te krijgen in de verzamelde stukken en hoe deze te lezen heb ik een aantal mensen binnen de organisatie geïnterviewd. Ik heb met de Manager Madelon Simons een inleidend gesprek gehouden. Zij heeft mij een richting gegeven waarnaar ik moest gaan zoeken. Zij wist welke mensen over welke onderwerpen veel konden vertellen. Ik heb de software-architect Klaas Sijtsma geïnterviewd om een compleet beeld te krijgen van de geschiedenis van DIS en de werking van het systeem. Verder heb ik de programmamanagers Bob Smit en Piet de Rijper geïnterviewd om inzicht te krijgen in de wijzigingen van bedrijfsprocessen. Als laatste heb ik de beheerders Marnix van der Heide en René Dijhuizen geïnterviewd om de incidenten en problemen tussen business en ICT in kaart te brengen.

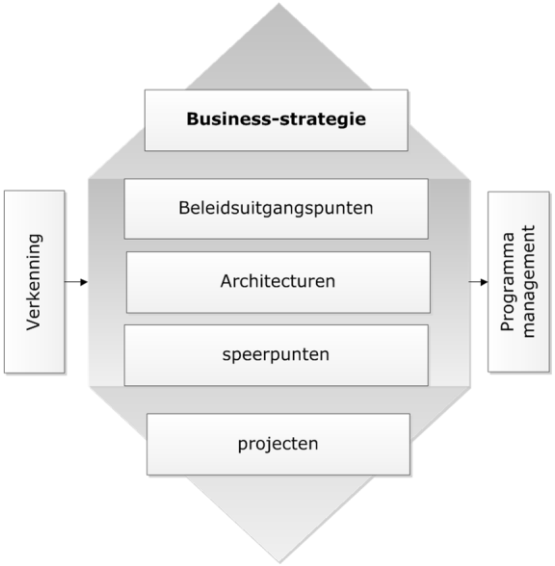
1.6 De methodische aanpak

Voor het onderzoek is de methodische aanpak zoals beschreven in het boek '*Grip op organisatieverandering en ICT-inzet*'[I] gebruikt. In deze paragraaf volgt een korte beschrijving van de methode.

Business-informatieplanning is een methode om fundamenteel de strategie en de daaruit voortkomende keuzes op producten en diensten, inrichting van bedrijfsprocessen en ondersteuning door informatiesystemen te bepalen. Door te bepalen of de diensten en processen worden ondersteund door de informatiesystemen en infrastructuur, kan worden bepaald of aan de wensen kan worden voldaan.

Voor het opstellen van mogelijke veranderingsprojecten om een gewenste situatie te bereiken, is het belangrijk om te weten wat de organisatie wil. Wat is de business-strategie en met welk beleid wil de organisatie haar doelen bereiken.

Bij informatieplanning zijn architecturen (of blauwdrukken) van de organisatie nodig. Deze architecturen kunnen zowel de huidige als de gewenste situatie weergeven van de organisatie. De architecturen hebben betrekking op producten of diensten, bedrijfsprocessen, informatiesystemen en ICT-infrastructuur. Producten en diensten vormen het uitgangspunt, bedrijfsprocessen en informatiesystemen worden hierop afgestemd. Uit de gewenste situatie in de blauwdrukken wordt een advies samengesteld. De samenhang van de strategie, uitgangspunten en architecturen wordt verduidelijkt in afbeelding 1.



Afbeelding 1: simpel model informatieplanning
Bron: Business-Informatieplanning, Bijen (2003)

Ter ondersteuning van de architecturen zijn proces- en architectuurtekeningen gemaakt. De architectuurtekeningen zijn opgemaakt volgens Archimate[5], zoals beschreven in het boek '*Enterprise Architecture at Work*'[II]. Deze architectuurtekeningen zijn voornamelijk terug te vinden in het vijfde hoofdstuk.

Deze methode is gekozen, omdat het functioneert als 'raamwerk' waarlangs de huidige situatie kan worden vastgesteld en het duidelijk inzicht geeft van de benodigde veranderingen. Het 'raamwerk' schept een aantal kaders waardoor de vereiste structuur en samenhang tussen bedrijfsprocessen, informatiesystemen en technische infrastructuur gerealiseerd kan worden verduidelijkt.

[5] *Archimate is een modeleertaal van The Open Group*

Uit het onderzoek volgen aanbevelingen voor de langere termijn. Het onderzoek geeft geen antwoord op functionele wijzigingen die worden verwacht bij de wijziging van de diensten en bedrijfsprocessen of als deze niet aansluiten op het informatiesysteem DIS. Ook gaat het onderzoek niet inhoudelijk in op de wijzigingen van de bedrijfsprocessen, alleen maar dat dit is gebeurd en waarom. Het onderzoek gaat wel in op hoe de organisatie om moet gaan met het digitale archief: is het echt aan vervanging toe of niet.

Hiermee blijft het onderzoek op een hoger abstractieniveau en geeft daarmee richting aan de mogelijke oplossingen. De top-down benadering van organisatiebeleid naar het beleid van Service Center Leven zorgt voor duidelijke invulling van de wensen van de organisatie. Daarnaast schept de top-down benadering een kader waarbinnen de mogelijkheden zitten voor het geven van advies.
Vervolgens is met de bottom-up benadering van de ondersteunende diensten, processen, systemen en infrastructuur bepaalt welke ondersteuning van het informatiesysteem wel of niet voldoet aan de wens van Service Center Leven.

1.7 De doelgroep

Dit verslag is primair geschreven als onderzoek scriptie voor de Hogeschool van Utrecht. De scriptie geeft inzicht in de opgedane kennis in methodische aanpakken en de toepassing daarvan in de praktijk.

Secundair is dit onderzoek uitgevoerd voor het management van SNS REAAL in opdracht van de projectleider van het project Digitaliseren Ben Kroonenberg. Het onderzoek is uitgevoerd om met onderbouwde argumenten bij te dragen aan de discussie of DIS end-of-life is of niet.

1.8 De opbouw van het verslag

De opbouw van het verslag volgt de indeling van de methode.

- In hoofdstuk twee wordt de organisatiestrategie beschreven, wat zijn de missie, visie en strategie van SNS REAAL. Dit hoofdstuk vormt de basis waaruit de wensen van de organisatie voortkomen. Daarnaast komen de adviezen die worden gegeven voort uit de mogelijkheden die in de missie en strategie zitten opgesloten.
- In hoofdstuk drie zijn de uitgangspunten van het organisatiebeleid beschreven. Welke doelen heeft de organisatie en waarom opereert de organisatie op een bepaalde manier. Hier zal rekening mee gehouden worden in het geven van advies. De doelstellingen geven aan waarom de oplossingsrichting op kostenbesparing en ICT-ondersteuning ligt.
- Het vierde hoofdstuk beschrijft de doelstellingen van Service Center Leven en daaruit volgen op logische wijze de wensen van de organisatie.
- Het vijfde hoofdstuk beschrijft de klantdiensten, de nieuwe bedrijfsprocessen, het informatiesysteem DIS en de ICT-infrastructuur. Uit de blauwdrukken kan worden opgemaakt of aan de wensen van de organisatie wordt voldaan of niet.
- In het zesde hoofdstuk wordt de analyse beschreven op de blauwdrukken en in het zevende en laatste hoofdstuk staan de conclusies en de aanbevelingen.

2. Organisatiestrategie

Om de juiste richting te bepalen voor het geven van een advies zullen als eerste de missie, visie en doelstellingen van SNS REAAL vastgesteld worden. Wat wil SNS REAAL op lange termijn bereiken (visie en missie) en hoe wil SNS REAAL dit bereiken (strategie en doelstellingen).Ook geven de missie en visie richting aan de wensen van de organisatie. Daarnaast is het belangrijk om te weten hoe de medewerkers gezamenlijk aan de strategie werken en hoe met het digitale archief omgegaan moet worden.

2.1 Visie en missie SNS REAAL[VI]

SNS REAAL wil de beste van Nederland worden in het winnen van klanten, helpen van klanten en het behouden van klanten. Een voor de hand liggende vraag is: waarom zouden mensen klant willen worden bij SNS REAAL. Het antwoord hierop is: omdat SNS REAAL eenvoudig doet.

Maar wat is eenvoudig voor SNS REAAL? Dat betekent eenvoudige procedures, eenvoudige communicatie naar klanten, eenvoudige en begrijpelijke producten voor de consument en eenvoudige taal in brieven en aan de telefoon, zonder vakjargon of andere onbegrijpelijke termen voor de consument. Kortom, eenvoud staat voorop in al het handelen van SNS REAAL.

De ambitie van SNS REAAL is samengevat in de missie, eenvoud in geldzaken. Dit zegt precies wat SNS REAAL wil bereiken, het worden van de financiële dienstverlener die geldzaken heel simpel en toegankelijk voor iedereen maakt. SNS REAAL wil dat iedere Nederlander zijn geldzaken kan begrijpen.

2.2 Strategie SNS REAAL[VII]

Om de missie te bereiken is de strategie verdeeld op vier deelgebieden:

- Klanten verdienen
- Durven kiezen
- Sterker naar buiten
- Resultaat als daad

Klanten verdienen

Klanten hebben is geen vanzelfsprekendheid meer in deze tijd van economische crisis. Klanten moeten worden verdiend. Om klanten te verdienen is meer nodig dan een ambitie. Als organisatie moet je klantgericht zijn, door contact te zoeken met de klanten en echt met hen samen willen werken. Samen met de klant nieuwe producten en diensten in de markt brengen die aansluiten op de financiële behoefte van de klant.

Durven kiezen

SNS REAAL werkt aan eenvoudige producten, een klantgerichte cultuur en het verlagen van de kosten. Daarnaast zijn er ook duidelijke keuzes gemaakt voor doelgroep en producten. SNS REAAL richt zich voornamelijk op particulieren en het midden- en kleinbedrijf in Nederland en kiest voor een aantal productgroepen: hypotheken en vastgoedfinancieringen, sparen & beleggen en verzekeren & pensioenen.

Sterker naar buiten

Na een periode van overnames, richt SNS REAAL zich nu meer op verkoop, marketing en distributie. De kansen in de markt moeten benut worden om winstgevend te groeien. Hiervoor wordt gekozen voor een helder en doelgericht merkenbeleid, waarbij gericht wordt ingespeeld op de behoeften van verschillende klantsegmenten.

Resultaat als daad

SNS REAAL kent een cultuur waarin het een sport is om steeds slimmer en beter te opereren en zo te willen behoren tot de meest efficiënte financiële instellingen. Dagelijks kijken hoe betere producten en service geboden kan worden tegen lagere kosten.

2.3 Kernwaarden SNS REAAL[VIII]

In de afgelopen jaren is de gehele financiële sector in een kwaad daglicht komen te staan. Het vertrouwen van klanten is sterk verminderd en de samenleving let nauwlettend op het gedrag van de financiële wereld. SNS REAAL gaat de uitdaging aan om het vertrouwen weer terug te winnen. Met de missie Eenvoud in geldzaken is de eerste stap gezet en de aangescherpte strategie moet meehelpen om de missie te bereiken, maar dit is nog niet voldoende.

Om de missie te kunnen volbrengen, is ook verandering nodig van de organisatiecultuur en hiermee het gedrag van de medewerkers. 'GEEF!' is de kernwaarde die richting geeft aan de cultuur en het gedrag.

Met 'GEEF!' wordt een oproep aan iedere medewerker binnen de organisatie gedaan om opnieuw de verbinding aan te gaan met de klanten, elkaar, het resultaat en de maatschappij waar SNS REAAL deel van uit maakt. De kernwaarde 'GEEF!' moet de nieuwe mentaliteit worden. De kernwaarde kent vier richtingen[6]:

- GEEF! om de klant
- GEEF! om elkaar
- GEEF! om het resultaat
- GEEF! om de maatschapij

Afbeelding 2: kerncompententies GEEF!

[6] *De vier kernwaarden van SNS REAAL zijn een afgeleide van de vier deelgebieden van de Balanced Scorecard*

3. Uitgangspunten organisatiebeleid

In dit hoofdstuk volgt een invulling van het organisatiebeleid in concrete doelstellingen, bij SNS REAAL het strategisch huis genoemd. Het strategisch huis is eveneens de verbinding tussen de missie, visie en strategie en de doelstellingen van SNS REAAL en het beleid van REAAL Leven. Ook is beschreven welke beleidskeuzes belangrijk zijn voor de wensen van de organisatie en hoe hier mee om wordt gegaan.

3.1 Trends in de financiële dienstverlening

Uit de strategie komen doelstellingen voort en deze doelstellingen komen niet zomaar uit de lucht vallen. Maar het is ook niet de bedoeling dat een organisatie zelf bepaalt wat een klant wel of niet wil ervaren en met welke middelen. Maar hoe moet dit dan worden aangepakt? Waar worden de doelstelling dan op vastgesteld? Een van de belangrijkste manieren is het volgen van de trends in de financiële dienstverlening. Voor het analyseren van de trends kan onderscheid gemaakt worden in de volgende aandachtspunten:

- Consumenten (wie)
- Distributie (hoe)
- Wet- en regelgeving (waarom)

Consumenten

Wie is de consument is het belangrijkste onderdeel van een financiële dienstverlener in het bepalen van de doelstellingen. Zonder de consument is er immers geen dienstverlening meer nodig. Dus wat wil de consument nu eigenlijk? Door het toenemende gebruik van internet eist de consument steeds meer gemak door te vragen naar mogelijkheden in zelfbediening. Denk hierbij aan het uniform pensioen overzicht (UPO) of waarde economisch verkeer (WEV) voor belastingopgave, maar ook het kunnen inzien van het klantdossier. Het gebruik van internet zorgt er ook voor dat de consument steeds meer informatie beschikbaar heeft en hierdoor beter geïnformeerd en mondiger wordt. Naast het opzoeken van informatie gebruikt de consument internet ook voor het organiseren in communities, waar ervaringen worden gedeeld.

Distributie

SNS REAAL is een intermediairverzekeraar en presenteert zich ook als zodanig. Als gevolg van de economische crisis is de consument het vertrouwen in de financiële sector verloren en hebben er saneringen plaatsgevonden in de intermediaire markt. Met name door de saneringen vindt een verschuiving plaats van de werkzaamheden van de distributiepartners naar de verzekeraar. De verschuiving vindt voornamelijk plaats in de adviserende werkzaamheden.
Door het gebruik van internet heeft de consument ook directer contact met de verzekeraar. Door de verschuiving van adviserende werkzaamheden zal een ketenintegratie moeten plaatsvinden met de distributiepartners. Wie doet wat en wie heeft wat gedaan voor de consument.

Om aan de wensen van de consument te kunnen voldoen zullen er mobiele hulpmiddelen aangeboden moeten worden, zoals 'apps', voor zelfbediening, mobiel bankieren of ontsluiting van het verzekeringsdossier. Hiervoor zullen heldere producten en diensten opgezet moeten worden die door middel van 'straight-through-processing'[30] worden benaderd. Deze benadering eist een verhoogd en transparanter risicomanagement en fraudedetectie. Je geeft de consument immers direct toegang tot de eigen administraties en het archiefsysteem. Hierdoor ontstaat er een grotere behoefte aan operationele stuurinformatie uit de gehele waardeketen om zicht te krijgen waar het meeste gebeurt voor de consument.

Wet- en regelgeving

De invloed van alle wetten en regelgevingen op de financiële dienstverlening is erg groot. De transparantie-eisen[IX] voor de financiële dienstverleners opgenomen in de WFD[7] leggen zware druk op de wijze waarop producten en diensten kunnen en mogen worden aangeboden aan de consument. Met name de vereisten rond zorgplicht en de klantintegriteit (hoe ga je als verzekeraar om met de documenten van de consument) is hoger geworden voor de dienstverlener. En een grotere zorgplicht en klantintegriteit vraagt om een integere opbouw van het klantendossier. Hoe ga je met het dossier van de consument om zal steeds een belangrijke vraag moeten zijn. Belangrijkste vragen hierbij zijn: hoe lang bewaar je documenten en kunnen documenten wel worden verwijderd. Toezichthouders en wetgevers gaan hier steeds meer op aansturen.

Wat speelt er naast alle wetten nog meer voor de dienstverleners? Ten eerste speelt de wijziging in het verdienmodel van het intermediair. Geen vaste provisies meer per afgesloten verzekering, maar een honorarium bij het geven van advies.
De invoering van Solvency II[IX] voor verzekeraars en Basel III[IX] voor banken hebben ook een grote impact op de bedrijfsvoering van SNS REAAL. Veel processen, werkwijzen en systemen moeten hier voor worden aangepast. En al deze wijzigingen hebben weer direct invloed op de inrichting van het workflow-mechanisme in DIS.

---

[7] *WFD: Wet Financiële Dienstverlening*

3.2 De doelen van SNS REAAL[8]

Door middel van SWOT-analyse[9] zijn uit de trends op de financiële markt strategische doelen bepaald voor SNS REAAL. De belangrijkste doelen zijn:

- Klantbelang centraal
- Internet leidend distributiekanaal en neemt toe in belang
- Business model intermediaire markt verandert
- Operating model met merken en service centers
- Kostendruk en financiering
- Risicomanagement en compliance

In het strategisch huis ziet dat er als volgt uit.

De doelen van SNS REAAL worden uitgezet in vier business-principes, de ambitie van SNS REAAL. Deze ambitie vormt de leidraad voor iedere onderliggende business unit en voor dit onderzoek in het bijzonder de strategische doelen voor Service Center Leven. Deze vier principes zijn:

- Eenvoud voor de klant
- Multi-merken inrichting
- Integraal klantbeleid
- Eenvoud in organiseren

Afbeelding 3: strategisch huis SNS REAAL
Bron: iD

Hoe deze principes worden ingevuld in concrete doelen voor REAAL Leven zijn in het volgende hoofdstuk beschreven.

---

[8] *De complete lijst met doelen van SNS REAAL zijn te vinden in Bijlage 6: Overzicht doelen SNS REAAL*

[9] *De swot-analyse is uitgevoerd door SNS REAAL en de methode maakt geen deel uit van dit onderzoek. Voor dit onderzoek is het resultaat uit de swot-analyse enkel opgenomen als vast gegeven.*

4. Uitgangspunten beleid verzekeraar

In dit hoofdstuk volgt een vertaling van het strategisch huis van de organisatie in de strategieën van Service Center Leven. Het strategisch huis is de verbinding tussen de organisatie brede missie, visie en strategie en de doelstellingen en het beleid van de afzonderlijke bedrijfsonderdelen, voor dit onderzoek het bedrijfsonderdeel REAAL Leven.

Om te bepalen welke beleidsuitgangspunten en doelstellingen belangrijk zijn voor de indeling van het digitale archief DIS, is het belangrijk om te bepalen welke plannen er zijn voor REAAL. Belangrijke bronnen voor het bepalen van de gewenste doelstellingen zijn de ontwikkelingen bij REAAL, welke plannen zijn er voor 2012. Met deze plannen wordt een concrete invulling gegeven aan de wensen van de organisatie met betrekking tot DIS.

4.1 De visie van REAAL Leven

REAAL heeft als visie de meest servicegerichte 'lean'[10] verzekeraar te zijn met een uitstekende prijs-kwaliteitverhouding. De klant optimaal bedienen, daar gaat het om. REAAL heeft daarvoor diverse programma's opgezet, zoals Darwin, Klantbelang Centraal en Lean. Hiermee beoogt REAAL zowel veranderingen in processen en systemen als gedrag. De oprichting van REAAL Klantenservice is een belangrijke stap in de richting van de klant. Om deze visie te kunnen waarmaken heeft REAAL een duidelijke missie opgesteld:

"*De beste zijn in het winnen, helpen en houden van klanten*"

4.2 De doelen van REAAL Leven

Voor het vaststellen van de missie, organiseerde REAAL een groot aantal interviews en sessies met klanten en medewerkers die in het teken stonden van klantbeleving. In de loop van 2011 is een zestal 'Stem van de klant'-sessies gehouden waarin tientallen klanten onder leiding van een gespreksleider spraken over wat zij vinden van de dienstverlening van verzekeraars, en specifiek van REAAL. Deze klantsessies werden bijgewoond door een aantal leidinggevenden en medewerkers. Onderwerp was de klantbeloften[11] die op basis van een uitgebreid onderzoek zijn geformuleerd. Medewerkers bewustmaken was het primaire doel. Via het lijnmanagement, dag-starts en andere overlegvormen zijn de resultaten verder gecommuniceerd binnen REAAL.

Volgend hierop waren in 2011 sessies waar medewerkers discussiëren met klanten naar aanleiding van stellingen en vragen. Een dwarsdoorsnede van REAAL-medewerkers kreeg zo onder andere inzicht in de mate waarin klanten zich oriënteren op producten en merken voordat zij hun intermediair raadplegen. REAAL stelt het belang van de klant centraal. Om nog beter te kunnen focussen op de momenten die ertoe doen in de ogen van onze klanten is het programma Darwin opgestart.

---

[10] *Lean is het optimaliseren van bedrijfsprocessen, hoge waarde voor de klant met minimale verspillingen in het proces*

[11] *De klantbeloften worden verder benoemd in hoofdstuk vijf bij de blauwdruk diensten*

De doelen van iedere business unit komen voort uit de SNS REAAL brede doelstellingen. Deze zijn verankerd in het SNS REAAL brede programma Darwin en het programma heeft voor de periode 2011-2013 de volgende doelstellingen:

- Klant centraal: geef de klant een duidelijke REAAL beleving, simpele producten, goedkoper en meer waarde voor zijn geld
- Kostenverlaging: 3 jaar lang 10% lager per jaar, ten opzichte van de realisatie 2010 en transparant maken hoe dit is behaald

De doelstellingen van het Darwin-programma worden gehaald door de focus op de onderstaande vier aandachtsgebieden te leggen:

- Stem van de klant
- REAAL Management Systeem
- Optimaliseren van processen
- Leiderschap & Gedrag

De doelen van REAAL Leven komen voort uit het Darwin programma en staan ook vastgelegd in het strategisch huis.

In het strategische huis van REAAL zijn twee belangrijke programma's terug te vinden die invloed hebben op DIS en welke direct voortkomen uit het Darwin programma.
Deze twee programma's zijn:

- Het nieuwe leven
- Het nieuwe werken

Dit zijn de twee grootste wensen van de business op dit moment die van invloed zijn op DIS. Uit deze twee wensen volgen twee vragen. Het antwoord hierop op de twee vragen geven samen het antwoord op de hoofdvraag. Onderstaand volgt een korte beschrijving van de twee programma's.

Afbeelding 4: strategisch huis Service Center Leven
Bron: iD

Het nieuwe leven

Het programma 'Het nieuwe leven' komt voort uit het aandachtsgebied 'optimaliseren van bedrijfsprocessen' en geeft invulling aan beide Darwindoelen. Het programma 'Het nieuwe leven' is onderverdeeld in drie grote projecten:

- Nieuwe organisatie
- De beste manier van werken
- Communicatie

Van deze drie projecten bepaalt ' De beste manier van werken' de wensen van REAAL leven met betrekking tot DIS . Dit project zal als input worden gebruikt voor toetsing tussen het systeem DIS en de wensen van de organisatie. De andere twee projecten hebben geen invloed op het systeem DIS en worden niet verder onderzocht. De exacte invulling van ´De beste manier van werken´ wordt verder beschreven bij de blauwdruk diensten en de blauwdruk bedrijfsprocessen in hoofdstuk vijf. De wens die kan worden omschreven is: *'Kan DIS omgaan met de wijzigingen in bedrijfsprocessen die voortkomen uit Het nieuwe leven en is DIS flexibel genoeg om bij volgende wijzigingen aansluiting te houden'.*

Het nieuwe werken

In Het nieuwe werken staat de mens en zijn of haar prestatie centraal. Bij Het nieuwe werken sturen managers op resultaten en niet langer op de activiteit die tot de resultaten moeten leiden. Er is geen vaste werkplek meer waar het werk moet worden uitgevoerd. In plaats daarvan kan de locatie worden gekozen die het beste past bij de activiteit van het moment: op kantoor, thuis of onderweg. Op kantoor zijn de vaste werkplekken vervangen door verschillende omgevingen die elk zijn toegesneden op bepaalde soorten activiteiten: geconcentreerd werken, vergaderen, informeel van gedachten wisselen of pauzeren. Met de mogelijkheid om thuis te werken wordt een optimale balans bereikt tussen de wensen en behoeften van de persoon en de verplichtingen van de werknemer.

Naast een verandering in mentaliteit en werkmethoden is daarom een nieuwe technische en fysieke inrichting van de werkomgeving nodig. Welke invloed heeft dit op DIS en hoe wordt hier mee omgegaan? Dit wordt verder beschreven bij de blauwdruk ICT-infrastructuur in hoofdstuk vijf, paragraaf vijf. De wens die hierbij kan worden onderkend is: '*Sluit DIS nog aan op de wijze waarop applicaties in de infrastructuur van Het nieuwe werken worden aangeboden*'.

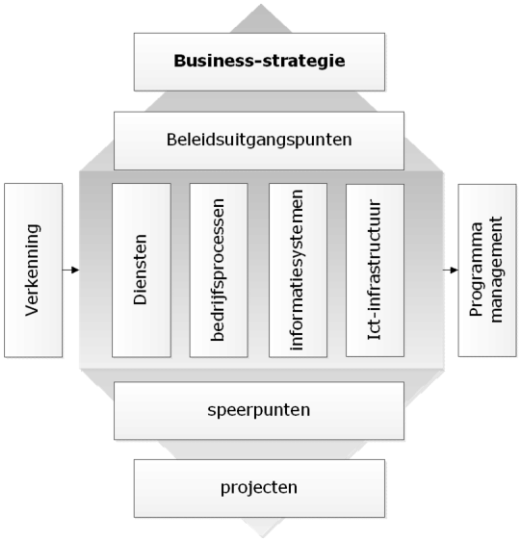
5. De blauwdrukken van REAAL

In dit hoofdstuk volgt een beschrijving van de blauwdrukken (of architecturen) van REAAL. Er wordt begonnen met een theoretische onderbouwing van de blauwdrukken: wat zijn blauwdrukken en waar dienen ze voor. Vervolgens wordt er een zo compleet mogelijke beschrijving gegeven van de blauwdrukken bij REAAL.
Door een zo compleet mogelijke beschrijving te geven van het systeem DIS bij de blauwdruk informatiesystemen, wordt duidelijk welke invloed de wijzigingen in bedrijfsprocessen en ICT-architectuur hier op hebben. Aan de hand hiervan kan worden bepaald of het systeem DIS nog aan de wensen van de organisatie voldoet. De analyse en de eventuele knelpunten worden beschreven in het volgende hoofdstuk.

5.1 De theorie blauwdrukken

Welke blauwdrukken zijn er en wat houden deze blauwdrukken eigenlijk in? Eerst welke blauwdrukken zijn er. In de informatieplanning zijn er volgens Beijen, Broos en Lucas (2003)[I] vier blauwdrukken te onderscheiden:

- Blauwdruk producten en diensten
- Blauwdruk bedrijfsprocessen
- Blauwdruk informatiesystemen
- Blauwdruk ICT-infrastructuur



Afbeelding 5: volledig model informatieplanning

Maar wat houden deze blauwdrukken nu eigenlijk in? Blauwdrukken vormen de basis om te kunnen ontwikkelen onder een vastomlijnde architectuur. De blauwdrukken vormen als het ware de bouw- en ontwerpmethodes hiervoor. Door de ontwikkelmethode kan de kwaliteit in de informatievoorziening worden bewaakt. Met een duidelijke vertaling van de organisatievisie in een heldere visie in de vorm van architecturen, ontstaat een toekomstbestendig en flexibel informatiesysteem.

"*De essentie van architectuur is het vanuit een bepaalde visie definiëren en hanteren van een verzameling generieke ontwerpuitgangspunten en –beslissingen, ondersteund door formele afspraken: conventies, protocollen en standaards*"

De visie van REAAL is gedefinieerd, maar worden deze gehanteerd voor de ontwerpuitgangspunten en – beslissingen? De blauwdrukken vormen de rode draad of (de ontwikkeling van) DIS als informatiesysteem aansluit bij de wensen van de organisatie. Komen de ontwikkelingen voort uit de bedrijfsstrategie? Is het informatiesysteem flexibel en toekomstbestendig?

5.2 De blauwdruk producten en diensten

De blauwdruk producten en diensten geeft een beschrijving van de producten die REAAL leven aanbiedt aan de klant en met welke diensten deze producten worden ondersteund. Afsluiten van een verzekering is slechts de eerste stap in de relatie tussen de verzekeraar en de consument. Daarna volgen nog vaak vele jaren van dienstverlening, met veel correspondentie tussen beide partijen.

5.2.1 De producten van REAAL

REAAL streeft naar heldere, toegankelijke producten en een eenvoudig assortiment. De risicoverzekeringen, bankspaarproducten en hypotheekproducten van REAAL vullen elkaar goed aan. REAAL biedt haar klanten bankproducten die ingekocht worden bij SNS Bank of bij derden. Deze bankspaarproducten van REAAL zijn lijfrenteproducten voor het opbouwen en uitkeren van kapitaal en voor het uitstellen van kapitaalsuitkering. Deze producten, die gezamenlijk met SNS Bank zijn ontwikkeld, kennen lage kosten, lage risico's en eenvoudige voorwaarden. Het zijn voor veel klanten een goede vervolgoplossing als hun beleggingsverzekering afloopt.

Bankspaarproducten dekken geen overlijdensrisico. De overlijdensrisicoproducten van REAAL vormen daarom een goede aanvulling op de producten voor vermogensopbouw, vooral als het gaat om het aflossen van hypotheken. In een vergelijkend onderzoek van de Consumentenbond van augustus 2011 naar een groot aantal overlijdensrisicoverzekeringen nam REAAL de vierde plaats in vanwege de goede prijskwaliteitsverhouding. Uit dit onderzoek blijkt dat REAAL daarmee een van de grootste aanbieders van deze producten is in Nederland.

Distributie van producten

De indirecte distributie vindt hoofdzakelijk plaats via intermediairs. Daarnaast spelen ook de andere distributiepartners een belangrijke rol. REAAL wil in toenemende mate het directe kanaal van SNS Bank benutten, zonder daarbij dus afhankelijk te zijn van een intermediair. Essentieel is om steeds alert en creatief in te spelen op de nieuwe mogelijkheden per distributiekanaal.

In de directe distributie staan geavanceerde internetmarketing, monitoring van consumentengedrag, databasebeheer, informatiemanagement en beheersing van de kosten per order centraal. De invulling van REAAL Leven van deze strategie is de wijze waarop klantverzoeken worden afgehandeld. De invulling van Het nieuwe leven wordt beschreven in hoofdstuk vijf bij de blauwdruk bedrijfsprocessen.

5.2.2 De diensten van REAAL

Zoals gezegd produceert en distribueert REAAL levensverzekeringen. Daarnaast streeft REAAL naar het intensiveren van klantcontacten en het verbeteren van de service. REAAL wil efficiënt en concurrerend zijn door lage kosten en de verkoop bevorderen door goede samenwerking binnen SNS REAAL. Maar REAAL doet nog meer om de beste te worden. De visie van REAAL op haar dienstverlening is:

- De consument en distributiepartner krijgen qua prijs-prestatie de beste producten of dienstverlening van de markt
- De consument en distributiepartner worden via digitale kanalen bediend en krijgen daarbij inzicht in het afhandelingsproces, zijn producten en de bijbehorende informatie
- Intern dienen de werkprocessen voorspelbaar en beïnvloedbaar te zijn op doorlooptijden, wachttijden, kosten en kwaliteit
- Processen worden volgens de Lean principes continue getoetst en op basis daarvan geoptimaliseerd

Met bovenstaande visie laat REAAL zien dat zij de klant centraal stelt. Dit in lijn met de aanbevelingen van de Code Banken (Basel III) en de Code Verzekeraars (Solvency II).

Maar een visie hebben op de dienstverlening is niet genoeg. REAAL heeft ook beloften gedaan aan de klant om de visie waar te maken. De vijf klantbeloften van REAAL zijn:

- Een vlotte en zorgvuldige behandeling van claims, uitkeringen en vragen
- Bieden van een goede prijs/kwaliteitverhouding
- Nakomen van afspraken
- Bieden van zekerheid
- Goed bereikbaar zijn

De diensten van REAAL zijn onder te verdelen in twee categorieën: interne en externe diensten. De interne diensten komen van verschillende afdelingen binnen de organisatie ter ondersteuning van de dienstverlening aan de eindklant. De externe dienstverlening is de directe dienstverlening van REAAL aan de eindklant. Beide categorieën hebben directe invloed op DIS. Iedere dienst komt voort uit een gelijknamig bedrijfsproces of subwaardestroom.

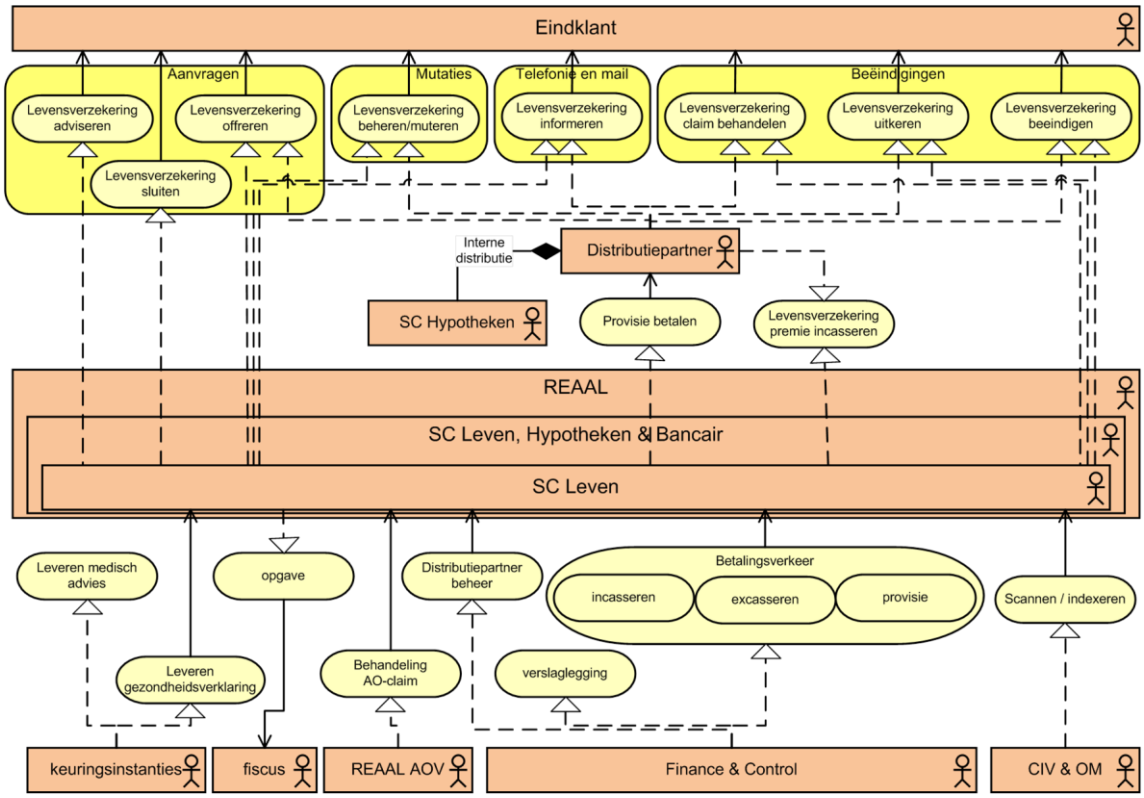
De externe diensten van REAAL Leven zijn:

- Adviseren
- Offreren
- Afsluiten
- Beheren/muteren
- Informeren
- Claim behandelen
- Uitkeren
- Beëindigen

De interne diensten van REAAL Leven zijn:

- Leveren medisch advies
- Leveren gezondheidsverklaring
- Behandelen AO-claim
- Verslaglegging (Financieel)
- Distributiepartnerbeheer
- Betalingsverkeer
- Scannen en indexeren

Om beter te begrijpen waar de diensten van afhankelijk zijn is in afbeelding 6[12] de samenhang tussen de interne en externe diensten weergegeven.



Afbeelding 6: dienstencontext Leven,
Bron: architectuur Leven

[12] *Architectuur Leven, Bancaire Diensten en Hypotheken (2011)*

5.3 De blauwdruk bedrijfsprocessen

Volgens het waardeketenprincipe van Porter[13] omvat een bedrijfsproces de inrichting van activiteiten waarmee REAAL doet wat nodig is om waarde voor haar klanten te creëren. REAAL kan blijven concurreren als in iedere fase van de waardeketen waarde weet toe te voegen, zoals ook in de Lean principes worden toegepast. Waarde creëren hoopt REAAL te doen met 'de beste manier van werken', door de indelingen van haar processen onder te brengen in waardestromen[14], zoals bedacht door Toyota in 1948 en later verder uitgewerkt en voorgeschreven door Womack & Jones[15]: "*Een waardestroom is een volgorde van activiteiten die een product of dienst voortbrengen, waarbij in iedere activiteit waarde wordt toegevoegd*".

Kanttekening op de beschrijving van de bedrijfsprocessen

In de oorspronkelijke opdracht, wat terug is te lezen in het plan van aanpak in bijlage 1, was het de bedoeling om deze bedrijfsprocessen uitvoerig te onderzoeken en aan te geven waarde aansluiting ontbrak met het informatiesysteem. Door een onenigheid in de organisatie tussen het Service Center Leven en Markteting & Verkoop[16], welke is opgelopen tot aan Raad van Bestuur, is mij met klem verzocht niet te diep door te vragen naar de bedrijfsprocessen, met name niet op de wijziging van de huidige naar de nieuwe situatie. Door mijn functie als ontwikkelaar bij Marketing & Verkoop zou het de indruk kunnen wekken dat ik een ingelast onderzoek doe voor de delivery. Dit heeft mijn oorspronkelijke opdracht in gevaar gebracht. Door mijn manager is mij daarom gevraagd om te kijken naar de wensen van de organisatie vanuit de nieuwe situatie en of DIS daar nog aan kan voldoen.

5.3.1 Het nieuwe leven

Bij REAAL bestond er door de vele overnames geen goede afstemming meer tussen de klantdiensten en de bedrijfsprocessen. In 2010 is gestart met het programma Het nieuwe leven, waarmee de consumentdiensten en bedrijfsprocessen weer op elkaar afgestemd worden.

Hoewel het programma nog in volle ontwikkeling is, zijn al enkele waardestromen in gebruik genomen en deze verbeteren de performance zichtbaar voor de klant. Daarnaast is de bestuurbaarheid van de processen verhoogd, waardoor het Service Center Leven flexibeler kan inspelen op schommelingen in de productie. In december 2011 is ICT gevraagd om de benodigde aanpassingen te doen in DIS. Hiervoor is een voorlopige impact afgegeven van 3030[17] uur. In april 2012 zijn de eerste waardestromen in gebruik genomen bij het Service Center Leven.

---

[13] *Waardeketen van Porter, Effectief procesmanagement, Tolsma en de Wit (2009)*
[14] *Valuestreammapping: het inventariseren en continue verbeteren van bedrijfsprocessen*
[15] *Lean waardestroom, Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation, Womack en Jones (1996)*
[16] *Marketing & Verkoop bestaat uit de business, solution en delivery. Solution verzorgt functioneel beheer en delivery verzorgt ontwikkeling van nieuwe software*
[17] *Bron: voorlopige impactanalyse DIS Het nieuwe leven*

Uit een analyse binnen het Service Center Leven rond procesoptimalisatie en verbeterpotentieel blijkt dat er binnen de huidige verwerking van klantverzoeken verschillen bestaan in de bewerkingstijd per medewerker. Uit de analyse blijkt dat er ruim 30% verbetering in de bewerkingstijd te behalen valt.

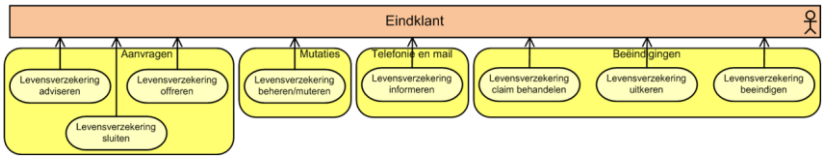
Het theoretisch maximum van 30% blijkt echter niet reëel en wordt ook als niet haalbaar aangemerkt. Het theoretisch maximum is gebaseerd op verwerkingen van een dossier in een ideale situatie, waarbij iedere medewerker 36 uur werkt per week. Dit is niet reëel, omdat bij het Service Center Leven veelal parttimers werken. Om deze reden is er voor gekozen om de procesoptimalisatie te richten op een gemiddelde reductie van 20% van de verwerkingstijd van de te standaardiseren werkzaamheden. Hiermee wordt rekening gehouden met de groep parttimers binnen Service Center Leven. Deze besparing moet binnen 1,5 jaar worden gerealiseerd in een norm-tijd ten opzichte van de 0-meting. Daarnaast richt de procesoptimalisatie zich op het invullen van de vijf Klantbeloften van REAAL en het invullen van de klantbehoeften.

5.3.2 De nieuwe indeling

Het nieuwe werken is uitgangspunt bij het vormgeven van de beste manier van werken. Aangepaste processen (waardestromen), bijbehorende werkwijze en afspraken zijn op een dusdanige manier bedacht dat ze plaats- en tijdsonafhankelijk binnen de openingstijden van de systemen en met behulp van de technologische hulpmiddelen van Het nieuwe werken kunnen worden uitgevoerd. Wat plaats- en tijdsonafhankelijk met behulp van de technologische hulpmiddelen betekent wordt verder verduidelijkt bij de blauwdruk ICT-infrastructuur.

Maar wat zijn de nieuw gedefinieerde waardestromen. Onderstaand een overzicht van de nieuwe waardestromen:

- Aanvragen
- Administratieve- en verzekeringstechnische mutaties
- Telefonie & Mail[18]
- Specialismen[19]
- Beëindigingen



Afbeelding 7: dienstencontext
Bron: architectuur Leven

In afbeelding 7 wordt verduidelijkt hoe de nieuwe waardestromen zich tot de geleverde klantdiensten verhouden. Iedere waardestroom is weer opgedeeld in subwaardestromen. Bijvoorbeeld bij de waardestroom aanvraag, horen de subwaardestromen offreren, adviseren en accepteren.

[18] *De waardestroom Mail & Telefonie is nog niet uitgewerkt en wordt niet verder beschreven*
[19] *Het is onzeker of de waardestroom specialisme gaat worden uitgewerkt*

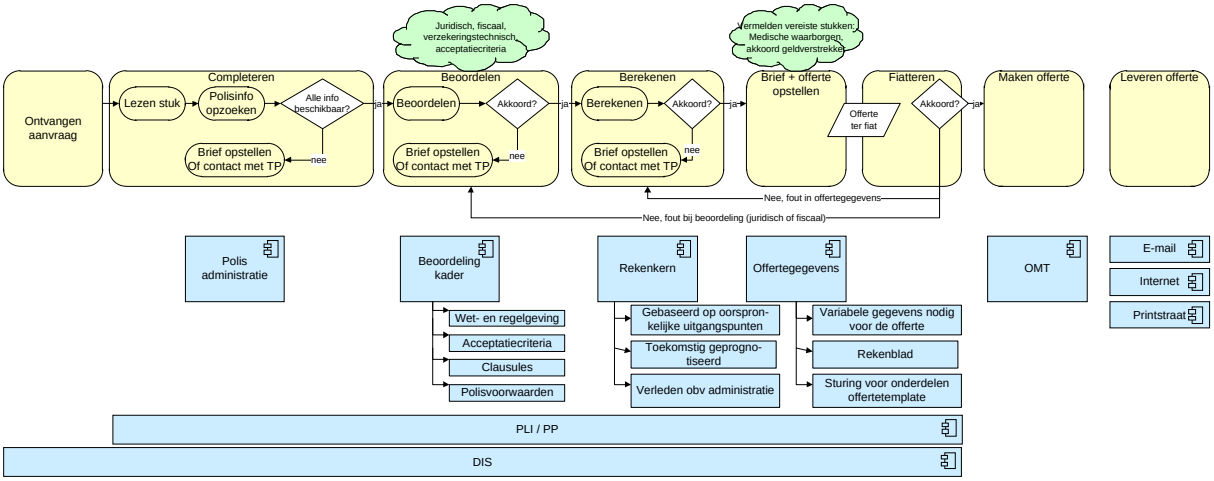
Maar wat houden deze waardestromen nu verder in en hoe zijn de waardestromen tot stand gekomen. En vooral, waar moet nu precies bij Service Center Leven rekening mee gehouden worden?

- Waardestromen worden vormgegeven rond de processen van de REAAL back-office systemen DIS, PLI en PP. In paragraaf 5.4 wordt uitgelegd wat PLI en PP zijn.
- Waardestromen bij Leven vormen de blauwdruk voor de overige verzekeringslabels DBV en Zwitserleven. Binnen het project Het nieuwe leven wordt de afweging gemaakt of er belemmeringen zijn die implementatie bij deze units in de weg staan.
- Volledigheidscontroles op aanlevering van klantverzoeken vindt plaats aan het begin van een waardestroom. Uitzonderingen worden uit het standaard proces gehaald. De uitvoering in de waardestroom gebeurt in alle gevallen voor klantverzoeken die compleet zijn om te verwerken. Indien een klantverzoek compleet wordt aangeleverd, ervaart de klant direct het effect van het werken in waardestromen door afhandeling van het verzoek. Indien klantverzoeken door incompleetheid niet verwerkt kunnen worden, wordt er direct contact met de klant opgenomen.
- Waardestromen zijn afgestemd op de keten; voor dit programma betekent dit van CIV Leven tot en met Betalingsverkeer en Hypotheken
- Waardestromen worden niet tot het laagste detailniveau 100% uitgekristalliseerd. 80% is een goed resultaat en de laatste 20% van de optimalisatie wordt in het dagelijkse werk meegenomen met als insteek om de werkwijze continu te verbeteren.
- Alle waardestromen worden volgens de leanprincipes periodiek beoordeeld en waar nodig aangepast

Maar wat zijn nu concreet de grootste wijzigingen, welke waarde hebben deze wijzigingen voor de klant. Dit wordt aan de hand van een huidige situatie geïllustreerd. Uit de huidige situatie wordt de dienst leveren offerte uitgelicht, die in de nieuwe situatie in de waardestroom Aanvragen wordt geplaatst. Puntsgewijs zal worden beschreven wat de wijzigingen zijn[20].

[20] *Bron: project charter, slide toegevoegde waarde*

Hoe het huidige proces eruit ziet wordt weergegeven in afbeelding 8. In deze afbeelding is al zichtbaar wat de koppelingen van het proces met de informatiesystemen zijn.



Afbeelding 8: processtappen waardestroom
Bron: architectuur offreren

Als een poststuk binnenkomt wordt deze gescand en door een medewerker van CIV[21] geïndexeerd. Tijdens het indexeren wordt het poststuk aan de hand van een profiel gecontroleerd op compleetheid. Als het poststuk incompleet is volgens het profiel wordt het intermediair benaderd om aanvullende stukken te versturen, waarna het poststuk wordt doorgestuurd naar de juiste verzekeringstechnische afdeling om te behandelen. Het bepalen van de juiste afdeling gebeurt op basis van huisvesting van het intermediair, een zogenaamde regio-indeling. De onderliggende teams per afdeling zijn ingedeeld op producten: risicoverzekeringen, bankspaarproducten of hypotheekproducten.

Een willekeurige medewerker van deze afdeling haalt het poststuk op uit de afdelings-inbox en gaat het poststuk beoordelen op compleetheid, is alles akkoord voor de opmaak van een offerte. Wanneer informatie ontbreekt, wordt contact opgenomen met het intermediair om aanvullende stukken te versturen. Als alles vervolgens compleet is wordt er een offerte opgemaakt en verstuurd naar het intermediair.

In de nieuwe situatie komt de functie CIV te vervallen en verschuiven de scanwerkzaamheden naar de postkamer. De postkamer sorteert enkel nog op basis van het polisnummer waar de product uit opgemaakt kan worden. De verzekeringstechnische afdeling verzorgt nu zelf de controle op juistheid en de indexering. De verdeling na indexering gebeurt niet meer op basis van huisvesting van het intermediair, maar op basis van de waardestroom en wordt doorgestuurd naar de betreffende waardestroominbox.

[21] *CIV: Centrale Input Verwerking. Afdeling die zich bezig houd met scannen, indexeren en uitzoeken van post voor de verschillende bedrijfsonderdelen*

De onderliggende teams per afdeling worden in de nieuwe situatie opgedeeld in subwaardestromen, de verschillende mutatiesoorten. Iedere subwaardestroom krijgt een zogenaamde waardestroomleider, een medewerker die verantwoordelijk is voor het verdelen van de verzoeken naar persoonlijke inboxen van de medewerkers en voor de bewaking van afhandeling binnen afgesproken normen.

De toegevoegde waardes voor de klant met deze proceswijziging zijn:

- Snelheid: een verzoek wordt niet meer op twee momenten beoordeeld op compleetheid
- Snelheid: door de waardestroomleider die verantwoordelijk is voor het afhandelen van de verzoeken binnen vooraf afgesproken afhandeltijden
- Foutloos: het beoordelen gebeurt door een verzekeringstechnische medewerker, waardoor beoordeling beter wordt gedaan

5.4 De blauwdruk informatiesystemen

De belangrijkste systemen voor de administratie bij het Service Center Leven zijn de back-office systemen PLI en PP aangevuld met DIS/WFM. PLI en PP zijn ouderwetse mainframe systemen met een historie van enkele decennia. Het grootste deel van de investering in de afgelopen tien jaar zijn gedaan in het doorvoeren van wettelijke wijzingen en het converteren van portefeuilles van overgenomen verzekeraars. Aanpassingen en modernisering ten behoeve van het gebruik in het primaire proces zijn beperkt en zullen ook in de toekomst beperkt blijven. Met de blauwdruk informatiesystemen wordt duidelijk waar de wensen van de organisatie van invloed op zijn bij DIS.

In deze paragraaf en in paragraaf 5.5 worden veel ICT-technische termen en afkortingen gebruikt. Dit is nodig om een goede beschrijving van het systeem te maken. In verband met de leesbaarheid van het verslag zijn de termen niet in voetnoten opgenomen. Alle termen zijn opgenomen in de verklarende woordenlijst.

5.4.1 Wat is DIS

Om te begrijpen welke invloed de wijzigingen van de bedrijfsprocessen hebben op DIS, is het belangrijk om eerst inzicht te krijgen in wat DIS nu precies is. Daarnaast is het handig om in te zien wat DIS is voor de beheerders of ontwerpers en wat DIS is voor de gebruikers[22] bij Service Center Leven.

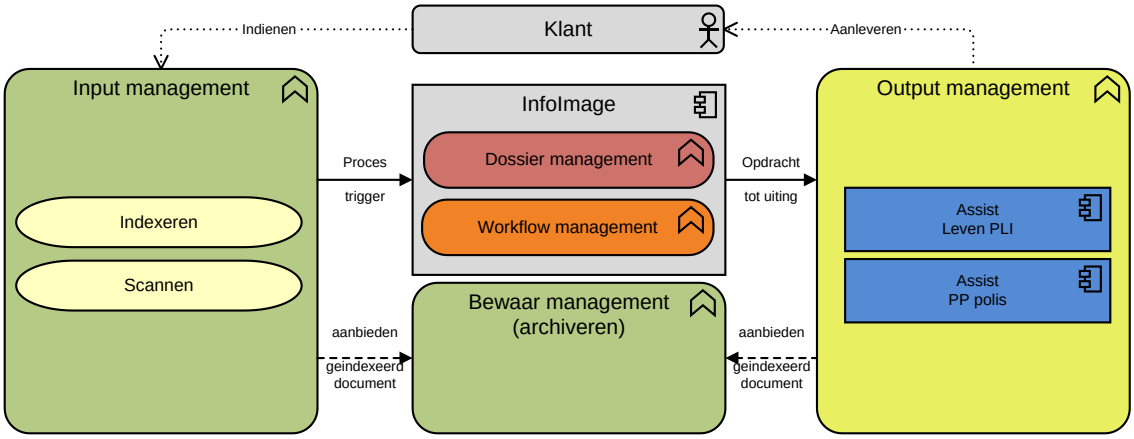
InfoImage (DIS/WFM) is een archivering- en workflow systeem van Unisys. De omschrijving van het systeem door Unisys zelf is:
"*InfoImage is een Client-Server toepassing voor beeldverwerking en werkstroomautomatisering op productieniveau, gebaseerd op de verwerkingscyclus van grote aantallen standaard formulieren die als beelddocumenten gedistribueerd worden. Alle standaard functies van DIS, zoals scannen, indexeren, routeren, bewerken, beheren en archiveren van beelddocumenten worden door InfoImage ondersteund*".

Wat bovenstaande betekent zal aan de hand van een voorbeeld worden verduidelijkt:
Een consument is benieuwd naar de waarde van zijn levensverzekering en stuurt een verzoek naar SNS REAAL via zijn intermediair. Het verzoek komt binnen en wordt bij de postkamer gescand. Nu het document zichtbaar is in InfoImage zal het voorzien moeten worden van metadata of indexgegevens, zodat iedere medewerker later hetzelfde document kan terugvinden.
Iedere afdeling binnen de organisatie heeft een eigen inbox voor de documenten om daar de eigen behandeling van de vraag op te kunnen pakken. Het poststuk kan vrij naar alle inboxen worden gestuurd en door deze documentenworkflow kan iedere medewerker, ongeacht waar hij is ingelogd het verzoek afhandelen. Is het verzoek afgehandeld dan kan het verzoek uit de workflow worden gehaald en verplaatst worden naar het statische archief.

---

[22] *bij de gebruikers van DIS bij Service Center Verzekeringen wordt geen onderscheid gemaakt tussen medewerkers, teamleiders en managers*

Naast klantverzoeken die via de scanner, email of fax binnenkomen, worden ook outputdocumenten uit de administraties aan het archief toegevoegd. In afbeelding 7 wordt verduidelijkt wat de hoofdtaken zijn van InfoImage.

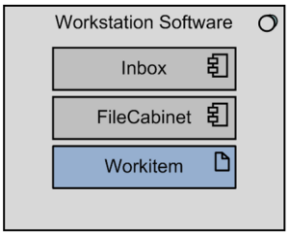


Afbeelding 9: document management model (bron: ALM-lijst [D])

DIS maakt onderscheid in dossier-, workflow- en bewaar management. Dossiermanagement is het zichtbaar maken van een klantdossier voor eindgebruikers gesplitst in medische gegevens die alleen zichtbaar mogen zijn voor de medische afdelingen en polisgegevens. Workflow management is de wijze waarop documenten door het systeem worden gestuurd, tussen de inboxen van afdelingen. Bewaarmanagement gaat over de wijze hoe maar ook hoelang documenten worden bewaard in het archief.

5.4.2 De DIS client

De gebruikers bij Service Center Leven, maar eigenlijk alle gebruikers van DIS, zien de Client Work Manager (CWM) als DIS. Vraag aan een gebruiker wat DIS is en de gebruiker zal in het startmenu CWM[23] opstarten en vertellen dat dat DIS is. De client is echter slechts de tooling voor de eindgebruiker om op eenvoudige wijze de gescande beelddocumenten (workitems) te kunnen indexeren, routeren, bewerken, beheren en archiveren.



Afbeelding 10: componentenoverzicht CWM
Bron: Technical overview guide [E]

De werkvoorraad voor een afdeling binnen de workflow is zichtbaar in de verschillende inboxen. In de inboxen staan alleen die documenten die behandeld moeten worden. Om een volledig overzicht van een klantdossier te krijgen, kan via FileCabinet een standaard-query worden aangeroepen, waarmee op 1 of meerdere indexgegevens naar documenten kan worden gezocht.

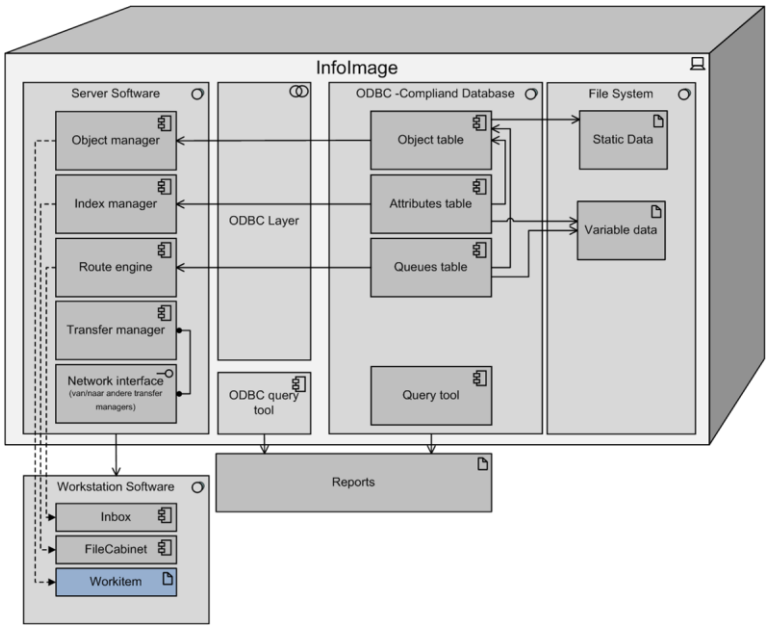
[23] *Een schermafdruk van de Client Work Manager is opgenomen in bijlage 7*

De client is een VB-applicatie en maakt gebruik van meerdere Windows-componenten en meegeleverde componenten om goed te kunnen functioneren. De Windows-componenten zijn veelal terug te vinden in de Windows-componenten folder op de lokale C:\ van een werkplek. De meegeleverde componenten worden bij installatie van de client mee geïnstalleerd in de standaard installatiefolder op de lokale werkplekken.
Door het gebruik van deze componenten vereist de client vaak veel rekenkracht en tijdelijk geheugenopslag.

Door Unisys wordt er niet meer doorontwikkeld op de Client Work Manager. Wel worden op aanvraag ontwikkelingen doorgevoerd op de client, maar dit gaat vaak gepaard met lange doorlooptijden op de changes[24]. Wel heeft Unisys een web-based variant, de e-Client, waarmee veel van de taken kunnen worden overgenomen die met de Client Work Manager worden uitgevoerd. Echter zonder ICT-inspanning kan niet al het maatwerk hiermee worden overgenomen.

5.4.3 Het DIS systeem

De beheerders en ontwerpers zien DIS als één geheel van client-server toepassing. Waarbij de client slechts een klein onderdeel is van het grote geheel. In afbeelding 9 staat het systeem DIS/WFM als geheel weergegeven. Onderstaand volgt een korte beschrijving van de werking van het systeem DIS, om te verduidelijken waar de wijzigingen in de bedrijfsprocessen invloed op hebben. De verbindingen tussen de administraties, output management, wordt niet beschreven.



Afbeelding 11: componentenoverzicht DIS
Bron: Technical overview guide [E]

In grote lijnen bestaat DIS uit drie lagen: de client, de imageserver en een databaseserver. De client is in paragraaf 5.4.2 beschreven en zal hier verder niet worden genoemd. De imageserver is opgebouwd uit meerdere componenten, die samen zorgen voor de juiste verwerking van alle objecten[25].

[24] *Doorlooptijden changes zijn op te vragen via het changeproces binnen SNS REAAL*
[25] *Er wordt niet meer gesproken over documenten, maar over objecten. Het maakt voor DIS namelijk niet uit of het nu gaat om Excel, Word, pdf, tiff of iedere andere vorm van bestandsformaat*

De imageserver bestaat uit verschillende onderdelen die er samen voor zorgen dat alle objecten binnen DIS op correcte wijze worden verwerkt: de object-, index-, transfer-, archive manager en de route engine. De object manager is verantwoordelijk voor het bijhouden van waar objecten zich bevinden in het archief. De index manager verzorgt de indexgegevens uit de database bij de objecten. De transfer manager zorgt ervoor dat alle objecten van de workflow naar het archief worden geloodst. De route engine verzorgt de distributie door de workflow aan de hand van een route-tekening[26], waarin alle workflow stappen staan gedefinieerd, of in de route-tekening zelf of in vaste procedures in achterliggende veelal in C++ geschreven DLL's. De archive manager zorgt voor een koppeling tussen een optische schijf op een jukebox met het LAN. Als alternatief voor de archive manager is er de storage manager, die de mogelijkheid biedt om objecten op te slaan op een NTFS-bestandssysteem en op te halen op verzoek, met behulp van standaard Windows commando's. Sinds enige jaren gebruikt SNS REAAL niet meer de archive manager maar de storage manager. Deze methode heeft de responsetijd tussen opvragen document en tonen document versneld met gemiddeld 15 seconden, wat ten goede komt in de bedrijfsprocessen bij het Service Center Leven door de lagere wachttijden.

De verdeling in componenten is bedacht in 1989. Servers hadden nog niet de rekenkracht en opslagcapaciteit om alle taken samen te kunnen doen, waardoor dit over verschillende servers werd verspreid. Tegenwoordig kan dit eenvoudig op één server worden uitgevoerd, maar het systeem is zodanig robuust dat deze verdeling van taken nooit meer is gewijzigd.

De technische architectuur van InfoImage wordt gekenmerkt door gedistribueerde databases en meerdere gekoppelde servers die verspreid zijn over verschillende netwerkdomeinen. Dit maakt het mogelijk om zeer grote aantallen documenten te verwerken. Nadeel van deze architectuur is de specialisatie die vereist is om het systeem goed te kennen. Iedere DIS ontwikkelaar begint met een vijf dagen durende cursus om de grondbeginselen te leren en heeft daarna nog minimaal een jaar nodig om de toepassing bij SNS REAAL te leren kennen. Na dit jaar is er genoeg kennis opgedaan om de weg te kennen in het systeem. Echter om alle 14 domeinen met alle eigen dll's te leren kennen vraagt veel meer tijd.

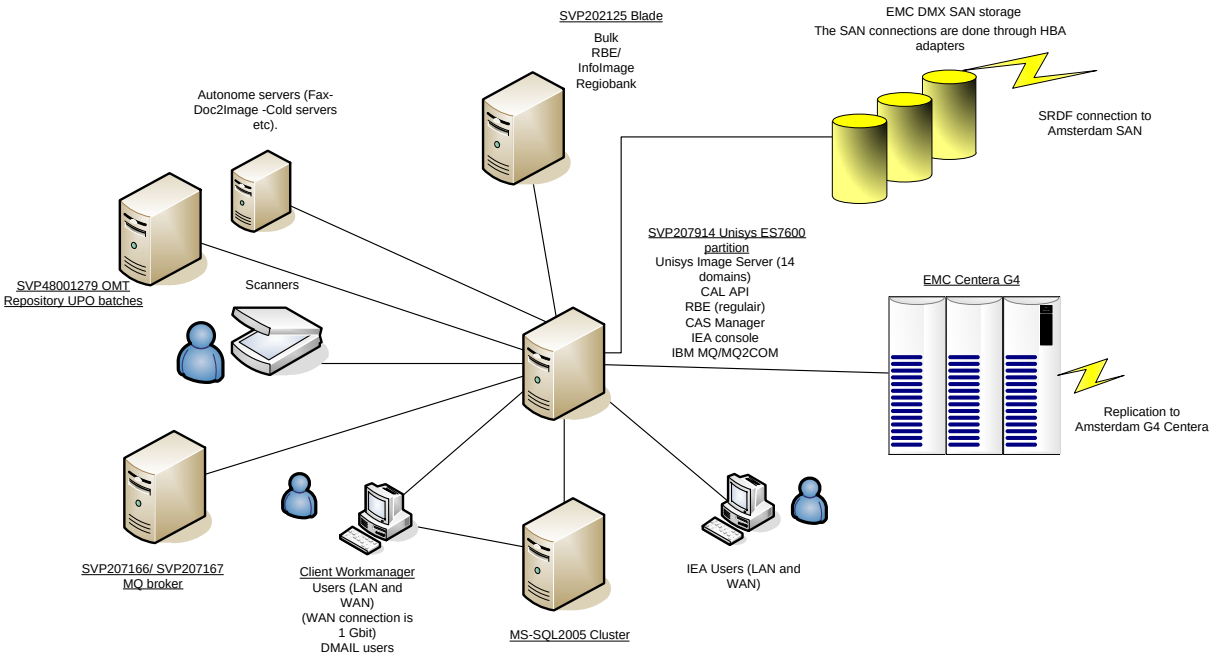
[26] *De grafische weergave van de routetekening bij Leven is opgenomen in bijlage 8*

5.5 De blauwdruk ICT-infrastructuur

ICT-infrastructuur heeft betrekking op de infrastructuur van een elektronisch informatiesysteem. "ICT-Infrastructuur is het geheel aan roerende en onroerende (infrastructurele) voorzieningen op het gebied van ICT die nodig zijn voor het beschikbaar stellen van een informatievoorziening (zijnde het geheel van informatiesystemen). De ICT-Infrastructuur maakt transport, bewerking, verwerking en opslag van analoge - en digitale gegevens mogelijk". [8] In de blauwdruk ICT-infrastructuur wordt de beschrijving gegeven van de infrastructuur van DIS en de infrastructuur van HNW. Daarnaast wordt gekeken hoe deze twee met elkaar verband houden. Aan de hand van de blauwdruk kan antwoord worden gegeven op de vraag of DIS voldoet aan de wens van de organisatie om volledig over te gaan op HNW.

5.5.1 DIS architectuur

Zoals gezegd in paragraaf 5.4.3 is de kern van het systeem een of meerdere servers verbonden via een LAN op de verschillende werkstations. De groep van servers die samenwerken om de objecten en de workflow-diensten aan een afdeling te bieden heet een domein. Het domein is te bereiken met behulp van de client-API-layer, zoals bijvoorbeeld de Client Work Manager.



Afbeelding 12: productie omgeving DIS
Bron: technisch applicatie beheer

5.5.2 Wat is HNW

Zoals op bladzijde 16 is verwoord is één van de belangrijkste uitgangspunten van Het nieuwe werken (HNW), dat de medewerker voorzien wordt van middelen waarmee hij of zij onafhankelijk van plaats en tijd kan werken, gericht op zijn of haar activiteiten van dat moment. Iedere medewerker krijgt daarom een laptop in zijn persoonlijke uitrusting. Hiermee kan hij of zij overal werken waar connectie met het bedrijfsnetwerk kan worden gemaakt: op kantoor, thuis of zelfs onderweg binnen Nederland.

De hoofdtaken van de laptop zijn:

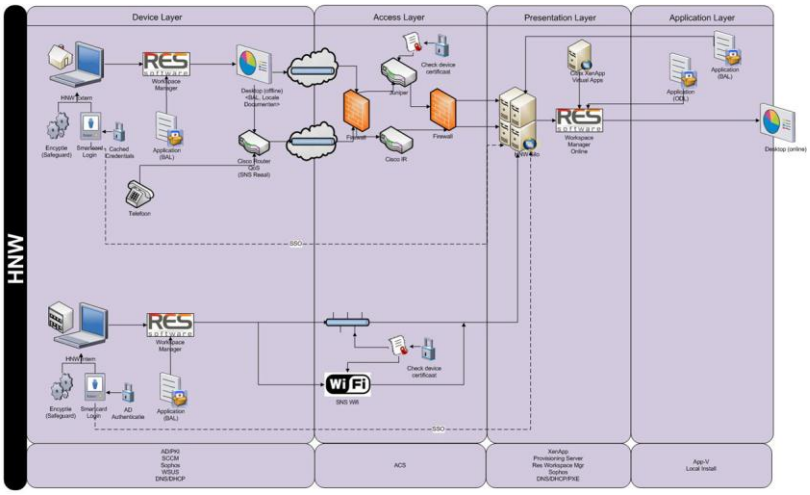
- dienen als client voor onderlinge communicatie tussen collega's, zowel individueel als in groepen
- toegang verschaffen tot documenten en andere content op het bedrijfsportal
- toegang geven tot de line-of-business-applicaties, die uitsluitend centraal worden aangeboden

Uitgerust met MS Office en met de genoemde communicatiemiddelen dient de laptop in feite niets anders dan een hulpmiddel voor het werken met de Enterprise Content op iD. De laptop zal hoogstens een cache van het gebruikersprofiel, de ontvangen en verzonden e-mails en andere tijdelijke gegevens bevatten. Offline biedt de laptop dan ook zeer beperkte functionaliteit. Alle line-of-business-applicaties, waar DIS ook onder valt, worden voortaan uitsluitend centraal aangeboden. Dit gebeurt bijvoorbeeld door middel van web-technologie of via Server Based Computing technieken: Published Application via App-v SoftGrid en Remote Desktop of Virtual Desktop via Citrix en RES PowerFuse.

Dat zijn een heleboel technieken, maar wat houden deze nu precies in. Ten eerste Server-Based Computing: Published Application via App-v SoftGrid. Dit is een techniek om applicaties virtueel aan te bieden aan gebruikers, zonder applicaties lokaal te hoeven installeren. Iedere applicatie wordt aangeboden door middel van een SoftGrid-package, waarin alle componenten aanwezig zijn die de applicatie nodig heeft. Het grote voordeel van deze manier van virtualiseren is het voorkomen van conflicten van applicaties onderling door overlappende componenten die worden geïnstalleerd in de Windows componentenfolder.

Vervolgens remote desktop op virtual desktop via Citrix en RES PowerFuse. Remote desktop is het kunnen overnemen van een computer(desktop) op afstand, inclusief het gebruik van het toetsenbord en de muis. Hierbij wordt alle besturing van de overgenomen computer verstuurd van en naar de overnemende computer. Hiermee wordt heel erg veel informatie over en weer verstuurd, wat een snelle verbinding vraagt. Met virtual desktop via Citrix en PowerFuse wordt een virtuele desktop samengesteld en worden alleen de besturing van muis en toetsenbord overgedragen. Citrix verzorgt verder dat iedere beeldverandering wordt getoond in de virtuele desktop. Deze techniek vereist vele malen minder van de interverbinding. Bijkomend voordeel is dat er per Citrix server 20 gebruikers ingelogd kunnen zijn. Dat zijn dus 20 gebruikers over 1 LAN-aansluiting in plaats van over 20 aansluitingen.

Voorgenoemd beschreven platform ondersteunt in de migratie naar een SNS REAAL breed uitgerold HNW concept zowel de HNW als de bestaande clientplatformen. Iedere medewerker krijgt straks een exacte kopie van een enkel, voortdurend geactualiseerd master image, met gevirtualiseerde applicaties en op termijn zelfs een gevirtualiseerd OS. Zodoende ontstaat een goed beheersbare en kosteneffectieve client-omgeving. De inrichting zier er uit als in afbeelding 11.



Afbeelding 13: architectuur HNW
Bron: afdeling architectuur

5.5.3 De plaats van DIS in HNW

HNW is voor de gebruikers om overal en altijd in te kunnen loggen om te kunnen werken. Gebruikers krijgen een virtuele desktop aangeboden met virtuele programma's, in afbeelding 11 weergegeven in de Application Layer. Dat betekent dat HNW invloed heeft op hoe de Client Work Manager wordt aangeboden aan de gebruikers. De overige techniek wordt niet door het HNW beïnvloed.

6. Analyse van de blauwdrukken

In dit hoofdstuk volgt een opsomming van alles wat opvalt in het onderzoek naar DIS. Aan de hand van deze opsomming volgt een logische conclusie en vervolgens aanbevelingen in het volgende hoofdstuk

6.1 Aansluiting bedrijfsprocessen met informatiesysteem

Om aansluiting te maken tussen de nieuwe bedrijfsprocessen en DIS zal de workflow aangepast moeten worden. Aanpassingen in de workflow betekent dat route-tekening aangepast moet worden. In het ALM onderzoek is het volgende geschreven: *"Opvallend is dat de aansluiting van DIS bij bedrijfsprocessen positief wordt ervaren als de business processen min of meer stabiel zijn. Bij onderdelen waar de processen aan verandering onderhevig zijn wordt DIS als een beperkende factor ervaren"*.
Het Service Center Leven is een onderdeel waar de bedrijfsprocessen duidelijk aan het veranderen zijn.

Als wordt gekeken naar wat er veranderd moet worden bij wijzigingen in bedrijfsprocessen, hebben deze alleen betrekking op de route-tekening of achterliggende dll's. Verder zijn er geen andere wijzigingen in het systeem te onderkennen. De belemmerende factor bij deze aanpassingen is de tijdsduur. Hier moet echter wel opgemerkt worden dat de aanpassingen afhankelijk zijn van de omschrijving van de bedrijfsprocessen. Hoe beter de bedrijfsprocessen zijn beschreven, des te eenvoudiger dit proces kan worden nagebouwd in de route-tekening. Blijft een feit dat het systeem erg veel specialisatie verwacht van de ontwikkelaars. De verschillende onderdelen zijn in verschillende talen geschreven (VB, C# en C++) en het systeem is erg specifiek ingericht.

Weer terug naar Service Center Leven en de wijzigingen in de bedrijfsprocessen. Wat daarbij opvalt, is het moment dat DIS wordt opgenomen om veranderingen door te voeren. Vier maanden voor de geplande startdatum van Het nieuwe leven, in december 2011, wordt ICT gevraagd om wijzigingen door te voeren in DIS. Voor deze wijzigingen is een voorlopige impact afgegeven van 3030 uur. Op dit moment wordt er incrementeel ontwikkeld om zo snel mogelijk de wijzigingen door te voeren. Was ICT eerder in het project opgenomen, dan had deze 3030 uur niet zo veel impact gehad op de verstandhouding tussen de bedrijfsonderdelen als dat het nu heeft[27].

En er zullen wijzigingen bijkomen, doordat periodiek wordt gekeken naar de bedrijfsprocessen. Een Lean-organisatie is constant bezig met verbeteren. Constant verbeteren hoeft niet altijd te betekenen wijzigingen van het informatiesysteem, maar daar zal wel rekening mee gehouden moeten worden.

[27] *Voor de achtergrond achter deze opmerking wil ik verwijzen naar de procesevaluatie afstuderen*

6.2 Aansluiting informatiesysteem met ICT-infrastructuur

Zoals beschreven in hoofdstuk vijf bestaat DIS uit drie lagen: de client, de imageserver en een databaseserver. Voor de aansluiting met HNW zijn de belangrijkste punten:

- DIS en HNW raken elkaar op de application layer. De problemen die er zijn met DIS hebben betrekking op de client
- De client gebruikt veel rekenkracht en tijdelijk geheugen opslag
- De client wordt aangeboden via Citrix. Daarmee delen gebruikers dus de rekenkracht van de Citrix-server.
- Unisys biedt geen doorontwikkelingen meer voor de client

Vanuit de gebruikers wordt een toename van het aantal verstoringen op client niveau gemerkt[28]. Voor de gebruikers is het niet duidelijk waar het probleem ligt, voor hen betekent het simpelweg dat DIS niet meer werkt. In de praktijk is de combinatie DIS met Citrix vaak de oorzaak van de verstoring. Dit zorgt voor een groot verschil tussen de daadwerkelijke beschikbaarheid van DIS en de beleving bij gebruikers.

Het nieuwe werken wordt steeds breder uitgerold binnen de organisatie. Nu al geeft dit de nodige verstoringen en vertragingen, met name door het gebruik van DIS via Citrix. Het is de vraag of deze problemen kunnen worden opgelost. Het niet papierloos kunnen werken kan de overgang van gebruikersgroepen naar HNW belemmeren, wel papierloos werken zorgt voor een groei van het aantal documenten in DIS.

6.3 Overige analyses

Wat verder nog opvalt met betrekking tot het gebruik van DIS door de organisatie:

- **DIS in de organisatie:** DIS valt onder beheer van Marketing & Verkoop in directe lijn met de andere organisatieonderdelen en niet onder beheer van een van de concernstaven. Functioneel beheer van DIS wordt ingeregeld per bedrijfsonderdeel. Het gevolg hiervan is dat elk bedrijfsonderdeel een unieke DIS-implementatie heeft. Dit heeft onder andere gevolgen voor het migreren naar een nieuw digitaal archief.
- **Distributie:** zelfbediening in plaats van langsgaan bij een kantoor, dat stelt andere eisen aan de organisatie, processen en IT ondersteuning. Straight Through Processing met behulp van Citrix (waarbij volledig digitaal gewerkt wordt) is een voorwaarde, net zoals de klant inzage geven in de voortgang van het proces en zijn dossier. Een voorwaarde is dat DIS deze eisen kan ondersteunen. Zoals al eerder gezegd geven de combinatie van DIS en Citrix regelmatig verstoringen.
- **Wet en regelgeving:** Aan de eis om na een bepaald aantal jaar (geautomatiseerd) documenten te verwijderen kan niet worden voldaan. Hiermee blijft de organisatie in gebreke. Op dit moment wordt de noodzaak onvoldoende gevoeld. Momenteel heeft de toezichthouder SNS REAAL al aangesproken op het ontbreken van een Information Lifecycle Management beleid en het naleven hiervan.

[28] *Mededeling functioneel beheer: kan worden achterhaald met behulp van de incidentenregistratie.*

7. Conclusies en aanbevelingen

Aan de hand van de analyses kan er een duidelijk antwoord worden gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek: *'Sluit DIS nog aan op de wensen van de organisatie en zo niet, wat moet er gebeuren om dit weer te laten aansluiten'.* Zoals gezegd wordt de hoofdvraag beantwoord aan de hand van de twee wensen van Service Center Leven.

7.1 Voldoet DIS: Aansluiting bedrijfsprocessen met informatiesysteem

De eerste wens van Service Center Leven is de bedrijfsprocessen aanpassen, zodat diensten en processen weer goed op elkaar zijn afgestemd, waardoor de consument beter kan worden geholpen. Hierbij horen wijzigingen aan de workflow van DIS. De vraag die hierbij gesteld kon worden is:

'Kan DIS omgaan met de wijzigingen in bedrijfsprocessen die voortkomen uit Het nieuwe leven en is DIS flexibel genoeg om bij volgende wijzigingen aansluiting te houden'.

Het antwoord hierop is ja, maar onder bepaalde voorwaarden, die voortkomen uit tekortkomingen van het systeem. Om dit te verduidelijken, deel ik de vraag in tweeën. Ten eerste of DIS om kan gaan met wijzigingen voortkomend uit 'Het nieuwe leven'. Daar zit geen probleem. De route-tekening kan altijd weer worden aangepast, waarna processen en systeem weer aansluiten.

Dan het tweede deel van de vraag, of DIS flexibel genoeg is om bij nieuwe snel opvolgende wijzigingen aansluiting te houden. Hierop is het antwoord nee en dat heeft twee oorzaken.

4. DIS is een erg bewerkelijk systeem waar veel specifieke kennis voor nodig is.
5. Aanpassingen van de workflow in de route-tekening is een tijdrovende bezigheid, wat ook duidelijk wordt uit de impact die is afgegeven voor 'Het nieuwe leven'.

Dat betekent dat wijzigingen in de workflow door aanpassingen in de bedrijfsprocessen altijd via projecten aangevraagd moeten worden.

7.2 Voldoet DIS: Aansluiting DIS op ICT-infrastructuur

Dan de tweede wens van de organisatie of DIS: *'Sluit DIS nog aan op de wijze waarop applicaties in de infrastructuur van Het nieuwe werken worden aangeboden'*

Het antwoord hierop is nee, DIS sluit niet meer aan bij de organisatiewens om alles te virtualiseren via Citrix. DIS en Citrix geven veel problemen en het blijft onduidelijk of dit probleem kan worden opgelost. Wel is duidelijk dat DIS niet meer kan voldoen aan de behoeftes van de gebruikers zonder dat Unisys het pakket grondig onderhanden neemt, toekomstvast maakt en uitbreidt met noodzakelijke functionaliteiten. Op dit moment kan het pakket technisch nog in de lucht worden gehouden, maar dit zal de komende jaren een steeds grotere inspanning gaan vergen.

Omdat Unisys heeft aangegeven niet de gevraagde functionaliteiten te zullen gaan leveren als standaard onderdeel van de oplossing, blijven er twee mogelijkheden over:

1. Het verminderen van het aantal gebruikers per Citrix server. Dit brengt wel extra kosten voor de werkplekken met zich mee.
2. DIS wordt vervangen met een ander product en de gegevens en processen moeten worden verplaatst naar de andere oplossing(en).

Selectie en invoering van een vervangend product kan nog wel 2 á 3 jaar gaan duren en vervolgens nog eens een even zo lange periode om alle data over te zetten. Daarom is het noodzakelijk dat er in de tussentijd geïnvesteerd wordt in technische verbeteringen in DIS.

7.3 Eindconclusie

Met bovenstaande kan voldoende antwoord worden gegeven op de hoofdvraag of DIS nog aansluit op de wensen van de organisatie: DIS voldoet niet en moet worden vervangen.

- De archief functie van DIS is robuust en kan nog jaren mee. Dit is echter zo verweven met de rest van het systeem dat het niet los kan worden gebruikt.
- Het workflow-mechanisme voldoet nog wel, maar moet op den duur worden vervangen. Het wijzigen van de workflow is arbeidsintensief en de business vraagt vaak om snellere afhandeling.
- De client zorgt voor grote problemen in combinatie met Citrix. Er treden veel incidenten op en vanuit de leverancier volgen er geen aanpassingen meer om de client meer toekomst vast te maken.

7.4 Aanbevelingen

Met de conclusie dat DIS niet kan voldoet aan de wensen van de klant, zal er iets moeten veranderen. Het nieuwe werken is een organisatie brede implementatie die digitale dossiers verlangt om het mogelijk te maken voor werknemers plaats onafhankelijk te kunnen werken.

Voor de toekomst op de korte termijn (binnen een jaar) betekent dit dat:

- **Resultaat als daad**: Er een tijdelijk oplossing gezocht moet worden voor de problemen die er zijn tussen DIS en de Client Work Manager.
- **Durven kiezen**: Schaling op de Citrix-server, zodat er minder gebruikers per server kunnen inloggen is geen goede optie. Hierdoor moeten er meer servers worden aangeschaft en ingericht, wat erg kostbaar is.
- **Sterker naar buiten**: De mogelijke oplossing voor de problemen ligt waarschijnlijk in het inzetten van de e-Client. Hierbij moet wel worden opgelet dat er eerst een inventarisatie plaatsvindt van al het maatwerk op de Client Work Manager. Tijdens deze inventarisatie zal prioriteit gegeven moeten worden aan de maatwerkoplossing. In hoeverre ondersteunt deze de processen of kan dit procedureel ook worden opgevangen is daarbij de afweging.

Voor de toekomst op de langere termijn (1 tot 5 jaar) betekent dit dat:

- **Durven kiezen**: SNS REAAL op zoek moeten gaan naar een nieuw systeem voor het bewaren van digitale documenten. De brede inzet van DIS binnen SNS REAAL en de omvang van het digitale archief zorgen ervoor dat een conversie naar een nieuw archief zeker 3 jaar[29] zal duren. Om deze reden is het uitstellen van een selectietraject voor een nieuw pakket niet aan te raden.
- **Sterker naar buiten**: De ambities van SNS REAAL rond Straight Through Processing, digitaal communiceren, het centraal stellen van de klant en Het nieuwe werken vereisen een oplossing die flexibel meebeweegt met de behoeften van de gebruikers. DIS workflow kan hier niet aan voldoen. Oplossingen als SharePoint lijken hier op in te kunnen spelen. Er zal onderzocht moeten worden wat de toegevoegde waarde kan zijn van SharePoint als workflow-mechanisme.
- **Klanten verdienen**: De locatie van Document Management centraal beleggen in de concernstaven van de organisatie in plaats van direct in lijn met de overige bedrijfsonderdelen. Hierdoor kan een organisatie brede visie van een digitaal archief worden gedragen. Ook kan hiermee de diversiteit aan implementaties worden voorkomen.

[29] *Gebaseerd op de resultaten uit de conversie IBIS naar DIS*

Literatuur en bronvermelding

Literatuur

I Marc Beijen, Eric Broos en Etienne Lucas,
Business-Informatieplanning, grip op organisatieverandering en ICT-inzet (2003),
1e druk, Kluwer

II Marc Lankhorst,
Enterprise Architecture at Work (2009),
2e druk, Springer-Verlag Berlin Heidelberg

III Cees Braas, Rinke van Couwelaar, Judith Kat,
Taaltopics Rapporteren (2006),
3e druk, Wolters-Noordhof

IV Jos Tolsma en Dirk de Wit,
Effectief procesmanagement: procesgericht sturen met het BPM-model (2009),
2e druk, Eburon

Openbare bronnenlijst (internet)

V SNS REAAL (april 2012)
http://www.snsreaaljaarverslag.nl/2011/docs/default/downloads/jv_2011_nl.pdf

VI SNS REAAL (2011)
http://www.snsreaal.nl/over-ons/missie.html

VII SNS REAAL (2011)
http://www.snsreaal.nl/over-ons/strategie.html

VIII SNS REAAL (2011)
http://www.snsreaal.nl/over-ons/kernwaarde.html

IX AFM (2011)
http://www.afm.nl/nl/professionals/afm-voor/banken-verzekeraars/verzekeraars.aspx

X Consumentbond (2011)
http://www.consumentenbond.nl/test/geld-verzekering/verzekeringen/overlijdensrisicoverzekering/extra/beste-overlijdensrisicoverzekering/

XI Acroniemenlijst ICT-begrippen
http://www.computerwoorden.nl/acroniemen-lijst--b.htm

XII dragon1 (2011)
http://wiki.dragon1.org/index.php?title=ICT-Infrastructuur

Interne bronnenlijst (iD)

A MT Delivery M&V,
Bedrijfsdeelplan 2012 Delivery Marketing & Verkoop (2011),

B Kees Tuinman e.a.
Referentie Architectuur Het nieuwe werken 2.0 (2010),

C Henk Lof en Corné Dekker,
Architectuur Leven, Bancaire Diensten en Hypotheken (2011),

D Henk Lof, ALM onderzoek DIS (2011)

E Unisys Corporation, Technical Overview Guide (2000)

Verklarende woordenlijst

Nr.	Woord	Verklaring
1	Afdeling architectuur	Houdt zich bezig met de inrichting van middelen mbt ICT toepassingen en processen
2	Afdeling werkplek services	Zorgt ervoor dat iedere werkplek binnen sns reaal kan worden gebruikt
3	API	Application Programming Interface: verzameling definities waar een computerprogramma kan communiceren met andere programmas
4	MicroSoft Softgrid App-V	De oplossing van MicroSoft voor het beheren en aanbieden van virtuele applicaties
5	C++	C++ (C plus plus) is een programmeertaal gebaseerd op C
6	Citrix	Wordt meestal gebruikt als aanduiding voor het geheel van een virtueel netwerk
7	Client Work Manager	De toepassing waarmee het systeem DIS kan worden benaderd en waarmee standaard procedures kan worden afgehandeld
8	Client-Server	Het client-server model is een model waarin 2 programma's met elkaar communiceren en data uitwisselen
9	Consument	Bij SNS REAAL wordt bij een consument bedoeld de verzekeringnemer, dit kan zowel een particulier zijn of een ondernemer uit het midden-klein bedrijf.
10	DIS	Documentair Informatie Systeem: het workflow en archiveringssysteem van SNS REAAL
11	Distributiepartner	Bij SNS REAAL wordt veel gesproken over distributiepartners. Hiermee worden alle bedrijven bedoeld die producten van SNS REAAL verkopen of beheren. Voorbeelden van distributiepartners zijn hypotheekverstrekkers of hypotheekketens, banken of volmacht kantoren.
12	DLL	Dynamically Linked Library: openbare bibliotheek van functies die door meerdere applicaties gebruikt kunnen worden
13	End-of-life	Een softwarepakket die aan het einde van een levenscyclus is gekomen wordt vaak aangemerkt als 'end-of-life'
14	FileCabinet	De verzamelplaats in Client Work Manager van alle standaard queryformulieren
15	IBIS	Intelligent Business Imaging System: het workflow en archiveringssysteem waar AXA verzekeringen mee werkte.
16	Image	
17	Imageserver	Server waarop alle afbeeldingen worden verwerkt die zich door de workflow bewegen
18	Incrementeel	Stukjes werken software in gedeeltes opleveren die samen het geheel vormen
19	InfoImage	De originele naam van Unisys voor DIS/WFM

20	LAN	Local Area Network: intern netwerk van bedrijfssystemen
21	NTFS	New Technology File Sysyem: bestandsindeling voor harde schijfen, usb-sticks of andere opslagmedium
22	OS	Operating System zoals windows XP
23	PLI en PP	Dit zijn de back-office adminstratie systemen van REAAL. Hierin worden respectievelijk individuele en universal life polissen in geadministreerd
24	RES PowerFuse	Desktop management systeem
25	Published application	Applicaties virtueel aan gebruikers aanbieden (mbv bijvoorbeeld RES Powerfuse)
26	Server-based computing	Het zoveel mogelijk verwerken van data op de server die dit enkel met beeldoverdracht laat zien op de pc (client)
27	Service Center Leven	Onderdeel van REAAL Verzekeringen waarin de levensverzekeringen worden beheerd. De plaats van het Service Center Leven wordt duidelijk in het organigram op bijlage 3 op blz. 35.
28	SharePoint	Toepassing van MicroSoft waarmee het centraal opslaan van informatie en deze informatie ontsluiten voor meerdere interne en desgewenst externe gebruikers mogelijk wordt.
29	SoftGrid-package	Het virtuele installatiepakket van een applicatie
30	Straight-through-processing (STP):	Opdracht verwerking zonder tussenkomst van mensen
31	VB-applicatie	Visual Basic is een standaard programmeer taal van MicroSoft Windows waar veel oudere windowstoepassingen in zijn geprogrammeerd
32	Web based	computerprogramma die via internet/intranet worden aangeboden
33	Workflow	De wijze waarop documenten door het systeem verplaatst kunnen worden tussen afdelingen vanaf het moment van inscannen tot het archiveren.

Bijlage 1: Plan van aanpak

PVA (versie 1.000).pdf

Bijlage 2: Procesevaluatie afstuderen

Dit is het eerste procesverslag die ik schrijf voor de Faculteit Natuur en Techniek. Ik hoop hiermee dus een invulling te geven aan een procesevaluatie zoals wordt verwacht bij de FNT. In dit procesverslag beschrijf ik hoe het onderwerp is gekozen, hoe het plan van aanpak is geschreven en zo verder tot afronding van de scriptie.
In deze evaluatie ga ik in op de verloop van het onderzoek. De termen die hierin worden genoemd zijn allen in het verslag beschreven, dus dat gebeurt hier niet meer.

Het onderwerp

Met de bedrijfsbegeleider is aan het begin van het traject in november 2011 uitvoerig gezocht naar een geschikt onderwerp binnen SNS REAAL voor mijn studie. Na een gesprek met elkaar zijn een aantal onderwerpen besproken, waar uiteindelijk de wijzigingen in bedrjifsprocessen bij het Service Center Leven de meest logische keuze was.

In een vervolggesprek is bepaald wat van mij werd verwacht. Het was duidelijk dat de bedrijfsprocessen invloed zouden hebben op het informatiesysteem DIS, maar nog onduidelijk was welke invloed. De onderzoeksvraag die ik in dit stadium had opgesteld was:

'Sluit DIS nog aan op de huidige wensen en de huidige bedrijfsprocessen van REAAL en zo niet, wat moet er gebeuren om dit weer te laten aansluiten'

Op basis van deze onderzoeksvraag heb ik een onderzoeksvoorstel geschreven en in december ingediend.

Het plan van aanpak

In januari 2012 is het voorstel goedgekeurd door de afstudeercommissie en eind januari heeft een gesprek plaats gevonden tussen mij (en medestudenten) en de docentbegeleider. In dit gesprek is ingegaan op wat van de student wordt verwacht en wat de rol van de docentbegeleider in het afstudeeronderzoek is. Ook is in dit gesprek duidelijker geworden hoe het plan van aanpak opgezet moest worden.

Samen met de bedrijfsbegeleider zijn alle onderdelen van het onderzoek besproken, wat moet wel worden onderzocht en wat niet en vooral, wat verwacht hij van mij. Uit dit gesprek is de volledige planning ontstaan voor het onderzoek en is het plan van aanpak geschreven. Op donderdag 8 maart heeft er een ontmoeting plaatsgevonden tussen bedrijf- en docentbegeleider. In dit gesprek is tevens het plan van aanpak doorgenomen en goedgekeurd.

Het onderzoek

Met het goedgekeurde plan van aanpak kan worden begonnen aan het onderzoek. In eerste instantie rondzoeken en bekijken welke informatie nodig is. Het eerste stuk van het onderzoek is natuurlijk, wat zijn de wensen van de organisatie? Deze komen voort uit de missie en visie dus daar heb ik me eerst op gericht. Uit de missie en visie en het strategische huis van Leven kwam het 'Het nieuwe leven' naar voren. Eind maart ben ik begonnen met inventariseren, wat is 'Het nieuwe leven' en waar moet ik daarbij op letten. Via iD (de SharePoint toepassing van SNS REAAL) heb ik zoveel mogelijk informatie verzameld om een beeld te vormen van 'Het nieuwe leven' echter ik kon niet op de besloten programma-site kijken naar programma specifieke informatie. Half april heb ik een gesprek gevoerd met mijn manager om meer achtergrond informatie te vragen over het strategisch huis en het programma.

Verandering in onderwerp

In dit gesprek heb ik eerst uitgelegd wat mijn onderzoek precies inhield, kijken naar de huidige bedrijfsprocessen en de nieuwe bedrijfsprocessen en wat er moet gebeuren om aansluiten te hebben met DIS. In dit gesprek is mij met klem verzocht niet te diep door te vragen naar de bedrijfsprocessen, vooral niet op de wijziging van de huidige naar de nieuwe situatie.

Door een onenigheid in de organisatie tussen het Service Center Leven en de delivery Markteting & Verkoop, welke is opgelopen tot aan Raad van Bestuur, is dit een gevoelig onderwerp geworden. Het betreft een politiek spel tussen beide partijen om mensen vrij te maken, die waren vergeten aan te vragen in het OP-proces. In het OP-proces (operationeel plan) worden de afspraken vastgelegd tussen business en ICT. Welke projecten moet worden opgepakt en welke kunnen blijven liggen. Door mijn functie als ontwikkelaar bij Marketing & Verkoop zou het studieonderzoek de indruk kunnen wekken dat ik een ingelast onderzoek doe voor Marketing & Verkoop. Dit heeft mijn oorspronkelijke opdracht in gevaar gebracht. Door mijn manager is mij daarom gevraagd om te kijken naar de wensen van de organisatie vanuit de nieuwe situatie bij 'Het nieuwe leven' en of DIS daar nog aan kan voldoen.

Het nieuwe onderzoek

De vergelijking tussen de nieuwe bedrijfsprocessen en DIS was een te smalle basis voor een goed onderzoek. Ik heb een nieuw voorstel gemaakt op basis van de inhoud van het nieuwe leven: de ondersteuning in 'Het nieuwe werken' (HNW).

In het nieuwe onderzoek heeft de focus zicht verplaatst van bedrijfsprocessen en de invulling in DIS naar een meer algemene vraag of DIS überhaupt om kan gaan met wijzigingen in bedrijfsprocessen. Daarnaast is er gekeken of DIS ook toekomstvast is en om kan gaan in een snel bewegende organisatie. en als laatste de invulling van 'het nieuwe werken: tijd en plaats onafhankelijk kunnen werken, ondersteund DIS dit.

Zowel de bedrijfsbegeleider als de manager konden zich vinden in het nieuwe voorstel. De nieuwe onderzoeksvraag is dan ook geworden:
"Sluit DIS nog aan op de wensen van de organisatie en zo niet, wat moet er gebeuren om dit weer te laten aansluiten?"

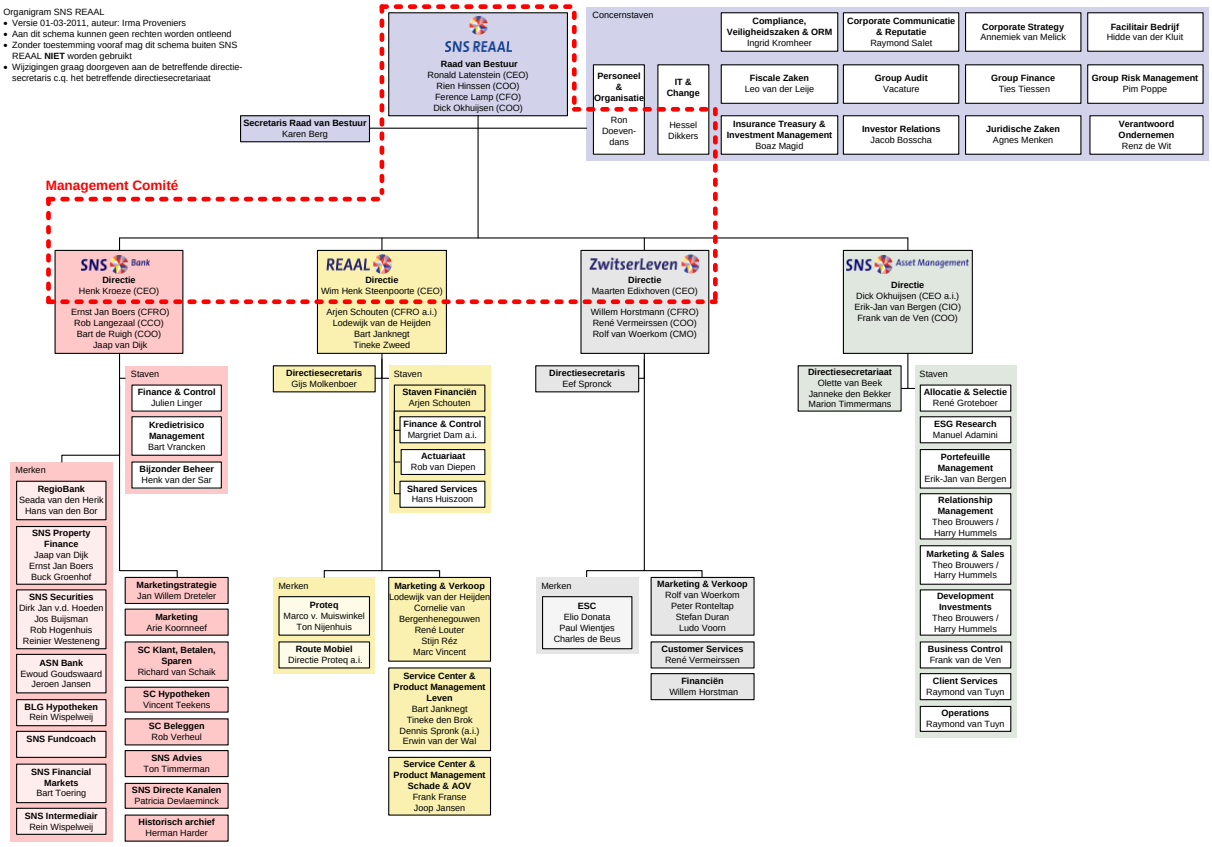
In mei heb ik veel tijd besteed aan achterhalen van informatie over HNW. Wat is HNW nu precies, wat doet HNW en hoe heeft HNW invloed op DIS. Uit gesprekken met de functioneel beheerder, software architect DIS en programmamanager HNL werd duidelijk dat DIS en HNW geen goede combinatie vormen.

De scriptie

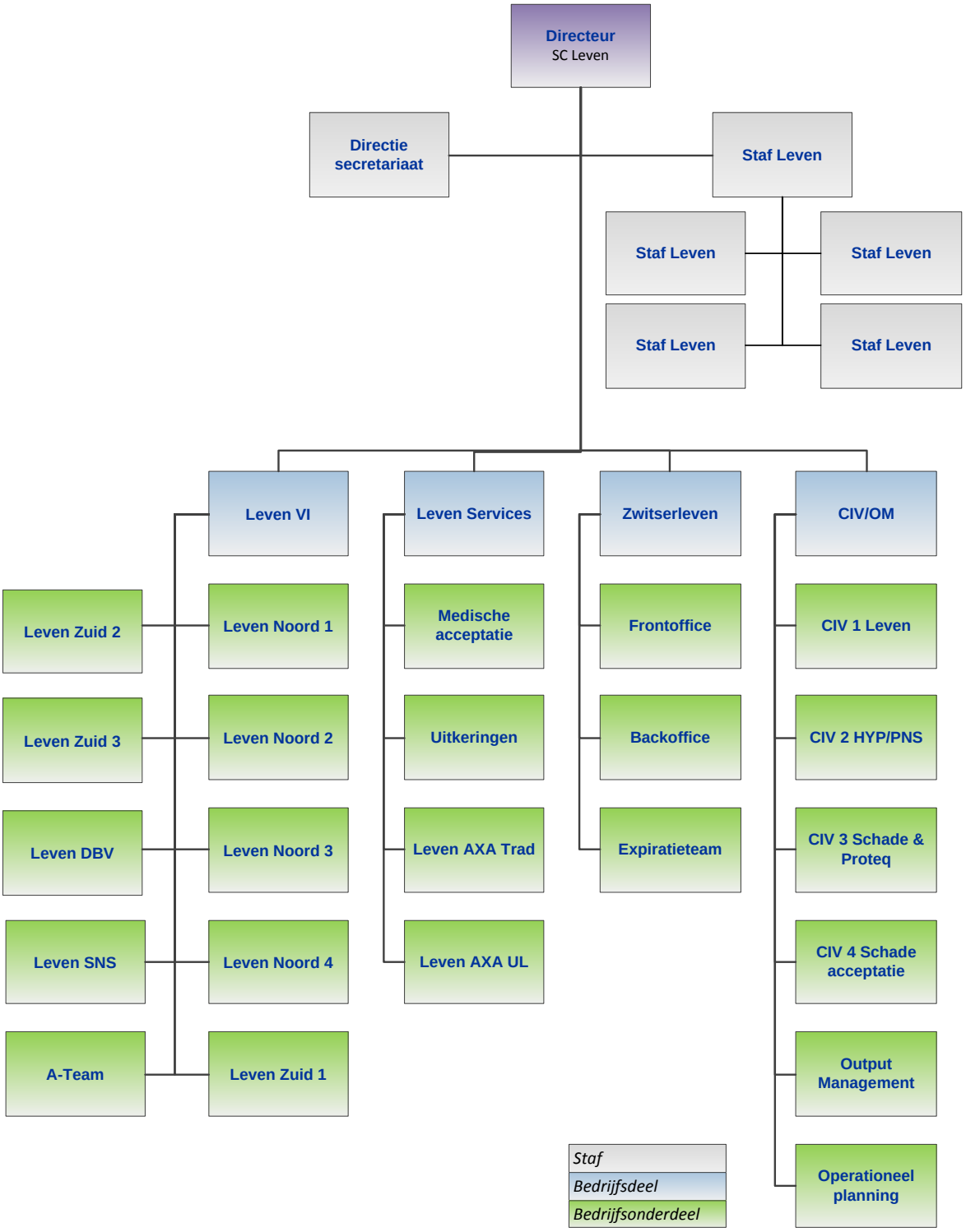
Iets later dan gepland ben ik vervolgens in de tweede week van mei begonnen met uitschrijven van mijn onderzoek in deze scriptie. Het eerste deel, het onderkennen van de wensen van de organisatie was al in april klaar.

SNS REAAL

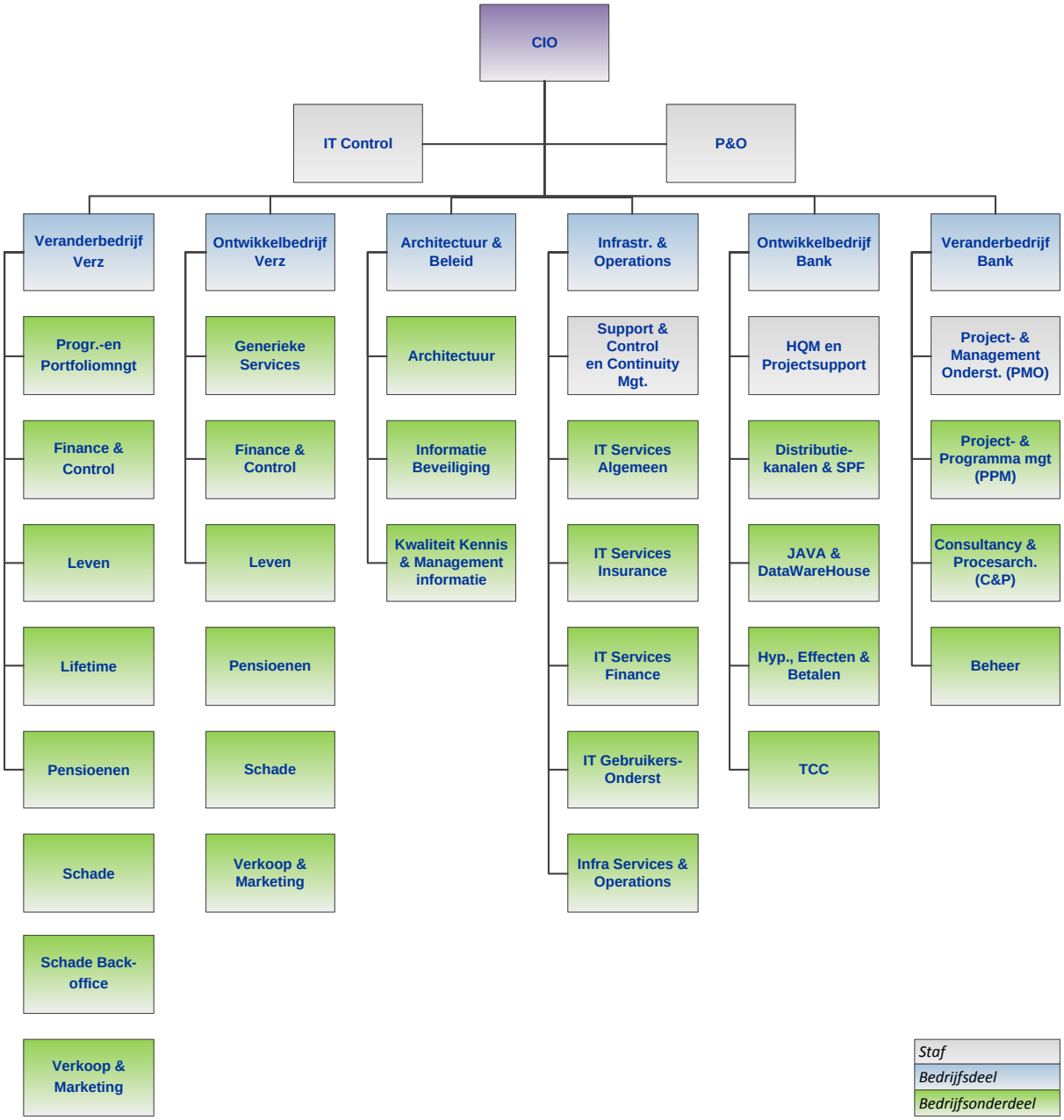
Bijlage 3: Organigram SNS REAAL



Bijlage 4: Organigram Service Center Leven



Bijlage 5: Organigram IT&C



Bijlage 6: Overzicht doelen SNS REAAL

- **Klantbelang centraal (customer centricity)**
  - Klantgerichte processen, redeneren vanuit ogen van de klant
  - Klanten binden en behouden
  - Heldere producten, advies en tarieven
  - Outside-in denken vervangt inside-out denken
  - Gegevens tijdens de levenscyclus klant (van klantworden tot en met afscheid nemen) beschikbaar in alle kanalen binnen een merk. Voor zowel de klant als de medewerker van SNS REAAL: commerciële informatie en risicomanagementinformatie (bv. klantwaarde resp. klantintegriteit)

- **Internet leidend distributiekanaal resp. neemt toe in belang**
  - SNS Bank is internetbank met hoogwaardig advies
  - Voor ASN Bank, Proteq, zelf.nl is internet primaire distributiekanaal
  - REAAL staat aan het begin van een volgende internet-fase. Consument wil steeds meer direct contact met verzekeraar. Bij Zwitserleven vormt internet en selfservice een belangrijk onderdeel van de propositie richting werkgevers en werknemers

- **Business model intermediaire markt verandert**
  - Implementatie CAR: Consumer Agreed Renumeration (afspraak tussen klant en intermediair over beloning)
  - Provisieverbod financiële dienstverlening
  - Verschuiving van klantcontact van intermediair naar verzekeraar/banken

- **Operating model met merken en service centers**
  - Onderscheidende merken en formules aan de voorkant en gezamenlijke service centers ("producenten") per productketen aan de achterkant
  - Distributiefuncties van SNS REAAL leveren via verschillende distributiekanalen producten aan de klant: rechtstreeks of via distributiepartners
  - Cross-sell op groepsproducten

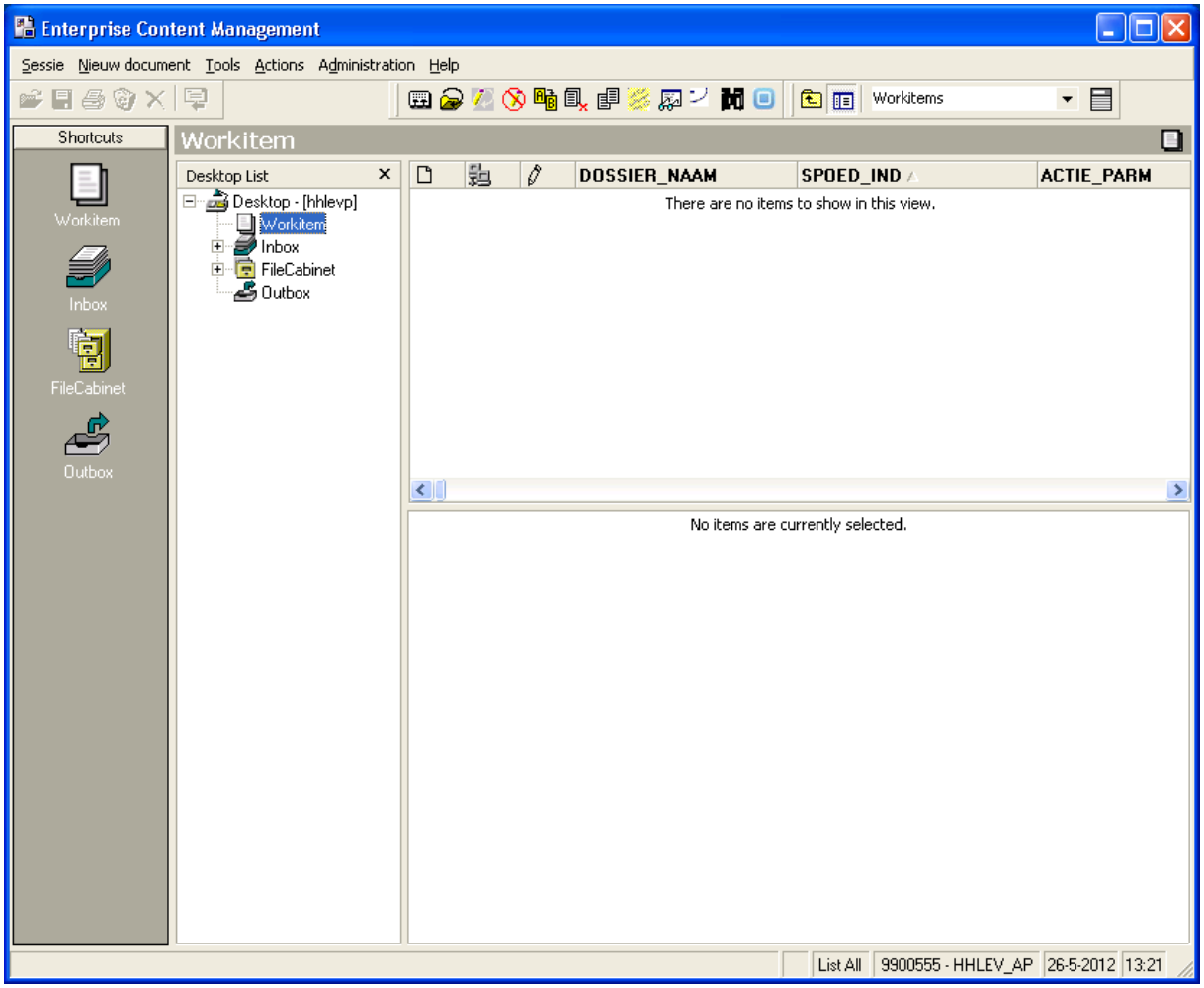
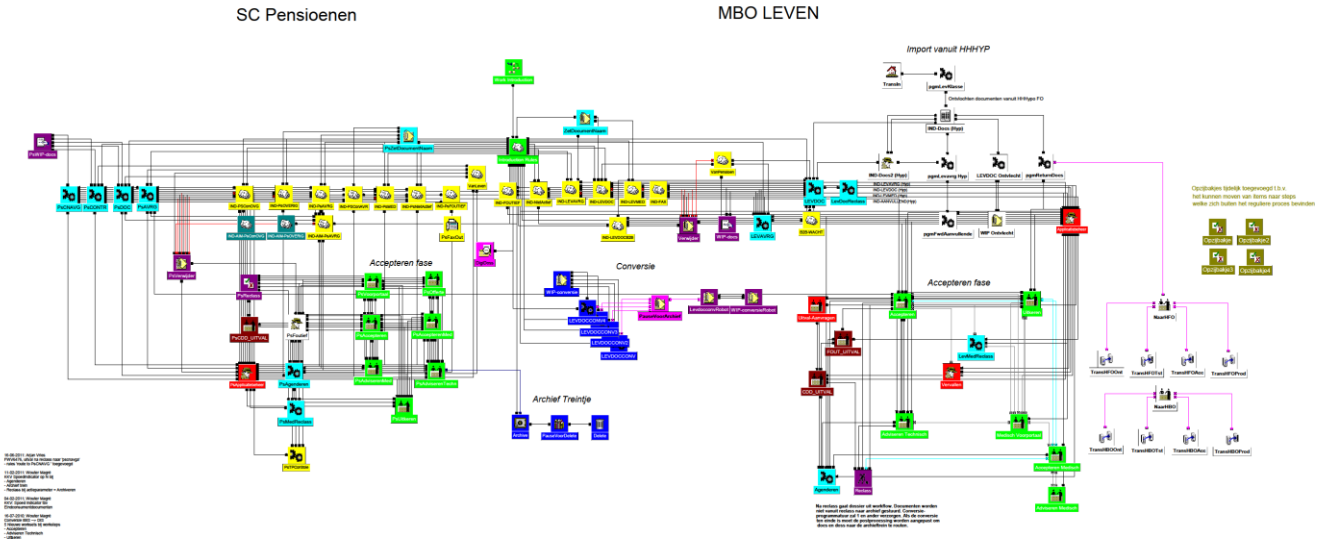
- **Kostendruk en financiering**
  - Aflossen staatsschuld en stichting
  - Afstoten (business)onderdelen, verkoop van (business)onderdelen en selective sourcing
  - Kostenstructuur aanpassen: investeringen zo laag mogelijk, operationele kosten zo veel mogelijk variabel maken

- **Risicomanagement en compliance**
  - Goede stuurinformatie en gegevens voor risicomanagement en monitoring: krediet-, markt-, verzekerings-, operationeel en integriteitrisico

- **Corporate governance**
  - Besluitvorming verschuift naar hoger in de organisatie: Raad van Bestuur, Management Comité
  - Streven naar synergie op SNS REAAL niveau wordt beperkt door eigen ruimte van business units

- **Locatiebeleid**
  - Flexibilisering fysieke locaties: beperkt aantal grote locaties, thuis werken van medewerkers en snel inrichten/ontmantelen bankwinkels

Bijlage 7: Schermvoorbeeld DIS client



Bijlage 8: Grafische weergave routetekening