

Anneke Burger, information officer bij OHRA

SCHAKEL TUSSEN

WAT EN HOE

Informatietechnologie is een bepalende succesfactor voor de business. Dat stelde de directie van OHRA Verzekeringen, onderdeel van de Delta Lloyd Groep, en besloot dat er een afdeling Informatiemanagement moest worden ingericht die als primaire taak heeft de business optimaal te ondersteunen. Anneke Burger-Tebbens Toringa vertelt over de totstandkoming van haar afdeling en de geboekte resultaten met deze aanpak.

Door Hans Lamboo

“Wij zijn verantwoordelijk voor de schakel tussen de business onderdelen van OHRA en in ons geval Group IT, de centrale IT-afdeling van de Delta Lloyd Groep,” zegt Anneke Burger, information officer bij OHRA. “Zo omschrijf ik de afdeling Informatiemanagement meestal. De business is heel divers en iedereen wil van alles op het gebied van technologische ondersteuning.” Uiteraard is er voor de nodige beperking van de eisen en wensen gezorgd door een aantal stuulementen in te bouwen, zoals beschikbare resources en tijd, maar ook is afgesproken in bepaalde systemen niet langer te investeren. “Bovendien is toch vaak de gedachte dat een oplossing gezocht moet worden in aanpassing van systemen,” voegt ze eraan toe. “Terwijl dat helemaal niet zo hoeft te zijn. Wij proberen helder te krijgen wat de vraag nu eigenlijk is en waar de mogelijke oplossingen liggen. Dat kan bij IT zijn, maar net zo goed een wijziging in het proces, de werkwijze.”

Hygiëne

De afdeling Informatiemanagement werkt dus op de knip tussen demand en supply, met aan de ene kant de business en aan de andere kant IT. Opvallend is dat OHRA zelf geen IT-afdeling heeft, maar zaken doet met verschillende partijen. De

belangrijkste is de eerder genoemde Group IT. Om de back-office te ondersteunen maakt OHRA onder meer gebruik van een Shared Service, nota bene met partner CZ die per 1 januari 2009 de zorgverzekeringsactiviteiten van Delta Lloyd Groep overnam.

Aan de businesskant bevinden zich de afdelingen met sales (customer contact center en internet), marketing, financiën, verzekeringstechnische afdelingen, enzovoort. Daartussenin bevindt zich de afdeling Informatiemanagement. “Wij als IM-organisatie moeten telkens de koppeling maken tussen vraag en aanbod,” zegt Anneke Burger. “Ik heb daarvoor een relatief eenvoudige organisatie opgezet. Aan de businesskant werkt een team met mensen die goed zijn in het boven water krijgen en formuleren van de ‘wat’ vraag, daar zitten process managers en business analisten, die een voorstel doen voor de oplossingsrichting getoetst aan de architectuur (waarbij de business architecten binnen Group IT zitten). Aan de ‘hoe’ kant van de afdeling werkt een team dat in geval van een IT-oplossing zorgt voor de levering, aansturing van projectleiders, Functioneel Beheer en Management Informatie Beheer, die onder meer strategische stuurinformatie leveren. Een projectoffice, dat wordt ondersteund door Finance, is verantwoordelijk voor het inzicht en overzicht van de verschillende projecten en het bewaken van de hygiënefactoren die in

elk project in het spel zijn.” Ze doelt hiermee op zaken als gemaakte budgetafspraken, of het standaard gebruiken van Prince2, maar ook op de projectenkalender.

“Daarbij gaat het zowel om euro’s als om mensen. Als businesswensen op de kalender zijn gezet, ingepland zijn, kunnen nieuwe wensen, of verandering van bestaande, consequenties hebben voor de kalender, of kunnen resources overvraagd worden. Er vindt dus continu bewaking plaats van budget en mensen – die menskracht kan zowel zitten aan de business als aan de IT-kant. Mede daarom is Management Informatie Beheer per 1 december toegevoegd. Elk project, elk nieuw proces met de daarbij behorende applicaties heeft invloed op het vlak van managementinformatie.” En daardoor vormen deze specifieke beheerresources vaak een kritieke factor bij het doen van projecten.

In de IM-organisatie werken nu bijna 60 mensen, redelijk gelijk verdeeld over de twee kanten. “De projectmanagers huren we uit een centrale pool binnen de Delta Lloyd Groep. Als ik een nieuw project start en ik wil een projectmanager uit de centrale pool hebben, kan ik dus scherp sturen op competenties. Wil ik een senior hebben of een part-timer of juist een voltijdkracht? Iemand met hele specifieke kennis? Je kunt wat beter kwalitatief op elementen sturen in de vraag.”

Klachten en kwaliteit

Anneke Burger werd in augustus 2007 bij OHRA binnengehaald. Ze heeft geen achtergrond in de IT maar in marketing en projectmanagement. “Er is heel erg gekeken naar het type organisatie en hoe je de besturing ervan goed ingericht kan krijgen. Want wat aan de ‘hoe’ kant geleverd wordt is nodig om aan de ‘wat’ kant succes te hebben.”

Na de eerste opzet van de IM-organisatie werd in 2009 flink doorgepaktd om de afdeling op het huidige niveau te brengen en inhoud gegeven aan het werken ermee. Per 1 december 2009 is niet alleen Management Informatie Beheer eraan toegevoegd, de organisatie werd ook uitgebreid met SLA management en de kwaliteits- en klachtenmanagementskant. “Dat betekent dat we de formele afspraken die we met partijen maken vanuit SLA management monitoren, waaronder de kwaliteit van de processen. Die zijn dus bij de business, en dan vooral bij het call-center, weggehaald. Kwaliteit & Klachten monitort over de verschillende distributiekkanalen heen de kwaliteit van de business processen.”

Inmiddels werden zo’n kleine 20 projecten op de nieuwe manier aangepakt. Wat haar vooral erg heeft gecharmeerd was de aansluiting met Functioneel Beheer. “Goed release management is een heel geschikt instrument om onder andere je schaarse resources in de hand te houden. Je begeleidt de business steeds meer in de manier waarop ze wensen gerealiseerd willen zien. Want de business wil graag van alles, maar kan vaak niet goed benoemen wat nu precies en wanneer. We willen het requirement management nog scherper krijgen, nog beter georganiseerd. Volgens mij is dat voor iedere organisatie een issue. Ik vind het een uitdaging om,



Foto: Harry Otto.

Anneke Burger-Tebbens Torringa: “Dat is onze toegevoegde waarde: de business kan een aantal wensen ten aanzien van hun klanten realiseren zoals ze dat graag willen”.

nu we de huidige afdeling goed hebben staan, daaraan te gaan werken.”

Business bepaalt

In de wereld van de verzekeraars is nog van alles te verbeteren, vindt Anneke Burger. “Dat kan door het innoveren van distributiekkanalen (call-center met internet), integreren van call-centers, Straight Through Processing consequent doorvoeren. Je hebt net als bij de banken te maken met complexe administratieve omgevingen en de gemengde sourcing van IT-diensten. Je moet dus echt horizontaal denken wil je de processen kunnen verbeteren.”

Ook de mondigheid en wensen en eisen van de klanten nemen toe. “De klant vraagt steeds meer, klanttevredenheid is cruciaal om succesvol te kunnen zijn. Hij verwacht bijna à la minute terugkoppeling op zijn offerte-aanvraag. We werken heel hard aan verbetering van ons call-center, maar je moet je afvragen waar de toegevoegde waarde ligt ten opzichte van je andere kanalen, zoals internet. Hoe ga je dat positioneren?” vraagt ze zich af. “Daarvoor is de beschikbaarheid van informatie weer van belang, dus die moet redelijk real-time zijn. De kwaliteit van de verwerking van de informatie van klanten is buitengewoon belangrijk. Het fout-

risico door veel tussenslagen moet je proberen te elimineren.” Er is binnen OHRA maar één partij die de IT-kant opdrachten mag verstrekken en dat is IM. “Dus geen directeur die even iets regelt, geen hoofd sales die op een beurs iets moois gezien heeft en even met IT gaat praten. Dat is allemaal uitgesloten,” zegt ze met grote stelligheid. “Wij stellen vast namens de business wat er uiteindelijk bij IT wordt besteld. Ook de budgetverantwoordelijkheid wordt snel bij ons neergelegd, zo van ‘jullie hebben de pot met geld’. Ten onrechte, want het zijn de opdrachtgevers die bepalen waar het budget aan wordt besteed. Wij faciliteren ze en helpen ze om de juiste keuzes te maken, we geven inzicht in waar elke opdrachtgever staat. Maar de business bepaalt. Stel dat bijvoorbeeld een afdeling Finance wordt geconfronteerd met nieuwe Wet- en Regelgeving die ze direct moeten doorvoeren en dat daarmee niet of onvoldoende rekening gehouden is. Dan zullen er keuzen gemaakt moeten worden. Dat geldt ook voor nieuwe creatieve ideeën die nog niet benoemd zijn en waar goede business cases aan ten grondslag liggen. Er zullen keuzes gemaakt moeten worden. Onze afdeling toetst de beschikbare resources, de mate van haalbaarheid, of het voldoet aan een aantal standaarden die we hebben afgesproken. Onze uiteindelijke bevindingen en advies leggen wij de opdrachtgever en de directie voor. Stel dat er een marketeer komt met een creatief idee, waar ook mijn mensen enthousiast over zijn. Dat is prachtig, maar de wens staat niet op de kalender en is niet geprioriteerd. Ik adviseer de marketeer in zo’n geval te zorgen dat hij een directeur als ambassadeur krijgt die zich er hard voor maakt. Je krijgt dus simpelweg *grip* als directie over de inzet van je schaarse middelen rondom IT.”

Business processen

Nog niet alle business processen zijn helemaal in kaart gebracht. Dat zou te mooi zijn, vindt Anneke Burger. “We zijn een heel eind onderweg, maar er komen steeds nieuwe processen bij, bestaande processen veranderen ... Maar er is veel aandacht voor en ik vind echt dat we er slagen in maken. We hebben nu de structuur staan om ook dat voor 100 procent in orde te krijgen.” Bovendien heeft ze momenteel de handen vol aan de herstructurering van het applicatielandschap, om de complexiteit daarvan flink te reduceren. “Om dat te realiseren, beginnen we met de procesbeschrijving en nemen dan een stuk legacy-sanering ter hand,” legt ze uit. “Dat speelt vooral in het call-center, dat veel oudere systemen heeft draaien. Die zijn we aan het vervangen, maar we beginnen met de procesbeschrijvingen en gaan vervolgens over tot de implementatie van nieuwe applicaties.”

Belangrijk is dat ook Change Management steeds beter aansluiting krijgt. “Een project loopt, het is afgerond, maar in hoeverre is het dan geborgd? In hoeverre staat het in de organisatie? Heb je alle kennis en knowhow ten aanzien van bijvoorbeeld een nieuwe applicatie op de juiste plaats ondergebracht? Zowel in de business als de technische kennis bij IT? Is alles correct overgedragen? Dat vind ik pas echt goed

Change Management,” zegt ze. “Vanuit de bestaande organisatie zetten we changes in gang vanuit release management, waarbij de business zeker een rol speelt – we zijn nu bezig daar de laatste stappen in te maken om te zorgen dat we de advisory boards goed ingericht hebben, dat de release planningen afgetikt zijn en dat het gestroomlijnd gaat.”

Goed release management is een geschikt instrument om schaarse resources in de hand te houden

Andere wetten gelden als er grote projectmatige veranderingen moeten worden aangepakt die te maken hebben met internet, het call-center en projecten op het gebied van wet- en regelgeving. “Die moeten snel en adequaat worden ingevoerd. Maar het gaat altijd om dezelfde spanningsvelden: tijd, budget en scope. Het gebeurt nogal eens dat bestaande knelpunten gemakkelijk in een nieuw project worden binnengeschoven. Daarmee wordt het project een groeiend bloemkooltje; als we scope-uitbreiding signaleren dan wordt het of als alert of als vraag om besluit teruggelegd bij de directie. Altijd in overleg met de projectleider. Soms signaleren we *scope creep* als een risico, dat is ook deel van onze rol om ook ongevraagd advies te geven.”

Metten

“Ik ben Informatiemanagement begonnen met een paar punten. Ten eerste: we moeten een heldere strategie hebben. Daar heb ik een bedrijfsinformatieplan voor opgezet. Ten tweede: we moeten een heldere organisatiestructuur hebben en we moeten zorgen dat we op alle lagen goede sturing hebben, zowel operationeel als op directieniveau. Ten derde: we moeten zorgen dat we meer aandacht geven aan de mensen, samenwerken is een groot goed, want als ze niet van plan zijn dingen te delen die ze zouden moeten delen, kun je duwen en trekken wat je wilt maar is mislukking onvermijdelijk. Dat zijn onze pijlers,” vertelt ze. “En dat is tegelijk onze toegevoegde waarde: de business kan een aantal wensen ten aanzien van hun klanten realiseren zoals ze dat graag willen. Wij helpen ze die doelstellingen te realiseren, zowel qua proces als qua IT-omgeving,” besluit Anneke Burger. “Er is nog ontzettend veel te doen, zoals bijvoorbeeld het controleren van de kwaliteit van de processen. We hebben het meten van waarden nog onvoldoende ingezet. Wat zijn de KPI's? Wat maakt dat hier die klant tevreden is? Die tevredenheid zit niet alleen in de businessketen, die gaat over het marketing-label OHRA heen. Ook het call-center levert een bijdrage aan die klanttevredenheid, ook het shared service-center, ook IT.”

Hans Lamboo is hoofdredacteur van Business Process Magazine.