

BICC levert Achmea uniforme managementinformatie

DUURZAAM EN HERBRUIKBAAR

Hoe haal je managementinformatie uit de vele productiesystemen van een verzekeraar met een rijke fusiehistorie? Door een prijswinnend Competence Center vooral te laten bouwen aan generieke en uniforme rapportages.

Door René Rippen

“Als er zoveel verschillende organisaties actief zijn binnen een onderneming als bij Achmea is het een echte uitdaging om daar de juiste managementinformatie uit te krijgen. Managementinformatie is geen nieuw verschijnsel, dat deden we ook bij Achmea al heel lang. Maar elke organisatie beschikt over een eigen structuur voor het verzamelen en toepassen van die managementinformatie. En pas hoog in de organisatie, bij de financiële consolidatie werd die informatie bij elkaar gebracht. Dat had nog maar weinig invloed op het lijn management lager in de onderneming.” Thomas van der Eerden, programma manager Business Performance Management bij verzekeraar Achmea noemt het ‘de BPM-uitdaging’, waarvoor elke onderneming met een rijke fusiehistorie komt te staan. “Hoe breng je uniformering tot stand in de aansturing van een zo diverse organisatie en hoe kun je dit gebruiken bij het realiseren van de ondernemingsdoelstellingen en het effectueren van de strategie.” Achmea is anderhalf jaar geleden begonnen met zo’n verbeterslag bij de divisie Sociale Zekerheid. “Doel is een betere aansturing van het bedrijf te realiseren en tegelijk voor betere managementinformatie te zorgen die je daarvoor nodig hebt.”

Goed uitrolbaar

Van der Eerden legt uit dat men bij de verzekeraar tracht het proces zo generiek en uniform mogelijk aan te pakken, zodat

de gerealiseerde oplossing dan goed uitrolbaar is op andere plaatsen in de Groep. “Dus niet *quick and dirty*, maar duurzaam en herbruikbaar.” Het eerste project dat Van der Eerden met zijn team heeft aangepakt heeft betrekking op de operationele aansturing: worden de afspraken die gemaakt worden met de klant altijd wel netjes nagekomen?

“Bij de divisie Sociale Zekerheid nemen we bijvoorbeeld het business proces ‘aanvraag offerte’ onder de loep. Wat gebeurt er tussen het moment van de aanvraag van een offerte en het moment van versturen? Welke stappen moet die aanvraag doorlopen, hoe lang duurt dat en is dat in lijn met de doorlooptijd die de klant verwacht? Cruciaal is dan de vraag of de betrokken managers wel de juiste informatie hebben om op deze doorlooptijd te sturen. Naast het daadwerkelijk verschaffen van de managementinformatie bekijken we tegelijk hoe we de informatie zo uniform, betrouwbaar en eenvoudig mogelijk beschikbaar kunnen stellen.” Sociale Zekerheid maakt vanuit zijn fusieverleden gebruik van verschillende bronsystemen met brongegevens die onderling verschillen. Ook de doorlooptijden in die verschillende systemen stemmen niet met elkaar overeen. Meer geautomatiseerde en uniforme rapportages moeten op den duur zorgen voor een meer gestroomlijnde voorziening van managementinformatie. Van der Eerden: “De IT-adeling heeft aan de fusies van de afgelopen jaren een flink aantal verschillende systemen overgehouden. Op databasegebied gebruiken we IBM DB2, Oracle en SQL naast elkaar. Achmea heeft een

voorkeur uitgesproken voor DB2; daarom draait het data-warehouse dat we in ons project gebruiken ook op die relationele database van IBM. Informatica levert de ETL-software waarmee we de informatie uit de bronsystemen halen en Cognos de analyse-software.”

Modulegewijze implementatie

Van der Eerden schat dat Achmea zeker tot in 2008/2009 met het project bezig zal zijn. Omdat er een veelheid van systemen ontsloten moet worden, heeft Achmea voor een modulegewijze implementatie gekozen om de bronsystemen te harmoniseren. “In het volle besef dat de tijd zal helpen een deel van de problemen voor ons op te lossen, omdat binnen Achmea reeds een aantal trajecten loopt om het aantal systemen te reduceren. Centrale en strategische doelstelling is: welke managementinformatie is nodig en hoe halen we die operationele gegevens samen met de financiële gegevens uit de verschillende bronsystemen. Bij Sociale Zekerheid hebben we inmiddels release 2.0 geïmplementeerd en gaan we beginnen aan de uitrol naar andere bedrijfsonderdelen.” Het tweede Achmea-onderdeel dat gebruik gaat maken van de ontwikkelde Performance Management-oplossing is de Pensioenverzekeren-operatie van de divisie Pensioenen. “De acceptatietests zijn achter de rug en nog deze zomer gaan we daarmee van start. In september gaat bij de divisie Zorg het



Foto: Harry Otto.

Thomas van der Eerden: “Belangrijk is dat men zelf kan constateren dat dit project faciliterend is aan de strategie”.

eerste bedrijfsonderdeel aan de slag met dezelfde set van bedrijfsrapportages. Het is erg leuk om te zien dat binnen een groot bedrijf zoals Achmea op verschillende plekken dezelfde rapportages gebruikt kunnen worden. Desalniettemin ligt het initiatief bij de divisies”, licht Van der Eerden toe. “Maar als ze snelheid willen realiseren is het verstandig aan te haken bij ons project. Mensen van de bancaire distributie (een andere divisie van Achmea) komen in oktober bij ons langs om te kijken. Belangrijk is dat men zelf kan constateren dat dit project faciliterend is aan de strategie en de behoeften van de divisie in kwestie.”

Om de ontwikkelrol van generieke Performance Management-tools goed te kunnen spelen, heeft Van der Eerden team managers lager uit de organisatie bijeengebracht om kennis en ervaring over de processen met elkaar te delen. “Daar blijkt een grote cultuurcomponent in te zitten. Maar er zijn twee centrale thema’s die de cultuurverschillen overstijgen: hoe verbeteren we de managementinformatie en hoe kan IT dat proces technisch ondersteunen. Dit project raakt veel meer dan alleen maar het ophoesten van rapportjes. Dat blijkt ook uit de verschillende reacties op de gezamenlijke aanpak. Sommigen zeggen: ‘dit hebben we altijd al gewild’. Anderen melden: ‘ik heb andere problemen’ en hameren in eerste instantie op de noodzaak van maatwerkrapportages voor hun afdeling.”

Suboptimaal

Van der Eerden onderstreept dat de divisies de keus hebben om al dan niet aan het project deel te nemen. “Maar de

Achmea krijgt Informatica Award

Achmea heeft tijdens de internationale gebruikersconferentie Informatica World 2007 begin mei in Orlando de Integration Competence Center Award ontvangen voor het hier beschreven BICC-project. Innovation Awards worden ieder jaar uitgereikt aan de organisaties die met Informatica-oplossingen uitzonderlijke resultaten hebben geboekt op bijvoorbeeld het gebied van kostenbesparing en time-to-market, of voordelen op het gebied van managementinzicht.

Van der Eerden denkt dat Achmea met het BICC de prijs vooral heeft gekregen omdat theoretisch al langer bekend is dat BI-projecten met een mix van business mensen en IT’ers het beste af zijn, maar dat het aantal succesverhalen in de praktijk nog maar gering in aantal is. “En we hebben de Award ook te danken aan het feit dat we duurzame en herbruikbare oplossingen bouwen, in plaats van elk traject op het gebied van managementinformatie steeds weer afzonderlijk en ‘quick and dirty’ aan te pakken. De uitdaging is de oplossing uniform te houden over de verschillende divisies heen en dat met relatief kleine modules snel te doen. Een paar maanden is al veel in deze snel veranderende wereld”, stelt Van der Eerden.

Competence Center van de business en de IT

Om de generieke tools te bouwen die nodig zijn bij het vergaren en ordenen van de managementinformatie heeft Achmea in nauw overleg met *preferred BI-supplier* Atos Origin het Business Intelligence Competence Center opgezet, waarin business mensen uit de diverse divisies en IT-mensen bij elkaar zitten. Van der Eerden: "Dat hebben we heel bewust gedaan om de beide groepen begrip te laten krijgen voor elkaars uitdagingen. De divisies zijn business gedreven en willen snel antwoord op business vragen; ze werken op korte termijn. De IT-organisatie heeft meer de lange termijn op het oog; die is meer bezig met de toekomstige wensen van de business." Het BICC maakt onderdeel uit van Gits, de Group information technology services van Achmea.

De IT-mensen in het BICC die actief zijn in de back-office zijn verantwoordelijk voor het ontsluiten van de broninformatie en het vullen van het datawarehouse. De front-office IT'ers bouwen de rapportages en ontsluiten die via de webportal. De business mensen in het BICC houden zich bezig met de vraag 'welke informatie heb ik nodig'. Van der Eerden: "Het zijn bijna zonder uitzondering business analisten, mensen met een business achtergrond en een gezonde IT-affiniteit." Hij vertelt met de opzet van het BICC tegen nogal wat procedures te zijn ingegaan. Mensen hebben veel tijd nodig om kennis en ervaring op te doen, temeer als dat gebeurt op het terrein van de ander. Dat was ook de reden om business mensen en IT'ers naast elkaar te laten werken op flex-plekken. "Dat heb ik bewust zo gedaan. Ik heb ze op deze gemengde locatie laten bouwen en testen, juist ook om elkaars problemen te leren begrijpen en ze te leren met elkaar mee te

denken. Business mensen moeten niet altijd de IT de schuld geven, maar zich ook afvragen of de requirements wel helder genoeg waren. Enig benul voor de (on)mogelijkheden van de techniek is natuurlijk ook nooit weg.

In het BICC werken tientallen IT'ers en business consultants samen aan een management informatiesysteem voor verschillende niveau's in de organisatie dat logisch in elkaar steekt, gebruiksvriendelijk is en klaar voor de toekomst. Standaardisatie staat hoog in ons vaandel en we houden het aantal rapportages dan ook zo klein mogelijk. Bij de operationele sturing op klantafspraken, ons eerste business proces hebben we het aantal rapportages tot acht of tien weten te beperken. De mogelijkheid tot inzoomen en doordrillen tot op het niveau van de werkvoorraad van de individuele medewerker, hoort bij de standaardfunctionaliteit. Het aantal gebruikers van de management informatiesystemen die BICC bouwt, beweegt richting de honderd. We zitten nog maar middenin de uitrol en hebben de ambitie om snel te groeien."

Het BICC gaat zijn tweede business proces (kwaliteit en productiviteit) met hetzelfde team aanpakken als het eerste proces (operationele aansturing op klantafspraken). "De IT-mensen moeten zich opnieuw inleven. We kiezen dus voor continuïteit; want de IT'ers houden de kennis vast van de IT-structuur. De procesinformatie en organisatiestructuur van informatie, dat zit inmiddels al in het datawarehouse en hoeft er bij de tweede proceslaag niet opnieuw ingebracht te worden. De productkennis en de proceskennis is er al. De nieuwe groep business mensen halen we wederom uit verschillende divisies bij elkaar."

risico's bij het zelf doen zijn tamelijk groot en vanuit de Groep gezien is de oplossing om het zelf te gaan doen suboptimaal. Er is natuurlijk een druk in de Groep richting deze uniforme aanpak, al was het alleen maar door de support van de Raad van Bestuur voor ons project. Maar desondanks is het geen gedwongen winkelnering voor de divisies."

Inmiddels is ook duidelijk wat na de operationele aansturing op klantafspraken de tweede module wordt die het Business Intelligence Competence Center (BICC) zal gaan ontwikkelen: productiviteit. Van der Eerden: "De vraag dus waaraan we in de organisatie onze tijd aan besteden, zowel in de primaire als in de secundaire processen. Natuurlijk is dat direct gekoppeld aan de operationele processen. De organisatie kijkt naar productiviteit vanuit een realisatieperspectief en vanuit het planningperspectief": hoeveel hebben we verwerkt en

wat zit er aan te komen. Dan kun je op verantwoorde wijze de productiviteit meten en capaciteitsberekeningen gaan doen.

Om die capaciteit goed te kunnen schatten en beheersen, moet er gestructureerde en heldere informatie komen over uiteenlopende zaken als de hoeveelheid bel-uren met klanten in de organisatie en de werkzaamheden voor onze tussenpersonen. Er gebeurt ook nu al veel aan productiviteitsverbetering bij Achmea, maar dat zijn nu nog losse initiatieven in de organisatie. We gaan ze nu bij elkaar brengen, eerst binnen de divisies en later tussen de divisies. Ook nu weer kiezen we voor een generieke aanpak die herbruikbaar is op andere plaatsen binnen de organisatie zoals we dat ook met de eerdere rapportages gedaan hebben."

René Rippen is freelance journalist