

## Het ECM groeimodel; een must bij de aanpak van ongestructureerde documentstromen.

Uw transactionele documenten zijn elektronisch opvraagbaar? Gefeliciteerd! Gartner stelt immers dat u 20% op uw arbeidskosten bespaart als u overgaat van papier naar digitale werkstromen. Maar wist u dat u met alleen een digitaal archief die besparing niet haalt?

Bent u van plan uw archief te digitaliseren? Wilt u uw actuele papieren post- en documentstromen elektronisch routeren en beschikbaar hebben voor het customer contact center? Weet u hoe een technologische vernieuwing in uw organisatie en processen te borgen is? Als dit uw ambitie is, is *discipline* nodig om het te realiseren. Dit whitepaper bespreekt de vier stappen van een empirisch groeimodel voor het doorlopen van zo'n specifiek traject.

## Papierverbruik in de VS daalt eindelijk. Zal Europa volgen?

Ruim twintig jaar geleden ontstond de belofte van het papierloos kantoor, toen scannen van archieven zijn intrede deed. Inmiddels weet de meerderheid dat het papierloos kantoor een utopie is. Waarom is dan nu toch het papierverbruik in de VS aan het dalen?

Het heeft geholpen dat de techniek tegenwoordig betaalbaar, uitgebreider en stabiel is. Ook groeit de gebruikersacceptatie mee met de grootte van de beeldschermen en kent nagenoeg iedereen de voordelen van e-mail. Wat deze bedrijven in de VS nu gerealiseerd hebben is te danken aan de inzet van ECM-technieken waarmee de overgang van papier naar digitale werkstromen écht is ingezet. Kernwoorden: uniform klantbeeld, 7x24 uur beschikbaarheid van gegevens, ketenintegratie, werk(be)sturing, kosten efficiency en compliance. Dit alles onder de noemer van veel gebruikte business drivers als kosten efficiëntie, standaardisatie, continue verbeteren en klanttevredenheid.

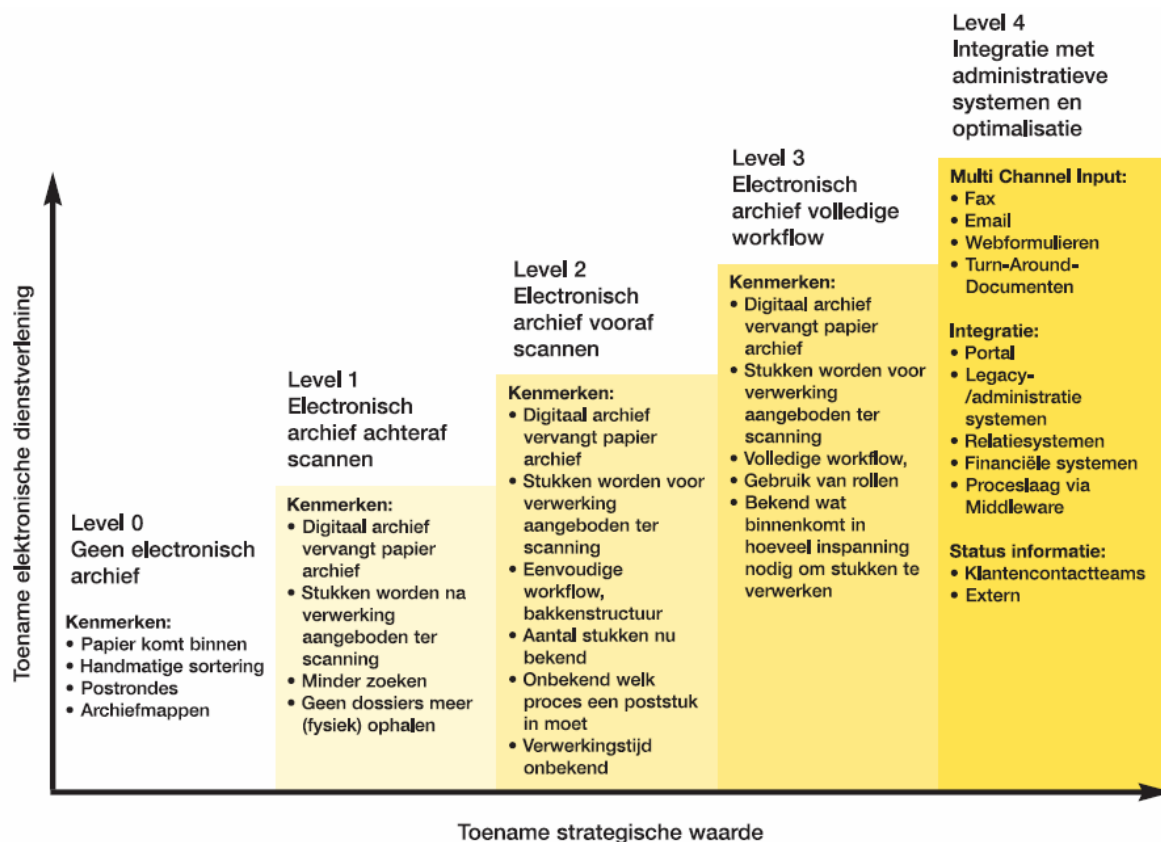
## Lessen uit de praktijk

In welke volgorde moeten ECM-technieken worden ingezet om de overgang van papier naar digitale werkstromen écht in te zetten? Een belangrijke besliscomponent hiervoor is of de veranderingsbereidheid van de gebruikersorganisatie of een noodzaak; de kosten blijven stijgen. De praktijk: grote banken en verzekeraars zijn succesvol door eerst een elektronisch archief voor inkomende post in te richten, en daarna eventueel workflow. Niet te veel tegelijk willen. Hierdoor is de mate van (organisatie-)verandering geleidelijk aan door te voeren en tussentijds bij te sturen. De boodschap is hard want het kost banen en dat moet zorgvuldig gebeuren. Wij hebben ervaren dat bij een klant het gebruik van het elektronisch archief zo goed beviel dat binnen enkele weken het oude prestatie niveau weer werd gehaald. Wij adviseren in zo'n geval om versneld de volgende stap door te voeren. Omgekeerd hebben wij ook meegemaakt. In dit geval was er een financiële noodzaak tot personeelsreductie. De medewerkers waren al ontslag aangezegd zonder dat het oude prestatieniveau was bereikt. Oorzaak: omgevingsfactoren.

Deze praktijklessen hebben wij gebundeld in een model voor het gebruik van ECM-technieken. Het model biedt enerzijds een transitie proces waarbij iedere stap de hoeveelheid verandering voor uw organisatie behapbaar maakt. Anderzijds wordt bij iedere stap het fundament gelegd voor een succesvolle vervolgstap. Dit hebben wij het ECM groeimodel genoemd.

## Het ECM groeimodel

Het groeimodel laat zien in welke volgorde ECM-technieken in te zetten zijn om de inkomende poststromen te automatiseren. Naarmate de volwassenheid van organisatie en processen groeit, is er steeds minder tijd nodig voor het voor- en natraject van de eigenlijke behandeling van de documenten. Hierdoor wordt de kostbare behandeltijd steeds meer benut voor waarde toevoegende handelingen. Daarnaast biedt het groeimodel de mogelijkheid om gefaseerd het vooraf gestelde niveau te bereiken. Na ieder level kan namelijk de strategie voor de volgende stap bepaald worden. De gekozen strategie zal alleen succesvol zijn wanneer deze gebaseerd is op het veranderingspotentieel aan de businesszijde en de gebruikerszijde. Het groeimodel is van toepassing op alle bedrijven met inkomende post waarbij als referentiekader financiële instellingen en verzekeraars zijn gebruikt.



### Het ECM groeimodel

Het ECM model begint bij ECM Level 0 “geen elektronisch archief”. Hierbij worden binnenkomende papierstromen (soms) gekopieerd en verdeeld ter verwerking (data-entry in administratieve systemen) en opgeborgen in papieren dossiermappen, die na bepaalde tijd in een fysieke archiefruimte worden opgeslagen. Van oudsher zijn veel organisaties ooit zo begonnen en sommigen bevinden zich zelfs hier nog. Op dit ECM level 0 wordt niet ingegaan. In het vervolg van dit artikel wordt level 1 “Electronisch archief achteraf scannen” toegelicht.

## Waarom eerst ECM level 1?

De eerste stap van het groeimodel is het realiseren van een digitaal archief voor inkomende post, waar alle geautoriseerde medewerkers in kunnen kijken. (Waar nodig met een afgeschermd deel voor bv medische stukken). Een medewerker van het Customer Contact Center zal dan direct de juiste informatie voor zich kunnen zien als hij een klant aan de lijn heeft. Een garantie voor een breed gebruik en brede acceptatie, en daarmee een uitstekende basis voor succesvolle vervolgstappen.

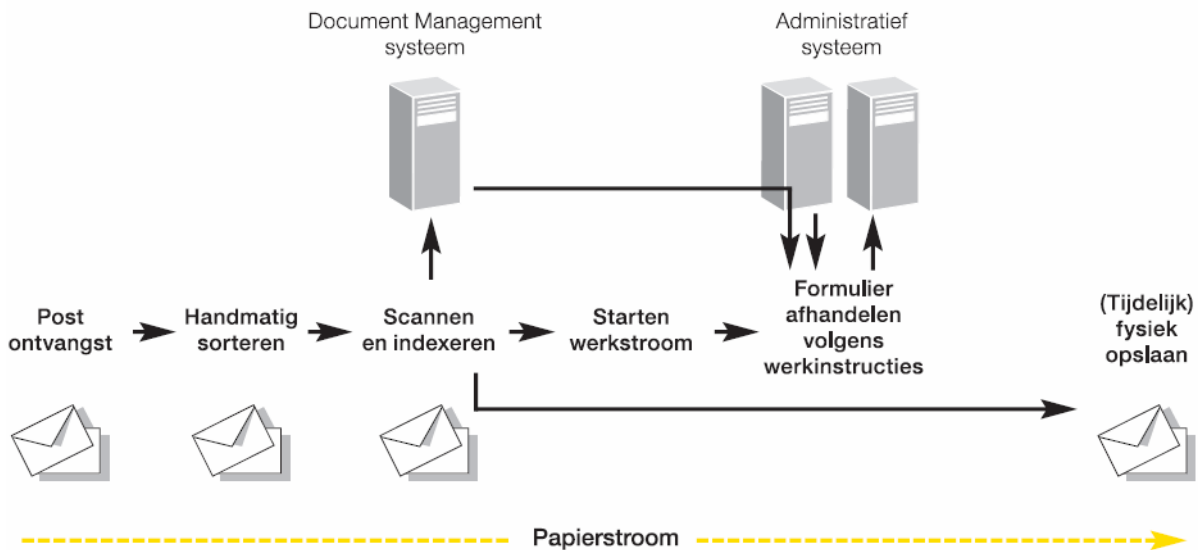
Bij inkomende post staat de vraag centraal wat de betekenis is van de inhoud, kortweg de *interpretatie*. Zowel voor de (interne) adressering als de verwerking zijn gegevens noodzakelijk uit de inkomende post. Dit geldt niet alleen voor papierpost, maar ook voor bijvoorbeeld faxen en afgeleverde documenten bij de balie.

Elk niveau van volwassenheid wordt gekenmerkt door aanpassingen in het proces inkomende post. We zullen duidelijk maken dat door die volwassenheid voor een steeds beperkter deel van de werkstroom papier gebruikt wordt. Ketenintegratie krijgt in dit groeimodel steeds meer vorm.

Organisaties op ECM level 1 hebben de papieren archieven vervangen door elektronische archieven. Een beperkt aantal afdelingen kan dan vanaf hun werkplek zoeken. Post wordt na de verwerking gescand en gearchiveerd, dus de wijze van behandeling van post hoeft niet te wijzigen. Dit kan snel worden gerealiseerd, omdat niet op bestaande business processen wordt ingegrepen.

*Ter indicatie:* grote financiële instellingen realiseren dit binnen 3 tot 9 maanden (afhankelijk van de implementatie en conversiestrategie), met een terugverdientijd die normaliter onder de 2 jaar ligt. Kies daarbij uw eigen succesfactor:

- Overeenstemming hebben of de organisatie in een keer overgaat, het een big bang wordt, of dat het product/teamgewijs geïmplementeerd gaat worden;
- Bepaald hebben dat eerst het bestaande archief geschoond, en vervolgens per document gescand (voordeel dat documenten goed terug zijn te vinden);
- Bepaald hebben dat het bestaande dossier als een geheel wordt gescand (voordeel is alles elektronisch beschikbaar, maar wel langer zoeken);
- Scannen vanaf de implementatiedatum en indien een bestaand dossier geraakt wordt dit vervolgens scannen;
- Het bestaande dossier niet scannen maar nieuw opbouwen vanaf de implementatie datum.


**Kenmerken:**

- Digitaal archief vervangt papieren archief
- Stukken worden voor verwerking aangeboden ter scanning
- Eenvoudige workflow, bakkenstructuur
- Er raakt geen document/post zoek
- Het elektronisch archief is actueel
- De in- en uitstroom en de ontwikkeling van de werkvoorraad wordt objectief gemeten
- Er is direct zicht waar een poststuk zich bevindt

**Proces en kenmerken bij level 1: Electronisch archief achteraf scannen**

De winst voor ECM level 1 zit in een besparing op zoektijden en klanttevredenheid. Omdat het dossier voor de Front- en Back Office direct en volledig voorhanden is, wordt zoektijd bespaard en ontstaat een toename van het aantal transacties dat direct kan worden afgerond. De klantvriendelijkheid wordt verhoogd omdat alle relevante informatie direct voorhanden is en terugbellen van de klant of het bedrijf niet meer nodig is.

**Stoppen na het bereikt hebben van level 1?**

Het hoogste level is niet altijd het hoogste doel. Neem bijvoorbeeld de schadeverzekeraar die op dagverwerking zit en na verwerking de formulieren scant en digitaal archiveert (level 1). Vooraf scannen (level 2) heeft als voordeel dat onderhanden werk voor iedereen opvraagbaar is. Omdat de verzekeraar op dagverwerking zit, is dit voordeel echter beperkt tot maximaal één dag eerder inzicht. Daar wegen de nadelen niet tegenop, namelijk dat met vooraf scannen (level 2) de (gedigitaliseerde) post later op de afdeling komt.

Indien echter blijkt dat er poststukken niet op de betreffende afdeling aankomen en dat onbekend is welke aantallen klantverzoeken binnen komen lijkt er een behoefte aan een elektronisch archief pre-operations waarbij dossiers bij binnenkomst worden gedigitaliseerd en geclassificeerd (ECM level 2). Voor de verwerking (data-entry) halen de medewerkers vervolgens de dossiers elektronisch op.

## Level 2

Scannen achteraf met als doel het vervangen van een groot fysiek archief door een klein elektronisch archief en het digitaal 'lichten' van poststukken is voor veel organisaties nog onvoldoende. Zij willen meer besparing en meer controle over hun werkprocessen. Denk aan poststukken die niet op de betreffende afdeling aankomen, grof- en fijnsorteren van poststromen, inzicht in werkvoorraden en classificatie van documenten. Level 2 is het vooraf scannen van de papieren input. Bedrijven die vooraf gaan scannen, vervangen daarmee de papieren postdistributie door een elektronische distributie. Medewerkers legen dus niet meer een papieren postbak, maar een elektronische postbak.

### **Praktijk: centralisatie en elektronische routing van postverwerking**

Een van de grotere verzekeraars in Nederland heeft recentelijk een strategische labelwijziging doorgevoerd. Drie dochters zijn onder één label gekomen. De financiële- en schaalvoordelen laten zich raden. Voor haar huidige klanten zou het echter verwarrend zijn als zij hun poststukken voor hetzelfde label naar verschillende adressen versturen. Voorwaarde was dan ook dat klanten niet belast mochten worden met de interne organisatiestructuur wijzigingen. Om aan deze voorwaarde te voldoen blijft de postontvangst gecentraliseerd, gekoppeld aan een elektronische distributie van de poststukken naar de diverse verwerkingslocaties (van de voorheen drie labels). Dit is een beperkte maar overzichtelijke uitbreiding op het achteraf scannen. Immers, met het achteraf scannen is het centraal opslaan van poststukken al mogelijk gemaakt. Het is alleen nodig een routeringsmechanisme in te richten dat (verwijzingen naar) poststukken routeert naar elektronische postbakken naar de diverse locaties. Deze verzekeraar voorkomt dus met een eenvoudige routeringsapplicatie, gekoppeld aan het standaard archiveringsgereedschap, dat klanten last hebben van de labelwijziging. De customer intimacy blijft daarbij op het vertrouwde niveau.

### **“Ik weet zeker dat ik het dossier hier had gelegd!”**

Veelvuldig zijn de voorbeelden uit de praktijk waarbij de zorgvuldig door de klant opgestelde formulieren 'ergens' in het bedrijf zijn verdwaald. Soms duurt het weken of zelfs maanden totdat de formulieren weer opduiken. Erger is dat poststukken gewoon verdwenen zijn in een lade of onopgemerkt "van de postkar zijn gevallen". Iedereen kent wel voorbeelden van een afdeling waar men toch is ging kijken wat er in die krat in de hoek zat of in die kast lag. En waar vervolgens stapels onverwerkte poststukken van een mailing campagne te voorschijn kwamen. Een ander voorbeeld is van een financiële instelling waar dossiers op de vensterbank lagen. Bij gebrek aan vensterbank ruimte was gekozen om een stapel dossiers tijdelijk te parkeren op een soort bak naast het bureau. Verbaasd waren de medewerkers dat later bleek dat ijverige interieurverzorgers tijdens hun schoonmaak ronde naast de echte prullenbakken ook dit 'oud papier' hadden meegenomen.

***Vanaf het beeldscherm werken?***

Een bottleneck bij de acceptatie van vooraf scannen is het werken vanaf het beeldscherm. Medewerkers klagen vaak over kleine beeldschermen. Terecht, want de werkruimte op een standaardbeeldscherm is 17 maal kleiner dan een bureaublad.

**Tips voor een hogere acceptatie:**

- Grote beeldschermen voor de frequente gebruikers. Houdt daarbij rekening met het aantal schermen (windows) dat een gebruiker 'open' heeft staan. Veel openstaande schermen verkleinen weer het voordeel van een groot beeldscherm;
- Een opstelling met dubbele beeldschermen waarbij op een scherm standaard het image getoond wordt;
- Vooraf betrekken van de ARBO-dienst;
- Sta medewerkers toe de printknop te gebruiken. Gemiddeld mag er 3-4 keer afgedrukt worden, voordat deze kosten de besparingen (van elektronische distributie en verkorte zoektijden) overschrijden;
- Vermijd termen als papierloos kantoor. Een utopie zoals in de praktijk is gebleken en frustrereert alleen maar als het toch niet blijkt uit te komen.

**Het spookbeeld is verdwenen bij vooraf scannen (level 2)**

Door poststukken al bij ontvangst te scannen zullen de spookbeelden van zoekgeraakte post verdwijnen. Een organisatie en procesinrichting op level 2 van het ECM groeimodel (vooraf scannen), zorgt er voor dat alle poststukken terug te vinden zijn en niet meer door het bedrijf hoeven te slingeren. De elektronische kopie die bij scannen en indexeren beschikbaar komt, kan nooit meer verdwijnen. *Mits* de bijbehorende werkprocessen juist zijn ingeregeld! En als bijvoorbeeld een declaratie of aanmeldingsformulier niet binnen een vastgestelde periode is verwerkt, kan het systeem tijdig een signaal geven. Hiermee wordt voorkomen dat de verwerking van een poststuk langer in een elektronische postbak staat dan is gewenst of is afgesproken in een service level agreement. Op deze manier voedt u het elektronische dossier vooraf aan de verwerking. Zodra het scannen 'dagbij' is, heeft u altijd een actueel elektronisch dossier bij de hand. Een front office- of call center medewerker kan dan zonder het (te)veel voorkomende antwoord 'ik weet het niet want ik zie het niet in mijn systeem', de telefonische vragen van een klant efficiënter beantwoorden. Het klantdossier is ook locatieonafhankelijk opvraagbaar geworden.

**Onderhanden werk terug te vinden en meetbaar gemaakt**

Een ander voordeel van vooraf scannen (level 2) is dat onderhanden werk altijd terug te vinden is en *waar* het zich in het werkproces bevindt (track & trace). Als u wel eens een pakket heeft verzonden of ontvangen, dan weet u hoe geruststellend het is om status van het pakket te kunnen raadplegen. Dit verhoogt de klanttevredenheid in specifieke gevallen met sprongen omdat een klant die belt of voor de balie staat, direct een passend antwoord ontvangt. Het dagelijks of wekelijks handmatig bijwerken van een Excel-spreadsheet behoort ook tot het verleden. De werkvoorraad wordt nu objectief in aantallen en gedefinieerde categorieën gemeten. Dit verhoogt de kwaliteit van de stuurinformatie waarmee de arbeidsinzet efficiënter kan worden gepland.

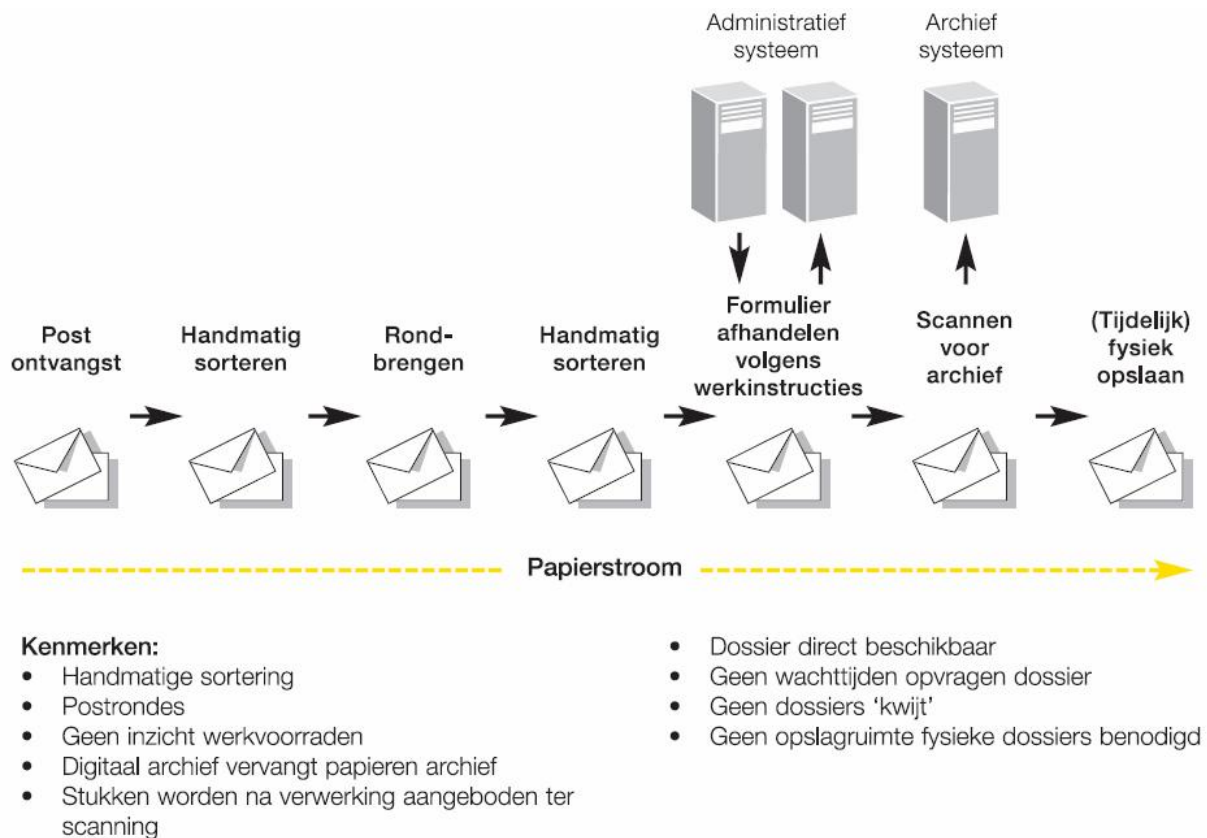
## Aanpassingen in de werkprocessen en organisatie

In tegenstelling tot achteraf scannen zullen aanpassingen nodig zijn in de werkprocessen.

Bijvoorbeeld voor papierspecifieke zaken in het verwerkingsproces zoals:

- originelen of waardepapieren, als bijvoorbeeld een elektronische kopie niet volstaat;
- (interne) goedkeuringsprocedures op basis van handtekeningen of parafen.

In veel back office afdelingen zijn eenvoudige organisatorische aanpassingen voldoende om deze zaken op te lossen. Vooraf scannen kan dan, voortbouwend op achteraf scannen, generiek worden ingevoerd. Vooraf scannen (level 2) zet echter de werkprocessen niet op zijn kop. De organisatorische transitie die plaatsvindt, is realistisch in de beschikbare tijd ('het is altijd druk') en acceptabel voor medewerkers en management. De opstap naar 'een elektronisch archief met volledige workflow' (level 3) is hiermee in zicht gekomen.



**Figuur** Vooraf scannen van poststukken (level 2)

## **Beperkingen vooraf scannen (level 2); de opstap naar volledige workflow (level 3)**

Vooraf scannen (level 2) kent haar beperkingen om voluit te kunnen profiteren van de 20% besparing op arbeidskosten.

Het direct beschikbaar hebben van het dossier alleen is vaak niet voldoende voor een organisatie. Bij grote aantallen is er behoefte aan (be)sturingsinformatie voor het management. Bijvoorbeeld een actueel inzicht in aantallen klantverzoeken, verwerkingstijden per soort verzoek of werkherkenning. Met deze informatie kan gestuurd worden op met de klant (of intern) afgesproken doorlooptijden (SLA's). Dit wordt gerealiseerd met level 3 van het ECM groeimodel: een elektronisch archief met volledige workflow. Post of klantverzoeken worden nu bij binnenkomst gedigitaliseerd en geclassificeerd en alle stukken worden vervolgens afgehandeld volgens een procesmodel dat in een workflow management systeem is vastgelegd. Volledige workflow (level 3) gaat gepaard met een redelijk grote gebruikersimpact. De bestaande processen worden in meer of mindere mate geoptimaliseerd en gestandaardiseerd.

### **Level 3**

Het direct beschikbaar hebben van het dossier alleen en het terugvinden van onderhanden werk, is soms niet voldoende meer voor de backoffice teamleider of zijn baas. Bij grote aantallen poststukken zal er behoefte zijn aan sturingsinformatie voor het management (*performance management* “*Hoe goed doen we het eigenlijk*”). Bijvoorbeeld een actueel inzicht in aantallen klantverzoeken, verwerkingstijden per soort verzoek of werkherkenning. Met deze informatie kan gestuurd worden op met de klant (of intern) afgesproken doorlooptijden, en kan de interne organisatie efficiënt en effectief worden ingericht.

Level 3 van het ECM groeimodel behelst een ingezet elektronisch archief, uitgebreid met volledige workflow functionaliteit. Beschreven worden de aspecten die een level 3 implementatie tot een succes maken. Daarnaast wordt ingegaan op de valkuilen die u tegen gaat komen.

### **Een elektronisch archief met volledige workflow (level 3)**

De essentie van level 3 is dat binnenkomende post direct – of na een grove sortering - hoogwaardig wordt gescand, intelligente tekstherkenning plaatsvindt (OCR/ICR) en een automatische opstart van specifieke werkprocessen plaatsvindt. De organisatie kan overwegen om dit deel van het proces geheel uit te besteden of zelf uit te voeren. In het laatste geval is dan wel een investering nodig. Voor steeds meer bedrijven wordt dit concept van de *digitale postkamer* een realistisch scenario. Of u dit deelproces nu in-huis of buitenshuis uitvoert, de techniek is volwassen om dit tegen beheersbare kosten uit te voeren. In dit artikel wordt hier niet verder op ingegaan.

De essentie is dat er gestuurd kan worden op klantverzoeken om bijvoorbeeld doorlooptijden te verkorten. Het klantverzoek wordt vertaald naar een specifiek proces of een algemeen proces met specifieke proceskenmerken. Er dient bijvoorbeeld een verzekerd bedrag in een polis gewijzigd te worden. Twee procesinrichtingen zijn dan denkbaar. Het *specifieke* proces “wijzigen verzekerd bedrag levensverzekering” of het *algemene* proces “Mutaties” met proceskenmerk “wijzigen verzekerd bedrag levensverzekering”. De laatst genoemde procesinrichting betekent dat een medewerker in staat

is om het werk te selecteren en te behandelen waar hij/zij voor opgeleid is. Met andere woorden iedere medewerker doet het juiste werk wat voorkomt dat dure krachten relatief eenvoudig(=goedkoop) werk doen. Winst: u hoeft maar een beperkt aantal processen te definiëren; de specifieke activiteiten pakt u op als *kenmerk* binnen een proces.

### **Inzet BPM suite**

Om de automatische opstart van specifieke werkprocessen te realiseren stellen wij dat een Business Process Management Suite (BPMS) is benodigd. Gartner omschrijft een BPMS als een set van geïntegreerde technologieën die proceseigenaren en gebruikers in staat stelt snel en efficiënt het proces aan te passen of te verbeteren. Het omvat specifieke BPM technologieën, als ook interfaces voor document management, portals applicatie servers en collaboration technologieën. Door integratie van deze technologieën levert het BPMS voor de organisatie een consistente proces management insteek. Voorwaarde is dat de applicatie logica en de data toegankelijk wordt gemaakt voor het BPMS. Als dit goed en doordacht is ingeregeld zijn business managers in staat hun proces te monitoren, te analyseren en iteratief te verbeteren. Menselijke en geautomatiseerde stappen zijn dan eenvoudiger te wijzigen. Dit haakt goed aan bij (corporate) *performance management* dat weer volop in de belangstelling staat. Afhankelijk van uw bedrijfsdoelstellingen, kan dit een goede insteek zijn om het onderwerp op de agenda te zetten.

### **Insteek om voor level 3 te kiezen**

In onze eigen praktijk hebben wij ervaren dat organisaties vier insteken hanteren om een level 3 implementatie te willen.

1. *Groei en kwaliteit*; Bij zorgverzekeraars zijn dit jaar veel aan- en afmelden geweest. Sommigen met een enorme groei; andere weer met forse afnames. Level 3 en hoger beheerst vele malen beter de efficiëntie, en daarmee de benodigde menskracht, in front- en backoffice .
2. *Kostenreductie*. Door flinke concurrentie, prijsdruk, weinig groei, moet er gesneden worden in de administratieve kosten. WFM/BPM dwingt een uniforme procesafhandeling af.
3. *Nieuwe producten*; van scratch iets opbouwen en dus meteen goed 'inregelen'. Een goed voorbeeld is de nieuwe levensloop regeling die begin dit jaar het licht heeft gezien. De verwachtingen waren hooggespannen en er waren realistische scenario's dat tienduizenden werknemers deel zouden nemen. De werkgevers hadden de aanbieders zorgvuldig geselecteerd. De aanbieders waren er helemaal klaar voor. Kosten noch moeite waren gespaard om een volledig geautomatiseerde verwerking van de aanmeldingsformulieren in te richten in een BPO-constructie. Een beperkte backoffice was nodig om handmatig verificaties en controles uit te voeren. Spijtig is dan te constateren dat direct opschakelen naar level 3 toch een behoorlijke investering vergt die in de praktijk nog zeker niet is terugverdiend. De grote toeloop van levensloopinschrijvingen is er namelijk niet gekomen.
4. *Compliance*. Aangescherpte wet- en regelgeving, beroepscode vereisen dat bedrijven (electronische) content kunnen terugvinden en voldoen aan bewaartermijnen. In het verlengde ligt hier een sterke relatie met Information LifeCycle Management (ILM). Kern is dat de opslag van content op een zo efficiënt mogelijke wijze plaatsvindt - en daarmee ook betaalbaar blijft – in de totale levenscyclus van informatie.

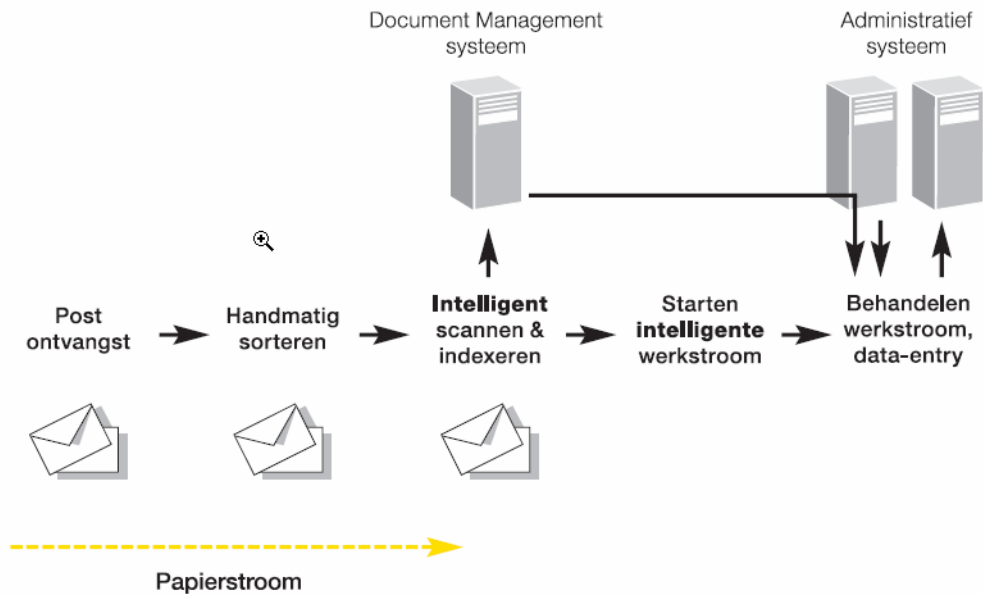
### **Sturings- en managementinformatie**

Bij volledige workflow zijn de bedrijfsprocessen bepalend voor de inrichting, en niet langer de (eerste) ontvanger. Volledige workflow wordt per proces geïmplementeerd. Dit is een groot verschil met vooraf scannen (level 2), waarbij alle inkomende post voor een ontvanger elektronisch aangeleverd wordt, zonder integratie met de navolgende processen. De winst na implementatie level 3 is terug te voeren op verbeterde sturingsinformatie en managementinformatie. Dit geldt voor alle vier de insteken zoals hierboven beschreven. *Sturingsinformatie* heeft als kenmerk dat het dagelijks/realtime informeert over de lopende processen ten opzichte van de gemaakte afspraken. Kenmerkt zich verder door detailinformatie, kleine tijdsintervallen en is met name bedoeld voor lager management. *Managementinformatie* heeft als kenmerk dat het terug kijkt over de afgesloten processen. Kenmerkt zich verder door grotere tijdsintervallen, trendanalyses en is met name bedoeld voor middelmanagement.

Bij een level 3 implementatie wordt een stuurmodel gebruikt op basis waarvan sturings- én managementinformatie gegenereerd wordt!. Afhankelijk van het soort werk dat in een bedrijfs onderdeel verricht wordt. Voor de verwerking van “simple risk”-verzekeringen met een high-volume, kan er gekozen worden voor een uitgebreid model waarbij het proces is opgeknipt in meerdere stappen en de medewerkers in diverse rollen de verschillende stappen uitvoeren. Of voor een zogenaamd ‘kop-staart’ model waarbij een medewerker het hele klantverzoek afhandelt. Dit is bijvoorbeeld goed toepasbaar bij kennisintensieve processen met lijvige dossiers (letselschade behandeling). Let daarbij goed op dat er altijd een controle/verificatie stap wordt ingebouwd.

### **Procesbeschrijving level 3**

Volledige workflow op level 3 start dus met het vaststellen van het proces waarmee het poststuk worden verwerkt (de procesherkenning). Vervolgens loopt het poststuk het in het workflow systeem gemodelleerde proces door, waarbij verwerkingstijden per processtap worden geregistreerd. Met informatie over de werkvoorraden, workload en uitzonderingen wordt een schat van (management)gegevens opgebouwd. Met deze gegevens kan de volgorde van processtappen wordt geoptimaliseerd. Belangrijker nog is dat op basis van gemaakte klantafspraken het proces bijgestuurd kan worden. In bijgaande figuur is het proces schematisch weergegeven. Aangegeven is dat de papierstroom stopt na scanning. Het proces wordt verder elektronisch uitgevoerd en gearhiveerd.


**Kenmerken:**

- Digitaal archief vervangt papieren archief
- Stukken worden voor verwerking aangeboden ter scanning
- Volledige workflow, proces goed beschreven, gebruik van rollen en autorisaties
- Volumes bekend, inspanning bekend om stukken te verwerken
- (Dagelijks) management informatie

**Figuur 1 Volledige workflow (level 3)**

***Mogelijkheden van BPMS systemen voor invulling level 3***

Gartner stelt dat om de gehele proces levenscyclus van modellering tot uitvoering te ondersteunen, het procesmodel de kern wordt van het actuele bedrijfsproces. Om zo'n procesmodel in de praktijk uit te voeren, zijn weer andere business proces management tools nodig. Denk aan integratie technologieën, runtime omgevingen en rule engines. Veel van deze technologieën worden nog steeds separaat aangeboden. Een BPMS biedt deze zaken gecombineerd aan.

Een BPMS bevat de volgende kern functionaliteiten (Gartner):

- *Orchestration engines.* Coördineren de (juiste) volgorde van activiteiten en stappen (geautomatiseerd én handmatig) volgens het beschreven procesmodel.
- *Business intelligence and analysis tools.* Ondersteunen de analyse van data die is gelogd tijdens de procesuitvoering. Deze lopen uiteen van rapportages tot online simulaties.
- *Rule engines.* Dragen er zorg voor dat bedrijfsregels uit onderliggende applicaties worden toegepast en beschikbaar worden gesteld.
- *Repositories.* Bevatten proces definities, procescomponenten, procesmodellen, business rules en andere procesdata. Hiermee wordt het mogelijk om hergebruik over meerdere processen te realiseren.

## Valkuilen

Bovenstaande definitie klinkt heel mooi maar de weg er naar toe zit vol valkuilen en onzekerheden. Een goed bewustzijn van deze aspecten verkleint de risico's. Vanuit de bekende drie-eenheid processen, systemen en mensen, lichten wij dit toe. Algemeen geldt: waar bij level 1 en 2 nog sprake kan zijn van een technische exercitie (technology push) is het op dit level *absoluut een vereiste* dat de business betrokken is of zelfs de sturing in handen heeft. Immers het gaat er om dat "de medewerker" op een andere manier gaat werken waar bij veel directer gestuurd kan worden op SLA's.

### "Geen proces? dan geen workflow!"

*Processen.* Wat wij in de praktijk vaak zien is dat te snel wordt gegrepen naar een scanoplossing een workflow pakket. Een projectmanager wordt aangesteld om het traject technisch te realiseren. Er is wat gepraat met gebruikers van de backoffice en de workflow wordt ingeregeld. Dan is de oplevering een feit maar wat blijkt; het verwerkingsproces loopt aan alle kanten vast. Met vingers wijzen helpt niet meer. Wat ging er mis? De huidige werkprocessen waren niet beschreven en tijdens de analyse is onvoldoende nagedacht *met* de gebruikers hoe een elektronische aanlevering hun werkzaamheden verandert.

### "Lange doorlooptijden bij pakketselectie in feite overbodig"

*Systemen.* Om level 3 in te richten heb je software nodig om het scanproces, de tekstherkenning, de business workflow en de opslag goed te organiseren. Wat wij regelmatig tegenkomen is dat iemand in de organisatie de opdracht heeft gekregen om een pakketselectie uit te voeren. Vol goede moed gaat deze persoon aan de slag zonder echt goed te weten wat er te koop is en wat de onderhandelingsmogelijkheden zijn. Leveranciers kunnen er over meepraten wat een slecht voorbereide klanten ze meemaken. Maar ja, het blijft een potentiële klant dus ze vullen die RFI maar weer in. Ook de behoefte uit de business wordt onvoldoende geïnventariseerd. Gevolg: lange doorlooptijden die van alle partijen veel tijd en energie vragen en met een onbevredigend resultaat: de business unit manager beslist uiteindelijk toch zelf. Laat u dus goed (extern) adviseren.

### "Big brother is watching you"

*Mensen.* Het invoeren van volledige workflowfunctionaliteit gaat gepaard met een redelijk grote gebruikersimpact. Werkprocessen worden gestandaardiseerd en geoptimaliseerd. Op basis hiervan wordt de geautomatiseerde workflowfunctionaliteit ingericht. Niet verbaasd moet worden opgekeken als de medewerking terughoudend is, dan wel dat weerstand in allerlei verschijningsvormen aanwezig is om het tot een succes te maken. De kans dat dit plaatsvindt is vele malen groter wanneer *te snel* naar level 3 wordt overgestapt. Denk aan de ambitieuze business case om van het papieren verwerkingsproces met data-entry in achterliggende systemen (level 0), een project te starten om level 3 te implementeren. Onze ervaring is dat het totale invoertraject dan niet korter maar juist langer duurt. Een automatiseringstechnisch goed werkende omgeving zonder acceptatie van het personeel blijkt dan toch niet te werken.

***Het diepe in met business proces management?***

In de hype rondom papierloos werken zijn in het verleden diverse ambitieuze workflowprojecten gestrand. Wat hebben we ervan geleerd?

- Een *groeipad* via achteraf scannen (level 1) en vooraf scannen (level 2) verhoogt de kans op succes voor volledige workflow (level 3).
- Houd de *doorlooptijd kort*, anders wordt je ingehaald door de veranderende organisatie en omgeving. Het helpt als de processen al goed beschreven zijn.
- Keep it simple: *modelleer niet dieper dan nodig is* om de doelen van de business organisatie te bereiken.
- *Niet teveel processen tegelijk*.
- Kies een proces waar veel optimalisatie winst is te halen. Deze processen vind je vaak op de afdelingen met *veel personeel en hoge verwerkingsvolumes*.
- Of kies een proces waarbij *kwaliteit en/of compliance* belangrijk zijn, en vier het succes!

**Conclusie**

Voor een level 3 implementatie is discipline nodig om het te realiseren. Er dient niet te snel voor dit volwassenheidsniveau gekozen te worden. Ook de pubertijd moet je (als ouders!) doormaken terwijl je die liever zou overslaan. Geleidelijke invoering door eerst een level 2 implementatie te realiseren, kan noodzakelijk zijn voor acceptatie binnen de eigen organisatie. Technische oplossingen zijn er voldoende op de markt maar houdt in uw achterhoofd dat het niet de techniek maar de mensen en processen de invoering tot een succes maken.

**Level 4**

ECM level 4 behelst de integratie met administratieve systemen en verdere optimalisatie: dossiers worden elektronisch ontvangen dan wel gedigitaliseerd en geclassificeerd. Het business proces management systeem is gekoppeld met de bestaande administratieve systemen en data-entry werkzaamheden zijn volledig vervangen door automatisering. Alleen een (menselijke) validatie slag blijft over. De principes van *ketenintegratie* worden hier doorgevoerd. Na implementatie van level 4 kunnen documenten of dossiers elektronisch worden ontvangen dan wel gedigitaliseerd en geclassificeerd. Het geïmplementeerde business proces management systeem is geïntegreerd met de bestaande administratieve systemen en data-entry werkzaamheden zijn volledig vervangen door een geautomatiseerde workflow. Alleen een (menselijke) validatieslag blijft over.

**Proof of the pudding**

Uiteindelijk resulteert een tot en met level 4 geïmplementeerd ECM groeimodel tot een geoptimaliseerde en geoliede verwerkingsmachine. Hier wordt vanaf de eerste aanzet tot het klantverzoek tot en met de geformaliseerde terugkoppeling een efficiënt proces doorlopen. De verschillende volwassenheidsniveaus dragen *ieder op zich* bij tot een verlaging van de kosten en/of verbetering van de klanttevredenheid. Het totaal is *meer* dan de som de delen. Het stapsgewijs doorvoeren van level 1 t/m 3 of 4 zal leiden tot een hogere kostenbesparing dan wanneer direct een

level 3 of 4 implementatie wordt gerealiseerd. Oorzaken: Teveel ineens willen, nog geen uitgekristalliseerde strategie - dus steeds aanpassingen - en een veel langere (project)doorlooptijd.

### Waarom inzetten op level 4?

Volledig geautomatiseerde workflow (level 4) wordt toegepast als het gaat om transacties met een hoog volume en een goede automatiseerbaarheid van de menselijke handelingen. Dit zijn recht-toe-recht-aan klantverzoeken waar beperkte tot geen menselijke interactie voor benodigd is. Denk bijvoorbeeld aan de beoordeling van een aanmelding voor een reis- of schadeverzekering. Juist deze beoordeling is in business rules vast te leggen en geautomatiseerd uit te voeren. Een hoog volume is noodzakelijk om de investeringen terug te verdienen.

Hoeveel werk blijft er over als 80% van de klantverzoeken wordt verwerkt via volledig geautomatiseerde workflow (level 4)? Reken er niet op dat 80% van de werkzaamheden dan is geautomatiseerd. De resterende 20% is immers vaak arbeidsintensief.

### Hoe begint een transactie bij volledig geautomatiseerde workflow?

De meest efficiënte methode is invoer bij de bron. In dat geval leveren klanten al hun verzoeken elektronisch aan, bijvoorbeeld via een (internet)portal ondersteund door een onderliggende *service oriented architecture* (SOA). De eerste controle op de invoer vindt plaats in het portal zelf, waarna schone gestructureerde invoer kan worden verwerkt. De inspanning om dit op te zetten vergt een duidelijk business- en IT-beleid van de organisatie. Een stevige business case met ROI berekening zal de beslissers moeten overtuigen.

Niet alle transacties zijn echter al meteen elektronisch beschikbaar. Traditioneel zijn er voor de verwerking van papieren post, fax of e-mail gescheiden processen gegroeid en ingericht. Om deze media efficiënt te kunnen verwerken is een gangbare en meer laagdrempelige methode beschikbaar. Dit is de geautomatiseerde extractie van gegevens via OCR, ICR of 'Turn-around-Document' technieken. Deze methode het bedrijf in staat om transacties zo snel mogelijk te transformeren naar één intern verwerkingskanaal, waarna uniforme verwerking mogelijk is. Een groot voordeel hiervan is dat klantvragen nu op dezelfde manier kunnen worden beantwoord, ongeacht of ze op papier, fax en e-mail binnenkomen. Via één van beide bovengenoemde methoden komen transacties elektronisch beschikbaar, klaar om via volledige geautomatiseerde workflow (level 4) verder verwerkt te worden.

### Van mens-mens interactie naar machine-machine interactie

Organisaties die hun processen willen integreren met die van andere organisaties – of delen van hun proces willen uitbesteden – moeten afspraken maken over de uitwisseling van gegevens. Een workflowsysteem helpt om deze uitwisseling beheersbaar en inzichtelijk te houden. Daarbij is het noodzakelijk eerst zelf de processen op orde te hebben. Met volledige workflow (level 3) kun je immers beter zien wat de efficiencywinst wordt door processtappen uit te besteden of samen te werken. Dit helpt in het benutten van de maximale synergievoordelen. De nadruk bij level 3 ligt op menselijke workflow, ofwel alle werkprocessen waarbij de interactie tussen mensen leidend is.

In de opmaat naar volledige geautomatiseerde workflow (level 4) wordt vervolgens gekeken welke menselijke handelingen vergaand geautomatiseerd kunnen worden. Dit is het terrein van business proces management (BPM). Een Business Process Management Suite ondersteunt naast mens-tot-mens interactie ook mens-machine en machine-machine interactie. Dit maakt een volledig geautomatiseerde workflow mogelijk (level 4).

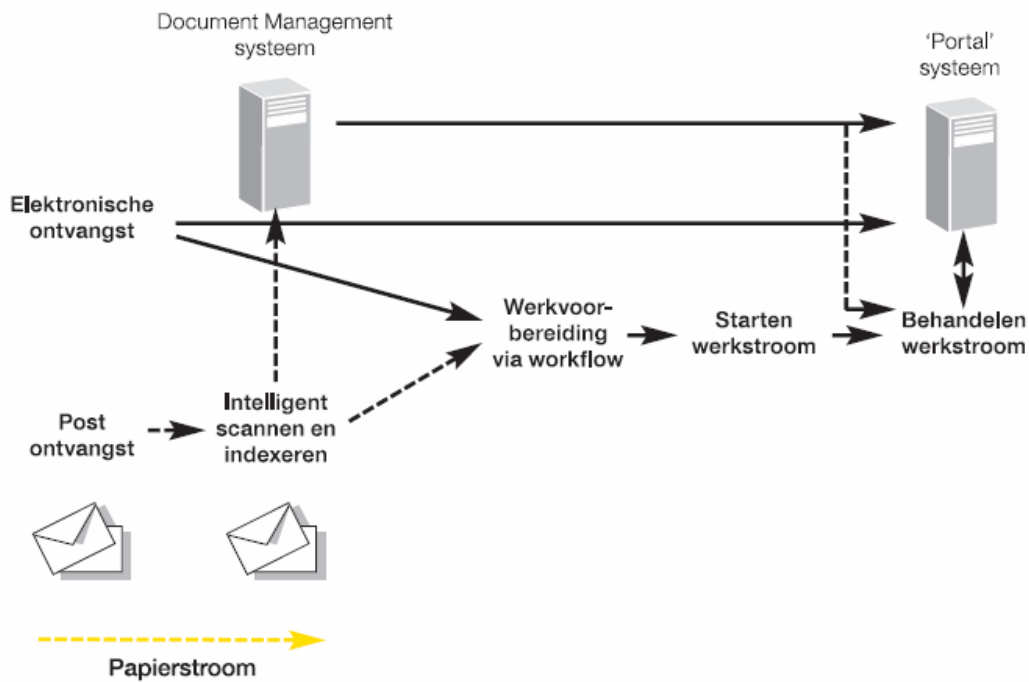
### **Flexibel aanpassen werkprocessen**

In de meest duurzame vorm van volledig geautomatiseerde workflow (level 4) vult een ingeregelde service oriënted architecture (SOA) de wens om flexibiliteit in. Een business analyst kan dan met enkele muisacties specifieke werkprocessen aanpassen aan de veranderende buitenwereld. Een SOA brengt met zich mee dat centraal ontwikkelde services zowel in een portal als in de backoffice gebruikt kunnen worden.

*Voorbeeld:* De ontwikkelde service “bereken premie” is beschikbaar op het internetportal en wordt door een klant zelf ingevuld. Resultaat is een offertepremie. Deze gegevens worden door de back office weer gebruikt bij het opmaken van een polis als de klant akkoord is. Voordelen zijn dat de afgegeven premie niet afwijkt en er enkelvoudig onderhoud plaatsvindt.

### **Taken, vaardigheden en kennis vereisen veel aandacht**

Bij een elektronisch archief met achteraf scannen (level 1) of vooraf scannen (level 2) blijven de veranderingen in de bestaande verwerkingsprocessen beperkt. Bij workflow (level 3) en in toenemende mate bij volledig geautomatiseerde workflow (level 4) is een grote veranderingsbereidheid van de medewerkers én managers noodzakelijk. Het aantal procesveranderingen is nu wezenlijk toegenomen ten opzichte van de voorgaande twee levels. De relatieve handicap van dubbel invoeren van gegevens of separaat opstarten van administratiesystemen is verholpen. Daar tegenover staat dat de *flexibele* medewerker het overzicht moet hebben van de werkzaamheden die gepaard gaan met het klantverzoek wil hij of zij de detailactiviteit naar behoren kunnen uitvoeren. Nóg belangrijker voor deze medewerker is dat deze het nut en de noodzaak van de desbetreffende processtap in de keten onderkent. Impliciet betekent dit dat functie taken, vaardigheden en kennis veel aandacht moeten vergen van de verantwoordelijke manager, in samenspraak met de personeelsafdeling.



**Kenmerken:**

Multi channel input

- Fax
- Email
- Webformulieren
- Turn-Around-Documenten

Integratie

- Portal
- Legacy-/administratie systemen
- Relatiesystemen
- Financiële systemen
- Proceslaag via middleware

Status informatie

- Inzicht evt. voorraden
- Werkplanning, sturen
- SLA monitoring

***Figuur Integratie en optimalisatie (level 4)***

### ***Business Process Outsourcing***

Het is goed denkbaar dat een organisatie zich de vraag stelt of een geautomatiseerde omgeving (level 3 en 4) niet beter buitenshuis kan worden uitgevoerd door een externe partij. Zeker in combinatie met een situatie waarin digitalisering van de poststromen aan de orde is. De postkamer wordt al vaker apart uitbesteed. Hierin gespecialiseerde bedrijven kunnen door hun schaalgrootte, en daarmee lagere kosten, vaak een interessante partner zijn. Dit geldt ook voor de (deels) geautomatiseerde back office processen die op zich geen toegevoegde waarde bieden voor het bedrijf. Ook kunnen pieken gedurende bepaalde seizoenen of actieperioden vaak sneller worden afgehandeld met behoud of zelfs verbetering van kwaliteit en klanttevredenheid. Dit laatste is dan een argument om je te kunnen onderscheiden van de concurrentie.

Business Process Outsourcing (BPO) betreft de delegatie van één of meer IT intensieve business processen aan een externe dienstverlener die, in ruil hiervoor, het eigenaarschap, de administratie en het management uitvoert, gebaseerd op gedefinieerde en meetbare prestatienormen. Ook hier zijn vier volwassenheidsniveaus te onderkennen die stapsgewijs moeten worden doorlopen; procesondersteuning (level 1), procesuitvoering (level 2), procesoptimalisatie (level 3) en procesinnovatie (level 4). Het laatste niveau leidt tot de eindsituatie waarin alle medewerkers van het betrokken verwerkingsproces zijn geoutsourced naar de dienstverlener, inclusief Infrastructuur, applicaties & faciliteiten. Een overweging waard.

### **Samenvatting en conclusies**

Level 1 van het ECM groeimodel behelst het creëren van een elektronisch archief met achteraf scannen. Kern van level 1 is dat de winst zit in een besparing op zoektijden en verhoogde klanttevredenheid. Voor de front- en backoffice is het dossier direct en volledig voorhanden, wordt zoektijd bespaard en ontstaat een toename van het aantal transacties dat *direct* kan worden afgerond.

Level 2 van het ECM groeimodel behelst het vooraf scannen van de papieren input met als doel het vervangen van de papieren postdistributie door een elektronische distributie. Kern van level 2 is dat onderhanden werk altijd terug te vinden is en *waar* het zich in het werkproces bevindt (track & trace).

De essentie van level 3 is dat binnenkomende post direct – of na een grove sortering - hoogwaardig wordt gescand, intelligente tekstherkenning plaatsvindt (OCR/ICR) en een automatische opstart van specifieke werkprocessen plaatsvindt. Bij volledige workflow zijn de bedrijfsprocessen bepalend voor de inrichting, en niet langer de (eerste) ontvanger. Volledige workflow wordt per proces geïmplementeerd. Dit is een groot verschil met vooraf scannen (level 2), waarbij alle inkomende post voor een ontvanger elektronisch aangeleverd wordt, zonder integratie met de navolgende processen. De winst na implementatie level 3 is terug te voeren op verbeterde sturingsinformatie en managementinformatie.

Inclusief met de implementatie op level 4 niveau, is geconcludeerd dat het ECM groeimodel een *thermometer*, een *recept* en een *handvat* is. Met het groeimodel kan ieder bedrijf bepalen hoe het gesteld is met zijn transactionele verwerkingsproces, welke ingrediënten hij nodig heeft om zijn doel(en) te bereiken om vervolgens deze op gestructureerde wijze te realiseren.

De open deur wordt nog eenmaal ingetrapt: met alleen een IT-georiënteerde aanpak zult u niet slagen. Een proces management aanpak is randvoorwaardelijk voor de stap om workflow management te introduceren. Vervolgens biedt business process management mogelijkheden tot verdere optimalisatie en eventueel outsourcing van bepaalde bedrijfsprocessen.

**Over de auteur:**

Sinds 1 Januari 2007 is de heer van der Valk een van de partners van Strategy Partners Nederland B.V. Daarvoor is hij ruim veertien jaar werkzaam geweest bij LogicaCMG Consulting, en haar rechtsvoorgangers (LogicaCMG en CMG). Als een rode draad door zijn carrière loopt zijn kennis en kunde op het gebied van proces management in combinatie met informatie management en organisatie verandering. Naast analyses, research en advies voor specifieke ECM-segmenten in de IT-sector houdt Van der Valk zich bezig met het verder ontwikkelen en vormgeven van de ECM strategie consultancy tak van Strategy Partners. Daarbij richten zijn werkzaamheden zich op strategie en programmamanagement rond business proces management, informatie management en het verder ontwikkelen van het mede door hem ontwikkelde ECM Maturity Model.