

ABN Amro Hypothekengroep beheert documentstroom met Hyarchis.Net

DOCUMENT GEDREVEN

Bij het verstrekken van hypotheek draait eigenlijk alles om documenten. Het zijn de aanvragen, taxatierapporten en werkgeversverklaringen die de workflow triggeren en uiteindelijk leiden tot een compleet dossier waarop een finaal akkoord kan worden gegeven. Anno nu worden de binnenkomende fysieke documenten direct gedigitaliseerd en als zodanig de werkstroom ingevoerd. Directeur Operations Bruno Oudega vertelt over de weg die naar deze situatie heeft geleid.

Door Hans Lamboo

Tot 2000 had Bouwfonds Hypotheken, nu ABN Amro Hypothekengroep (AAHG), meerdere vestigingen in het land. Er werd besloten het decentraal georganiseerde bedrijf te centraliseren in Amersfoort, en daarna direct van start te gaan met Operational Excellence.

"In 2000 was er nog geen sprake van digitale documenten. We hadden vrijwel alleen te maken met fysiek papier." Aan het woord is Bruno Oudega, Chief Operations Officer van AAHG. "Onze aandacht was dan ook helemaal gericht op het structureren van de interne poststroom. Dat betekende destijds dat alle binnenkomende post werd gescand en omgezet in TIF-formaat, waarna de digitale documenten de werkstroom gingen en de scanafdeling de fysieke stukken netjes opborg in dossiers in archiefkasten." Alle stukken uit een dossier, fysiek en digitaal, werden voorzien van het unieke dossiernummer ter identificatie. In feite een heel basale vorm van Case Management.

COO

De digitale documenten werden opgeslagen in een systeem dat het Bouwfonds Retrieval Information System, kortweg BORIS, genoemd werd. In feite was het een aangepaste versie van het Nederlandse systeem Hyarchis.Net, dat de digitale dossiers direct onderverdeelt naar processtappen.

"De hele besturing van onze organisatie is dus opgebouwd rond de binnenkomende documenten, die de *triggers* zijn van onze processen, zoals een hypotheek- of verzekeringsproces," legt Oudega uit. "Die documenten komen uit diverse distributiekanalen; we werken via tussenpersonen en bankkantoren, en hebben met MoneYou een internethypotheekverstrekker." Zo ongeveer vanaf 2004 kwamen triggers voor het proces niet alleen meer voort uit fysieke documenten, telefoon en e-mail gingen een steeds grotere rol spelen. Dat is een geheel andere trigger dan een document. "Dat is zeker een punt. In 2000 konden klanten ons niet direct contacten, er was dus ook

geen voorziening voor nodig. Intussen hebben we een callcenter omgeving opgezet, waar de calls worden gelogd en geregistreerd in ons CRM-systeem. De digitale gespreksnotitie wordt vervolgens aan het dossier in BORIS toegevoegd."

Oudega werd in 2000 binnengehaald om leiding te geven aan het opzetten van het callcenter. Daarna werkte hij gedurende drie jaar bij een dochteronderneming van het voormalige Bouwfonds, om in 2007 weer bij de hoofdvestiging van AAHG terug te keren op het oude nest in Amersfoort. "Bij AAHG was besloten om degene die rechtstreeks voor de operatie verantwoordelijk is op te nemen in de directie," zegt Oudega. "Voorheen bestond de directie uit twee directeuren: de algemeen directeur was verantwoordelijk voor Commercie & Staven, de ander voor Risk, Finance en IT – die Operations er bij deed. Men kwam tot de conclusie dat dit in de praktijk niet goed genoeg werkte, waardoor gekozen is voor een driekoppige directie, waarin Operations rechtstreeks vertegenwoordigd is." Zo werd hij benoemd tot COO, iets dat niet veel mensen in Nederland op hun kaartje hebben staan. Ook Oudega niet. "Op mijn kaartje staat Directeur Operations, omdat het niet voor iedereen duidelijk is wat met een COO wordt bedoeld. Mijn handtekening staat bijvoorbeeld onder brieven aan klanten, en met COO scoor je dan geen punten in het begrip van wat je precies doet." Sinds 2008 bestaat de directie formeel uit een CEO, een COO en een CF/RO. "Er zit een spanningsveld tussen beleid maken en commerciële ambitie hebben – daar is de COO-functie dan ook voor bedoeld: om in dat spanningsveld binnen beleidskaders van de CF/RO de commerciële ambitie van de CEO uit te voeren."

Maakbare Wereld

Een hypotheekproces is in essentie heel erg simpel. Een intermediair of een bankkantoor geeft advies, er komt een offerte-aanvraag binnen, een offerte wordt gemaakt, als een klant akkoord is tekent hij en stuurt hij de getekende stukken terug; vervolgens beoordeelt de bank die stukken en de laat-

ste stap is finaal akkoord als het dossier compleet is. "Er zijn eigenlijk maar drie stappen: offreren, controleren, finaal akkoord. Heel simpel. Het wordt echter complex gemaakt door de diversiteit in hypotheekproducten, door verschillen in fiscale regimes, de assortimentskeuze, en de verschillende merken die we hebben," constateert Oudega.

De Operational Excellence strategie en de schijnbare eenvoud van het proces leidden er toe, dat AAHG een Maakbare Wereld wilde creëren. Alles werd tot in detail vastgelegd en er werd van uit gegaan dat alle medewerkers alles precies zo deden als de directie bedoeld had. Ook al is AAHG hier tot op heden zeer succesvol mee geweest – het bedrijf won sinds 2000 vijf zogenaamde 'Gouden Spreekbuizen' – voor de toekomst is het niet toereikend. Oudega met enig cynisme: "Het heeft ons 10 jaar gekost om daar achter te komen. Ik kan er niemand de schuld van geven, want ik ben er al die 10 jaar bij geweest – en ben dus eigenlijk hoofdschuldige. We zitten nu in de worsteling: hoe maken we nu weer de stap naar het beschrijven van zaken op een procesniveau dat werkbaar is voor de medewerkers. Op een manier waarmee je ze helpt om begrip te krijgen, én te houden, van het geheel. De essentie van een hypotheek is dat de klant in een huis wil wonen. De medewerker moet begrijpen wat zijn of haar processtap doet in het totaal. Aan de andere kant zijn onze processtappen gericht op het kunnen vinden van de bijbehorende informatie om alles goed te kunnen beoordelen. De relevante informatie in elke processtap geven, zonder dat de mensen kwijtraken waar het allemaal toe dient." Een lastig dilemma tussen het vergaand beschrijven van processen, hetgeen vanuit SOX, AFM en risicobeheersing allemaal moet, waardoor een sterke top-down structuur bij banken is ontstaan om de risico's te beheersen. "Dan ontstaat de neiging om alles met alle mogelijke uitzonderingen te gaan vastleggen, waardoor de medewerkers niet meer begrijpen wat ze aan het doen zijn. Het is de kunst om de juiste balans te vinden tussen risicobeheersing en werkbare processen – en naar begrip. Als de mensen het proces kunnen beschrijven in de drie hoofdstappen, ben ik helemaal tevreden."

Jarenlang dacht Oudega dat het begrip van de eigen taak belangrijk was voor de medewerker, maar hij is tot het inzicht gekomen dat het begrip van het totaal veel belangrijker is. "De medewerker moet weten waar zijn grenzen liggen, beseffen wat hij wel en wat hij niet weet. In dat laatste geval is de vraag: hoe kom ik aan het antwoord. Daar wil ik ze liever bij helpen dan ze bij voorbaat alles te leren."

Remmende voorsprong

Op dit moment maakt AAHG de slag van een organisatie die sterk volgens processtappen werkt naar dossiergericht werken, naar case management dus. Daarbij heeft elk dossier een eigenaar die verantwoordelijk is voor het uitvoeren van het totaal. De eigenaar bepaalt zelf voor welk aspect hij iemand anders nodig heeft. "We gaan van een situatie waarin wij het proces en de stappen daarin hebben bepaald, naar een situa-



Foto: Arjen van den Berg.

Bruno Oudega, Chief Operations Officer van AAHG: "Het klantendossier is het hoogste kenmerk en niet meer de processtap".

tie waarbij de medewerker – en dus eigenlijk de klant – het proces bepaalt. De voortgang van het proces leggen we vast in BORIS. Daarmee is het klantendossier het hoogste kenmerk en niet meer de processtap. En in dat klantendossier kun je vinden welke stappen er nog moeten worden uitgevoerd. Dat is exact de fase waarin we nu zitten," aldus Oudega.

Hyarchis.Net wordt al sinds 2000 onder de naam BORIS gebruikt, waarbij de toepassing steeds breder is geworden. Werd het eerst ingezet voor een heel smal proces rond de acceptatie van hypotheek, nu wordt het ook gebruikt door de afdeling verzekeringen, voor hypotheekbeheer, beleggingen, enzovoort. Toen Oudega bij AAHG kwam was net de keuze voor Hyarchis.Net gemaakt.

"De wet van de remmende voorsprong is enigszins van toepassing," zegt hij en legt uit: "We zijn als een van de eersten in de markt op deze manier gaan werken. BORIS werd gebruikt naast het Stater Hypotheken Systeem (SHS), en de processen werden vastgelegd in ARIS. Ik kwam pas ergens in 2007 tot de ontdekking dat we nog steeds op de allereerste versie van

Hyarchis.Net draaiden. Inmiddels was bij anderen al versie 2.0 en verder uitgerold. We hebben dus heel lang niet onderkend dat BORIS absoluut het primaire systeem in onze organisatie is, en het ruim 6 jaar voor lief genomen dat we inmiddels een goed werkend digitaal archief hadden. Punt. In 2007 is het besef ontstaan dat we weliswaar een heel goed hypotheekstelsel in SHS hebben, maar dat als we daar de voeding niet voor hebben – de documenten en alles wat daarbij hoort – dan is er überhaupt geen proces. Laat ik het anders formuleren: de mensen hier kunnen met de kennis die ze hebben uitstekend uit hun hoofd een hypotheek accepteren, maar als ze geen documenten hebben gebeurt er helemaal niets.”

Met het besef dat BORIS buitengewoon cruciaal is, werd onderkend dat het 6 jaar lang enigszins veronachtzaamd is en binnen AAHG niet verder doorontwikkeld. Inmiddels is AAHG meegegaan met de nieuwste releases en de nieuwe functionaliteiten erin. “Maar daar was wel een soort ontdekking voor nodig.”

Toekomst

Hoewel Bruno Oudega content is met de huidige situatie, blijft er altijd iets te wensen. “Het zou prachtig zijn als we een systeem hadden dat de documenten helemaal uit elkaar kon halen en alle gegevens in aparte velden zou onderbrengen. Ik heb daar al heel veel oplossingen voor bekeken, maar ik vind dat je bij het begin moet beginnen. Het overnemen van gegevens uit documenten in andere systemen en het valideren ervan is uiteindelijk heel mooi, maar er zitten nogal wat stappen voor.” Hij doelt op het digitaal herkennen en classificeren van de binnenkomende stukken. Er draait nu een test met ABBYY-software die de gescande documenten herkent als bijvoorbeeld een werkgeversverklaring, een taxatierapport of een getekende offerte. “We zijn met een van onze merken op dit moment in de pilotfase. Het herkennen en classificeren moet eerst helemaal perfect gebeuren; dan kunnen we de volgende stap zetten om de gegevens uit de documenten te gebruiken om te valideren en onze systemen te vullen. Maar nogmaals: eerst de documentherkenning.” Die documenten komen binnen in een bonte verzameling formats: via de post, op de fax, in e-mails, via het hypotheek datanetwerk, een protocol in de hypotheekbranche. Als volgende stap moet de indiener van de documenten geautomatiseerd een bevestiging van de ontvangst krijgen, hetgeen vele, vele telefoontjes scheelt.

“Dat betekent ook dat de vervolgstappen in de operatie veel gemakkelijker gaan. De acceptanten krijgen in één keer een overzicht van wat er allemaal beschikbaar is, in plaats van 5 enveloppsymbooltjes op het scherm,” zegt Oudega. “We zijn nu in staat om 70 tot 80 procent van wat er binnenkomt juist te herkennen en juist te labelen. Daarna komt wat mij betreft pas de stap om de gegevens eruit te halen.

Wat we hier besproken hebben is echter niet de prioriteitsvolgorde in mijn agenda,” merkt hij op. “Integratie van de

Ook NS Poort kiest Hyarchis.net

NS Poort, het organisatieonderdeel van NS dat zich bezighoudt met ontwikkeling, beheer en exploitatie in stationsgebieden, heeft VDD IQware, ontwikkelaar en leverancier van het ECM-systeem Hyarchis.Net, ingeschakeld voor een grootschalig scanproject. Doel van het scanproject is het archief van NS Poort met 60 procent terug te dringen. Aanleiding is de herhuisvesting van de organisatie. Een deel van het archief wordt opgeruimd, een deel weggegooid en het grootste deel wordt door VDD IQware gedigitaliseerd. De digitalisering van de dossiers vormt meteen de eerste stap voor de ingebruikname van een nieuw te implementeren Document Managementsysteem bij NS Poort. Het scanproject behelst tienduizenden documenten die allemaal zijn voorzien van metadata, zodat ze straks in het systeem kunnen worden gevonden.

hypotheekactiviteiten binnen het ABN Amro concern staat hoog bovenaan, gevolgd door de visie op onze operatie in 2015 en de daarmee veranderende rol van de medewerkers, processen en alles wat erbij komt kijken. We willen de mensen graag begrip geven van het totaal. Dat moet tot uitdrukking komen in de wijze van bestuur, van leiderschap. Dat betekent dat je vertrouwen moet geven. Dat doe je bijvoorbeeld door Het Nieuwe Werken in te voeren, niet om het toepassen, maar om mensen de vrijheid te geven. Om mensen te beoordelen op hun output en niet op hun aanwezigheid. Op mijn agenda staat het begeleiden van dat hele veranderingsproces, omdat onze medewerkers het verschil moeten maken. Ik moet ervoor zorgen dat mijn medewerkers over de tools kunnen beschikken die ze nodig hebben, of het nu om automatisering gaat, of om process management, dat moet ik voor elkaar zien te krijgen. En tegelijk moeten we er natuurlijk voor zorg dragen dat de hypotheek die we nu verlenen goed worden verstrekt.”

De operatie van AAHG groeide door overnames en een ‘boomende’ hypotheekmarkt vanaf 2000 van 150 naar 600 man. Door de crisis is dat weer wat gekrompen naar zo’n 450. “Met die omvang heb je een aantal managementlagen nodig, daar kom je niet omheen, anders is het niet beheersbaar. Ik zou het het liefst zonder extra managementlagen doen, sterker nog: ik geloof in een heel ander organisatie-model, dat zeker niet hiërarchisch is. Ik geloof in een model waarin de informele organisatie sterker is dan de hiërarchische. Dus ja, ik geloof in een horizontale organisatie. Je moet als management de medewerkers faciliteren in het vinden van de informatie die ze nodig hebben. En dat houdt me zeker bezig,” bekent hij.

Hans Lambou is hoofdredacteur van Business Process Magazine.