



Procesanalyse & Procesverbetering

FlowChain Academy

Versie: juni 2023

These slides are exclusively used for training purposes, do not share, copy, or reproduce them.

© Copyright FlowChain Academy 2023

Voorstelronde



Introductie: FlowChain Academy

Studenten en professionals, met diverse achtergronden en vakgebieden, in staat stellen om **bedrijfsprocessen** te **modelleren, analyseren, verbeteren** en **implementeren**, met als doel om een brug te slaan tussen uitvoering, management en IT.



Leerdoelen

Na het volgen van deze opleiding ben je in staat om:



- **Proces-denken** toe te passen
- Processen te herkennen en gestructureerd te **modelleren** in GOLE
- Processen te **analyseren** op inefficiënties en verspillingen
- Processen te **verbeteren** middels het toepassen van verschillende **optimalisatietechnieken**
- **Bedrijfslogica** en **data** behorend tot een proces overzichtelijk in kaart te brengen
- Zelfstandig **workflow software** te genereren en haar toegevoegde waarde te begrijpen



Programma

Dag 1

- I. Introductiemodule: Procesmanagement**
- II. Modelleermodule: Procesidentificatie & ontdekking**
- III. Analysemodule: Procesanalyse**

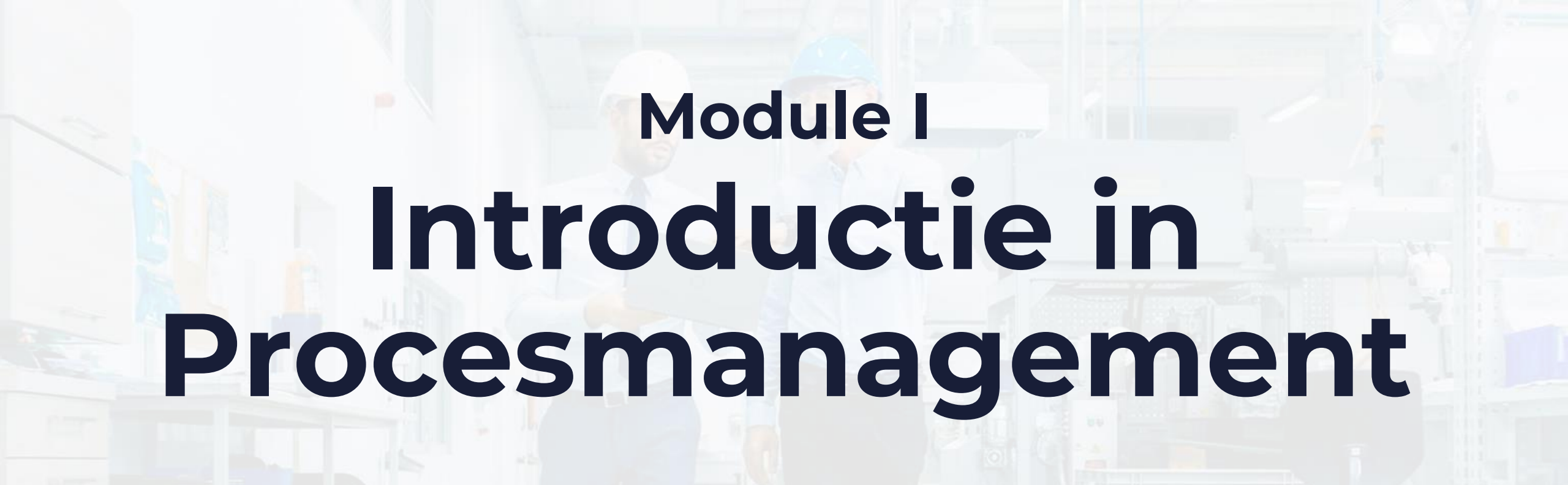
Opdracht

Dag 2

- IV. Verbetermodule: Procesherontwerp**
- V. Modelleermodule (2): Procesdata & Proceslogica**
- VI. Transitie module: Procesimplementatie & monitoring**

Toetsing & Certificering





Module I

Introductie in Procesmanagement

Procesanalyse & Procesverbetering
FlowChain Academy

Planning

Introductie in Procesmanagement

- Wat is een bedrijfsproces?
- Wat is procesmanagement?
- Wat is proces-denken en hoe pas je het toe?
- Wat is procesmodelleren en hoe pas je het toe?
- Wat is de rol van software binnen procesmanagement?



Wat is een bedrijfsproces?

- Een **bedrijfsproces** is een serie van logisch geordende **stappen** om een bedrijfskundig **doel** te bereiken.
- Processen bestaan uit (herhalende) **activiteiten** en **beslissingen** uitgevoerd door mensen, machines of systemen.
- Een proces heeft een **begin** en een **eind** waartussen *inputs* worden verwerkt tot *outputs* (resultaten) die van waarde zijn voor de (interne/externe) klant.

Iedere organisatie bestaat uit **drie** soorten processen:

- *Primaire (ofwel: operationeel)*
- *Ondersteunende (ofwel: supporting)*
- *Besturende (ofwel: management)*



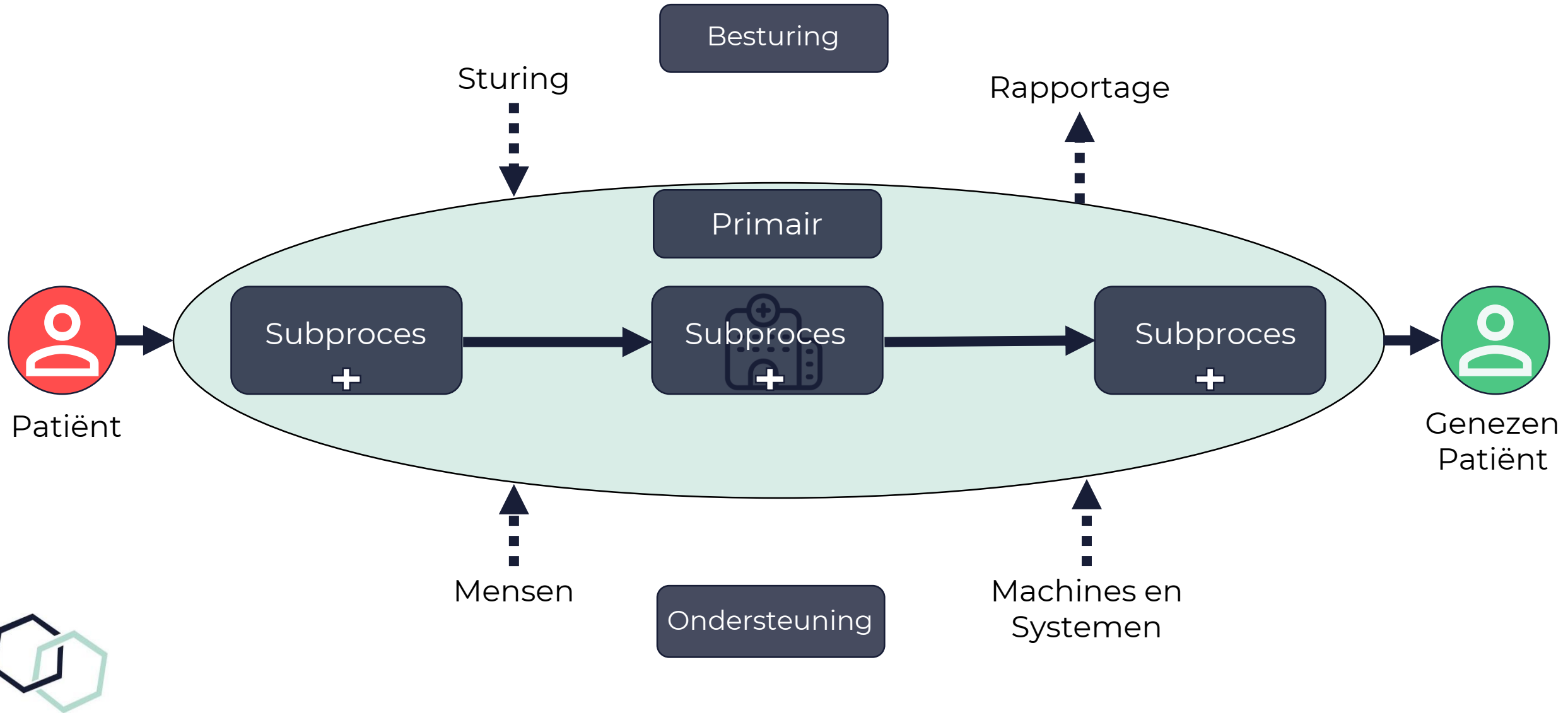
Wat is een bedrijfsproces?

- Een **bedrijfsproces** is een serie van logisch geordende **stappen** om een bedrijfskundig **doel** te bereiken.
- Een proces heeft een **begin** en een **eind** waartussen *inputs* worden verwerkt tot *outputs* (resultaten) die van waarde zijn voor de (interne/externe) klant.

Inputs	Proces	Outputs
Bestelling/Order	<i>Order-to-Cash</i>	Goederen & Betaling
Inkoopverzoek	<i>Procure-to-Pay</i>	Goederen & Betaling
Klacht	<i>Issue-to-Resolution</i>	Oplossing
Klantvraag	<i>Question-to-Answer</i>	Antwoord
Verzoek	<i>Request-to-Fulfillment</i>	Uitkomst
Grondstoffen	<i>Materials-to-Products</i>	Eindproducten
(Werk)afspraken	<i>Agreement-to-Compliance</i>	Rapportage

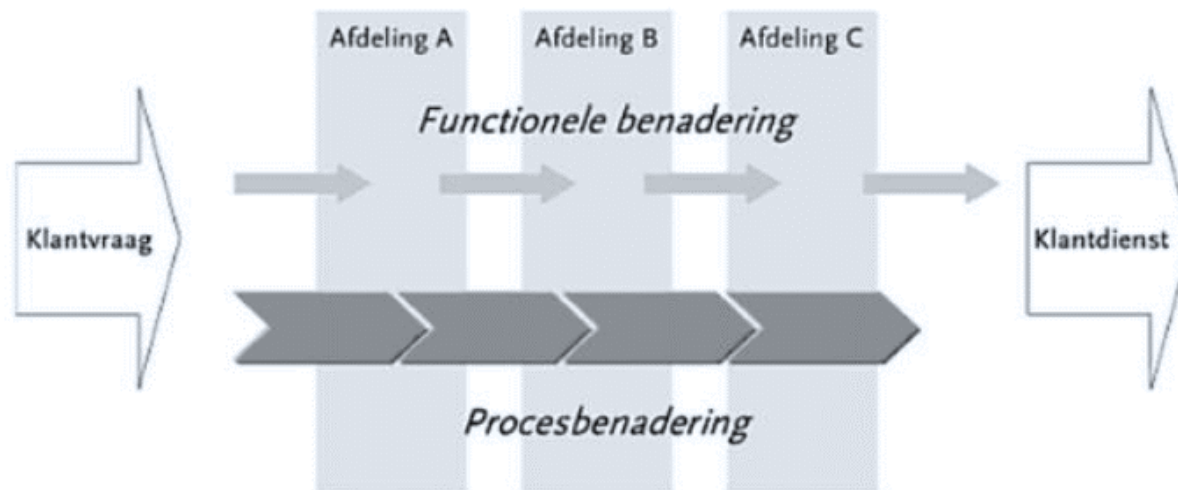


Processen als fundament van iedere organisatie



Proces-denken

- Het besef dat de **klantvraag** centraal staat
- Het besef dat verschillende taken **afhankelijk** van elkaar zijn en samen onderdeel vormen van het beantwoorden van een bepaalde klantvraag
- Het besef dat verschillende **functies** en/of **organisaties** betrokken kunnen zijn bij het beantwoorden van een bepaalde klantvraag
- Het besef dat er een bepaalde **volgordelijkheid** zit in het uitvoeren van de taken, waarbij iedere rol *input* ontvangt en *output* levert aan anderen



Proces-denken

Proces-niveau

- Wat is het einddoel (gewenste output)?
- Wie is de klant van dit proces? Voor wie doen wij dit (uiteindelijk)?
- Wat is de trigger? Welke informatie wordt daarbij geleverd?
- In hoeverre is er sprake van volgordelijkheid en afhankelijkheid?
- Wie zijn de betrokkenen/stakeholders?

Taak-niveau

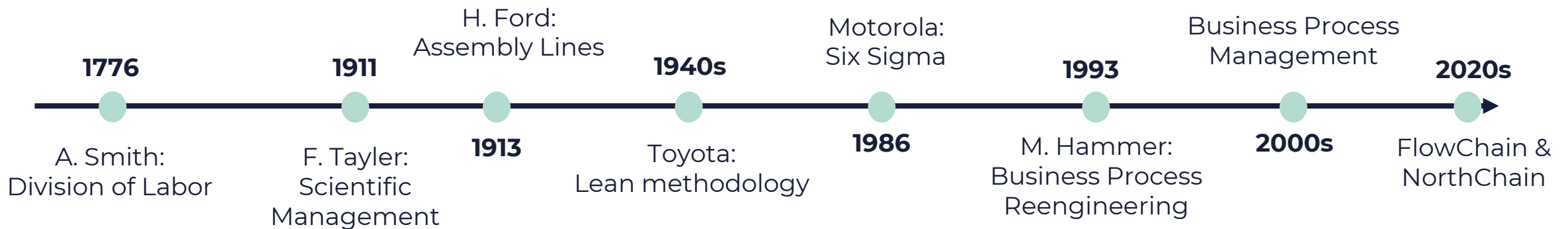
- Wat is het doel van deze taak/activiteit?
- Welke Input (informatie) heb ik gekregen, en welke Input heb ik nodig?
- Van wie ben ik afhankelijk en waarvoor?
- Welke Output lever ik, en welke Outputs worden uiteindelijk geleverd?
- Wie is er van jou afhankelijk en waarvoor?



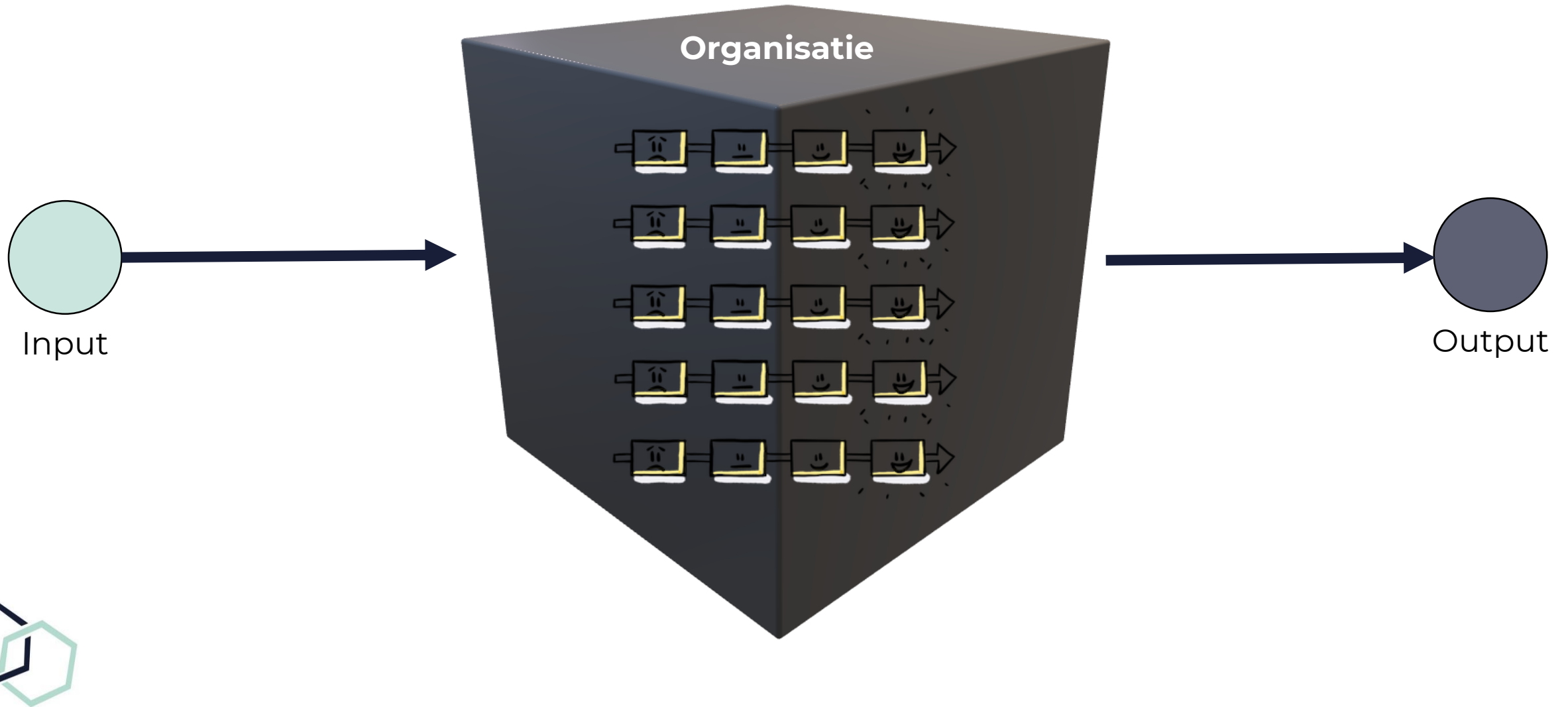
Procesmanagement

Procesmanagement is een **vakgebied** dat zich bezig houdt met het inrichten, beheren en verbeteren van **bedrijfsprocessen** met als doel het verbeteren van het **bedrijfsresultaat**.

Hierbij wordt zowel **afzonderlijk** als naar de **samenhang** tussen processen over verschillende afdelingen en/of organisaties heen gekeken.



Een organisatie als een verzameling van processen



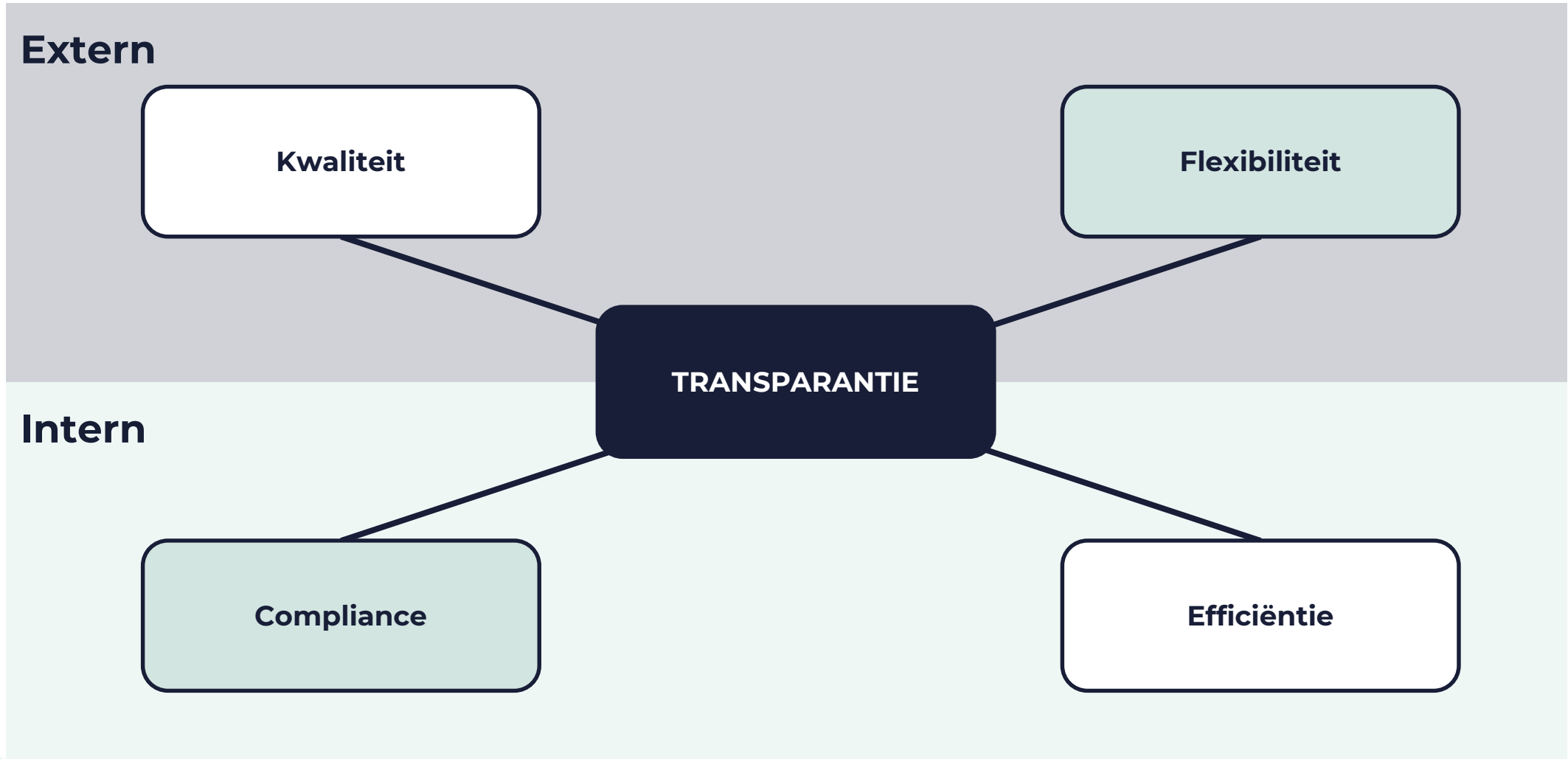
Procesmanagement

De procesmanagement **cyclus** beschrijft een strategie voor het **systematisch** en **continue verbeteren** van bedrijfskundige processen.

Het **doel van procesmanagement** is komen van een **onwenselijke** situatie naar een verbeterde (**wenselijke**) situatie.



Transparantie als doel en 'enabler'



Procesmodellering

Procesmodellering is een verzameling van methoden en technieken om **bedrijfsprocessen in kaart te brengen** en kent drie verschillende doelen:

1. Communicatie

- Inzicht geven in de taken, rollen, keuzes en volgorde

2. Analyse

- Inzichtelijk maken van inefficiënties en verspillingen

3. Implementatie

- Ter ondersteuning van het ontwerpen van software



Procesmodellen dienen eenvoudig leesbaar te zijn!



Oefening 1: procesmodelleren op papier

Maak een **procesmodel** van de laatste keer dat jij eten besteld hebt.

Richtlijnen

- Maak het visueel (dus zonder lappen tekst), compleet en begrijpelijk
- Kies zelf welke onderdelen je gaat modelleren
- Maak het model passend en leesbaar op 1 A4

Recall:

- Een **bedrijfsproces** is een serie van logisch geordende stappen om een bedrijfskundig **doel** te bereiken.
- Processen bestaan uit (herhalende) **activiteiten** en **beslissingen** uitgevoerd door mensen, machines of systemen.
- Een proces heeft een **begin** en een **eind** waartussen *inputs* worden verwerkt tot *outputs* (resultaten) die van waarde zijn voor de (interne/externe) klant.



Oefening: opstellen van de huidige situatie

Punten van discussie

- Welk begin- en eindpunt kies je? Wat is je scope?
- Vanuit welk perspectief modelleer je?
- Welk detailniveau kies je? Hoe diep ga je?
- Welke elementen gebruik je?
- Welke rollen komen in jouw model voor?
- Hoe heb je de volgorde van de werkdagen weergegeven?



Procesmodellering

Procesmodellering is een verzameling van methoden en technieken om **bedrijfsprocessen in kaart te brengen** en kent drie verschillende doelen:

1. Communicatie

- Inzicht geven in de taken, rollen, keuzes en volgorde

2. Analyse

- Inzichtelijk maken van inefficiënties en verspillingen

3. Implementatie

- Ter ondersteuning van het ontwerpen van software



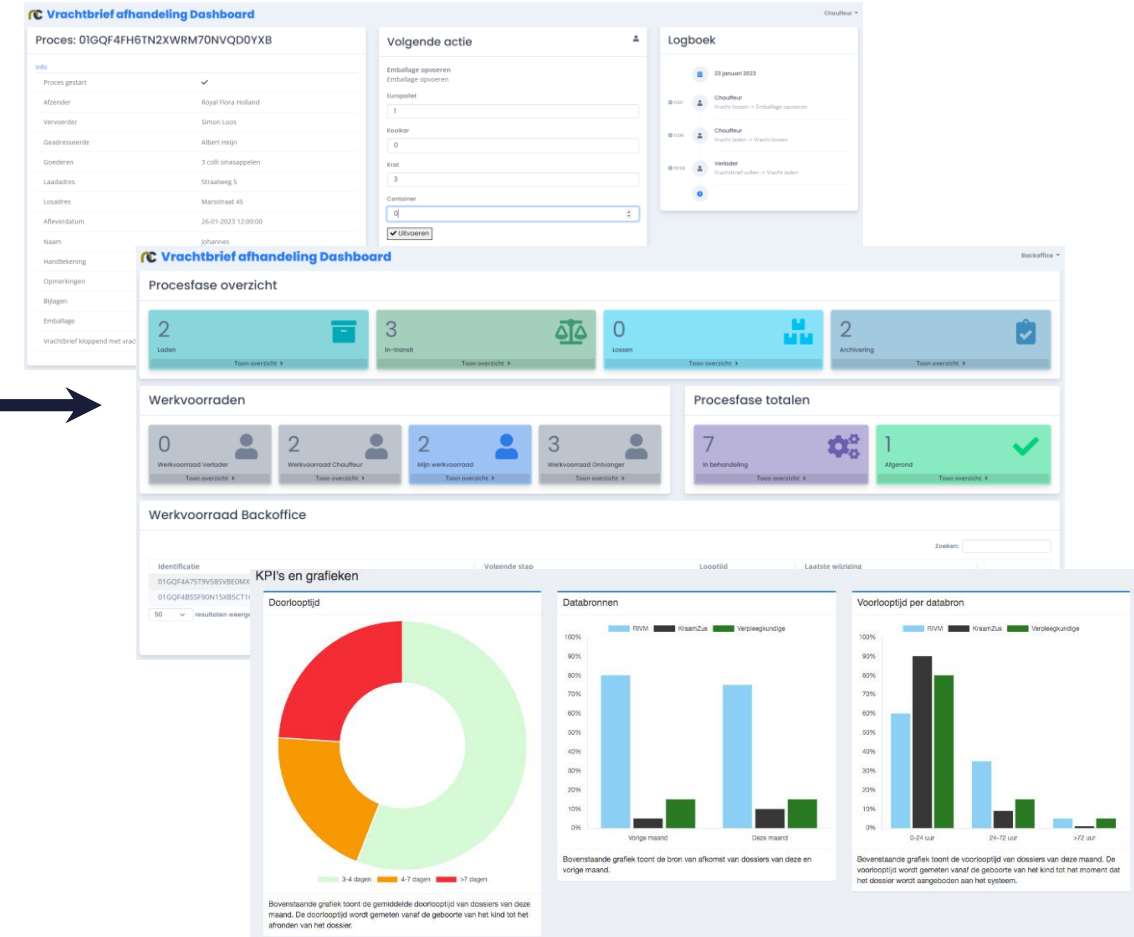
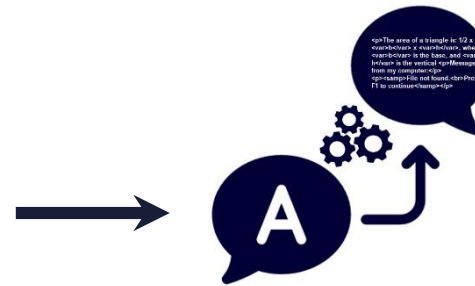
Procesmodellen dienen eenvoudig leesbaar te zijn!



Waar begin je, als je de opdracht krijgt een stoel te bouwen?



Methode



Wat is de toegevoegde waarde van workflow software?

Het borgen van het gewenste proces:

- **Ondersteuning** bij de uitvoering van het dagelijkse werk (sturing)
- **Inzicht** in de **hoeveelheid** van het dagelijkse werk
- **Automatiseren** van (veelvoorkomende) handmatige handelingen
- Samenvoegen van verschillende databronnen tot **één overzicht**
- Meerdere betrokken procesrollen laten samenwerken in **één systeem**
- **Inzicht** in de **prestatie** van een proces (bv. tijd, kwaliteit, kosten, flexibiliteit)
- Een **log** waarin duidelijk wordt hoe een proces verlopen is



Aanpak

Opstellen van de huidige situatie

Visualiseren van het huidige proces met behulp van de proceskennis van domeindeskundigen

Opstellen van de gewenste situatie

Inefficiënties uit de processen elimineren, logica stroomlijnen en complexiteit terugbrengen tot een werkbaar en overzichtelijk proces

Borgen van de gewenste situatie

Inrichten, integreren en implementeren van workflow software en bijbehorende performance dashboards



Procesmanagement Cyclus

6. MONITORING

Doel: Bepalen in hoeverre het proces aan de eisen voldoet

Output:

- Analyse van de prestatie indicatoren
- Feedback van stakeholders
- Interne of externe triggers

5. IMPLEMENTATIE

Doel: Doorvoeren van de nodige wijzigingen in de werkwijze en IT-systemen

Output:

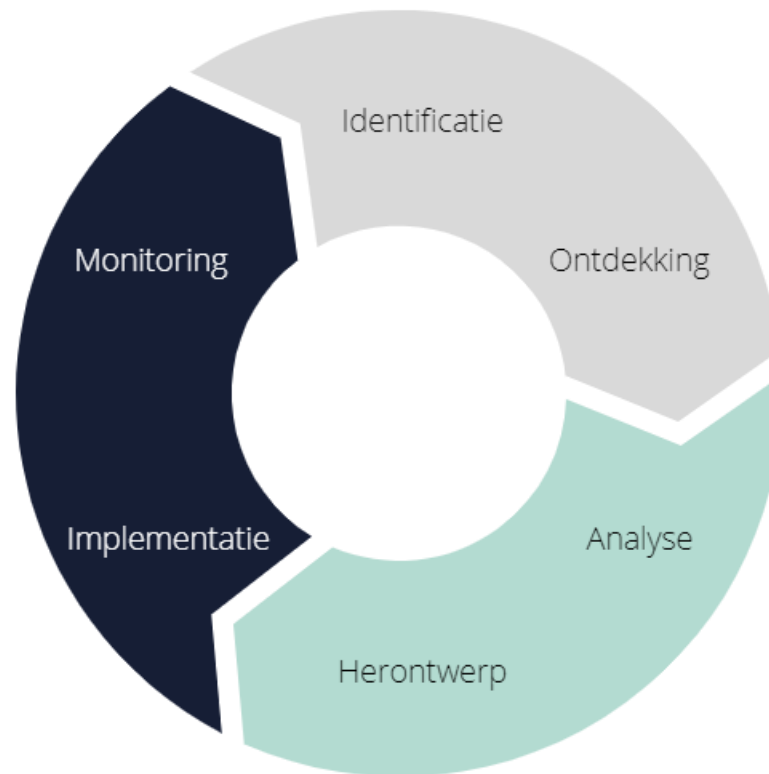
- Software generatie of configuratie
- Procesbeschrijvingen
- Plan voor verandermanagement

4. HERONTWERP

Doel: Het oplossen van de geïdentificeerde problemen en inefficiënties

Output:

- To-Be Model(len) voor communicatie
- To-Be Model(len) voor implementatie



1. IDENTIFICATIE

Doel: Definiëren van de kloof tussen de huidige en gewenste situatie

Output:

- Problem- en Goal Statement
- Selectie van bedrijfsprocessen
- Proces Prestatie Indicatoren

2. ONTDEKKING

Doel: Het begrijpen van de huidige situatie in detail

Output:

- As-Is Model(len) voor communicatie en analyse doeleinden

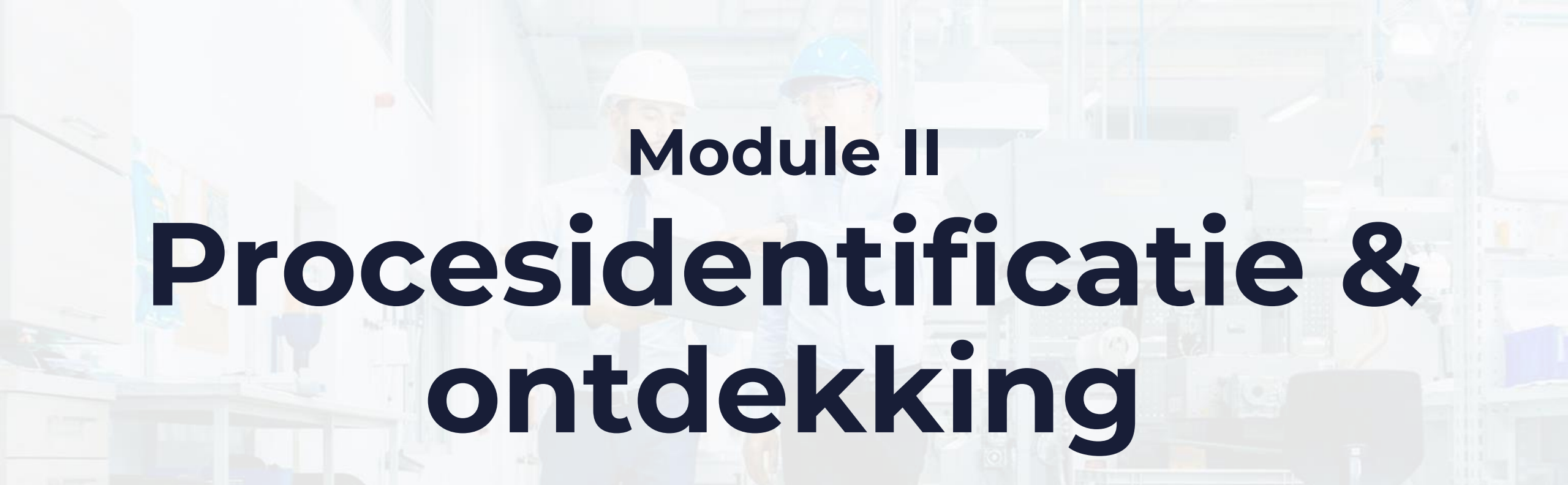
3. ANALYSE

Doel: Het identificeren en beoordelen van problemen en verbetermogelijkheden

Output:

- Vaststelling en evaluatie van problemen en inefficiënties en diens (kern)oorzaken



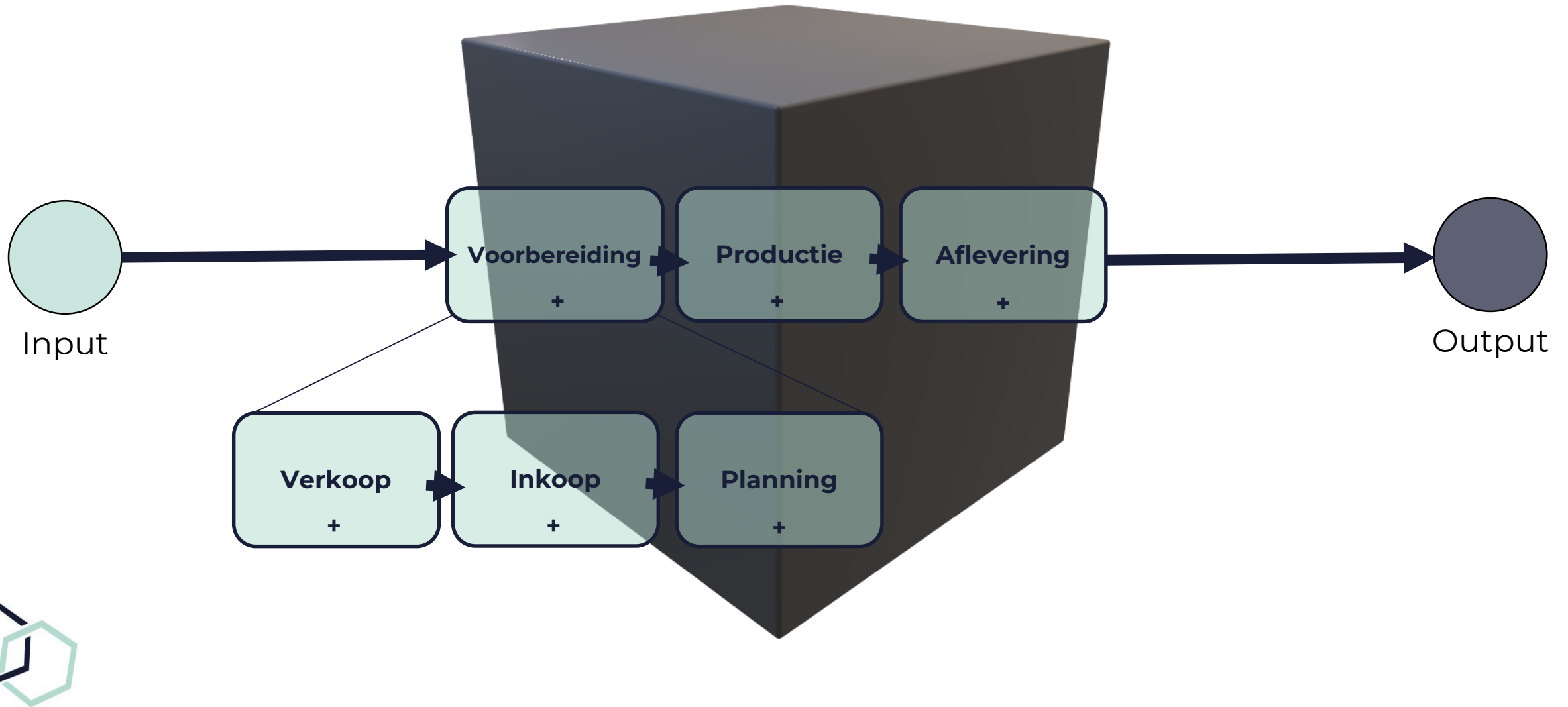


Module II

Procesidentificatie & ontdekking

Procesanalyse & Procesverbetering
FlowChain Academy

Top-down werken

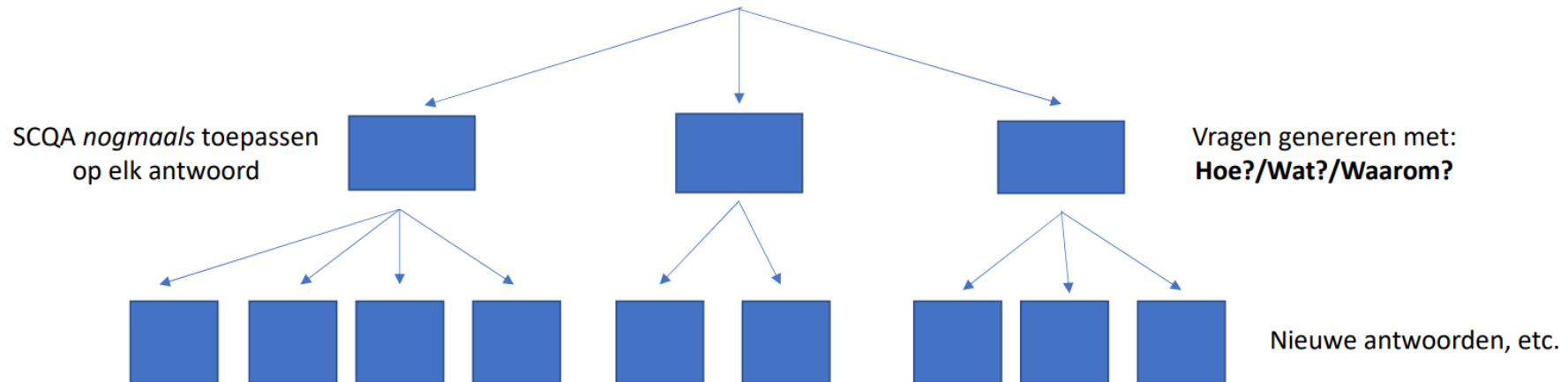


Top-down werken

SCQA | Minto Pyramid (tool van McKinsey & Company)

Methode om gestructureerd (van boven naar beneden) het probleem in kaart te brengen

- **S**ituation: Wat is de context?
- **C**omplications: Wat zijn de problemen of uitdagingen?
- **Q**uestions: Wat zijn de oorzaken van dit probleem? Hoe kunnen we de oorzaken wegnemen?
- **A**swers: De antwoorden op de geformuleerde vragen en hypotheses.



Al deze antwoorden geven uiteindelijk aanleiding tot een lijn van acties



Voorbeeld

- Situation:

Een productiebedrijf is redelijk succesvol: in de laatste paar jaren is de omzet en afzet constant gestegen en het klantenbestand internationaal uitgebreid.

- Complications:

Ondanks het succes staat het bedrijf voor enkele uitdagingen: het aantal vragen en klachten van klanten en de totale afkeur is flink toegenomen in de laatste twee jaar. Het is onduidelijk waardoor dit komt, maar het is duidelijk dat dit snel opgelost moet worden.

- Questions:

- *Wat zijn de oorzaken van de vragen en klachten van klanten?*
 - *Hoe kunnen we dit oplossen of verbeteren?*
- *Wat zijn de oorzaken van de afgenomen afkeur?*
 - *Hoe kunnen we dit oplossen of verbeteren?*



Top-down werken



Welk detailniveau kies je?

- **Randvoorwaarden** en **werkinstructies** zijn niet de focusgebieden van bedrijfsprocesmodellering
- **Bedrijfsprocesmodellering** legt de focus op het in kaart brengen van **activiteiten en/of taken**
- **Het detailniveau** (hoofdproces, activiteiten, taken) is afhankelijk van de **situatie**

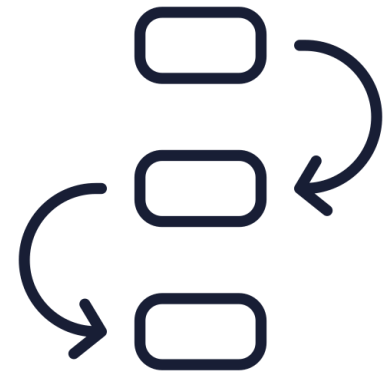
Situatie 1: Een productiebedrijf wil weten welke bedrijfsprocessen verbeterd kunnen worden.



Situatie 2: Een burger wil zich aanmelden voor het STAP-budget via het UWV.



Situatie 3: Een e-commerce bedrijf wil haar *order-to-cash* proces efficiënter inrichten.



Selecteer processen die het waard zijn om te managen

Strategische belangrijkheid

- Welke processen hebben de grootste impact op de strategische doelstellingen/competitie voordelen van de organisatie?

Gezondheid

- Welke processen hebben de grootste problemen: fouten, hoge kosten, lange doorlooptijden, geen inzicht, slechte communicatie?

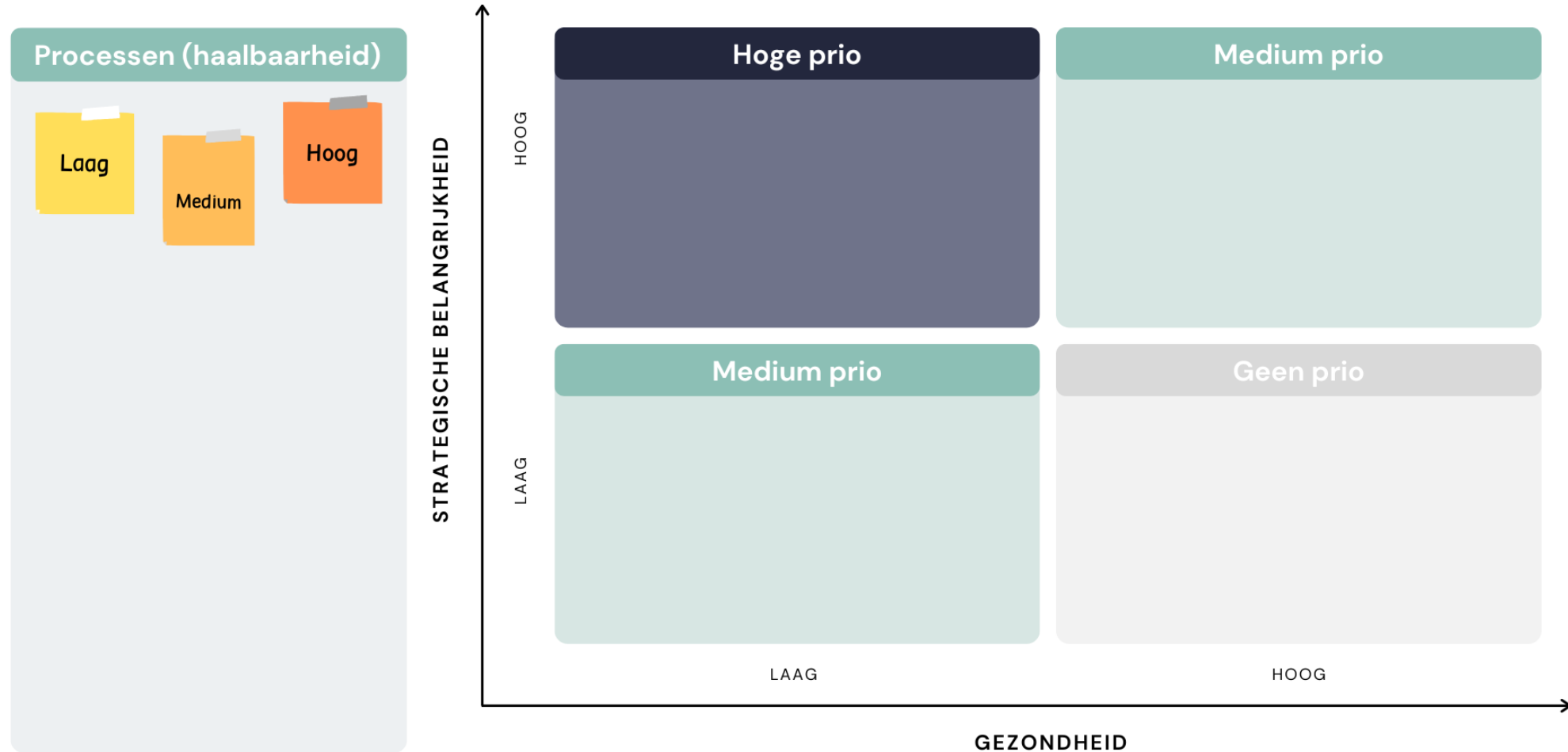
Haalbaarheid

- Welke processen zijn haalbaar in termen van verbetering, waar zitten belemmeringen zoals cultuur/politiek?



Processelectie

Proces Portfolio



Welk proces selecteren we?

Stelling A: een zo **groot** mogelijk proces

Stelling B: een zo *klein* mogelijk proces



Afweging



Proces Prestatie Indicator

"You can't control what you can't measure" ~ Tom De Marco

- Door gebruik te maken van indicatoren kunnen we bepalen in hoeverre het proces in goede staat of juist in slechte staat is.
- Typische PPI's hebben betrekking op **kosten, tijd, kwaliteit** en **flexibiliteit**.

Kosten: beheersing van de kosten nodig om de output te genereren

- *Vb. Operationele kosten (vast en variabel), maar ook omzet en marges*

Tijd: tijdig aanbieden van de output aan de klant

- *Vb. Doorlooptijd, bewerkingstijd, wachttijd en doorlooptijd efficiëntie*

Kwaliteit: voldoen aan de afspraken over de output

- *Vb. SLA's, klanttevredenheidsscores, fouten/afkeur*

Flexibiliteit: het vermogen om te reageren op veranderingen

- *Vb. Omschakeltijd, bezettingsgraad*



Oefening

Casus

Een restaurant heeft onlangs veel klanten verloren door een slechte klantenservice. Het managementteam heeft besloten dit probleem eerst aan te pakken door zich te concentreren op de bezorging van de maaltijden. Het team verzamelde gegevens door klanten te vragen hoe snel zij hun maaltijden wilden ontvangen en wat zij als een aanvaardbare wachttijd beschouwden. Uit de gegevens bleek dat de helft van de klanten hun maaltijden het liefst in 20 minuten of minder geleverd zouden zien. Alle klanten waren het erover eens dat een wachttijd van 45 min of meer onaanvaardbaar is.

Vragen

- Wat is een relevante proces prestatie indicator voor het restaurant?
 - Percentage maaltijden/orders dat binnen 45 minuten bezorgd is (%within45min)
 - Percentage maaltijden/orders dat binnen 20 minuten bezorgd is (%within20min)
 - Gemiddelde bezorgtijd (avg. waitingtime)
- Wat is een prestatiedoel dat hierbij aansluit?
 - %within45min $\geq$ 98%
 - %within20min $\geq$ 67%
 - Avg. waitingtime $\leq$ 20min.

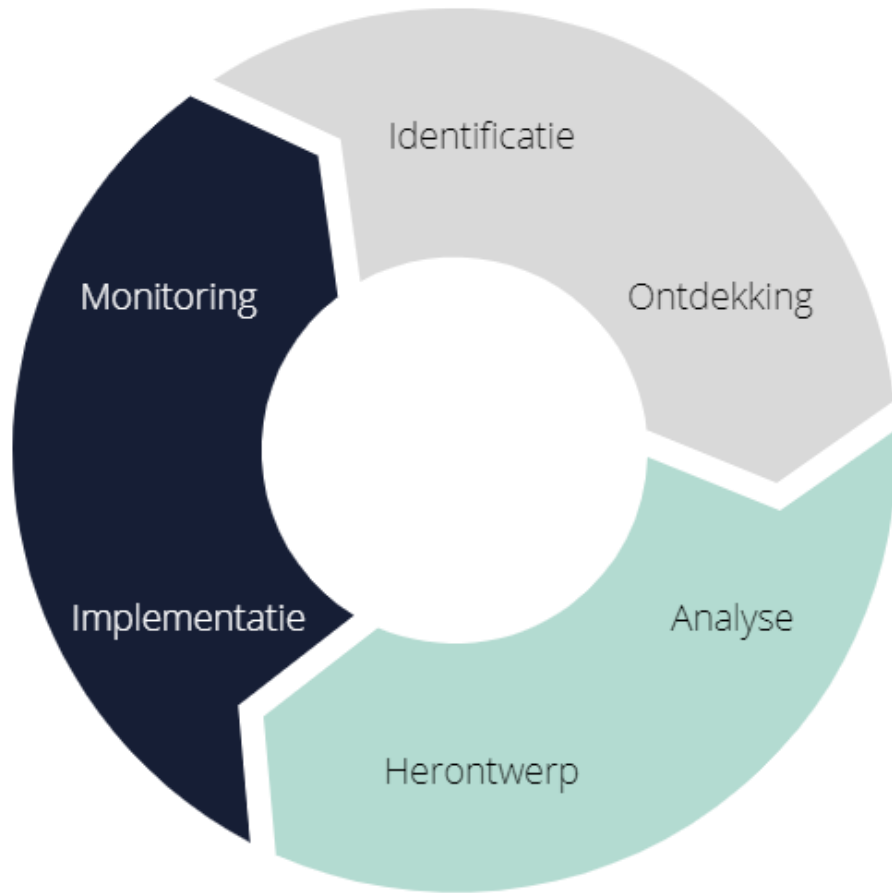


Proces Profiel

Naam: {input}-to-{output}	Process Owner:
Doel:	
Klant:	Klantverwachting:
Trigger:	Uitkomst:
Eerste stap:	Laatste stap:
PPI:	



Procesontdekking



In de **identificatie** fase heb je genoeg aan een globaal overzicht van de processen.

Deze gedetailleerde beschrijving achterhaal je in de fase van **ontdekking**.

In de **analyse** fase heb je een gedetailleerde beschrijving van het proces nodig.



Hoe ontdek je een proces?

Dataverzamelingstechnieken

- Observaties
- Bestaande documentatie
- Process Mining
- Interviews
- Workshops

+

Rijke context

Gestructureerde info

Objectieve en extensieve data

Gedetailleerde info

Harmoniserend

-

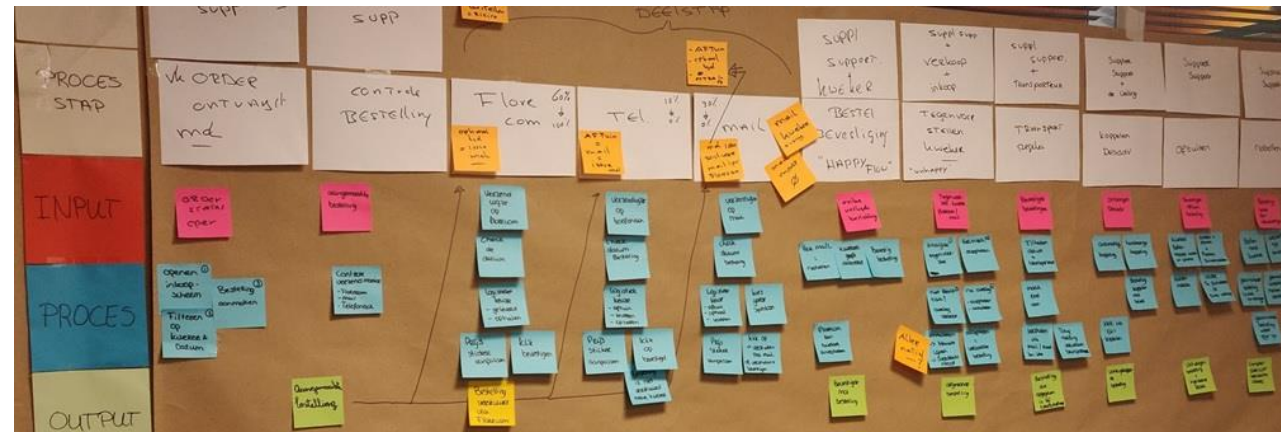
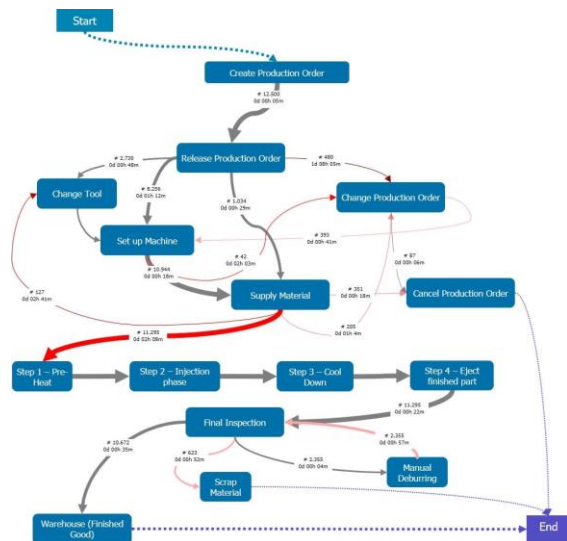
Sociaal wenselijk gedrag, tijdrovend

Mogelijk verouderde info

Data potentieel niet 'schoon'

Tijdrovend (mede door iteraties)

Beschikbaarheid op specifiek moment



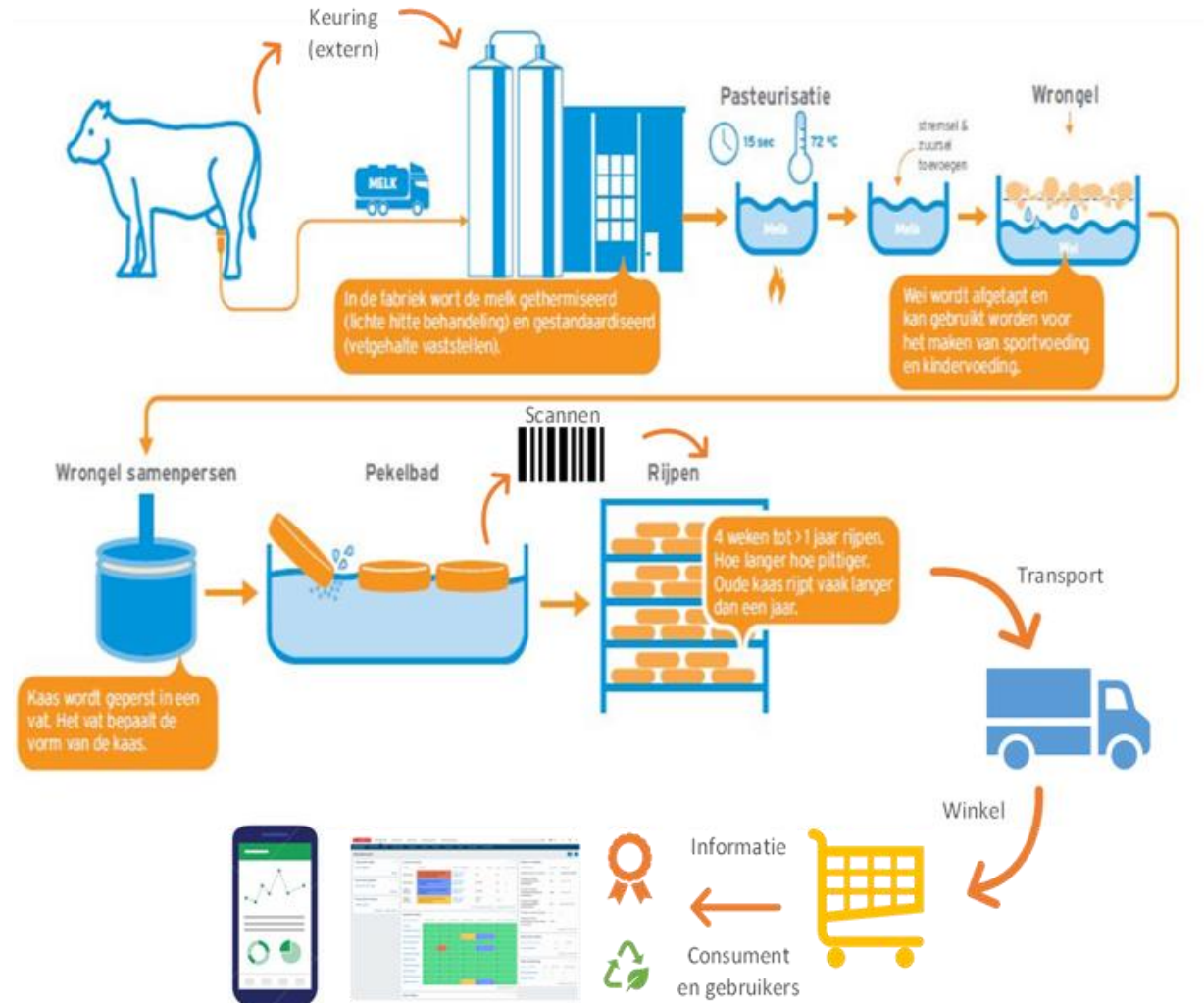
Proces Ontdekking

1. Wat is het **Doel** (de gewenste output) van het proces?
2. Wat is de **Scope** (omvang) van het proces?
3. Wat is/zijn de (ongewenste) **Outputs**?
4. Wat zijn de **Inputs**?
5. Wie zijn de **Betrokkenen** bij dit proces?
6. Wat zijn de **Activiteiten** die uitgevoerd worden?
7. Wat zijn de **Keuzes** die gemaakt worden in dit proces?
8. Wat zijn de **Bedrijfsregels** waaraan het proces moet voldoen?
9. Welke **Externe systemen** worden gebruikt in dit proces?
10. Wat zijn de potentiële **Obstakels** en hoe gaan we daar mee om?



Proces Ontdekking

1. Doel
2. Scope
3. Output(s)
4. Input(s)
5. Betrokkenen
6. Activiteiten
7. Keuzes
8. Bedrijfsregels
9. Externe systemen
10. Obstakels



Modelleertalen

- Business Process Modeling Notation (**BPMN**) – grootste in bedrijfsprocessen
- Event Driven Process Chain (**EPC**) – focus op evenementen in processen
- Unified Modeling Language (**UML**) – focus op software ontwikkeling
- **IDEF** – familie van modelleertalen voor systeem en software engineering
- **Petrinetten** – wiskundige modelleertaal bestaande uit toestanden, transitie en tokens

Er wordt geclaimd dat er wel meer dan 3.000 procesmodelleertalen zijn...



BPMN

Activities

- Task**
A Task is a unit of work performed. When marked it indicates a Sub-Process to be refined.
- Transaction**
A Transaction is a set of activities belonging together; it may indicate a transaction protocol.
- Event Sub-Process**
An Event Sub-Process is a sub-process. It is activated by an event and can process context or run interrupting dependencies.
- Call Activity**
A Call Activity is a sub-process. It is activated by an event and can process context or run interrupting dependencies.

Activity Markers

- Sub-Process Marker
- Loop Marker
- Parallel MI Marker
- Sequential MI Marker
- Ad Hoc Marker
- Compensation Marker

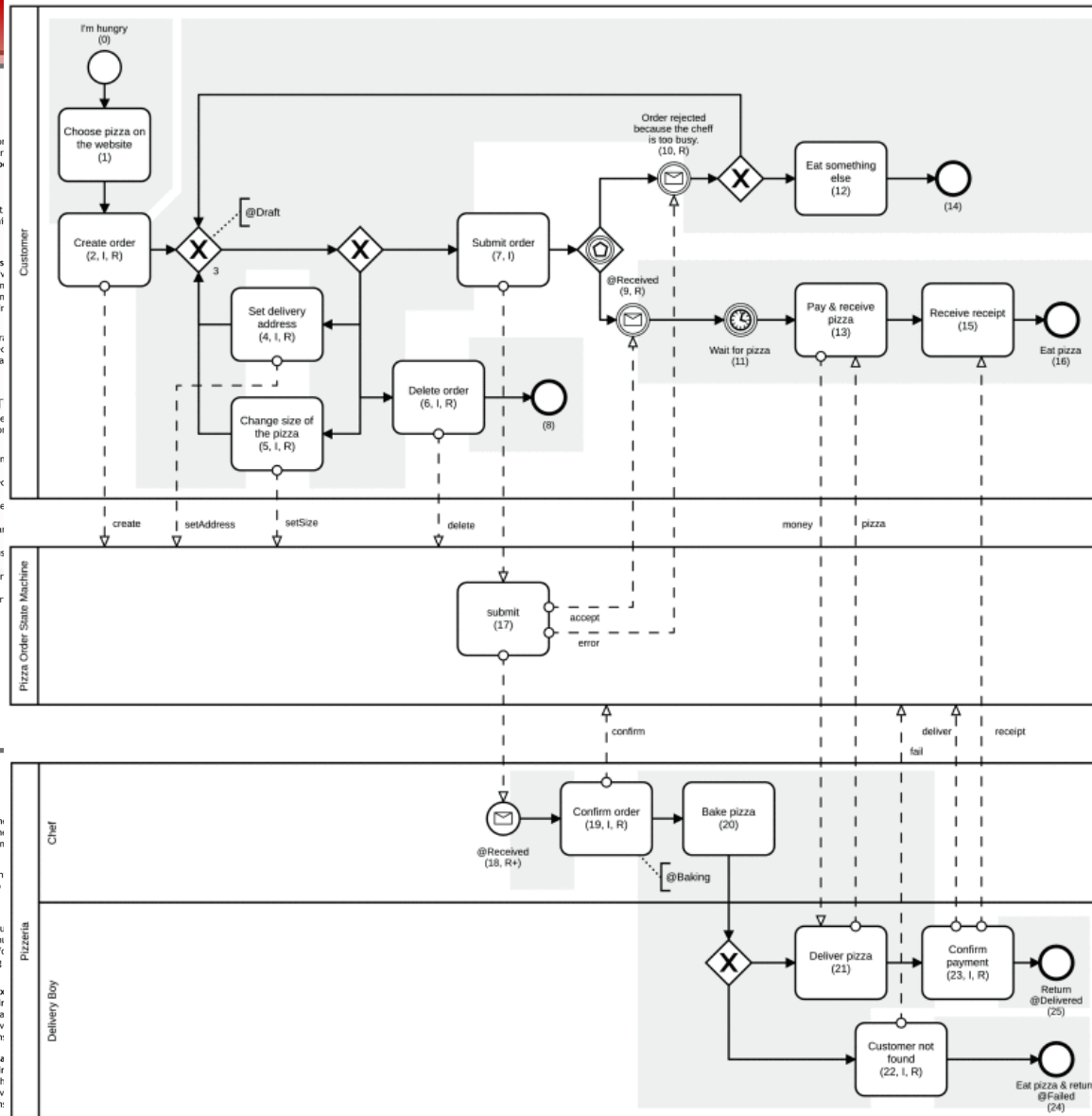
Task Types

- Service Task
- Receive Task
- User Task
- Manual Task
- Business Task
- Script Task

- Sequence Flow**
defines the execution order of activities.
- Default Flow**
is the default branch to be chosen if all other conditions evaluate to false.

Gateways

- Exclusive Gateway**
When splitting, it routes the flow to one of the outgoing branches. When merging, it waits for one incoming branch to complete before continuing.
- Event-based Gateway**
Is always followed by a catch event. The flow is routed to the outgoing branch whose event happens first.
- Parallel Gateway**
When used to split the flow, all outgoing branches are activated simultaneously. When used to merge, it waits for all incoming branches to complete before continuing.
- Inclusive Gateway**
When splitting, one or more outgoing branches are activated. All active incoming branches must complete before continuing.
- Complex Gateway**
Complex merging and branching behavior that is not captured by other gateways.



nb.de/poster

	Intermediate	End
Event Sub-Process		
Non-Interrupting		
Catching		
Boundary		
Interrupting		
Boundary Non-Interrupting		
Throwing		
Standard		

Data Object represents information flowing through the process, such as business documents, e-mails, or letters.

Collection Data Object represents a collection of information, e.g., a list of orders.

Data Input is an external input for the entire process. A kind of input parameter.

Data Output is data result of the entire process. A kind of output parameter.

Data Association is used to associate data elements to Activities, Processes and Global Tasks.

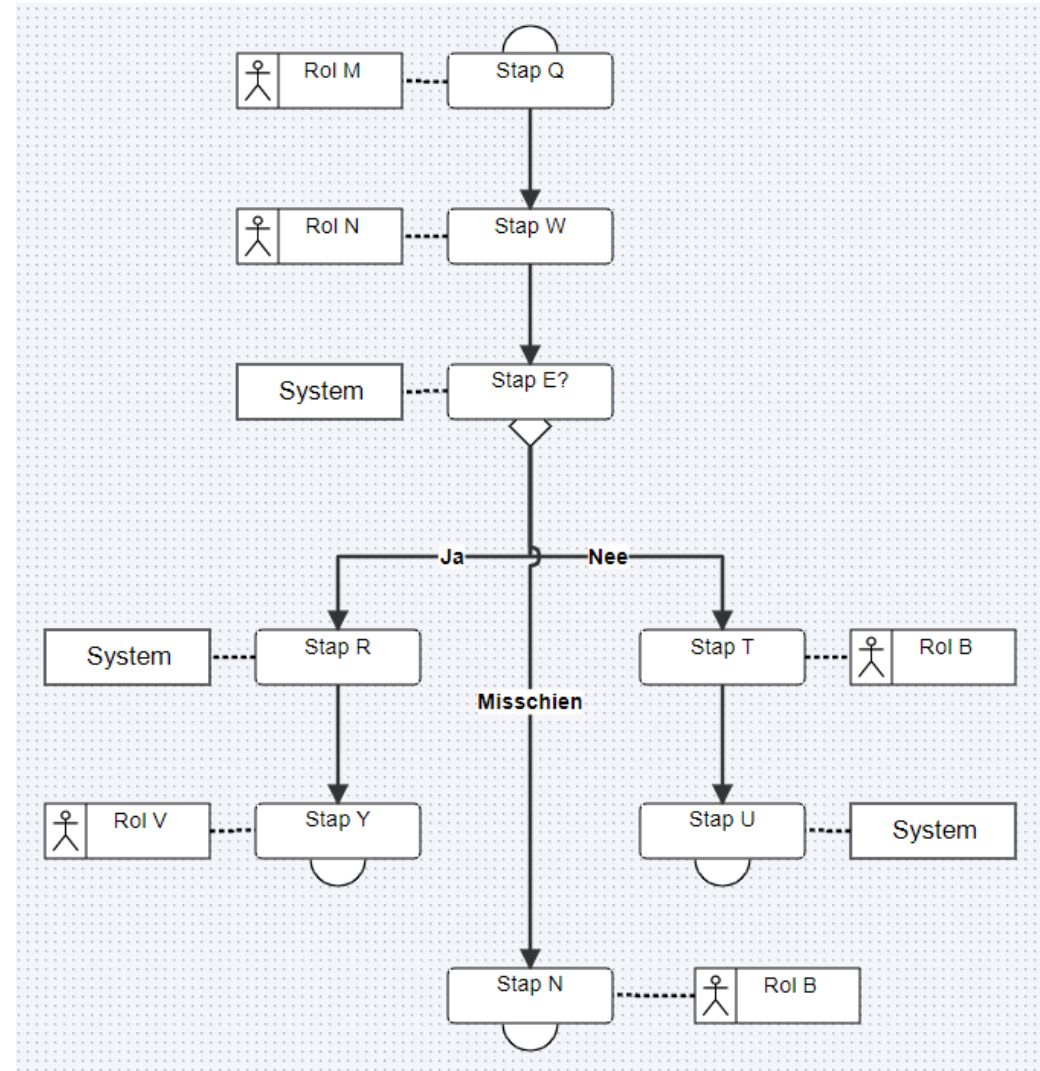
Data Store is a place where the process can read or write data, e.g., a database or a filing cabinet. It persists beyond the lifetime of the process instance.

GOLE

Een visuele modelleringstaal voor processen.

GOLE-modellen:

- Leveren een blauwdruk voor de **volledige functionaliteit** van het proces
- Zijn eenvoudig **valideerbaar** met domeinexperts
- Maak je met een speciale editor: **Joey**
- Vertalen automatisch door naar **software**

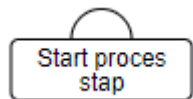


Processtappen

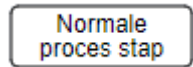
Stappen:

- Een geordende reeks **handelingen/taken** die handmatig of automatisch wordt uitgevoerd.
- Geef een stap altijd een **actieve** beschrijving (onderwerp + werkwoord):

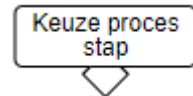
Bijvoorbeeld: *Gegevens invoeren, Order verwerken, Factuur betalen*



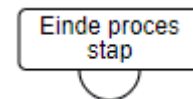
- *Start proces stap*: de eerste stap in het proces met 1 uitgaande pijl (start = 1)



- *Normale proces stap*: een reguliere stap min. 1 ingaande en precies 1 uitgaande pijl



- *Keuze proces stap*: een stap met 1 ingaande en meerdere uitgaande pijlen



- *Einde proces stap*: een (on)succesvolle stop stap met ≥ 1 ingaande pijl (stops ≥ 1)

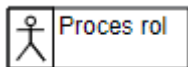


Rollen

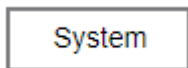
Rollen:

- Iedere processtap heeft een **verantwoordelijke** rol: een gebruiker of het systeem
- Geef een proces rol altijd een beschrijving.

Let op dat dit niet altijd de **functienaam** hoeft te zijn! Bijvoorbeeld: De Receptioniste en de Verkoper mogen beide verkooporders behandelen (dan krijgen ze bv. de rol als *Behandelaar*)



Proces rol

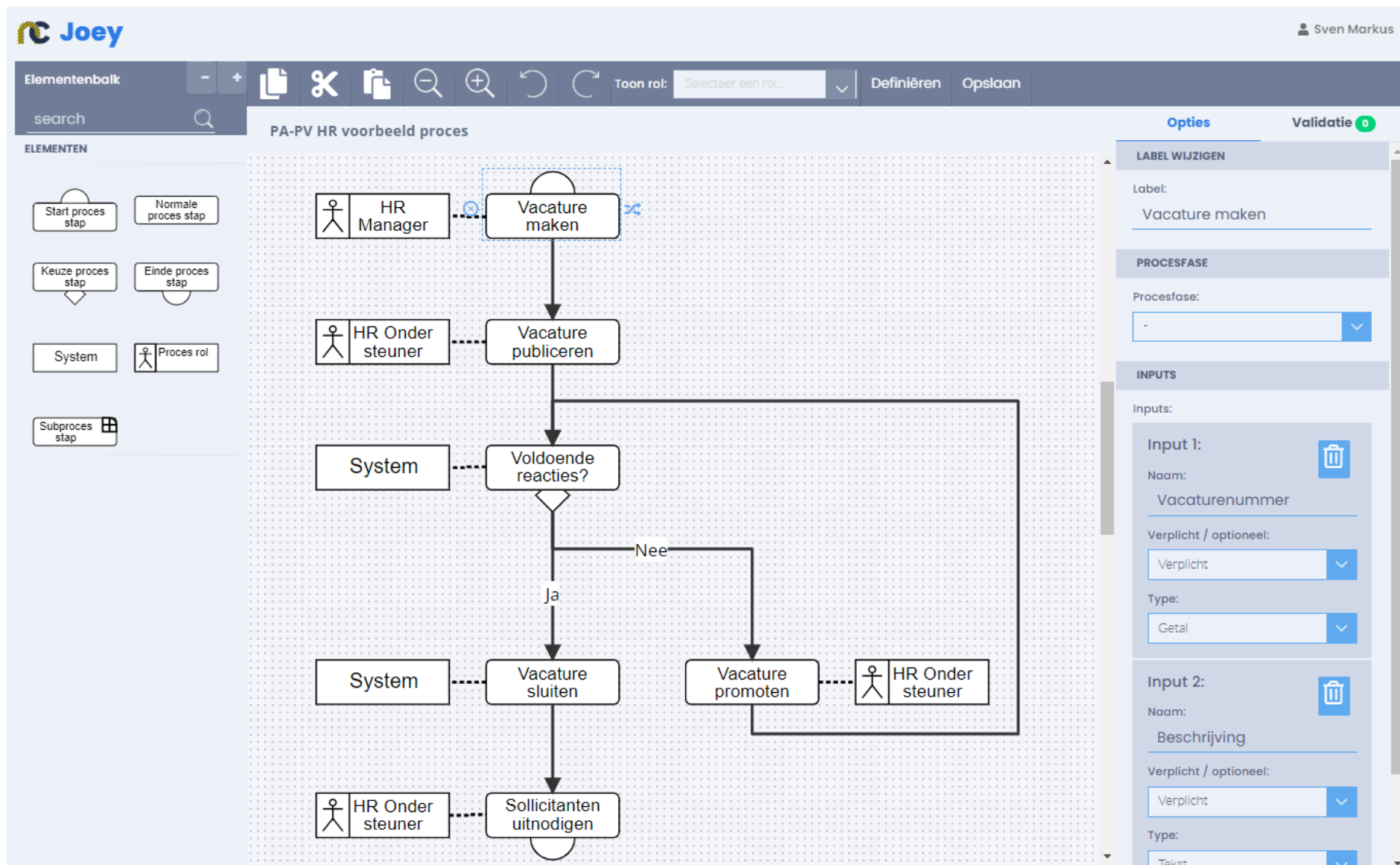


System

- *Proces rol*: een menselijke rol die verantwoordelijk is voor het uitvoeren van een stap
- *System*: het systeem dat automatisch een stap uitvoert (voorgeprogrammeerd)



Voorbeeld



Regels en richtlijnen bij het modelleren van een proces

(Validatie)regels

- Elk proces heeft één **start** stap en één of meerdere **stop** stappen
- Elke proces stap heeft één verantwoordelijke **rol**
- Een **startstap** wordt **handmatig** 'getriggerd' (een proces kan niet gestart worden door het systeem)
- Een **keuzemoment** wordt weergegeven met een diamant en heeft twee of meer uitgaande pijlen
- De **labels** van de **pijlen** uit een keuzestap moeten een waarde/definitie hebben
- Een proces mag nergens **vastlopen** – er moet altijd een stopstap bereikt kunnen worden

Richtlijnen

- Bedenk vooraf met welk **doel** je het procesmodel opstelt (werkinstructie, bewustwording, software ontwikkeling): dit heeft invloed op het **detailniveau**
- Maak het model zo **compact** en **leesbaar** mogelijk (modelleer de *happy flow* onder elkaar)
- Houd de **omschrijving** compact, duidelijk en uniek bijvoorbeeld: *Onderwerp + werkwoord*
- Zorg ervoor dat je de juiste stap **kiest**, je kan niet zomaar een stap wijzigen in een ander soort stap
- Geef de stappen voldoende tussenruimte
- Elke stap moet in minimaal één procesinstantie uitgevoerd worden (modelleer **geen dode activiteiten**)
- Je mag **aannames** maken (er is geen goed of fout), maar licht je aannames altijd toe
- Vergeet je model niet tussentijds **op** te **slaan**.



Oefening: Modelleren in Joey

Casus BeterBouwen

BeterBouwen is een bouwbedrijf gespecialiseerd in openbare werken, zoals wegen, bruggen, pijpleidingen, tunnels en spoorwegen. BeterBouwen bezit zelf zeer weinig materieel en huurt het meeste materieel, zoals vrachtwagens, graafmachines en bulldozers, van gespecialiseerde leveranciers.

Wanneer ingenieurs materieel willen huren, vullen zij een formulier "Aanvraag materieel Huren" in en sturen dit verzoek per e-mail naar een van de medewerkers in het depot van het bedrijf. De medewerker in het depot ontvangt en verwerkt de aanvraag en selecteert, na raadpleging van de catalogi van de leveranciers, de goedkoopste optie die aan de aanvraag voldoet. Vervolgens controleert de medewerker de beschikbaarheid van het geselecteerde materieel bij de leverancier via telefoon of e-mail. Soms is de geselecteerde optie niet beschikbaar. In dat geval moet de medewerker een alternatief selecteren en de beschikbaarheid daarvan bij de betreffende leverancier controleren.

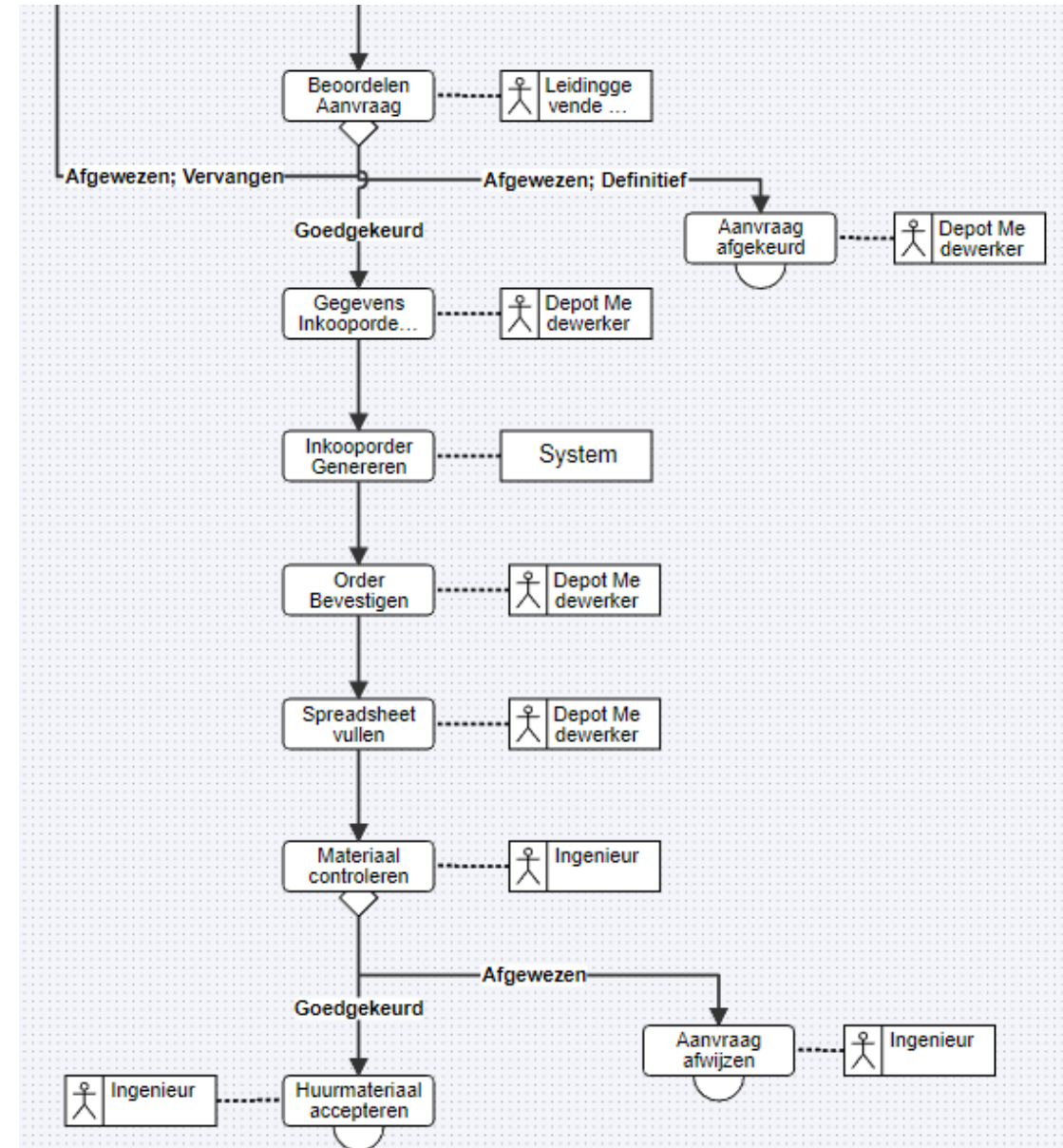
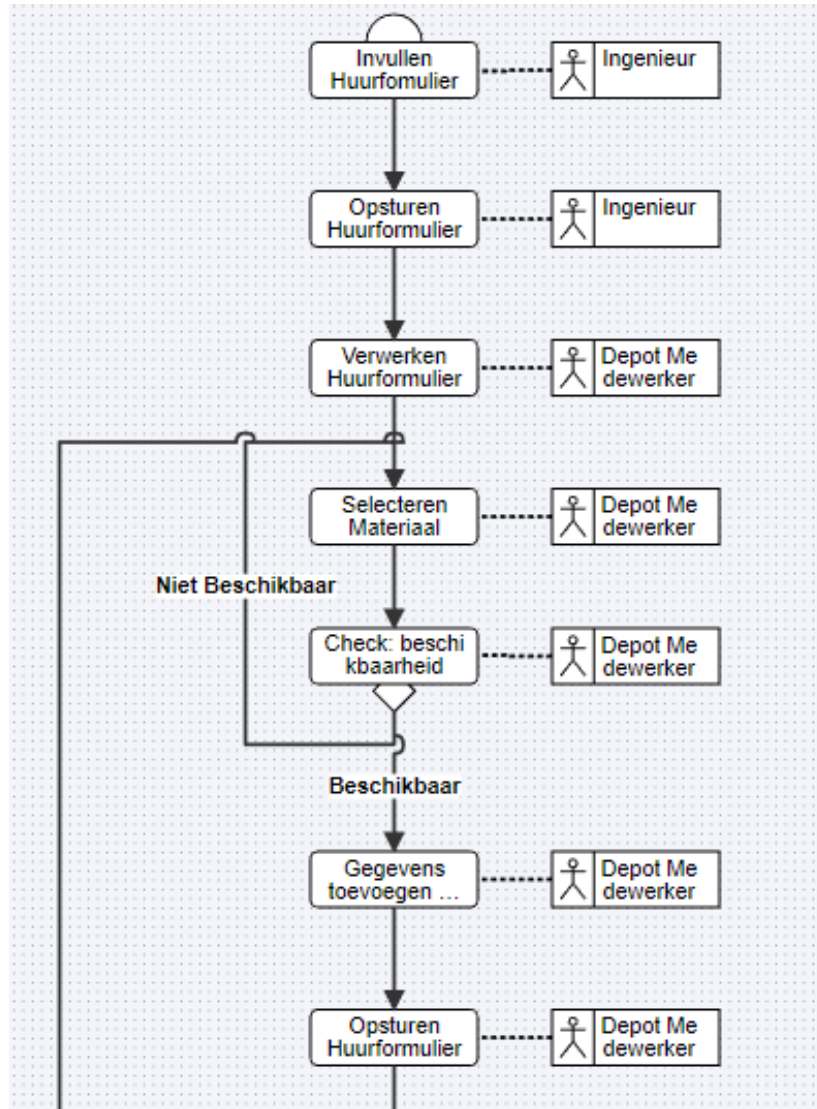
Nadat geschikt en beschikbaar materieel is gevonden, voegt de medewerker de gegevens van het geselecteerde materieel toe aan de huuraanvraag. Elke huuraanvraag moet worden goedgekeurd door een leidinggevende ingenieur die ook in het depot werkt. In sommige gevallen verwerpt de leidinggevende de huuraanvraag. Sommige afwijzingen leiden tot de annulering van de aanvraag, terwijl andere afwijzingen worden opgelost door het geselecteerde materieel te vervangen door ander materieel - bijvoorbeeld goedkoper materieel of materieel dat beter geschikt is voor het werk.

Wanneer de leidinggevende een huuraanvraag goedkeurt, stuurt de medewerker een bevestiging naar de leverancier per e-mail. Deze bevestiging omvat een inkooporder voor de huur van het materieel. De inkooporder wordt aangemaakt door het financiële informatiesysteem van BeterBouwen op basis van de door de medewerker ingevoerde informatie. De medewerker registreert ook het gehuurde materieel in een spreadsheet.

Te zijner tijd levert de leverancier het gehuurde materieel op de bouwplaats. De ingenieur controleert het materieel. Als alles in orde is, aanvaardt de ingenieur de opdracht en wordt het materieel in gebruik genomen. In sommige gevallen wordt het materieel teruggestuurd, omdat het bijvoorbeeld niet voldoet aan de eisen van de ingenieur. In dat geval moet het huurproces helemaal opnieuw beginnen.

Procesmodel: *BeterBouwen*

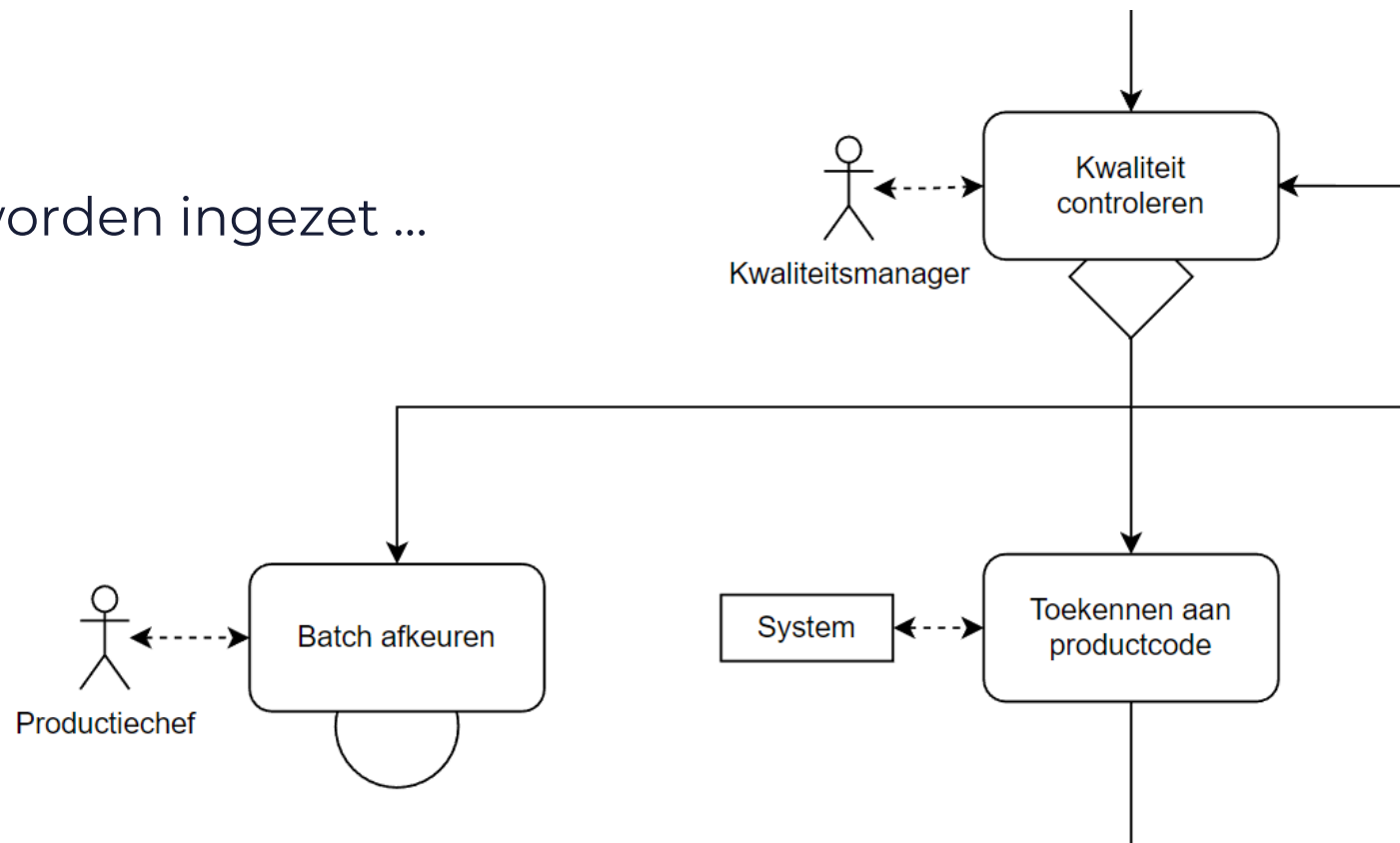
Voorbeeld



Feedback Loops

Feedback Loops zijn een effectief instrument om een proces te *stabiliseren*

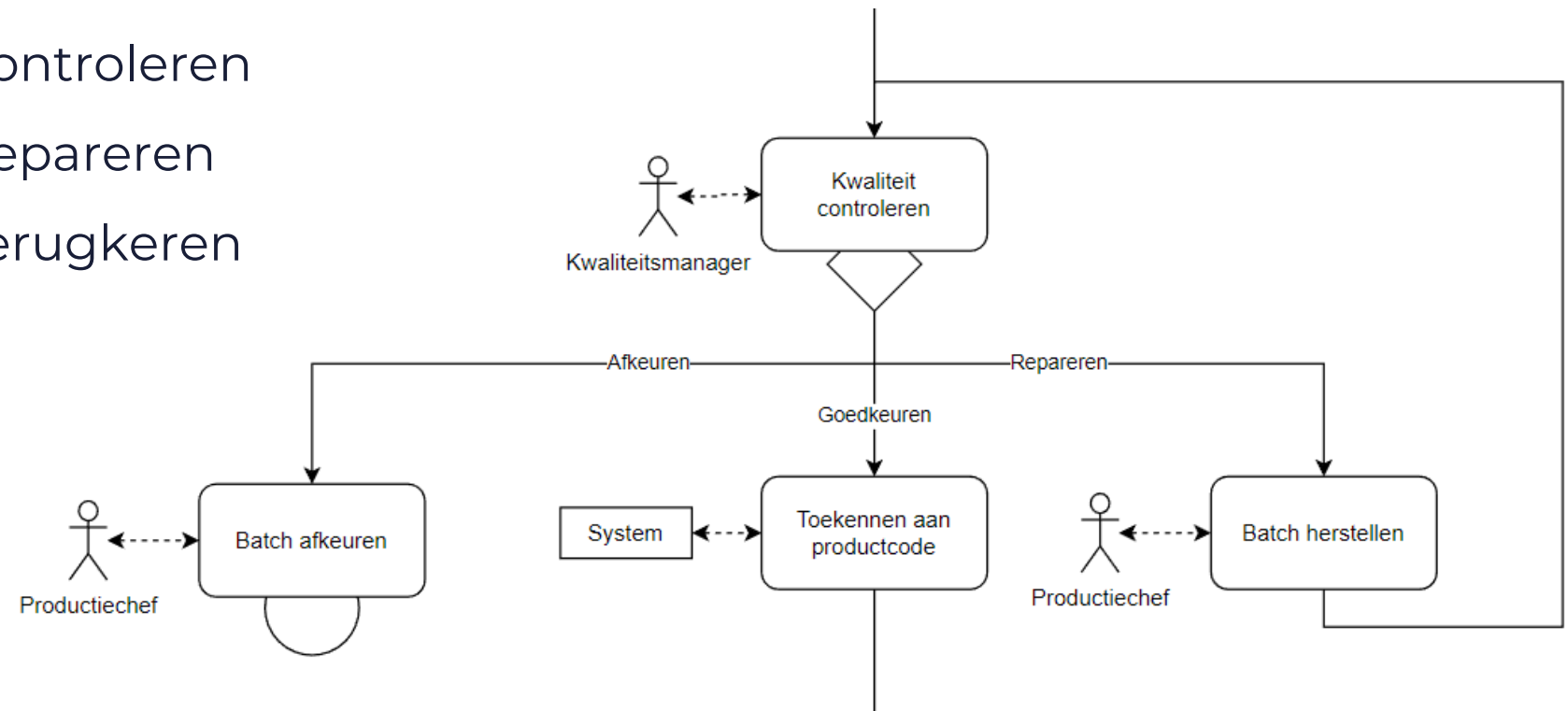
Mits ze goed worden ingezet ...



Feedback Loops

Feedback Loops zijn een effectief instrument om een proces te *stabiliseren*

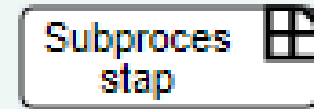
1. Controleren
2. Repareren
3. Terugkeren



Subprocessen

Een **subproces** is een op zichzelf staande samengestelde *activiteit*, die kan worden opgesplitst in kleinere werkeenheden (taken/handelingen):

- Bestaat uit een groep van gerelateerde activiteiten/taken
- Is onderdeel van een **hoofdproces**
- Kan bestaan uit één of meerdere subprocessen



Doel: Om een procesmodel te versimpelen en de leesbaarheid te vergroten



Procesmanagement Cyclus

6. MONITORING

Doel: Bepalen in hoeverre het proces aan de eisen voldoet

Output:

- Analyse van de prestatie indicatoren
- Feedback van stakeholders
- Interne of externe triggers

5. IMPLEMENTATIE

Doel: Doorvoeren van de nodige wijzigingen in de werkwijze en IT-systemen

Output:

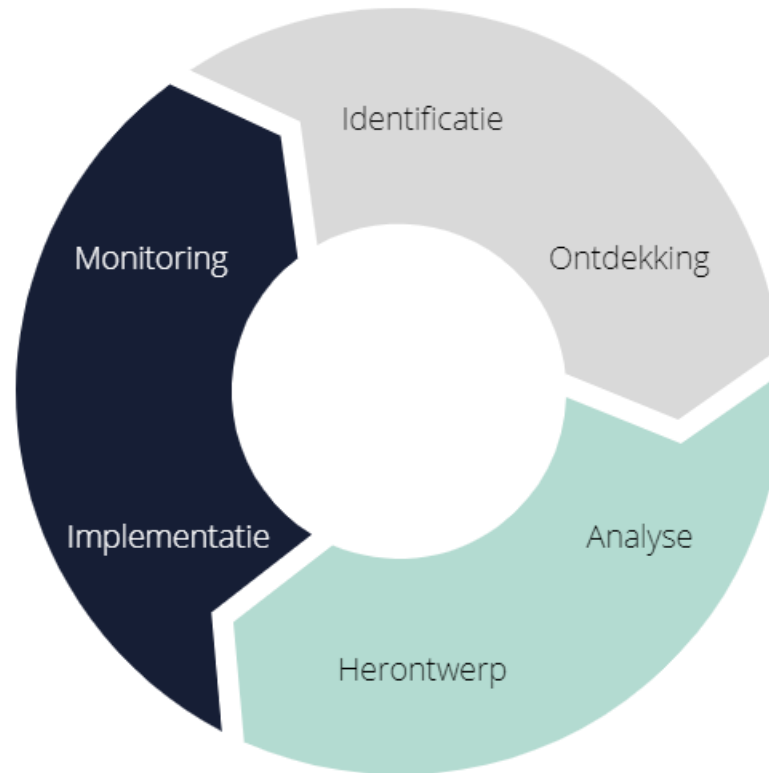
- Software generatie of configuratie
- Procesbeschrijvingen
- Plan voor verandermanagement

4. HERONTWERP

Doel: Het oplossen van de geïdentificeerde problemen en inefficiënties

Output:

- To-Be Model(len) voor communicatie
- To-Be Model(len) voor implementatie



1. IDENTIFICATIE

Doel: Definiëren van de kloof tussen de huidige en gewenste situatie

Output:

- Problem- en Goal Statement
- Selectie van bedrijfsprocessen
- Proces Prestatie Indicatoren

2. ONTDEKKING

Doel: Het begrijpen van de huidige situatie in detail

Output:

- As-Is Model(len) voor communicatie en analyse doeleinden

3. ANALYSE

Doel: Het identificeren en beoordelen van problemen en verbetermogelijkheden

Output:

- Vaststelling en evaluatie van problemen en inefficiënties en diens (kern)oorzaken





Module III

Procesanalyse

Procesanalyse & Procesverbetering
FlowChain Academy

Procesanalyse

Procesanalyse is het doorlichten van de huidige bedrijfsprocessen om te bepalen of het gewenste resultaat wordt gerealiseerd.

Specifieker, bij procesanalyse gaat het om:

1. Analyse van de **effectiviteit** van procesmanagement
 - Draagt de inrichting van de processen nog steeds bij aan de doelen en strategie van de organisatie?
2. Analyse van het **procesverloop**
 - Verloopt het proces zoals bedoeld en in procesbeschrijvingen vastgelegd?
3. Analyse van de **prestaties** van het proces
 - Kosten, doorlooptijd, kwaliteit betrouwbaarheid en flexibiliteit



Procesanalyse

Procesanalyse is het doorlichten van de huidige bedrijfsprocessen om ze vervolgens te kunnen optimaliseren.

Specifieker, bij procesanalyse gaat het om het **identificeren** van

(1) **Knelpunten** (*bottlenecks*)

(2) Vormen van **verspilling** (*waste*)

die een organisatie ervan weerhouden om betere resultaten te behalen.



Kwalitatieve Procesanalyse



Kwantitatieve Procesanalyse



Kwalitatieve Analyse (1)

GAP-model: Methode voor het uitvoeren van kwaliteitsanalyses.

Doel: Achterhalen waarom de ervaringen van klanten niet overeenkomen met de verwachtingen.

1. Knowledge Gap

Weten wij precies wat de klant **wil**? Kennen wij de Voice of Customer (**VOC**)?

2. Policy Gap

Hoe is het proces in **theorie** (“op papier”) ingericht?
Kunnen wij “op papier” aan de klantvraag voldoen?

3. Delivery Gap

Hoe verloopt het proces in de **praktijk**?

4. Communication Gap

Wat **beloven** wij onze klant?



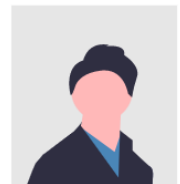
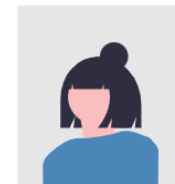
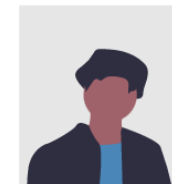
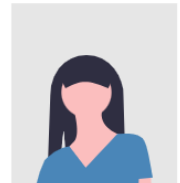
Kwalitatieve Analyse (2)

Stakeholder analyse & Probleem register:

Methode om vanuit meerdere perspectieven potentiële problemen in het proces te identificeren. Deze problemen kunnen zowel *kwantitatief* (bijvoorbeeld in termen van tijd of geld) als *kwalitatief* (bijvoorbeeld in ervaren ergernis) gedocumenteerd en beoordeeld worden.

Doel: Inzicht verkrijgen in de verschillende problemen (en hun impact) die door de proces-stakeholders ervaren worden.

<i>Rol</i>	<i>Probleem</i>	<i>Toelichting</i>	<i>Prioriteit</i>	<i>Aannames</i>	<i>Kwantitatief</i>	<i>Kwalitatief</i>
Klant						
Uitvoerder						
Manager						
...						



Kwalitatieve Analyse (3)

Toegevoegde waarde analyse:

Methode om in kaart te brengen welke activiteiten echt waarde toevoegen, welke activiteiten niet direct waarde toevoegen maar wel nodig zijn en welke geen waarde toevoegen.

Doel: Identificeren van de processtappen die geen waarde toevoegen.

Value-Adding (VA):

- Elimineren zorgt voor vermindering van de toegevoegde waarde
- De klant wil ervoor betalen, én
- De activiteit gaat in één keer goed

Business Value-Adding (BVA):

- Elimineren zorgt voor risico's en/of kosten

Non-Value-Adding (NVA):

- Verspilling

Step	Performer	Classification
Fill request	Site engineer	VA
Send request to clerk	Site engineer	NVA
Open and read request	Clerk	NVA
Select suitable equipment	Clerk	VA
Check equipment availability	Clerk	VA
Record recommended equipment & supplier	Clerk	BVA
Forward request to works engineer	Clerk	NVA
Open and examine request	Works engineer	BVA
Communicate issues	Works engineer	BVA
Forward request back to clerk	Works engineer	NVA
Produce PO	Clerk	BVA
Send PO to supplier	Clerk	VA

Voorbeeld: **BeterBouwen**



Kwalitatieve Analyse (4)



DEFECTS



OVERPRODUCTION



WAITING



UNUSED TALENT



TRANSPORTATION



INVENTORY



MOTION



EXTRA-PROCESSING

- **Defecten** – inspanningen ten gevolge van fouten of verkeerde informatie (zoals correcties wanneer er niet voldaan wordt aan de wensen van de klant)
- **Overproductie** – output leveren die (nog) geen waarde toevoegt voor de klant
- **Wachten** – verloren tijd die opgaat in het wachten om bezig te kunnen met een activiteit (zoals op informatie, materialen of andere resources)
- **Ongebruikt talent** – bezig zijn met alles behalve waar iemand voor opgeleid is (zoals administratieve rompslomp)
- **Transport** – onnodig verplaatsen van informatie of materialen (van mapje naar mail of van stelling naar stelling)
- **Voorraad** – creëren van producten of services waar nog niet aan toegekomen wordt en die blijven liggen (zoals WIP)
- **Beweging** – onnodige beweging van medewerkers (zoals lopen naar de printer of stellingen die onlogisch gepositioneerd zijn)
- **Extra-processing** – meer doen dan de klant nodig heeft (perfectionisme)



Order-to-Cash proces

Casus

Een order-to-cash-proces wordt geactiveerd door de ontvangst van een inkooporder van een klant. Bij ontvangst dient te worden gecontroleerd of de inkooporder compleet is ingevuld. Als de inkooporder incompleet is, wordt er contact opgenomen met de klant met het verzoek om een nieuwe inkooporder aan te maken via de website. De complete inkooporder wordt vervolgens uitgeprint en vergeleken met de voorraad om te bepalen of de gevraagde artikel(en) beschikbaar zijn. Afhankelijk van de beschikbaarheid van de voorraad kan de inkooporder worden bevestigd of afgewezen.

Als de inkooporder is bevestigd, wordt een factuur verzonden en worden de gevraagde goederen opgestuurd. De inkooporder wordt zowel in een fysieke als digitale map opgeslagen. Als de factuur betaald is door de klant, krijgt de klant een 10% kortingsbon thuisgestuurd voor haar volgende bestelling. Klanten die niet binnen drie weken betalen voor de verzonden artikelen gaan het incassotraject in.

Waar zitten de inefficiënties in dit proces en tot welke waste-categorie behoren die?



Order-to-Cash proces

Mogelijke inefficiënties

Een order-to-cash-proces wordt geactiveerd door de ontvangst van een inkooporder van een klant. Bij ontvangst dient te worden gecontroleerd of de inkooporder compleet is ingevuld. Als de inkooporder **incompleet** is, wordt er contact opgenomen met de klant met het verzoek om een **nieuwe inkooporder** aan te maken via de website. De complete inkooporder wordt vervolgens **uitgeprint** en vergeleken met de voorraad om te bepalen of de gevraagde artikel(en) beschikbaar zijn. Afhankelijk van de beschikbaarheid van de voorraad kan de inkooporder worden bevestigd of **afgewezen**. Als de inkooporder is bevestigd, wordt een factuur verzonden en worden de gevraagde goederen opgestuurd. De inkooporder wordt zowel in een **fysieke** als **digitale** map opgeslagen. Als de factuur betaald is door de klant, krijgt de klant een 10% kortingsbon **thuisgestuurd** voor haar volgende bestelling. Klanten die **niet** binnen drie weken **betalen** voor de verzonden artikelen gaan het incassotraject in.



Order-to-Cash proces

Welke soorten verspilling zien we hier?

1. Als de inkooporder **incompleet** is, wordt er contact opgenomen met de klant met het verzoek om een **nieuwe inkooporder** aan te maken via de website.
2. De complete inkooporder wordt vervolgens **uitgeprint** en vergeleken met de voorraad om te bepalen of de gevraagde artikel(en) beschikbaar zijn.
3. Afhankelijk van de beschikbaarheid van de voorraad kan de inkooporder worden bevestigd of **afgewezen**.
4. De inkooporder wordt zowel in een **fysieke** als **digitale** map opgeslagen.
5. Als de factuur betaald is door de klant, krijgt de klant een 10% kortingsbon **thuisgestuurd** voor haar volgende bestelling.
6. Klanten die **niet** binnen drie weken **betalen** voor de verzonden artikelen gaan het incassotraject in.



DEFECTS



OVERPRODUCTION



WAITING



UNUSED TALENT



TRANSPORTATION



INVENTORY



MOTION



EXTRA-PROCESSING

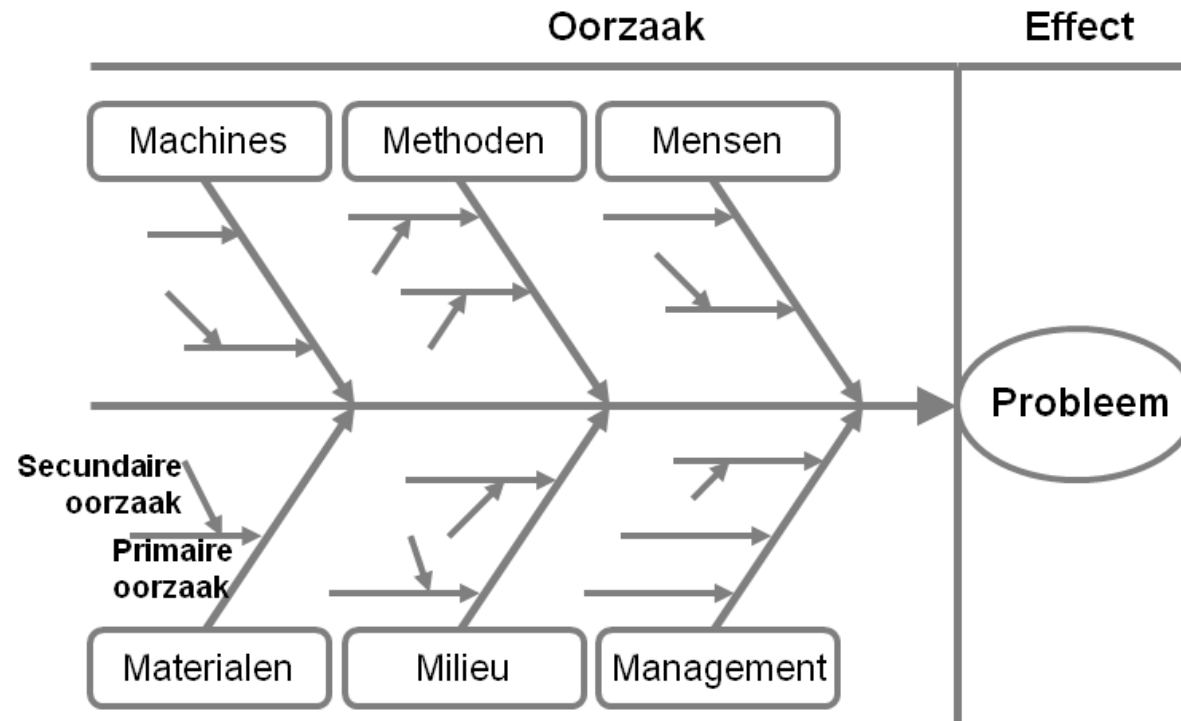


Kwalitatieve Analyse (5)

Visgraatdiagram / oorzaak-gevolgdiagram / Ishikawa diagram:

Methode voor het identificeren van mogelijke oorzaken van een probleem.

Doel: Potentiële oorzaken op een gestructureerde manier in kaart brengen.

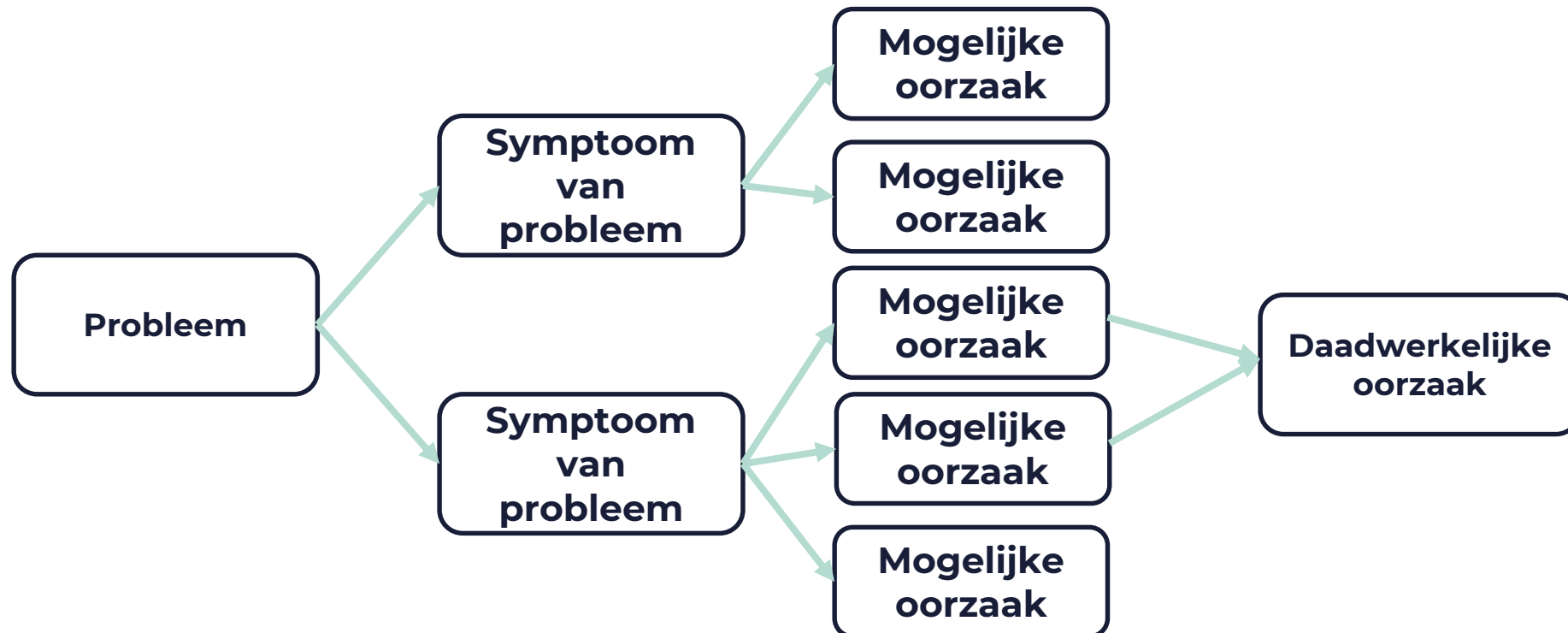


Kwalitatieve Analyse (6)

5x Waarom / kernoorzaak analyse:

Simpele maar effectieve methode om de werkelijke, diepere oorzaak van een probleem of knelpunt te achterhalen.

Doel: Diepgang verkrijgen in de oorzaken om tot de kernoorzaken te komen.



Procesanalyse

Procesanalyse is het doorlichten van de huidige bedrijfsprocessen om ze vervolgens te kunnen optimaliseren

Specifieker, bij procesanalyse gaat het om het **identificeren** van

(1) **Knelpunten** (*bottlenecks*)

(2) Vormen van **verspilling** (*waste*)

die een organisatie ervan weerhouden om betere resultaten te behalen.



Kwalitatieve Procesanalyse



Kwantitatieve Procesanalyse



Kwantitatieve Analyses

Input-Output analyse: Het berekenen van de minimale hoeveelheid bedrijfsmiddelen (mankracht, machines, etc.), die nodig is om aan de vraag te voldoen.

Takttijd is het ritme (tempo) van het proces waarin taken uitgevoerd moeten worden om precies aan de klantvraag te voldoen.

$$\textit{Takttijd} = \frac{\textit{Beschikbare (productie) tijd}}{\textit{Klantvraag (in aantallen)}}$$

Oefening:

Stel, je werkt bij een productiebedrijf dat zonnepanelen assembleert. Over de afgelopen maand was de gemiddelde vraag per week 225 stuks. Per week worden er 5 dagen gewerkt met werkdagen van 8 uur. De gemiddelde output per dag is 50. De gemiddelde voorraad in het productieproces is 20 stuks.

- Wat zou de *takttijd* moeten zijn om aan de vraag te kunnen voldoen?



Kwantitatieve Analyses

Doorlooptijd analyse: De gemiddelde doorlooptijd wordt ook wel gezien als de graadmeter voor mate van fitheid van een proces.

De doorlooptijd van een **proces/taak** is de tijd tussen het moment dat een proces/taak start en het moment dat het proces eindigt.

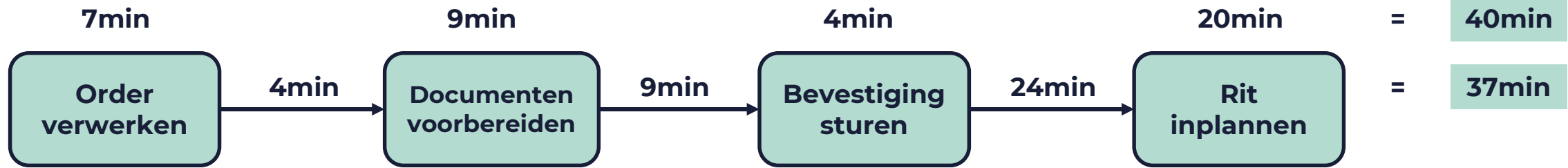
Doorlooptijd = bewerkingstijd + wachttijd (+ hersteltijd)

Om inzicht te krijgen in eventuele verbetermogelijkheden kan je de doorlooptijd-efficiëntie (**DTE**) berekenen.

DTE = bewerkingstijd / doorlooptijd



Kwantitatieve Analyses



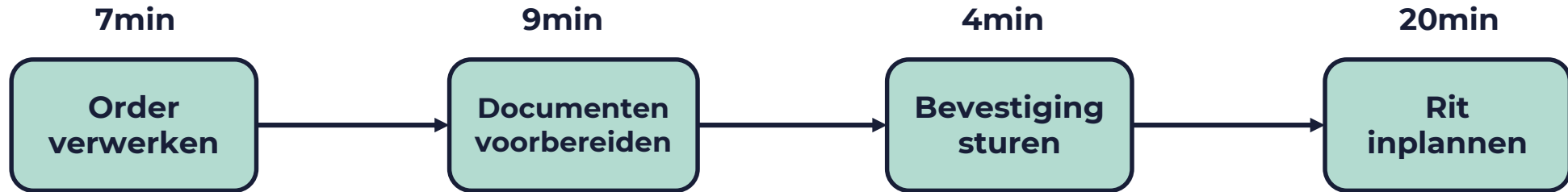
1. Wat is de **doorlooptijd** van bovenstaand proces?
2. Wat is de doorlooptijd-efficiëntie (**DTE**) van dit proces?

Doorlooptijd = 40 + 37 = 77min.

DTE = 40/77 = 0.52



Kwantitatieve Analyses



Cyclustijd analyse: De cyclustijd is de tijd die verstrijkt tussen achtereenvolgende *outputs* van het proces. De cyclustijd wordt bepaald door de **bottleneck** van het proces.

Oefening:

- Wat is de cyclustijd van bovenstaand proces?
- Stel, er werken twee werknemers parallel in stap 4. Wat is dan de cyclustijd?
- In een ideaal scenario, hoe verhouden taktijden en cyclustijden zich met elkaar?



Kwantitatieve Analyse (4)

Simulatie:

Een methode waarbij bedrijfsprocessen worden nagebootst om in kaart te brengen hoeveel en hoe 'gevallen' door het proces stromen. Zo kunnen, bijvoorbeeld, *bottlenecks* geïdentificeerd worden en kan de impact bepaald worden van verschillende variaties in *resource-beschikbaarheid* en *tijd*.

Doel:

Het doel van processimulatie is om te voorspellen hoe een bepaald proces zich daadwerkelijk zou gedragen onder verschillende bedrijfsomstandigheden, om knelpunten te kunnen identificeren.



Procesmanagement Cyclus

6. MONITORING

Doel: Bepalen in hoeverre het proces aan de eisen voldoet

Output:

- Analyse van de prestatie indicatoren
- Feedback van stakeholders
- Interne of externe triggers

5. IMPLEMENTATIE

Doel: Doorvoeren van de nodige wijzigingen in de werkwijze en IT-systemen

Output:

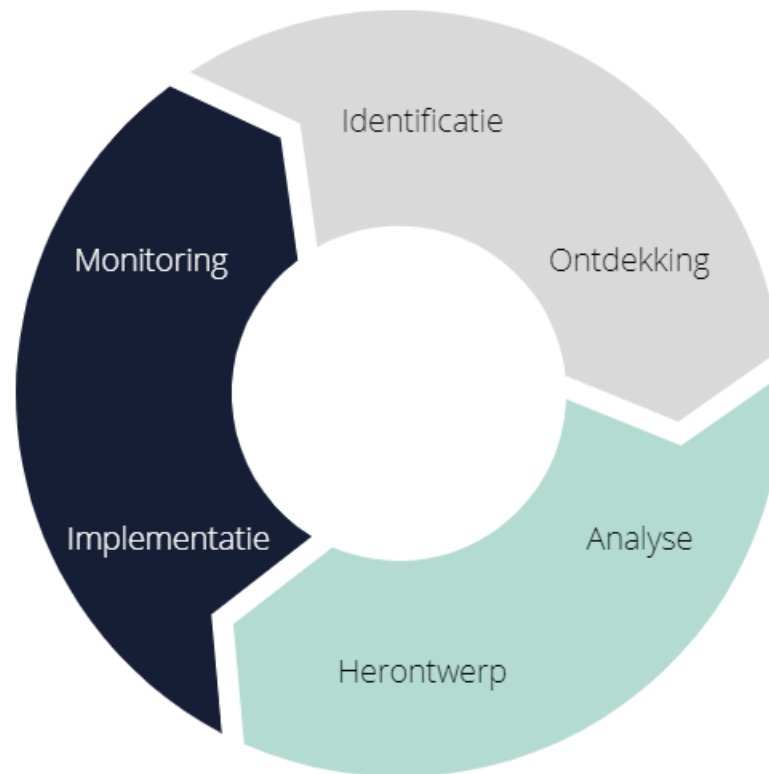
- Software generatie of configuratie
- Procesbeschrijvingen
- Plan voor verandermanagement

4. HERONTWERP

Doel: Het oplossen van de geïdentificeerde problemen en inefficiënties

Output:

- To-Be Model(len) voor communicatie
- To-Be Model(len) voor implementatie



1. IDENTIFICATIE

Doel: Definiëren van de kloof tussen de huidige en gewenste situatie

Output:

- Problem- en Goal Statement
- Selectie van bedrijfsprocessen
- Proces Prestatie Indicatoren

2. ONTDEKKING

Doel: Het begrijpen van de huidige situatie in detail

Output:

- As-Is Model(len) voor communicatie en analyse doeleinden

3. ANALYSE

Doel: Het identificeren en beoordelen van problemen en verbetermogelijkheden

Output:

- Vaststelling en evaluatie van problemen en inefficiënties en diens (kern)oorzaken



Opdracht 1: Visumaanvraag

Situatie

Voor immigratie naar Nederland is het noodzakelijk om een visum aan te vragen. In het afgelopen jaar ontving de ambassade 8.934 visumaanvragen. Uit onderzoek van een onafhankelijk bureau is naar voren gekomen dat slechts een klein deel van het totaal aantal aanvragen op tijd werd afgehandeld (binnen het wettelijk vastgestelde termijn van 4 weken), en dat er aanvragen worden ingediend die nooit worden behandeld of afgerond. Naar aanleiding van dit onderzoek heeft het ministerie de opdracht gegeven aan de ambassade om direct uit te zoeken hoe dit zit en de huidige situatie snel te verbeteren.

De ambassade heeft jou gevraagd om het huidige proces omtrent het verwerken van de visumaanvragen in kaart te brengen en te analyseren.



Opdracht 1: Visumaanvraag

Opdracht

Lees de procesomschrijving op de volgende slide en beantwoord de volgende vragen.

- Welke **rollen** zitten er in dit proces? Wie van hen kunnen we beschouwen als de **klant(en)**?
- Wat is de **waarde** die dit proces levert aan de klant(en)? Wat zijn de mogelijke uitkomsten?
- Als wat voor **type** proces kan het aanvragen van een visum worden omschreven?
- Wat zijn relevante **PPI's** voor het visum-aanvraag proces op basis van de casusomschrijving?
- **Modelleer** het (fictieve) visum aanvraag proces in Joey, zoals het omschreven staat op de volgende sheet.
- Denk alvast na over mogelijke **knelpunten/verspillingen** in het proces en welke **analysetechnieken** relevant zouden kunnen zijn.



Opdracht 1: Visumaanvraag casus

Casus

Om een visum aan te vragen, dient een online aanvraagformulier ingevuld te worden. Nadat een burger het online formulier heeft ingediend, wordt een PDF-document gegenereerd en wordt de burger verzocht dit te downloaden, te ondertekenen en per mail of per post te verzenden samen met de vereiste documenten, waaronder: kopie van het paspoort, een kopie van een (medische) reisverzekering, de resultaten van de taaltoets en de internationale verklaring omtrent gedrag (iVOG).

Bij ontvangst van deze documenten door de ambassade controleert een ambtenaar de volledigheid van de documenten. Als er een document ontbreekt, wordt er een e-mail naar de burger gestuurd met een verzoek om de ontbrekende documenten op te sturen. Ervan uitgaande dat de aanvraag volledig is, stuurt de ambassade de kopie van het paspoort en reisverzekering naar een erkenningsinstantie, die deze documenten controleert en een beoordeling geeft van hun geldigheid. Deze instantie vereist dat alle documenten per post worden verzonden. De erkenningsinstantie stuurt zijn beoordeling ook per post terug naar de ambassade. Soms verliest het postbedrijf de brieven, en dus moeten de brieven van de ambassade opnieuw worden verzonden naar de erkenningsinstantie.

Ervan uitgaande dat de paspoort en reisverzekering verificatie succesvol is, worden de resultaten van de taaltoets vervolgens doorgestuurd naar de inburgeringsafdeling van Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO), die de geldigheid en uitslag controleert. Als de geldigheid niet kan worden aangetoond of het resultaat van de taaltoets onvoldoende is, wordt de aanvraag afgewezen. Dergelijke kennisgevingen van afwijzing worden per e-mail verzonden naar de ambassade.

Zodra alle documenten van de burger gevalideerd zijn, stuurt de ambassade de documenten door naar de Immigratie en Naturalisatiedienst (IND), die verantwoordelijk is voor de beslissing om al dan niet een visum te verstrekken. Het IND neemt haar besluit op basis van de documenten van de aanvrager (zoals de iVOG) en politiek-economische factoren, zoals de woningcapaciteit. Het bestuur van de IND vergadert eens per drie weken en behandelt alle aanvragen die op dat moment openstaan. Aan het einde van de vergadering stelt de voorzitter de ambassade op de hoogte van de uitkomsten per mail. Deze mail bevat een lijst van toegelaten en afgewezen visumaanvragen. Een medewerker van de ambassade uploadt de resultaten in het informatiesysteem, waarna het resultaat per e-mail binnen enkele dagen aan iedere burger gedeeld wordt. Daarnaast krijgen de burgers met een succesvolle aanvraag per post een bevestigingsbrief toegestuurd.

Opdracht 1: Visumaanvraag aanvullende procesinformatie

- Het proces begint wanneer een online aanvraag wordt ingediend. Het duurt gemiddeld 5 werkdagen (nadat de online aanvraag is ingediend) voordat de documenten per post bij het opnamekantoor zijn aangekomen, en gemiddeld 1 werkdag per e-mail.
- De controle op volledigheid van documenten duurt ongeveer 10 minuten. In 20% van de gevallen ontbreken er documenten.
- Een ambassade ambtenaar besteedt gemiddeld 10 minuten om de kopietjes van het paspoort en reisverzekering in een envelop te doen en deze naar het erkenningsbureau te sturen.
- De tijd die nodig is om deze kopietjes te versturen en een reactie terug te ontvangen van het erkenningsbureau, is gemiddeld 2 weken. Ongeveer 10% van de aanvragen wordt afgewezen na de beoordeling van het paspoort/de reisverzekering. De ambassade betaalt een vergoeding van 5 euro per keer dat ze het erkenningsbureau vraagt om de documentatie te controleren.
- Het controleren van de taaltoets resultaten duurt gemiddeld 5 werkdagen, maar in werkelijkheid is DUO gemiddeld slechts 10 minuten per aanvraag bezig. Deze controle is gratis. Ongeveer 10% van de aanvragen wordt afgewezen na de taaltoets.
- Er zitten gemiddeld 3 weken tussen het moment dat de ambassade de aanvraag naar het IND heeft gestuurd en het moment dat het IND een besluit neemt (accepteren of afwijzen). In de vergadering wordt gemiddeld 5 minuten per aanvraag besteed om tot een besluit te komen.
- Het duurt gemiddeld 2 werkdagen (nadat de beslissing is genomen vanuit het IND) voordat de ambassade de beslissing van het IND vastlegt in het informatiesysteem. Het vastleggen van een beslissing duurt gemiddeld 2 minuten. Zodra een beslissing is vastgelegd, wordt er handmatig een melding naar de student gestuurd met behulp van een template mail.
- Tot slot duurt het gemiddeld 2 werkdagen om een bevestigingsbrief per post te versturen, terwijl de handeling 5 minuten per brief is.
- Een werkweek bij de Nederlandse ambassade bestaat uit 36 uur. Een jaar bestaat uit 42 werkweken.

Optionele opdracht: Eigen praktijk

Oefening

- Maak een procesmodel in Joey op basis van een proces waar jij betrokken bij bent voor je werk/in je dagelijkse leven.
- Welke inefficiënties observeer je? Met andere woorden, hoe zou dit proces beter kunnen verlopen?



Contact



www.FlowChainAcademy.nl

Info@FlowChainAcademy.nl



Bonus Oefening: Modelleren in Joey

Casus claimafhandeling bij Insure.Me

Insure.Me is een verzekeringsmaatschappij die verzekeringen afsluit van voertuigen, inboedel en zorgkosten. Eisers kunnen verschillende soorten claims indienen, waaronder voor schade aan voertuigen en inboedel. De medewerkers zijn er druk met dit proces. Hieronder vind je de beschrijving van het huidige proces op basis van uitgevoerde observaties.

Na het ontvangen van een schademelding van een eiser, controleert een junior claimfunctionaris eerst of de eiser verzekerd is. Zo niet, dan wordt de eiser per handmatige email geïnformeerd dat de claim moet worden afgewezen. Mocht de eiser wel verzekerd zijn, dan beoordeelt een senior claimfunctionaris de ernst van de claim. Op basis van de uitkomst (eenvoudige of complexe claims) worden de betreffende formulieren per mail verstuurd. De senior claimfunctionaris stuurt de schadeformulieren voor complexe cases, de junior claimfunctionaris stuurt de schadeformulieren voor de eenvoudige cases. Na retournering van de formulieren vanuit de eiser, worden deze door de junior claimfunctionaris gecontroleerd op volledigheid. Als de formulieren alle relevante gegevens bevatten, wordt de claim overgenomen in het Claims Management Systeem. In dit systeem werken de schade-afhandelaars de verschillende 'openstaande' claims af. Wanneer een schade is afgehandeld komt hij op 'gesloten' te staan. Als een schade gesloten is, belt de junior claimfunctionaris de eiser om diegene te informeren over de afhandeling en vraagt om een cijfer van 1-10 over de klanttevredenheid.



Bonus Oefening: Verspillingen indentificeren

Casus Insure.Me

Na het ontvangen van een schademelding van een eiser, controleert een junior claimfunctionaris eerst of de eiser verzekerd is. Zo niet, dan wordt de eiser per handmatige email geïnformeerd dat de claim moet worden afgewezen. Mocht de eiser wel verzekerd zijn, dan beoordeelt een senior claimfunctionaris de ernst van de claim. Op basis van de uitkomst (eenvoudige of complexe claims) worden de betreffende formulieren per mail verstuurd. De senior claimfunctionaris stuurt de schadeformulieren voor complexe cases, de junior claimfunctionaris stuurt de schadeformulieren voor de eenvoudige cases. Na retournering van de formulieren vanuit de eiser, worden deze door de junior claimfunctionaris gecontroleerd op volledigheid. Als de formulieren alle relevante gegevens bevatten, wordt de claim overgenomen in het Claims Management Systeem. In dit systeem werken de schade-afhandelaars de verschillende 'openstaande' claims af. Wanneer een schade is afgehandeld komt hij op 'gesloten' te staan. Als een schade gesloten is, belt de junior claimfunctionaris de eiser om diegene te informeren over de afhandeling en vraagt om een cijfer van 1-10 over de klanttevredenheid.

Waar zitten de inefficiënties in dit proces en tot welke waste-categorie behoren die?

