

ONDERZOEKSRAPPORT

"PROCESVERANDERING"

IN OPDRACHT VAN:

Nationale-Nederlanden 

OPDRACHTGEVER

AAD VAN DER KLUGT

AUTEUR

ANGAR BAREKZOY

1^E EXAMINATOR

MW M. STOUT

2^E EXAMINATOR

MW L. NEDERLOF

PLAATS

ROTTERDAM

DATUM

AUGUSTUS 2005

VOORWOORD

Dit onderzoeksrapport is geschreven naar aanleiding van een onderzoek naar de werkstroom "overige mutatie" binnen de afdeling NNBP Nationale Nederlanden.

Ik heb met veel plezier aan het onderzoek gewerkt. Vooral het feit dat je als 'onafhankelijke' een hele ander kijk op de zaken krijgt, was erg interessant. De interviews brachten veel zaken naar boven die bruikbaar waren voor het onderzoek.

Mijn dank gaat uit naar de volgende personen en instellingen:

Nationale Nederlanden , in het bijzonder dhr. A. van der Klugt en dhr. H. Determan en de personen die meegewerkt hebben aan het verstrekken van de benodigde informatie, zowel schriftelijk als via interviews.

Hogeschool van Utrecht, faculteit Technische Bedrijfskunde, in het bijzonder Mw. M. Stout en Mw. L. Nederlof.

Ik hoop dat Nationale Nederlanden de resultaten van het onderzoek kan gebruiken, nu en in de toekomst.

Managementsamenvatting

Nationale-Nederlanden is een toonaangevende, geïntegreerde financiële dienstverlener. De bedrijfsmissie is dat Nationale-Nederlanden helpt als toonaangevende geïntegreerde dienstverlener op innovatieve wijze haar klanten hun ambities te realiseren. Het probleem dat binnen Nationale-Nederlanden heerst, is dat binnen de afdeling de werkstroom "overige mutatie" niet overzichtelijk is qua verwerkingstijd, doorlooptijd, hoeveelheid instroom en uitstroom. De doelstelling van het onderzoek is tot oplossingen te komen op de drie aandachtspunten (Deze werkstroom overzichtelijk maken, deze werkstroom beheersbaar en bestuurbaar maken, deze werkstroom herkenbaar en meetbaar maken). Er wordt beoogd op basis van de informatie uit studie en onderzoek, een goed advies uit te kunnen brengen over deze werkstroom binnen de afdeling.

Aan de hand van procesbeschrijving zijn de huidige processen in kaart gebracht, vervolgens zijn de probleemgebieden beschreven. Deze problemen zijn volgens de wachtheorie gestructureerd. Op basis van deze informatie werd een kader neergezet die richtlijnen gaf voor mogelijke oplossing. De alternatieven werden vergeleken met het opgestelde kader en gewaardeerd ten opzichte van elkaar. De uiteindelijke oplossing werd gekozen.

Op basis van het onderzoek kunnen de volgende aanbevelingen worden gedaan:

- Om de werkstroom overige mutatie beter beheersbaar en bestuurbaar te maken, kan men de werkstroom verder ontleden in 5 verschillende subwerkstromen. Hierdoor kan inzicht verkregen worden in de verwerkingstijd, de hoeveelheid instroom en uitstroom.
- Zorg dat als deze oplossing gebruikt wordt, men de aansturing en coördinatie van de werkstromen op een juiste manier doet. De planning van de werkvoorraad is eveneens heel belangrijk en men moet zich ervan bewust zijn ook hier heel zorgvuldig mee om te gaan.
- Wanneer men deze oplossing gaat gebruiken, moet dit goed worden uitgelegd aan de medewerkers. Zij moeten het belang zien en merken.
- Het opstarten van processen is heel belangrijk. Als men dit niet goed doet, heeft het geen zin de werkstroom te ontleden.
- De medewerkers moeten actief bij het proces betrokken worden.
- Het beter vastleggen van gegevens is van groot belang.
- Digitale instroom is ideaal. Dan heeft men ook geen voorbehandeling nodig.
- Volledigheid van informatie is heel belangrijk
- Ervaren medewerkers zijn gewenst. Dan kan men de juiste mensen op de juiste mutatie zetten.
- Zorg ervoor dat de cultuur binnen de afdeling aansluit bij de nieuwe doelstellingen van Nationale Nederlanden.



INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	1
Managementsamenvatting	2
Inleiding	5
Deel 1 Oriëntatie en probleemanalyse	
1 Nationale Nederlanden	7
1.1 Wat doet Nationale Nederlanden?	7
1.2 Missie	7
1.3 Visie	7
1.4 Strategie	7
1.5 Organisatiestructuur	8
1.6 Ontwikkelingen Nationale-Nederlanden	9
1.7 Bedrijfscultuur	9
1.8 Geografische markt	10
1.9 De Branche Nationale Nederlanden	10
1.10 Omschrijving	10
1.11 Positie	11
2 Het probleem	12
2.1 Wat is het probleem?	12
2.2 Waar komt het probleem vandaan?	12
2.3 Urgentie om het probleem op te lossen?	12
2.4 Wat is er al intern aan gedaan?	12
2.5 Welke afdelingen/ zijn het meest betrokken?	12
2.6 Wat is het gewenste resultaat?	12
3 De projectopdracht	13
3.1 Effect-cause-Effect model	13
3.2 Situatiebeschrijving	13
3.3 De probleemstelling	13
3.4 De opdrachtomschrijving	15
3.4.1 Deelopdrachten	15
3.5 Randvoorwaarden	15
3.6 Afbakeningen	15
3.7 Interdisciplinaire aspecten	16
3.8 Projectplanning	16
Samenvatting deel 1	17
Deel 2 Ontwerp en constructie	
4 Huidige situatie	19
4.1 Methode van onderzoek	19
4.2.1 Processtructuur	19
4.2.2 Processchema's	20
4.2.3 Scannen en indexeren	21
4.2.4 Bewerken	22
4.2.4.1 Offreren	22
4.2.4.2 Accepteren	22
4.2.5 Beheren van contracten/mutaties	23
4.2.5.1 Overige mutatie	23
4.2.5.2 Subproces diverseren	24
4.3 Probleemgebieden	25



5	Problemen gestructureerd	26
5.1	Inleiding	26
5.2	Beschrijving van operationele processen	26
5.2.1	Bezettingsgraad	27
5.2.2	Variatie	27
5.2.2.1	Wachtrijsystemen	28
5.3	Vergelijking	28
5.3.1	Uitdiensttreding	29
5.3.2	Overige mutaties	29
5.4	Kernproblemen	30
6	Mutatiealternatieven	31
6.1	Eisen	31
6.2	Doelstellingen	31
6.3	Alternatief 1	31
6.3.1	Doorlooptijd	33
6.3.2	Bewerkingstijd	33
6.3.3	Instroom	35
6.3.4	Uitstroom	35
6.3.5	Gemiddelde wachttijd	35
6.3.6	De min- en pluspunten	36
6.4	Alternatief 2	36
6.4.1	Doorlooptijd	39
6.4.2	Bewerkingstijd	39
6.4.3	Instroom	40
6.4.4	Uitstroom	41
6.4.5	Gemiddelde wachttijd	41
6.4.6	De min- en pluspunten	41
6.5	Alternatief 3	42
7	Keuze uit alternatieven	48
7.1	Prioriteit opdrachtgever	48
7.2	Wegingsmethode	48
7.3	Weging	48
7.4	Keuze	49
8	Consequentie keuze alternatief	50
8.1	Inleiding	55
8.2	Alternatief 1	50
9	Confrontatie probleem/oplossing	51
Samenvatting deel 2		52
Deel 3	Verandering en advies	
10	Fasering	55
10.1	Start/aanpak	55
10.2	Vorbereiding	56
10.3	Consequenties	57
10.4	Nazorg	57
11	Implementatieplan	58
11.1	Veranderen	58
11.2	Beheersing	58
12	Conclusie en Aanbeveling	62
Samenvatting deel 3		64
Literatuurlijst		65
Bijlagen (apart ingebonden)		

INLEIDING

De aanleiding van het onderzoek

De pensioenwereld is behoorlijk in beweging. Zo zijn er in de laatste jaren meerdere wetswijzigingen geweest. Enkele van deze wetswijzigingen, zoals de wet fiscale behandeling van pensioenen en het vervallen van de overhevelingstoeslag, hebben hun weerslag gehad op het pensioenvraagstuk en het einde is nog niet in zicht.

Gezien de vele en aanzienlijke veranderingen die op ons afkomen is het wenselijk om de pensioenproducten nog eens goed onder de loep te nemen en, daar waar nodig, aan te passen. Zo ook het NN-Bedrijfspensioen, het semi-collectieve pensioenproduct van Nationale-Nederlanden. Daarom heeft Nationale Nederlanden dit onderzoek verricht, om zo binnen de afdeling NNBP de werkstroom "overige mutatie" overzichtelijk te maken.

De kernaandachtspunten zijn dan ook:

- Deze werkstroom overzichtelijk maken
- Deze werkstroom beheersbaar en bestuurbaar maken
- Deze werkstroom herkenbaar en meetbaar maken

De doelstelling van het onderzoek

De doelstelling van het onderzoek is tot oplossingen te komen op de drie bovenstaande aandachtspunten. Er wordt beoogd op basis van de informatie uit studie en onderzoek, een goed advies uit te kunnen brengen over deze werkstroom binnen de afdeling.

Werkwijze

Het onderzoek is uitgevoerd aan de hand van het ProjectPlan. Het model is te verdelen in vier fases, namelijk: oriëntatiefase, probleemanalysefase, constructiefase en de adviesfase. Het resultaat hiervan is dit rapport dat als handvat kan dienen om de adviezen in uitvoer te brengen. Naast het Project Plan model is er gebruik gemaakt van literatuur, zijn er interviews afgenomen bij Nationale Nederlanden en is documentatie geraadpleegd. Om één en ander te structureren is het Effect-Cause-Effect-model gebruikt.

Inhoud rapport

In hoofdstuk 1 wordt beschreven wat Nationale Nederlanden voor een onderneming is. Hoofdstuk 2 geeft weer wat het probleem is. De projectopdracht is te vinden in hoofdstuk 3. Hoofdstuk 4 geeft het huidige situatie weer. In hoofdstuk 5 worden de problemen gestructureerd. De oplossingalternatieven worden in hoofdstuk 6 behandeld en keuze uit deze alternatieven wordt in hoofdstuk 7 beschreven. De consequentie van de genomen keuze besproken in hoofdstuk 8. Confrontatie probleem/oplossing is te vinden in hoofdstuk 9. hoofdstukken 10 en 11 geven de implementatie weer. In het laatste hoofdstuk is het advies opgenomen.

Deel 1

Oriëntatie en probleemanalyse

1. NATIONALE - NEDERLANDEN

1.1 Wat doet Nationale-Nederlanden?

Nationale-Nederlanden is een toonaangevende, geïntegreerde financiële dienstverlener. Het bedrijf maakt deel uit van de ING Groep, die over de hele wereld actief is. Ze bieden financiële totaaloplossingen, zowel zakelijk als particulier. Nationale-Nederlanden is een intermediairmaatschappij en werkt bij de verkoop van haar producten en diensten nauw samen met het intermediaire kanaal.

1.2 Missie

Nationale-Nederlanden heeft medio 2000 een nieuwe koers uitgestippeld, met als centrale thema 'Denken, durven, doen'. Deze koers is de horizon en de uitdaging. Alles wat Nationale-Nederlanden de komende jaren gaat doen, moet direct of indirect bijdragen aan het verwezenlijken van deze nieuwe koers. Op grond van een aantal basisuitgangspunten, is de volgende missie geformuleerd:

Nationale-Nederlanden helpt als toonaangevende geïntegreerde dienstverlener op innovatieve wijze haar klanten hun ambities te realiseren.

1.3 Visie

Nationale-Nederlanden biedt een combinatie van verzekeringen en bancaire producten / diensten vanuit de gedachte dat Nationale-Nederlanden een ondernemende partner in business is. De visie is in onderstaande strategische doelstellingen vertaald.

1.4 Strategie

De strategie van Nationale-Nederlanden wordt uitgebreid beschreven op de interne website (intranet). In dit rapport is deze strategie gestructureerd volgens de theorie van Bloemers¹. Waarom de theorie van Bloemers betrekking heeft op Nationale-Nederlanden is, omdat men voortdurend de effectiviteit van de geformuleerde strategieën controleert en het bedrijf inspeelt op de snel veranderde omgevingsfactoren en brancheontwikkelingen, etc. De organisatiestrategie is sterk gericht op positionering ten opzichte van de concurrent en of samenwerking met andere organisaties (Add value). Intern wordt er constant aangepast aan de te voeren strategie. Hierbij valt te denken aan; structuur, cultuur en personeelsbestand.

Volgens dhr. Bloemers bestaat een organisatiestrategie uit drie elementen. Te weten:

1. De doelen van een organisatie;
2. De wijze waarop deze doelen bereikt dienen te worden;
3. De hulpmiddelen waarmee dat dient te gebeuren.

¹ Bron: Management organisatie en gedrag, Bloemers

Aan de hand van deze drie elementen is de strategie van Nationale-Nederlanden ingedeeld.

De doelen van Nationale-Nederlanden:

- Klanttevredenheid en Verantwoorde groei van de organisatie
- Verkoop van winstgevende producten
- Kostenreductie (Een onderdeel daarvan is productsanering)
- Cross-selling en uitbouw van leadposities
- Kostenefficiency en rendementsverhoging

De wijze waarop de doelen bereikt dienen te worden:

- Client focus: de eindklant staat centraal in denken en doen
- Operational excellence: TOP-kwaliteit in alles wat ze doen
- Rendement: Rendement boven volume
- Samenwerking met andere bedrijven
- Nationale-Nederlanden zal moeten voldoen aan de eisen die opdrachtgevers stellen op het gebied van kwaliteit, professionaliteit en betrokkenheid.
- Door actief en oplossingsgericht financiële concepten aan te bieden
- Uit te blinken door een excellente kwaliteit van dienstverlening

De hulpmiddelen waarmee dat dient te gebeuren

- Door problemen inzichtelijk te maken, bijvoorbeeld klanttevredenheid meten (inventarisatie), te analyseren waarom zoveel klanten tevreden of ontevreden zijn (bewustwording), na te gaan hoe dat in de praktijk optimaal gestructureerd kan worden (rationalisatie) en op welke wijze de organisatie hier in de praktijk zelfstandig mee verder kan (operationalisatie).
- De mensen binnen Nationale-Nederlanden zullen zich hiervoor moeten inzetten.
- Door heel zorgvuldig met productsanering om te gegaan. Als het afstoten van een product tot gevolg heeft dat andere, wél winstgevende, producten niet meer worden verkocht of verlengd, spant men het paard achter de wagen. Bij productmanagement ligt het accent op winstgevende producten. Er zal daartoe een gedifferentieerde targettering worden ingevoerd.

1.5 Organisatiestructuur

Om een duidelijk beeld te krijgen van de structuur binnen Nationale-Nederlanden is er een organogram gemaakt (zie bijlage I). Het geeft een duidelijk overzicht van de hiërarchische indeling vanuit de top van Nationale-Nederlanden. De organisatiestructuur van Nationale-Nederlanden is een matrixorganisatie, waarbij onderscheid wordt gemaakt in:

Regio's:

De verzekeringsadviseurs worden vanuit acht regio's integraal ondersteund.

Landelijke Accounts:

Intermediairs die landelijk opereren of een afwijkende werkwijze hebben, worden ondersteund door de afdelingen Landelijke Accounts.

Marktgroepen:

De Regio's en Landelijke Accounts worden permanent gevoed door de Marktgroepen.

Stafdiensten:

De stafdiensten ondersteunen de Regio's, Landelijke Accounts en Marktgroepen. Hun aandachtsgebieden zijn marketing, communicatie, opleidingen, personeelszaken, automatisering en juridische en fiscale zaken.

1.6 Ontwikkelingen binnen Nationale-Nederlanden

De afgelopen jaren zijn er binnen Nationale-Nederlanden een aantal ontwikkelingen aan de gang. Onderstaand zijn er een aantal verder uitgelegd:

- **Organisatieontwikkeling algemeen**

Er hebben meerdere herinrichtingen van de verschillende Lines of Business plaatsgevonden.

Naamswijzigingen diverse afdelingen

Eind 2004 is Nationale-Nederlanden opgenomen in de divisie Intermediair van ING Groep.

- **Productvernieuwing**

Per 1 januari 2005 is het vernieuwde product NN-Bedrijfspensioen geïntroduceerd. De aanleiding van het nieuwe product NN-Bedrijfspensioen is de gewijzigde wet- en regelgeving.

1.7 Bedrijfscultuur

Openheid en inspraak zijn belangrijke kenmerken van de bedrijfscultuur bij Nationale-Nederlanden.

De theorie die het beste bij Nationale-Nederlanden aansluit ten aanzien van de cultuur is de theorie van Harrison². Volgens Harrison heeft Nationale-Nederlanden een cultuur die te typeren is als een persoonscultuur. Hierbij staat het individu centraal. Zijn competenties, behoeften en vaardigheden vormen het uitgangspunt voor de organisatie.

Het werk wordt dan ook verdeeld en georganiseerd op basis van persoonlijke voorkeuren en wensen. Het succes van de organisatie valt samen met het succes van het individu. Hier vormen individuele eigenschappen de basis van het succes van de

organisatie. Nationale-Nederlanden werkt met bepaalde normen (regels omtrent gedrag, wat behoort men te doen in een bepaalde situatie en wat vooral niet) en waarden. Waarden waarin de gemeenschappelijke ideeën over wat goed is en wat niet worden vastgelegd, zoals kwaliteit, betrouwbaarheid, en klantvriendelijkheid. De medewerkers worden geacht deze normen en waarden na te leven.

Het management heeft daarbij een voorbeeld functie, waarvan verwacht wordt dat men zich daarvan bewust is. De onderneming staat bekend als een betrouwbare onderneming en wil ook een betrouwbare werkgever zijn.

De cultuur moet tevens aansluiten bij de nieuwe koers van Nationale Nederlanden en moet tot uiting komen in de manier waarop men met elkaar, het werk en de klant omgaat. Elke medewerker van Nationale Nederlanden kan wat doen om de cultuur te veranderen, bijvoorbeeld door te gaan

Van	Naar
Angst	Lef
Afwachtend	Ondernemend
Alibicultuur	Verantwoordelijkheidsgevoel
Defensief	Offensief
Probleemzoekend	Oplossingsgericht
Volgend	Innovatief

Tabel 1: Cultuuromslag

1.8 Geografische markt

Nationale-Nederlanden opereert door heel Nederland. Er wordt steeds gekeken of het productrendement en de inzetbaarheid passen binnen de strategie van de onderneming.

1.9 De Verzekeringsbranche

De verzekeringsbranche bestaat uit particuliere levens- en schadeverzekeraars, pensioenfondsen, het verzekeringsintermediair en sociale-verzekeringsinstellingen. Tabel 2 geeft het aantal instellingen in de verzekeringsbranche per 1 januari 2004 (zie bijlage 2: tabel 2).

Er bestaan verschillende typen pensioenfondsen; het ondernemings-pensioenfonds en het bedrijfstakpensioenfonds. De eerste is verbonden aan een bepaalde onderneming, de tweede voert de pensioenregeling uit voor een gehele bedrijfstak. De verzekeringsbranche was in 2002 goed voor 131 duizend banen (zie bijlage 2: tabel 2.1). De totale langlopende beleggingen aan het eind van 2003 bedroegen bijna 770 miljard euro (bijlage 2: tabel 2.1).

1.10 omschrijving

Binnen de verzekeringsbranche zijn verschillende (semi-) overheidsorganisaties en particuliere (belangen)organisaties



actief. Zo zijn er belangenbehartigers van de verzekeraars, pensioenfondsen, sociale verzekeringsorganen, tussenpersonen, gevolmachtigde agenten en experts. Samen met de overheid en de Verzekeringskamer zijn zij allen verantwoordelijk voor een specifiek facet binnen de verzekeringsbranche (Assurantiegids).

1.11 Positie

NN heeft een sterke positie in de markt, maar deze staat onder druk, de combinatie Amersfoortse/Stad Rotterdam is een belangrijke concurrent. Ook Aegon, Amev en Delta Lloyd zijn belangrijke concurrenten. Men verwacht dat het intermediair (het verkoopkanaal, ook wel Verzekeringsadviseurs of VA's genoemd) het aantal verzekeraars waarmee zij werken zal verminderen. De kleine kantoren volgen in een beduidend lager tempo, maar vormen **evenwel** nog steeds **het** grootste deel van de markt. Verder neemt het aantal eenmanskantoren verder af en is er een afname van de focus op alleen particulieren of alleen bedrijven binnen de vestigingen.

2. Het probleem

2.1 Wat is het probleem?

Het probleem **dat** binnen Nationale-Nederlanden heerst, is dat binnen de afdeling NNBP (Bedrijfspensioenen) er een groot aantal werkstromen zijn waaronder de werkstroom "overige mutatie". Deze werkstroom is niet overzichtelijk.

2.2 Waar komt het probleem vandaan?

NNBP is een product dat door Nationale Nederlanden op de markt is gebracht om te voldoen aan de wensen van de klanten. Het product is negen jaar geleden geïntroduceerd als een reactie op een soortgelijk product dat op de markt werd gebracht door AEGON. Omdat dit product zo snel op de markt moest worden gezet, was er geen tijd om een eigen administratiesysteem op te zetten met alle problemen van dien. Iets dat o.a. naar voren kwam in de lange levertijden van nieuwe polissen en de trage behandeling van allerlei soorten mutaties. Klanten bleven weg omdat het hen allemaal te lang ging duren en men vond dat de afhandeling van mutaties e.d. ook veel te lang duurde en ook nog eens vaak niet goed afgehandeld waren.

2.3 Urgentie om het probleem op te lossen?

De problemen gaan ten koste van de productie en de klanttevredenheid. Het is daarom belangrijk om zo snel mogelijk inzicht te krijgen in de werkstromen. Wanneer dit is gerealiseerd zal deze beter beheersbaar en bestuurbaar zijn. Tevens zijn er een aantal projecten bezig die op het resultaat van dit onderzoek wachten.

2.4 Wat is er al intern aan gedaan?

Intern zijn er een aantal projecten geweest om de werkstroom te ontleden en inzichtelijk te maken. Er is momenteel bijvoorbeeld een project dat hetzelfde doet voor de salarismutatie via het digitale medium. In de toekomst wil men dit ook doen met de overige mutaties, echter dit staat los van dit onderzoek.

2.5 Welke afdelingen zijn het meest betrokken bij het probleem?

De afdeling die het meest betrokken is bij het probleem is de afdeling NNBP; de heren A. van der Klugt en H. Determan.

2.6 WAT IC HET GEWENSTE EINDRESULTAAT?

Het gewenste eindresultaat is om de werkstroom overzichtelijk te maken zodat er beter gestuurd kan worden op een efficiënt en kwalitatief goed proces. Deze termen houden in dat de werkstromen binnen de overige mutatie beperkt, herkenbaar (definiëring) en meetbaar (bewerkingstijden en doorlooptijden, instroom en uitstroom) moeten zijn.

3. De projectopdracht

3.1 Effect-Cause-Effect-Model²

Het Effect-Cause-Effect-model geeft weer wat de kernproblemen zijn. Vervolgens worden deze gekoppeld aan de symptomen welke een rol spelen. Ook de doelstellingen, die in overleg met Nationale-Nederlanden zijn geformuleerd, zijn terug te vinden in het model. Aan de hand van het gehele model is vervolgens de opdracht geformuleerd.

3.2 Situatiebeschrijving:

Binnen de afdeling Individueel Pensioen/Nationale-Nederlanden BedrijfsPensioen zijn er een aantal werkstromen, waaronder de werkstroom "overige mutaties". Deze werkstroom beslaat ongeveer 50 procent van alle werkstromen.

3.3 Probleemstelling

Uit het intakegesprek is de probleemstelling naar voren gekomen:

"Het management van de afdeling Individueel Pensioen/Nationale-Nederlanden BedrijfsPensioen heeft op dit moment geen inzicht in de verwerkingstijd, de hoeveelheid instroom en de te verwachten uitstroom van deze werkstroom. Hierdoor (grote diversiteit) is deze werkstroom niet beheersbaar/ bestuurbaar".

Deze termen houden eveneens in dat de werkstromen binnen de overige mutatie beperkt, herkenbaar (definiëring) en meetbaar (bewerkingstijden en doorlooptijden, instroom en uitstroom) moeten zijn.

De volgende stap die genomen is, is het onderzoeken van verschillende informatiebronnen. Er is gebruik gemaakt van twee informatiebronnen, namelijk:

- Interviews binnen Nationale-Nederlanden
- Documenten via Nationale-Nederlanden verkregen, zoals: jaarverslagen en overzichten etc

Uit het Effect-Cause-Effect-model komen drie kernproblemen naar voren, namelijk:

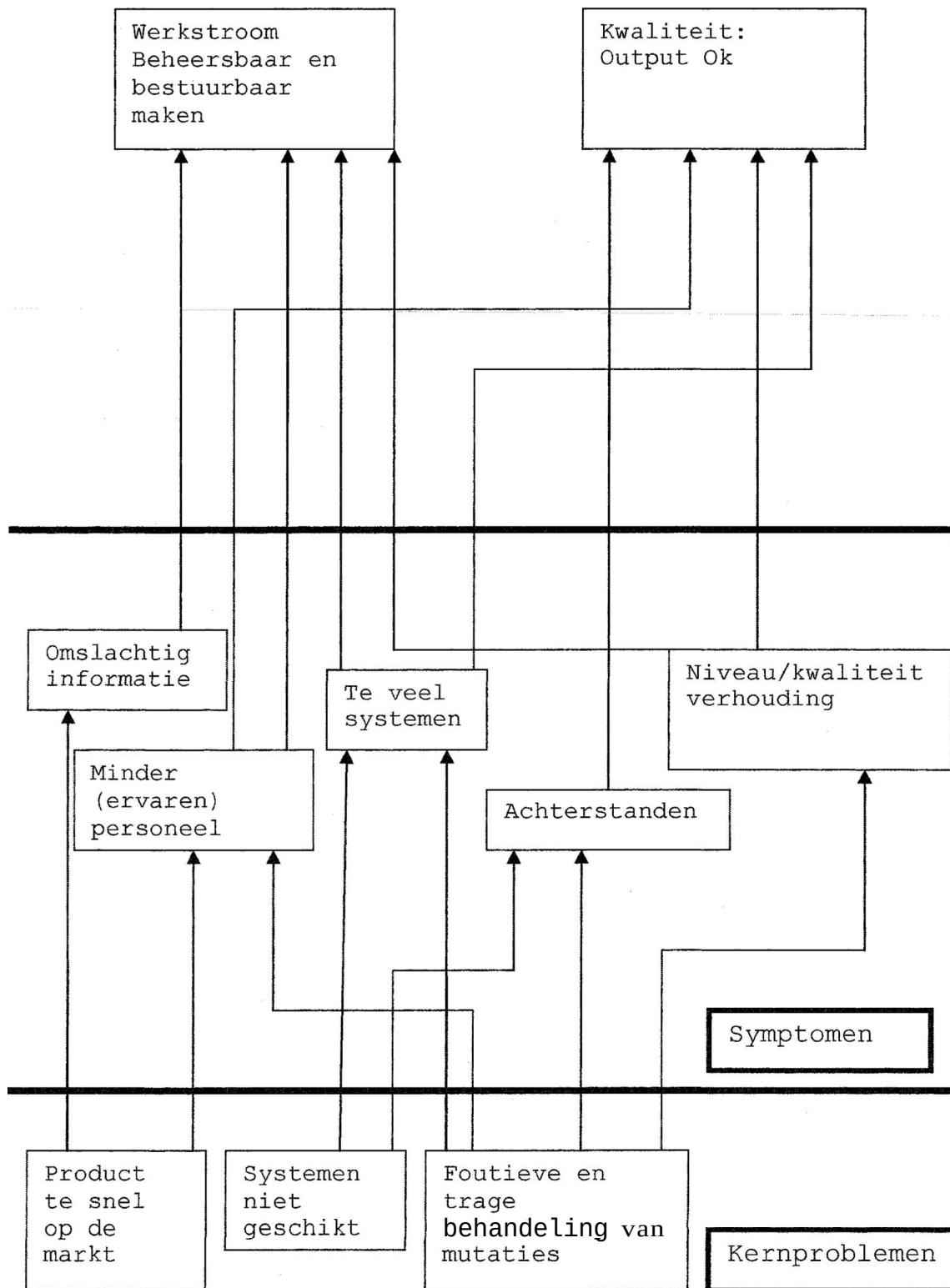
- Product te snel op de markt
- Systemen niet geschikt
- Foutieve en trage behandeling van mutaties

Kernproblemen zijn problemen waar alle symptomen uit voortkomen. Symptomen zijn de verschijnselen waar door "de ziekte" zich verraadt.

² Bron: dictaat, J. Goedegebuur

Figuur 1: Effect-Cause-Effect-model

Doelstellingen



3.4 Opdrachtschrijving:

Onderzoek de werkstroom door deze te ontleden en in een aantal onderliggende werkstromen onder te verdelen met als doel het beheersbaar maken van het totale volume van de werkstroom. Aan dit onderzoek zijn een aantal eisen verbonden:

- Het aantal werkstromen binnen de overige mutatie moeten 4 á 5 werkstromen zijn
- De werkstromen moeten herkenbaar zijn
- De werkstromen moeten meetbaar zijn
- De onderliggende werkstromen moeten een volume hebben van maximaal 25% van de totale werkstromen
- Het implementatieplan is een essentieel deel van de opdracht (de werkstroom moet implementeerbaar zijn)
- De werkstromen moeten output-ok³ zijn

3.4.1 Deelopdrachten:

- Beschrijf de huidige situatie
- Analyseer de huidige situatie en stel probleemorzaken (Effect-Cause-Effect-model) vast
- Zoek naar alternatieve oplossingen voor deze problemen
- Ontwikkel samen met het management de best passende oplossing
- Schrijf een implementatieplan

3.5 Randvoorwaarden:

- Het project dient voor 15 augustus 2005 afgerond te zijn
- Er zal geen informatie worden doorgespeeld aan derden
- Mogelijke oplossingsalternatieven dienen in lijn te liggen met de huidige/ toekomstige NN-strategie

3.6 Afbakening:

- De uit het onderzoek voortkomende aanbevelingen liggen qua uitvoerbaarheid binnen de mogelijkheden van de afdeling.
- Het implementatieplan zal gericht zijn op de gefaseerde weergave van de (hoofd)activiteiten en het opsommen van gerelateerde kostenaspecten (zonder financiële uitwerking op detailniveau). Waar mogelijk worden de activiteiten uitgezet in een tijdspad.
- De implementatie zelf maakt geen deel uit van de opdracht.

³: output-ok is een extra controle moment (een systeem) voordat gemuteerde stukken (polissen) verzonden worden.

3.7 De interdisciplinaire aspecten:

- **Organisatiekunde**
 - *Management en organisatie:*
Inzicht verwerven in de structuur van Nationale-Nederlanden voor afstudeerverslagen en voor het opzetten van het implementatieplan.
 - *Communicatie:*
De communicatie tussen de afdelingen is zeer belangrijk. Deze afdelingen behoren goed samen te werken. Hiervoor moet je bepaalde skills hebben (en kunnen gebruiken) zoals communicatief zijn, organisatorisch goed onderlegd zijn, goed kunnen plannen enz.
 - *Cultuur:*
Ook de cultuur binnen het bedrijf, met name binnen de afdeling is van groot belang. Men is van mening dat het probleem o.a. door de huidige cultuur is ontstaan en/of niet opgelost kan worden. Daarom is het noodzakelijk deze cultuur te analyseren.
 - *Manier van organiseren van werk en veranderkunde:*
Analyseren wat de veranderingen zullen zijn voor de organisatie (als geheel) en het management (van de afdeling).
- **Infomatiemanagement**
 - De manier waarop informatiestromen (werkstromen) uitgewisseld en gerapporteerd worden tussen de verschillende afdelingen moeten worden geanalyseerd en gestructureerd om informatieverlies te vermijden.
 - De huidige informatiesystemen (binnen de afdeling) in kaart brengen en eventuele aanpassingen adviseren.
- **Logistiek**
 - Planning en besturing van de werkstromen. Hoe worden deze werkstromen bestuurd en gepland. Deze kunnen worden geanalyseerd en gestructureerd om een betere, overzichtelijke werkstroom te krijgen.

3.8 Projectplanning

Om de bovenstaande probleemstelling te realiseren zijn de volgende fasen doorgelopen:

- Oriëntatiefase: Beschrijving, nadruk ligt op het verzamelen en bestuderen van literatuur en jaaroverzichten.
- Probleemanalyse: Hier zullen aan de hand van de opgedane kennis in de oriëntatiefase de problemen geanalyseerd en worden en zullen er interviews worden afgenomen.
- Constructiefase: In deze fase zal gezocht worden naar oplossingen en met de opdrachtgever een passende oplossing ontwikkeld worden.
- Adviesfase: In deze fase zal het rapport geschreven worden. De adviezen worden opgenomen en er wordt een implementatieplan samengesteld.

Samenvatting deel 1

Nationale-Nederlanden is een toonaangevende, geïntegreerde financiële dienstverlener. Nationale-Nederlanden biedt een combinatie van verzekeringen en bancaire producten / diensten vanuit de gedachte dat Nationale-Nederlanden een ondernemende partner in business is.

Het probleem dat binnen Nationale-Nederlanden heerst, is dat binnen de afdeling NNBP werkstroom "overige mutatie niet overzichtelijk is qua verwerkingstijd, doorlooptijd, hoeveelheid instroom en uitstroom.

Met het Effect-Cause-Effect-model is de kernproblemen weergegeven. Vervolgens is de opdracht geformuleerd.

Deel 2

Ontwerp en constructie

4. Huidige situatie

4.1 Methode van onderzoek

Methoden voor gegevensverzameling:

Voor het verzamelen van de gegevens voor het onderzoek zijn verschillende methoden beschikbaar. De methoden participatie, observatie en metingen nemen zeer veel tijd in beslag. De methoden interviews en documentatie passen het beste bij het onderzoek. Hiermee zal geprobeerd worden een goed beeld te krijgen van de interne gang van zaken, maar ook van eventuele knelpunten en problemen. Ook is het belangrijk van de medewerkers en managers te horen wat volgens hen de beste oplossing is en hoe zij de invulling hiervan zien. Zo kan men gebruik maken van de interne expertise en wordt er tegelijk ook draagvlak gecreëerd binnen de onderneming. Zie voor meer informatie de literatuurlijst en de interviews in bijlage VII.

4.2 Procesbeschrijving

In de volgende paragrafen is een beschrijving opgenomen van de bedrijfsprocessen van NNBP.

Alle vervaardigde documenten worden toegevoegd aan het elektronisch dossier. Dit dossier wordt met behulp van een workflowmanager steeds bij de juiste mensen 'aangemeld'. In de werklijst van de medewerker staat steeds wat hij moet doen met het betreffende dossier.

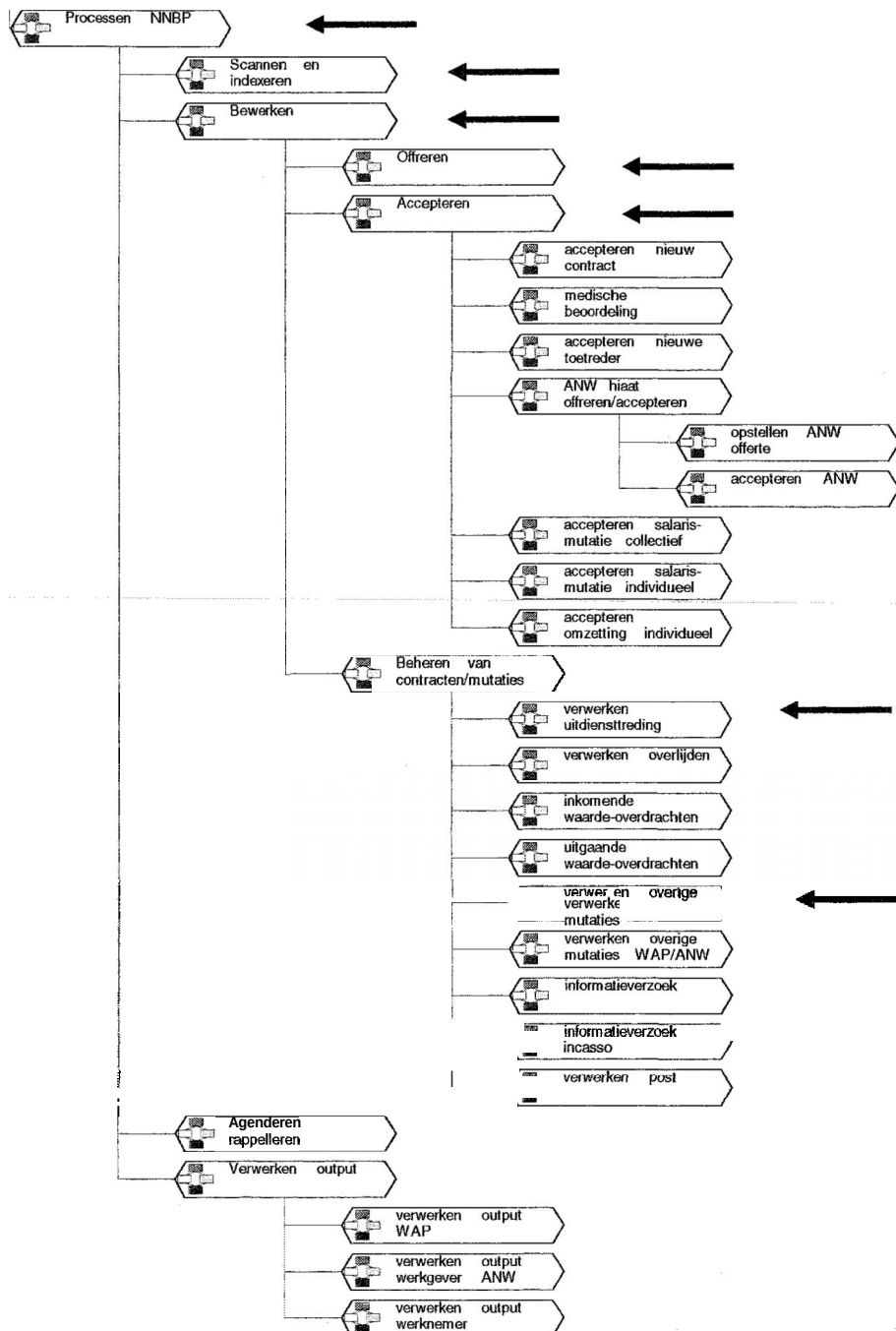
In paragraaf 4.2.1 is een processtructuur weergegeven van de processen bij de afdeling NNBP. Het geeft een totaal overzicht van de processen weer. Paragraaf 4.2.2 geeft de Processchema's weer.

Er is gekozen om behalve het proces overige mutatie ook een aantal andere processen weer te geven zodat er een breder overzicht ontstaat waarin men de relaties onderling kan zien. Dit is terug te vinden respectievelijk in de paragrafen 4.2.3, 4.2.4 en 4.2.5.

De probleemgebieden zijn in de laatste paragraaf van dit hoofdstuk opgenomen.

4.2.1 Processtructuur

Hieronder is de processtructuur weergegeven. De pijlen geven aan dat deze processen in de volgende paragrafen worden behandeld.



Figuur 2: processtructuur

4.2.2 Processchema's

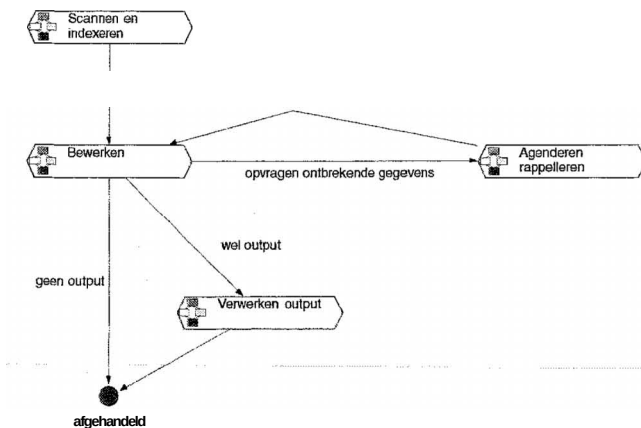
De processen binnen NNBP zijn onderverdeeld in verschillende groepen:

- 1- Scannen en indexeren
- 2- Bewerken
- 3- Verwerken output
- 4- Agenderen/rappelleren

De volgende processen komen als subprocess in verschillende processen voor:

Agenderen/rappelleren, verzenden output werkgever, verzenden output werknemer

Het vervolgen van het hoofdproces *wordt* in het hoofdproces aangegeven door een trigger op een toestand (vaak: trigger ontbrekende gegevens of document)

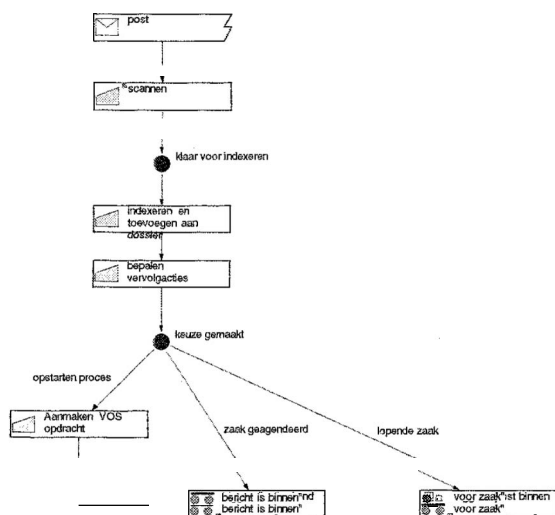


Figuur 3: processchemays

In de bijlage III zijn de activiteiten en beschrijvingen van de subprocessen opgenomen. Hierin zijn ook de onderlinge relaties weergegeven. Zie bijlage III voor meer informatie.

4.2.3 Scannen en indexeren

In dit subprocess worden alle binnenkomende documenten gescand en geïndexeerd. Ook de ontbrekende gegevens. Na het indexeren is bekend of de gegevens het opstarten van een proces tot gevolg hebben of dat het gaat om ontbrekende gegevens. In het eerste geval wordt een proces gestart (offreren, accepteren nieuwe toetreders, verwerken uitdiensttreding, etc) . In het tweede geval wordt een melding gegeven aan de medewerker die de taak geagendeerd heeft of aan de behandelaar van het dossier.



Figuur 4: processchema scannen en indexeren

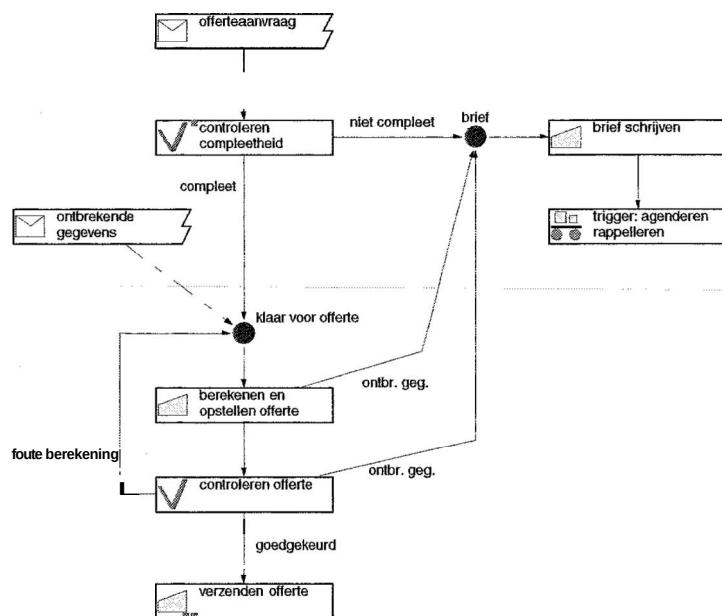
4.2.4 Bewerken

In de processen die hier zijn beschreven worden alle inhoudelijke bewerkingen op de gevallen uitgevoerd.

Dit kan zijn:

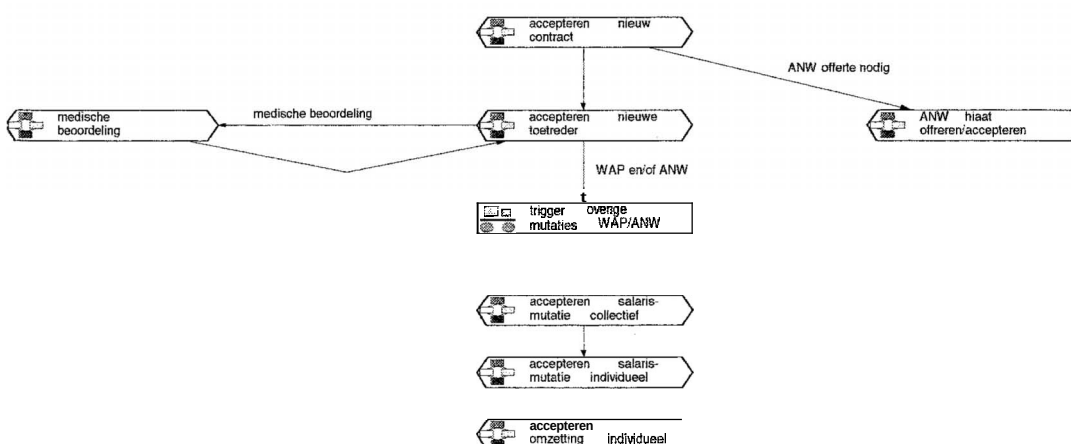
- Offeren
- Accepteren
- **Beheren** van contracten/mutaties

4.2.4.1 Offreren



Figuur 5: processchema offreren

4.2.4.2 Accepteren



Figuur 6: processchema accepteren

4.2.5 Beheren van contracten/mutaties

Beheren van contracten bestaat uit o.a. volgende onderdelen:

- verwerken uitdiensttreding
- verwerken overige mutaties

4.2.5.1 Overigemutatie

Dit proces wordt gestart voor het verwerken van alle mutaties met uitzondering van de specifieke mutatie-processen.

Uit onderzoek (dagbestanden) blijkt dat van gemiddeld 12057 bestanden er gemiddeld 3820 bestanden oftewel 32% gekenmerkt wordt als overige mutatie.(zie bijlage IV).

De werkstroom overige mutatie bestaat uit de volgende subprocessen:

1. Echtscheiding
2. Fondsmutatie (Switch/verdeelsleutel)
3. Aanvullende koopsom-storting
4. Koopsom
5. Koopsom bestaand
6. Koopsom nieuw
7. Intermediair wijziging (VA-wijziging, TP wijziging)
8. Premiertermijn wijziging
9. Melding kind/geboorte
10. Premievakantie
11. Losse boeking
12. Signaal VTA overig, herberekening lijfrente
13. Winstcorrectie
14. Parttime percentage wijziging
15. Huwelijk/partner/samenwonen
16. Naamswijziging wg (statutair)
17. Wijziging verzekeringnemer
18. Uitgaande waardeoverdracht
19. Verhoging
20. Verlaging
21. Losse boeking
22. Diversen

Processen apart:

23. Faillissement
24. Expiratie
25. Invaliditeit
 - a. Arbeidsongeschiktheid nieuw
 - b. Arbeidsongeschiktheid hercontrole
 - c. Arbeidsongeschiktheid reïntegratie

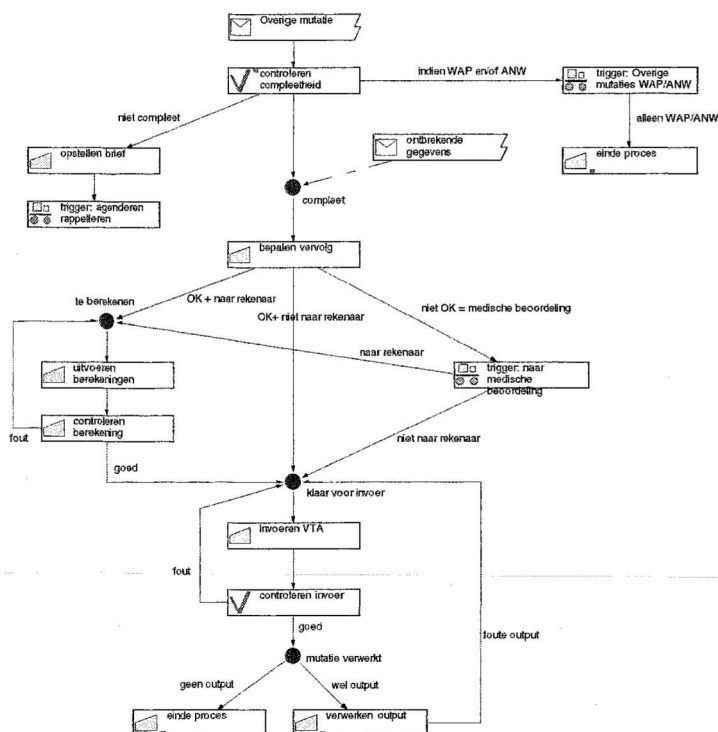
4.2.5.2 Overigemutatie subproces diversen.

Uit onderzoek blijkt dat gemiddeld 64% van de totale omvang van de werkstrom overige mutatie bestaat uit de kenmerk "Diversen". Zie bijlage IV.

In totaal zijn er 668 voorraadbestanden (één voor één) onderzocht. Er blijkt dat 39% van de mutaties met het kenmerk diversen al in andere bestaande mutatiekenmerken kunnen worden onderverdeeld. Hierdoor blijft (gemiddeld) 61% (van het kenmerk diversen) dan ook daadwerkelijk gekenmerkt als diversen:

- 1.Naar Collectief
- 2.Contract beëindiging
- 3.Premieachterstand/Premievrij maken
- 4.Herstelmutatie(contract)
- 5.Regelingwijziging
- 6.Voortzetting (PBI)
- 7.Conversie
- 8.Omzetting/Wijziging Verzekeringnemer
- 9.(Herziening) medisch advies
- 10.Rekeningnummer wijziging
- 11.Poliswijziging
- 12.Dekkingbevestiging sturen
- 13.Geen opstarten proces
- 14.Incassocode wijziging
- 15.Uitzoeken betaling
- 16.Adreswijziging
- 17.Begunstigde
- 18.Offerte (gezondheidsverklaring)
- 19.Voorportaal regeling

Zoals boven reeds vermeld blijkt dat er gemiddeld 2442 bestanden oftewel 64% gekenmerkt wordt als diversen. Hiervan zijn 668 bestanden onderzocht. Om enigszins een verhouding te maken is besloten om een verhouding van 3,6 aan te houden. Zie bijlage IV voor meer informatie.



Figuur 7: Processchema overige mutatie

De mutatie begint, net als bij nieuwe contracten, op het moment dat het proces in de voorbehandelbak van de werkljstmanager verschijnt. De voorbehandelaar bekijkt of alle gegevens aanwezig zijn om te muteren en meld de mutatie door naar het volgende station.

4.3 Probleemgebieden

Uit onderzoek (interviews: bijlage VII) is gebleken dat het probleem rond de werkstroom "overige mutaties" ontstaat door:

- Te veel processen: te veel processen worden onder de verzamelnaam overige mutatie gezet omdat men niet weet wat het wel moet zijn. Dit kunnen eenvoudige of juist heel complexe mutaties zijn. Soms zijn processen al gedaan, maar niet afgemeld of weet men niet bij welke mutatie het proces hoort. Soms ook worden processen niet goed opgestart waardoor er in een later stadium problemen ontstaan.
- Te weinig ervaren medewerkers
- Beperking in aansturing, planning, diversiteit: geen werkverdeling. Systemen kunnen dit niet ondersteunen. De mutaties zijn niet gestandaardiseerd en daarom leveren ze veel problemen op met de coördinatie.
- Tijd: een proces kan 10 minuten maar ook een half uur duren.
- Te weinig definitie aan processen gegeven.
- Slecht voorbehandeling.

5. Problemen gestructureerd

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de problemen gestructureerd. De structuur wordt bepaald. En de kernproblemen worden aangegeven. Dit wordt o.a. gedaan vanuit de wachttijdtheorie⁵. Deze theorie wordt gebruikt omdat deze methoden men in staat stellen eenvoudige configuraties van bedrijfsprocessen die men modelleert als een wachtrijsysteem door te rekenen om belangrijke procesvariabelen te bepalen. Het onderzoeken van wachtrijsystemen is in het algemeen zeer complex en men zal al snel gebruik moet maken van benaderingsmethoden om een indruk te krijgen van het systeemgedrag.

De technieken die hier behandeld worden zijn geschikt om in bepaalde gevallen inzicht te krijgen in het systeemgedrag. Als beter beheersbaar en bestuurbaar maken van de werkstromen één van de doelen zijn van de NNBP {zie paragraaf 2.1) en uit onderzoek blijkt dat problemen rond de werkstroom overige mutatie ontstaat door dat men te veel processen kenmerkt als overige mutatie waarin men niet kan aangeven hoelang een proces duurt (zie paragraaf 4.3), is deze theorie zeer bruikbaar. Omdat men zal kijken naar verschijnselen en de oorzaken van deze verschijnselen. De oorzaken die ervoor zorgen dat processen en combinaties van processen zich niet zo gedragen zoals men dat wil.

Men zal zien dat afwijkingen van het regelmatige gedrag in operationele processen veroorzaakt worden door variaties in aankomstintervallen van de afzonderlijke elementen waaruit de werkstroom is opgebouwd en/of door variaties in bewerkingstijden die het gevolg zijn van de transformatie die ieder element uit de werkstroom ondergaat. Ook zal men zien, waardoor de variaties in werkstromen en bewerkingstijden ontstaan en wat voor maatregelen men kan nemen om deze variaties te beperken of zelfs te elimineren.

Paragraaf 5.2 geeft een overzicht van de belangrijkste begrippen van deze theorie weer. Paragraaf 5.3 geeft de huidige situatie van MNBP door middel van een aantal formules weer.

5.2 Beschrijving van operationele processen

Er wordt nu gekeken naar operationele processen waarvan de input en output bestaat uit de aanvoer en afvoer van immateriële en materiële stromen. Een operationeel proces is opgebouwd uit twee deelprocessen, namelijk het aankomstproces en het bewerkingproces. Tezamen vormen deze twee processen een wachtrijsproces. Dit proces is dus opgebouwd uit de 2 genoemde deelprocessen en een buffer waarin de verschillen tussen input en output opgevangen kunnen worden.

Processen bestaan uit reeksen activiteiten of transformaties (in het vervolg worden deze bewerkingen genoemd) die worden uitgevoerd op de afzonderlijke objecten.

Bewerkingen worden uitgevoerd door operators. Deze bewerkingen kosten tijd en deze tijd wordt de bewerkingstijd genoemd.

Als laatste is er een grootte nodig waarmee men op elk moment de status of toestand van het systeem kan beschrijven. Als men naar een operationeel proces kijkt dan ziet men dat 2 factoren bepalend zijn voor het gedrag van het proces.

Deze factoren zijn:

1. Het aantal producten (objecten) dat per tijdseenheid (gemiddeld) wordt aangevoerd. Dit wordt de (gemiddelde) aankomstintensiteit of aanvoersnelheid genoemd. Het symbool dat men voor de aankomstintensiteit gebruikt is r_a . De tijd tussen 2 opeenvolgende aankomsten wordt met t_a aangegeven. Als er nu r_a per tijdseenheid arriveren dan is de lengte van het interval tussen 2 aankomsten gelijk aan $t_a = 1/r_a$.
2. Het maximale aantal producten (objecten) dat per tijdseenheid (gemiddeld) kan worden bewerkt. Dit wordt de effectieve bewerkingscapaciteit of kortweg r_{be} genoemd. Men ziet dat de effectieve (gemiddelde) capaciteit van het werkstation gelijk is aan $1/t_{be}$.

5.2.1 Bezettingsgraad

Bezettingsgraad is gelijk aan de verhouding van de gemiddelde effectieve bewerkingstijd per product en de gemiddelde beschikbare tijd per product.

Voor de bezettingsgraad gebruikt men de letter u van utilization.

In formule $u = t_{be}/t_a$

Omdat men gezien heeft dat $t_{be} = 1/r_{be}$ en $t_a = 1/r_a$, geldt ook dat $u = r_a/r_{be}$.

5.2.2 Variatie

Men ziet in operationele processen en systemen dat zowel de input als de output varieert in de tijd. Producten komen niet met gelijke tussenpozen beschikbaar, er is sprake van soms grote tijdverschillen. Dit verschijnsel dat zeer algemeen voorkomt wordt variabiliteit (variatie) genoemd.

In de systemen en processen gebruikte grootheden kunnen gekarakteriseerd worden door het gemiddelde en de variatie of standaarddeviatie van de betrokken grootte.

Formeel hoort daar de kansverdeling nog bij maar vaak is deze niet nodig. Elke procesvariabele kan op deze wijze worden weergegeven maar daar heeft men niet zoveel aan omdat men deze variabelen niet goed onderling kan vergelijken. Daarom heeft men behoefte aan een grootte waarmee men variabelen met een verschillend gemiddelde en sigma wel met elkaar kunnen vergelijken. Dit wordt gerealiseerd door de standaarddeviatie van een variabele te delen door het gemiddelde. Deze verhouding wordt de Variatiecoëfficiënt (VC) genoemd.

Op grond van theoretische overwegingen noemt men een variabele met een VC gelijk aan 1 een variabele met een willekeurige verdeling. Dat wil zeggen dat als men b.v. een bewerkingstijd heeft met een VC van 1, men te maken heeft met een willekeurige verdeling van de bewerkingstijden. Elke bewerkingstijd wordt volkomen door het toeval bepaald. Elke bewerkingstijd is volkomen onafhankelijk van zijn voorgangers. Men zegt vaak dat een dergelijk proces geheugenloos is. De kansverdeling die hierbij hoort, heet Negatief Exponentiële Verdeling (n.e.v.) en voor deze kansverdeling geldt dat het gemiddelde gelijk is aan de standaarddeviatie. Deze verdeling wordt toegepast in het theoretische wachtrijmodel. In dit wachtrijmodel is de verdeling van de aankomsttijden (input) evenals de bewerkingstijden negatief exponentieel.

5.2.2.1 Wachtrijsystemen

In het verleden zijn er verschillende classificatiesystemen bedacht waarvan het systeem van Kendall wel de bekendste is.

Het systeem is gebaseerd op een drietal kenmerken, het aankomstproces A, het bewerkingproces B en het aantal identieke werkplekken in een werkstation, aangeduid door C.

Een wachttijdformule die men kan gebruiken is de z.g. VUT-formule; ze is opgebouwd uit drie termen: één waarin de VC's voorkomen (V), één waarin alleen de bezettingsgraad voorkomt (U) en één term die alleen maar bestaat uit de effectieve bewerkingstijd (T).

Uit de formule valt af te lezen dat als de VC's, de bezettingsgraad en de effectieve bewerkingstijd bekend zijn, men de wachttijd kan berekenen. Ook als de effectieve bewerkingstijd niet bekend zou zijn dan nog kan men een verhouding "wachttijd/bewerkingstijd" uitrekenen.

5.3 Vergelijking

Om een zo goed mogelijke beeld te geven van de huidige situatie voor NNBP wordt er twee werkstromen vergeleken. Deze vergelijking heeft als doel om aan te geven dat de werkstroom "overige mutatie" inderdaad niet optimaal is opgesteld.



De eerste werkstroom is de werkstroom uitdiensttreding en de tweede werkstroom is overige mutaties. In de interviews (zie bijlage VII) was de werkstroom uitdiensttreding het meest genoemd als een gestandaardiseerde werkstroom. Daarom wordt er met deze werkstroom vergeleken.

5.3.1 Witdiensttreding:

De normbewerkingstijden zijn tot stand gekomen op basis van schatting van ervaren medewerkers en teammanagers van de afdeling NNBP.

Normen bij deze werkstroom bestaan uit:

Maken invoer	: 50 minuut
Controleren invoer	: 15 minuut
Maken uitvoer	: 10 minuut
Verzenden	: 10 minuut
Totaal	: 85 minuut

Input

17 keer per dag.

Tijd tussen aankomsten = 90 minuten gemiddeld (schatting, geen exacte cijfer bekend).

Bewerkingstijd

85 minuten met een spreiding van 5 minuten (schatting, geen exacte cijfer bekend)

Bezettingsgraad

$$U = t_{be} / t_a$$

$$U = 85 / 90$$

$$U = 0,95 = 95 \%$$

Variatiecoëfficiënt aankomsttijd

$Ca^2 = 1$ want het is een negatief exponentiele verdeling

Variatiecoëfficiënt bewerkingstijd

$$Cbe^2 = \sigma_{be}^2 / t_{be}^2$$

$$Cbe^2 = 5^2 / 85^2$$

$$Cbe^2 = 0,0035$$

Gemiddelde wachttijd:

$$T_r = ((Ca^2 + Cbe^2) / 2) * (U / (1 - U)) * t_{be}$$

$$T_r = ((1 + 0,0035) / 2) * (0,95 / (1 - 0,95)) * 85$$

$$T_r = 0,5018 * 19 * 85$$

$$T_r = 810,41$$

5.3.2 Overige mutaties

Ook voor deze werkstroom geldt dat de normbewerkingstijden tot stand zijn gekomen op basis van schattingen van ervaren medewerkers en teammanagers van de afdeling NNBP.

Normen bij deze werkstroom bestaan uit:

Haken invoer	: 90 minuut
Controleren invoer	: 30 minuut
Maken uitvoer	: 20 minuut
Verzenden	: 25 minuut
Totaal	: 165 minuut

Input

52 keer per dag.

Tijd tussen aankomsten = 170 minuten gemiddeld (schatting, geen exacte cijfer bekend).

Bewerkingstijd

165 minuten met een spreiding van 5 minuten (schatting, geen exacte cijfer bekend)

Bezettingsgraad

$$U = t_{be} / t_a$$

$$U = 165 / 170$$

$$U = 0,97 = 97 \%$$

Variatiecoëfficiënt aankomsttijd

$Ca^2 = 1$ want het is een negatief exponentiele verdeling

Variatiecoëfficiënt bewerkingstijd

$$Cbe^2 = \sigma_{be}^2 / t_{be}^2$$

$$Cbe^2 = 5^2 / 165^2$$

$$Cbe^2 = 0,0010$$

Gemiddelde wachttijd:

$$T_r = ((Ca^2 + Cbe^2) / 2) * (U / (1 - u)) * t_{be}$$

$$T_r = ((1 + 0,0010) / 2) * (0,97 / (1 - 0,97)) * 165$$

$$T_r = 0,5005 * 32,33 * 165$$

$$T_r = 2669,89$$

5.4 Kernproblemen

De problemen binnen de werkstroom overige mutaties ontstaan met name doordat men te veel processen van uiteenlopende definities onder dit proces hangt. Men weet niet wat het is.

De normtijden dat men hiervoor vastgesteld heeft, zijn dan ook onderling heel afwijkend. Een mutatie kan een duur hebben van 30 minuten maar ook 145 minuten. Hierdoor heeft men problemen met het aansturen, plannen en met de werkverdeling. Systemen kunnen dit niet ondersteunen. De mutaties zijn niet gestandaardiseerd en daarom leveren ze veel problemen op met de coördinatie.

6. Mutatiealternatieven

Nadat de problemen gestructureerd zijn, blijft de vraag welke alternatieve oplossingen er zijn voor dit probleem. In dit hoofdstuk worden deze alternatieven uitgewerkt. De eisen van de opdrachtgever zijn vastgesteld en het veranderpotentieel is bepaald.

6.1 Eisen

Om een of meer van de alternatieve oplossingen te kiezen, is het verstandig om naar de eisen te kijken. Deze zijn belangrijk voor de uiteindelijke keuze. De eisen en wensen van de opdrachtgever zijn reeds vastgesteld in hoofdstuk 2. Deze eisen zijn:

- Aantal werkstromen binnen de overige mutatie moeten 4 á 5 werkstromen zijn
- De werkstromen moeten herkenbaar zijn
- De werkstromen moeten meetbaar zijn
- De werkstromen moeten een volume hebben van maximaal 25% van de totale werkstromen
- Het implementatieplan is een essentieel deel van de opdracht (de werkstroom moeten implementeerbaar zijn)
- De werkstromen moeten output-ok zijn

6.2 Doelstellingen

De afdeling NNBP wil de werkstroom overige mutaties overzichtelijk, beheersbaar en bestuurbaar maken. Dat is de doelstelling. Daarom is er voor gekozen om het aantal werkstromen binnen de stroom overige mutaties te beperken tot 4 á 5 werkstromen. Een andere doelstelling van de afdeling is dat de werkstromen goed en duidelijk gedefinieerd moeten kunnen worden. Zoals in de vorige hoofdstukken ook vermeld, met beheersbaar en bestuurbaar maken van de werkstromen wordt bedoeld dat deze voldoen aan de bovenstaande eisen. Deze werkstromen moeten dus ook meetbaar zijn. Dit houdt in dat men in staat moet zijn om de aantallen, de bewerkingstijden en de doorlooptijden te kunnen bepalen. Dat is op dit moment niet het geval. Men weet niet wat de aantallen, bewerkingstijden en doorlooptijden zijn. Daarom is ook dit punt opgenomen als één van de doelstellingen.

6.3 Alternatief 1: Overige mutaties: splitsing in kenmerkende gesteldheid van mutaties

In het eerste alternatief zijn de processen in 5 verschillende mutatiekenmerken verdeeld, namelijk:

- Wijziging dekking (uitgebreid)
- Wijziging dekking (eenvoudig)
- Administratieve wijzigingen
- VTA signaal

• Faillissement

Deze indeling is tot stand gekomen na dat er onderzocht is wat voor mutaties onder de werkstroom overige mutaties vallen. Er is gebleken dat bepaalde mutaties de dekking van de verzekering wijzigen en andere juist geen wijziging van dekking inhouden. Ook bij faillissementen wijzigt altijd de dekking. Maar het is een aparte stroom omdat de verwerking heel erg afwijkt van de 'normale' werkstromen. De volledige afhandeling kan zelfs wel een paar jaar in beslag nemen. Als je de faillissementen in de werkstroom overige mutaties met wijziging dekking zou opnemen zou je bij die werkstroom dus altijd een aantal (heel) oude zaken in je voorraad hebben, waarbij je steeds moet uitzoeken of dat 'terechte' oude zaken zijn. Het is daarom veel handiger om deze stroom apart inzichtelijk te maken. De werkstroom VTA signalen is een aparte stroom omdat dit mutaties (kunnen) zijn die voortvloeien uit een signaaldatum die in de VTA (Verzekeringstechnische Administratie) is meegegeven. Het is wellicht in de toekomst mogelijk om deze stroom automatisch aan te leveren aan de workflowmanager, dus ook deze stroom kan beter apart behandeld worden. In dit alternatief kijkt men naar de competentie van de mutaties. Dit houdt in dat men kijkt naar capaciteit van de medewerkers en kenmerkende gesteldheid van de mutaties en zo maakt men een indeling om te bepalen welke medewerker in staat is welke mutatie te behandelen.

	Maken invoer	Controleren invoer	Maken uitvoer	Verzenden	Totaal	Aantal	%
Wijziging dekking (Uitgebreid)							
Echtscheiding	60	50	30	30	170	81	2%
Omzetting	35	30	30	30	125	22	1%
Inbrengzaken	20	20	15	15	70	25	1%
Verhoging	10	15	15	15	55	33	1%
Verlaging	10	15	15	15	55	29	1%
Premievakantie	20	15	15	15	65	0	0
(herziening) medisch advies	20	15	15	15	65	14	1%
voorportaal regeling	20	20	20	20	80	4	0,1%
Overgang naar collectief	20	15	15	20	70	594	24%
Koopsomverzekeringen	60	45	45	60	210	35	1%
Huwelijk	25	30	10	30	95	61	1,6%
Conversie	15	15	15	15	60	32	1%
Totaal	315	285	240	280	1120	930	33%
Gemiddeld	26	24	20	23	93		
Wijziging dekking (eenvoudig)							
Meeverzekeren kind	15	20	15	15	65	20	0,5%
UWO	15	15	15	15	60	198	5%
Fondsmutatie	20	15	15	20	70	2	0,1%
Contract beëindiging	15	20	10	20	65	414	17%
Premievrij maken	25	15	15	20	75	94	4%
Wijziging parttime %	15	20	10	20	65	77	2%

Voortzetting (PBI)	45	30	25	30	130	83	3%
Regeling wijziging	20	15	15	20	70	76	3%
Totaal	170	150	120	160	600	962	35%
Gemiddeld	21	19	15	20	75		
Administratieve wijziging							
Adreswijziging	10	15	15	15	55	4	0,1%
Naamswijziging	10	15	15	15	55	36	1%
Wijziging verzekeringnemer/omzetting WM	15	15	15	15	60	32	1,3%
Omzetting	35	30	30	30	125	22	1%
Begunstigingwijziging	25	15	10	15	65	4	0,1%
Premietermijn wijziging	15	20	10	20	65	37	1%
Incassowijziging	10	15	15	15	55	7	0,3%
Rekeningnummer wijziging	10	15	15	15	55	7	0,3%
Intermediair wijziging	10	10	10	10	40	326	9%
Losse boeking	15	15	15	15	60	22	1%
Geen proces opstarten	35	30	25	30	120	7	0,3%
Dekkingsbevestigingsturen	10	10	10	10	40	7	0,3%
Offerte (gezondheidsverklaring)	10	10	10	10	40	4	0,1%
Uitzoeken betaling	20	10	10	10	50	4	0,1%
Totaal	230	225	205	225	885	518	16%
Gemiddeld	16	16	15	16	63		
VTA signaal							
VTA signaal	25	25	25	15	90	36	1%
Totaal	25	25	25	15	90	36	1%
Gemiddeld	25	25	25	15	90		
Faillissement							
Faillissement	25	15	15	15	70	459	12%
Totaal	25	15	15	15	70	459	12%
Gemiddeld	25	15	15	15	70		
Totaal:	765	700	605	695	2765	2870	96%

Tabel 2: Alternatief 1

6.3.1 De doorlooptijd

Werkstroom	Doorlooptijd
Wijziging dekking (uitgebreid)	Totaal : 1120 minuten Gemiddeld : 93 minuten
Wijziging dekking (eenvoudig)	Totaal : 600 minuten Gemiddeld : 75 minuten
Administratieve wijzigingen	Totaal : 885 minuten Gemiddeld : 63 minuten
VTA signaal	Totaal : 90 minuten Gemiddeld : 90 minuten
Faillissement:	Totaal : 70 minuten Gemiddeld : 70 minuten

De doorlooptijd in de nieuwe situatie is:

Tabel 3: doorlooptijd

6.3.2 De Bewerkingstijd



De bewerkingstijden in de nieuwe situatie is:

=====

Werkstroom	Bewerkingstijd
Wijziging dekking (uitgebreid)	Maken invoer: Totaal : 313 minuten Gemiddeld : 26 minuten Controleren invoer: Totaal : 285 minuten Gemiddeld : 24 minuten Maken uitvoer: Totaal : 240 minuten Gemiddeld : 20 minuten Verzenden: Totaal : 280 minuten Gemiddeld : 23 minuten
Wijziging dekking (eenvoudig)	Maken invoer: Totaal : 120 minuten Gemiddeld : 21 minuten Controleren invoer: Totaal : 150 minuten Gemiddeld : 19 minuten Maken uitvoer: Totaal : 120 minuten Gemiddeld : 15 minuten Verzenden: Totaal : 160 minuten Gemiddeld : 20 minuten
Administratieve wijzigingen	Maken invoer: Totaal : 230 minuten Gemiddeld : 16 minuten Controleren invoer: Totaal : 225 minuten Gemiddeld : 16 minuten Maken uitvoer: Totaal : 205 minuten Gemiddeld : 15 minuten Verzenden: Totaal : 225 minuten Gemiddeld : 16 minuten
VTA signaal	Maken invoer: Totaal : 25 minuten Gemiddeld : 25 minuten Controleren invoer: Totaal : 25 minuten Gemiddeld : 25 minuten Maken uitvoer: Totaal : 25 minuten Gemiddeld : 25 minuten Verzenden: Totaal : 15 minuten Gemiddeld : 15 minuten
Faillissement:	Maken invoer: Totaal : 25 minuten Gemiddeld : 25 minuten Controleren invoer: Totaal : 15 minuten Gemiddeld : 15 minuten Maken uitvoer: Totaal : 15 minuten Gemiddeld : 15 minuten Verzenden: Totaal : 15 minuten Gemiddeld : 15 minuten

Tabel 4: Doorlooptijd

6.3.3 Instroom

Om de instroom te kunnen bepalen, is er gebruikt gemaakt van de gegevens die in een systeem zijn bijgehouden door de afdeling. In de bijlage V is een overzicht opgenomen van het eerste en tweede kwartaal waarin te zien is wat de beginvoorraad, instroom, uitstroom en eindvoorraad is.

Deze gegevens zijn gebruikt omdat de gegevens over de totale omvang van de werkstroom overige mutatie eveneens deze kwartalen betreffen. Men kan op deze manier dan een betere verhouding aangeven.

De instroom in deze twee kwartalen is gemiddeld:

$$3355 + 3621 = 6976 / 2 = 3488$$

Werkstroom	Instroom
Wijziging dekking (uitgebreid)	Gemiddeld: 1151 (33% van 3488)
Wijziging dekking (eenvoudig)	Gemiddeld: 1221 (35% van 3448)
Administratieve wijzigingen	Gemiddeld: 559 (16% van 3448)
VTA signaal	Gemiddeld: 35 (1% van 3448)
Faillissement:	Gemiddeld: 419 (12% van 3448)

Tabel 5: Instroom

6.3.4 Uitstroom

De uitstroom kan men op dezelfde manier bepalen als de instroom. Men gebruikt dus de gegevens die reeds in het systeem op de afdeling zijn opgenomen. Zie bijlage V voor meer informatie.

De uitstroom in deze twee kwartalen is gemiddeld:

$$3336 + 2811 = 6147 / 2 = 3074$$

Werkstroom	Uitstroom
Wijziging dekking (uitgebreid)	Gemiddeld: 1014 (33% van 3074)
Wijziging dekking (eenvoudig)	Gemiddeld: 1076 (35% van 3074)
Administratieve wijzigingen	Gemiddeld: 492 (16% van 3074)
VTA signaal	Gemiddeld: 31 (1% van 3074)
Faillissement:	Gemiddeld: 369 (12% van 3074)

Tabel 6: Uitstroom

6.3.5 Gemiddelde wachttijd

De gemiddelde wachttijd wordt met behulp van de algemene benaderingsformule van Pollaczek/Kingman bepaald. Voor de onderliggende gegevens waarover deze wachttijd is berekend, wordt naar bijlage VI verwezen.

Wijziging dekking (uitgebreid)

Gemiddelde wachttijd:

$$T_r = ((Ca^2 + Cbe^2) / 2) * (U / (1 - u)) * tbe$$

$$T_r = ((1 + 0,0029) / 2) * (0,94 / (1 - 0,94)) * 93$$

$$T_r = 0,5015 * 15,66 * 93$$

$$T_r = 730,37$$

Wijziging dekking (eenvoudig)

Gemiddelde wachttijd:

$$T_r = ((Ca^2 + Cbe^2) / 2) * (U / (1-u)) * tbe$$

$$T_w = ((1 + 0,0044) / 2) * (0,93 / (1 - 0,93)) * 75$$

$$T_r = 0,5022 * 13,29 * 75$$

$$T_w = 500,57$$

Administratieve wijziging

Gemiddelde wachttijd:

$$T_r = ((Ca^2 + Cbe^2) / 2) * (U / (1-u)) * tbe$$

$$T_r = ((1 + 0,0063) / 2) * (0,93 / (1 - 0,93)) * 63$$

$$T_r = 0,5031 * 11,50 * 63$$

$$T_r = 364,49$$

VTA signaal

Gemiddelde wachttijd:

$$T_r = ((Ca^2 + Cbe^2) / 2) * (U / (1-u)) * tbe$$

$$T_w = ((1 + 0,0030) / 2) * (0,94 / (1 - 0,94)) * 90$$

$$T_r = 0,5015 * 15,66 * 90$$

$$T_r = 706,81$$

Faillissement

Gemiddelde wachttijd:

$$T_r = ((Ca^2 + Cbe^2) / 2) * (U / (1-u)) * tbe$$

$$T_r = ((1 + 0,0051) / 2) * (0,93 / (1 - 0,93)) * 90$$

$$T_r = 0,5025 * 13,29 * 70$$

$$T_r = 467,47$$

6.3.6 De min- en pluspunten

Om de min- en pluspunten van dit alternatief aan te geven, wordt onder andere gekeken naar de eisen, naar de indeling, naar de bewerkings- en doorlooptijd en de gemiddelde wachttijd. Deze punten worden dan vervolgens gebruikt om een definitieve keuze te kunnen maken. Tevens wordt er een vergelijking gemaakt met de werkstromen uitdiensttreding en overige mutatie in de huidige situatie (zie hoofdstuk 5).

Eisen

- In dit alternatief is de werkstroom overige mutatie ingedeeld in 5 werkstromen. Hiermee voldoet dit alternatief aan de eis.
- De benoeming van de werkstromen voldoet ook aan de eis: werkstromen moeten herkenbaar zijn. Omdat dit punt van groot belang kan zijn voor de medewerkers, is hier ook naar hun mening gevraagd. Ze vonden het ook herkenbaar.
- De werkstromen zijn meetbaar. Men kan direct de totale en gemiddelde bewerkingstijd, de doorlooptijd zien. Ook is het aantal mutaties en een percentage hiervan te zien.
- Deze werkstromen hebben een volume van 24% (2870 bestanden van gemiddeld 12057 bestanden).

- Omdat de implementeerbaarheid van de werkstromen ook een van de eisen is, zijn de medewerkers hiernaar gevraagd om hun mening te geven. Er blijkt voldoende steun te zijn.
- Men heeft nu een beter overzicht van de werkstromen waarmee men de kwaliteit goed kan beheersen.

Indeling

De indeling is op zodanige manier ingericht dat men de kenmerk "diversen" niet meer gebruikt en er een betere verhouding ontstaat tussen de werkstromen,

Vergelijking: Bewerkingstijd, doorlooptijd en gemiddelde wachttijd

In hoofdstuk 5 kan men zien dat de werkstroom uitdiensttreding wordt vergeleken met de werkstroom overige mutatie. In dit gedeelte worden eveneens de nieuwe werkstromen vergeleken met de werkstroom uitdiensttreding en overige mutatie.

Werkstromen	Bewerkingstijd	Totale Doorlooptijd	Gemiddelde wachttijd
Uitdiensttreding	85	85	810,14
Overige mutatie	165	1030	2669,89
Wijziging dekking (uitg.)	93	1120	703,37
Wijziging dekking (eenv.)	75	600	500,57
Administratieve wijziging	63	885	364,49
VTA signaal	90	90	706,81
Faillissement	70	70	467,47

Tabel 7: Vergelijking

In hoofdstuk 5 kan men dus zien dat de werkstroom uitdiensttreding als een maatstaaf aangelegd wordt. Uit deze tabel kan men dan ook afleiden dat de nieuwe werkstromen in vergelijking met de werkstroom uitdiensttreding qua bewerkingstijd en gemiddelde wachttijd goed of zelfs beter zijn.

6.4 Alternatief 2: Overige mutaties: splitsing in doorlooptijd

In dit alternatief kijkt men naar de normbewerkingstijden van de mutaties. In dit alternatief zijn de subprocessen van overige mutaties in 3 verschillende categorieën verdeeld. Elke categorie heeft een tijdsduur gekregen, namelijk:

	kort
	middel
	lang

Deze indeling is gemaakt op basis van maken invoer. Men kijkt naar bewerkingstijd van een mutatie. Een bewerkingstijd tot 15 minuten plaatst men binnen de categorie kort. Een bewerkingstijd tot 25 minuten hoort bij de categorie middel en een bewerkingstijd tot 60 minuten behoort tot de categorie lang. Op deze manier is men in staat een onderscheid te maken tussen de

doorlooptijden. Men maakt geen onderscheid tussen de mutaties. Alle mutaties zijn even belangrijk. Hoewel de mutaties in de indeling overige mutatie lang de voorkeur heeft dat ze behandeld worden door een ervaren medewerker.

Keuning (1996) geeft aan dat men ook het prioriteitsregels toe kan passen. Mutaties uitvoeren volgens de vastgestelde prioriteiten en de te benutten capaciteiten. Prioriteitsregels kunnen bijvoorbeeld zijn: Korte mutaties eerst, First in First out, de oudste mutaties eert afwerken etc.

	Maken invoer	Controleren invoer	Maken uitvoer	Verzenden	Totaal	Aantal	%
Part-time Percentage wijziging	15	20	10	20	65	77	2%
Premie Termijn Wijziging	15	20	10	20	65	37	1%
TP Wijziging	10	10	10	10	40	326	9%
Uitgaande Waarde Overdracht	15	15	15	15	60	198	5%
Verhoging	10	15	15	15	55	29	1%
Verlaging	10	15	15	15	55	29	1%
Wijziging incassocode	10	15	15	15	55	7	0,3%
Wijziging rekeningnummer	10	15	15	15	55	7	0,3%
Naamswijziging	10	15	15	15	55	36	1%
Meeverzekeren kind	15	20	15	15	65	20	1%
(Andere) contract beëindiging	15	20	10	20	65	414	17%
Adreswijziging	10	15	15	15	55	4	0,1%
Conversie	15	15	15	15	60	32	1%
Dekkingbevestiging sturen	10	10	10	10	40	7	0,3%
Offerte							
(gezondheidsverklaring)	10	10	10	10	40	4	0,1%
Wijziging verzekeringnemer	15	15	15	15	60	32	1,3%
Losse boeking	15	15	15	15	60	22	1%
Totaal	210	260	225	255	950	1281	42%
Gemiddeld	12	15	13	15	56		
Begunstiging wijziging	25	15	10	15	65	4	0,1%
Faillissement	25	15	15	15	70	459	12%
Huwelijk	25	30	10	30	95	61	2%
Koopsom Nieuw	20	15	15	20	70	18	0,5%
Koopsom	20	15	15	20	70	13	0,3%
Koopsom Bestaand	20	15	15	20	70	4	0,1%
Overgang naar collectief	20	15	15	20	70	594	24%
Fondsmutaties (Switch)	20	15	15	20	70	2	0,1%
Premievrij maken							
(achterstand)	25	15	15	20	75	94	4%
Regeling wijziging	20	15	15	20	70	76	3%
Premievakantie	20	15	15	15	65	0	0%
(Herziening) medisch advies	20	15	15	15	65	14	1%
Uitzoeken betaling	20	10	10	10	50	4	0,1%
Voorportaal regeling	20	20	20	20	80	4	0,1%
Signaal VTA	25	25	25	15	90	36	1%
Totaal	325	250	225	275	1075	1382	48%
Gemiddeld	22	17	15	18	72		

Expiratie	35	30	25	30	120	15	0,2%
Invaliditeit	35	30	25	30	120	15	0,4%
Scheiding	60	50	30	30	170	81	2%
Omzetting	35	30	30	30	125	22	1%
Voortzetting (PBI)	45	30	25	30	130	83	3%
Geen proces opstarten	35	30	25	30	120	7	0,3%
Herstelmutaties	35	35	30	30	130	90	4%
Totaal	280	235	190	210	915	312	11%
Gemiddeld	40	34	27	30	131		
Totaal	815	745	6401	740	2940	2974	100%

Tabel 8: Alternatief 2

6.4.1 Doorlooptijd

De doorlooptijd in de nieuwe situatie is:

Werkstroom	Doorlooptijd
Overige mutatie kort	Totaal : 950 minuten Gemiddeld : 56 minuten
Overige mutatie middel	Totaal : 1075 minuten Gemiddeld : 72 minuten
Overige mutatie lang	Totaal : 915 minuten Gemiddeld : 131 minuten

Tabel 9: doorlooptijd

6.4.2 De Bewerkingstijd

De bewerkingstijden in de nieuwe situatie is:

Werkstroom	Bewerkingstijd
Overige mutatie kort	Maken invoer: Totaal : 210 minuten Gemiddeld : 12 minuten Controleren invoer: Totaal : 260 minuten Gemiddeld : 15 minuten Haken uitvoer: Totaal : 225 minuten Gemiddeld : 13 minuten Verzenden: Totaal : 255 minuten Gemiddeld : 15 minuten
Overige mutatie middel	Maken invoer: Totaal : 325 minuten Gemiddeld : 22 minuten Controleren invoer: Totaal : 250 minuten Gemiddeld : 17 minuten Maken uitvoer: Totaal : 225 minuten Gemiddeld : 15 minuten Verzenden: Totaal : 275 minuten Gemiddeld : 18 minuten
Overige mutatie lang	Maken invoer: Totaal : 280 minuten Gemiddeld : 40 minuten Controleren invoer: Totaal : 235 minuten Gemiddeld : 34 minuten Maken uitvoer: Totaal : 190 minuten Gemiddeld : 27 minuten Verzenden: Totaal : 210 minuten Gemiddeld : 30 minuten

Tabel 10: Bewerkingstijd

6.4.3 Instroom

Om de instroom te kunnen bepalen, is wederom gebruikt gemaakt van de gegevens die in het systeem bijgehouden waren door de afdeling.

De instroom in deze twee kwartalen is gemiddeld:

$$3355 + 3621 = 6976 / 2 = 3488$$

Werkstroom	Instroom
Overige mutatie kort	Gemiddeld: 1465 (42% van 3488)
Overige mutatie middel	Gemiddeld: 1674 (48% van 3448)
Overige mutatie lang	Gemiddeld: 384 (11% van 3448)

Tabel 11: Instroom

6.4.4 Uitstroom

De uitstroom kan men op dezelfde manier bepalen als instroom. Men gebruikt dus de gegevens die reeds in het systeem van de afdeling waren opgenomen.

De uitstroom in deze twee kwartalen is gemiddeld:

$$3336 + 2811 = 6147 / 2 = 3074$$

Werkstroom	Uitstroom
Overige mutatie kort	Gemiddeld: 1292 (42% van 3074)
Overige mutatie middel	Gemiddeld: 1476 (48% van 3074)
Overige mutatie lang	Gemiddeld: 338 (11% van 3074)

Tabel 12: Uitstroom

6.4.5 De gemiddelde wachttijd

Overige mutatie kort

Gemiddelde wachttijd:

$$T_r = ((Ca^2 + Cbe^2) / 2) * (U/(1-u)) * tbe$$

$$T_r = ((1 + 0,0079)/2) * (0,91/(1- 0,91)) * 56$$

$$T_r = 0,5039 * 10,11 * 56$$

$$T_r = 285,28$$

Overige mutatie middel

Gemiddelde wachttijd:

$$T_w = ((Ca^2 + Cbe^2) / 2) * (U/(1-u)) * tbe$$

$$T_r = ((1 + 0,0048)/2) * (0,93/(1- 0,93)) * 72$$

$$T_r = 0,5024 * 13,28 * 72$$

$$T_r = 480,37$$

Overige mutatie lang

Gemiddelde wachttijd:

$$T_r = ((Ca^2 + Cbe^2) / 2) * (U/(1-u)) * tbe$$

$$T_r = ((1 + 0,0014)/2) * (0,96/(1- 0,96)) * 131$$

$$T_r = 0,5007 * 24 * 131$$

$$T_w = 1574,20$$

6.4.6 De min- en pluspunten

Eisen

- In dit alternatief is de werkstroom overige mutatie ingedeeld in 3 werkstromen. Hiermee voldoet dit alternatief dus niet aan de eis.
- De benoeming van de werkstromen voldoet ook niet aan de eis: werkstromen moeten immers herkenbaar zijn. Omdat dit punt van groot belang kan zijn voor de medewerkers, is hier ook naar hun mening gevraagd. Ze vonden het ook niet herkenbaar.
- De werkstromen zijn meetbaar. Men kan direct de totale en gemiddelde bewerkingstijd, de doorlooptijd zien. Ook is het aantal mutaties en een percentage hiervan te zien.

- Deze werkstromen hebben een volume van 258 (2974 bestanden van gemiddeld 12057 bestanden).
- Omdat de implementeerbaarheid van de werkstromen ook een van de eisen is, zijn de medewerkers hiernaar gevraagd om hun mening te geven. Er blijkt voldoende steun te zijn.
- Men heeft nu een beter overzicht van de werkstromen waarmee men de kwaliteit goed kan beheersen.

Indeling

Ook hier is de indeling op zodanig manier ingericht dat men het kenmerk'diversen' niet meer gebruikt en dat qua percentage ook een betere verdeling wordt gemaakt.

Vergelijking: Bewerkingstijd, doorlooptijd en gemiddelde wachttijd

Zoals bij het hiervoor beschreven alternatief te lezen is, in hoofdstuk 5, kan men zien dat de werkstroom uitdiensttreding wordt vergeleken met de werkstroom overige mutatie. In dit gedeelte worden eveneens de nieuwe werkstromen vergeleken met de werkstroom uitdiensttreding en overige mutatie.

Werkstromen	Bewerkingstijd	Totale Doorlooptijd	Gemiddelde wachttijd
Uitdiensttreding	85	85	810,14
Overige mutatie	165	1030	2669,89
Overige mutatie kort	56	950	258,28
Overige mutatie middel	72	1075	480,37
Overige mutatie lang	131	915	1574,20

Tabel 13: Vergelijking

Uit de tabel kan men afleiden dat de nieuwe werkstromen in vergelijking met de werkstroom uitdiensttreding qua bewerkingstijd en gemiddelde wachttijd niet helemaal naar wens is. De bewerkingstijd van de werkstroom overige mutatie lang is te lang evenals de gemiddelde wachttijd.

6.5 Alternatief 3: Splitsing in eenvoudigheid en/of complexiteit

In het derde alternatief zijn de processen in 4 verschillende mutatiekenmerken verdeeld, namelijk:

- Overige mutatie eenvoudig
- Overige mutatie complex
- Herstelmutatie
- Faillissement

In dit alternatief kijkt men naar de complexiteit van de mutaties. Dit houdt wederom in dat men kijkt naar de kennis {van het systeem) en ervaring van de medewerkers. Er zijn geen criteria verbonden aan de termen eenvoudige mutaties en/of complexe mutatie, maar men heeft uit ervaring geleerd dat



bepaalde mutaties eenvoudig te behandelen zijn. De eenvoudige mutaties worden door nieuwe (minder ervaren) mensen behandeld en andere meer complexe mutaties worden door ervaren medewerkers in behandeling genomen.

De indeling van dit alternatief ten opzichte van alternatief 1 is op de werkstroom "herstelmutatie" na, praktisch hetzelfde. Wat alternatief 1 anders maakt is dat in dit alternatief het aantal werkstromen, de definiering van de werkstromen en de werkstroom herstelmutatie apart opgenomen zijn.

De werkstroom herstelmutatie wordt binnen alternatief 1 verspreid over alle mutatiesoorten. Dit houdt in dat men de correcties/herstelmutaties via hetzelfde mutatiekenmerk opstart en uitvoert en dus niet via een aparte werkstroom.

	Maken invoer	Controleren invoer	Maken uitvoer	Verzenden	Totaal	Aantal	%
Overige mutatie eenvoudig							
Premietermijn wijziging	15	20	10	20	65	37	1%
incassowijziging	10	15	15	15	55	7	0,3%
Rekeningnummer wijziging	10	15	15	15	55	7	0,3%
Wijziging parttime %	15	20	10	20	65	77	2%
Fondsmutatie	20	15	15	20	70	2	0,1%
Naamswijziging	10	15	15	15	55	36	1%
Meeverzekeren kind	15	20	15	15	65	20	0,5%
UWO	15	15	15	15	60	198	5%
Overgang naar collectief	20	15	15	20	70	594	24%
Contract beëindiging	15	20	10	20	65	414	17%
Premievrij maken	25	15	15	20	75	94	4%
Adreswijziging	10	15	15	15	55	4	0,1%
Wijziging verzekeringnemer	15	15	15	15	60	32	1%
Dekkingsbevestiging sturen	10	10	10	10	40	7	0,3%
Begunstigingwijziging	25	15	10	15	65	4	0,1%
Offerte (gezondheidsverklaring)	10	10	10	10	40	4	0,1%
Totaal	240	250	210	260	960	1536	58%
Gemiddeld	15	16	13	16	60		
Overige mutatie Complex							
Koopsomverzekeringen	60	45	45	60	210	35	1%
Omzetting	35	30	30	30	125	22	1%
Regeling wijziging	20	15	15	20	70	76	3%
Huwelijk	25	30	10	30	95	61	1,6%
Intermediair wijziging	10	10	10	10	40	326	9%
Echtscheiding	60	50	30	30	170	81	2%
Conversie	15	15	15	15	60	32	1%
Verhoging	10	15	15	15	55	33	1%
Verlaging	10	15	15	15	55	29	1%
Premievakantie	20	15	15	15	65	0	0

Voortzetting (PBI)	45	30	25	30	130	83	3%
VTA Signaal	25	25	25	15	90	36	1%
Geen proces opstarten	35	30	25	30	120	7	0,3%
(herziening) medisch advies	20	15	15	15	65	14	1%
Uitzoeken betaling	20	10	10	10	50	4	0,1%
Losse boeking	15	15	15	15	60	22	1%
Voorportaal regeling	20	20	20	20	80	4	0,1%
Totaal	445	385	335	375	f 540	864	26%
Gemiddeld	26	23	20	22	91		
Herstelmutatie/correctie							
Herstelmutatie	35	35	30	30	130	90	4%
Totaal	35	35	30	30	130	90	4%
Gemiddeld	35	35	30	30	130		
Faillissement							
Faillissement	25	15	15	15	70	459	12%
Totaal	25	15	15	15	70	459	12%
Gemiddeld	25	15	15	15	70		
Totaal:	745	685	590	680	2700	2949	100%

Tabel 14: Alternatief 3

6.5.1 De doorlooptijd

De doorlooptijd in de nieuwe situatie is:

Werkstroom	Doorlooptijd
Overige mutatie eenvoudig	Totaal : 960 minuten Gemiddeld : 60 minuten
Overige mutatie complex	Totaal : 1540 minuten Gemiddeld : 91 minuten
Herstel mutatie/correctie	Totaal : 130 minuten Gemiddeld : 130 minuten
Faillissement:	Totaal : 70 minuten Gemiddeld : 70 minuten

Tabel 15: Doorlooptijd

6.5.2 De Bewerkingstijd

De bewerkingstijden in de nieuwe situatie is:



Werkstroom	Bewerkingstijd
Overige mutatie eenvoudig	Maken invoer: Totaal : 240 minuten Gemiddeld : 15 minuten Controleren invoer: Totaal : 250 minuten Gemiddeld : 16 minuten Maken uitvoer: Totaal : 210 minuten Gemiddeld : 13 minuten Verzenden: Totaal : 260 minuten Gemiddeld : 16 minuten
Overige mutatie complex	Maken invoer: Totaal : 445 minuten Gemiddeld : 26 minuten Controleren invoer: Totaal : 385 minuten Gemiddeld : 23 minuten Maken uitvoer: Totaal : 335 minuten Gemiddeld : 20 minuten Verzenden: Totaal : 375 minuten Gemiddeld : 22 minuten
Herstel mutatie/correctie	Maken invoer: Totaal : 35 minuten Gemiddeld : 35 minuten Controleren invoer: Totaal : 35 minuten Gemiddeld : 35 minuten Maken uitvoer: Totaal : 30 minuten Gemiddeld : 30 minuten Verzenden: Totaal : 30 minuten Gemiddeld : 30 minuten
Faillissement:	Maken invoer: Totaal : 25 minuten Gemiddeld : 25 minuten Controleren invoer: Totaal : 15 minuten Gemiddeld : 15 minuten Maken uitvoer: Totaal : 15 minuten Gemiddeld : 15 minuten Verzenden: Totaal : 15 minuten Gemiddeld : 15 minuten

Tabel 16: Bewerkingstijd

6.5.3 Instroom

Om de instroom te kunnen bepalen, is ook in dit alternatief gebruikt gemaakt van de gegevens die in het systeem waren bijgehouden door de afdeling.

De instroom in deze twee kwartalen is gemiddeld:

$$3355 + 3621 = 6976 / 2 = 3488$$

Werkstroom	Instroom
Overige mutatie eenvoudig	Gemiddeld: 2023 (58% van 3488)
Overige mutatie complex	Gemiddeld: 907 (26% van 3448)
Herstel mutaties	Gemiddeld: 140 (4% van 3448)
Faillissement:	Gemiddeld: 419 (12% van 3448)

Tabel 17: Instroom

6.5.4 Uitstroom

De uitstroom kan men in dit alternatief op dezelfde manier bepalen als instroom. Men gebruikt de gegevens die reeds in het systeem op de afdeling waren bijgehouden.

De uitstroom in deze twee kwartalen is gemiddeld:

$$3336 + 2811 = 6147 / 2 = 3074$$

Werkstroom	Uitstroom
Overige mutatie eenvoudig	Gemiddeld: 1783 (58% van 3074)
Overige mutatie complex	Gemiddeld: 799 (26% van 3074)
Herstel mutaties	Gemiddeld: 123 (4% van 3074)
Faillissement:	Gemiddeld: 369 (12% van 3074)

Tabel 18: Uitstroom

6.5.5 De gemiddelde wachttijd

Overige mutatie eenvoudig

Gemiddelde wachttijd:

$$T_r = ((Ca^2 + Cbe^2) / 2) * (U / (1 - u))^* tbe$$

$$T_r = ((1 + 0,0069) / 2) * (0,92 / (1 - 0,92)) * 60$$

$$T_r = 0,5034 * 11,50 * 60$$

$$T_r = 347,35$$

Overige mutatie complex

Gemiddelde wachttijd:

$$T_r = ((Ca^2 + Cbe^2) / 2) * (U / (1 - u))^* tbe$$

$$T_w = ((1 + 0,0030) / 2) * (0,94 / (1 - 0,94)) * 91$$

$$T_r = 0,5015 * 15,66 * 91$$

$$T_r = 714,66$$

Herstelmutaties

Gemiddelde wachttijd:

$$T_r = ((Ca^2 + Cbe^2) / 2) * (U / (1 - u))^* tbe$$

$$T_r = ((1 + 0,0014) / 2) * (0,96 / (1 - 0,96)) * 130$$

$$T_r = 0,5007 * 24 * 130$$

$$T_r = 1562,18$$

Faillissement

Gemiddelde wachttijd:

$$T_i = ((Ca^2 + Cbe^2) / 2) * (U / (1-u)) * tbe$$

$$T_i = ((1 + 0,0051) / 2) * (0,93 / (1 - 0,93)) * 70$$

$$T_i = 0,5025 * 13,28 * 70$$

$$T_i = 467,12$$

6.5.6 De min- en pluspunten

Eisen

- In dit alternatief is de werkstroom overige mutatie ingedeeld in 4 werkstromen. Hiermee voldoet dit alternatief aan de eis.
- De benoeming van de werkstromen voldoen niet helemaal aan de eis: werkstromen moeten herkenbaar zijn. Omdat dit punt van groot belang kan zijn voor de medewerkers, is er naar hun mening gevraagd. Ze vonden met name de term eenvoudig en complex niet herkenbaar.
- De werkstromen zijn meetbaar. Men kan direct de totale en gemiddelde bewerkingstijd, de doorlooptijd zien. Ook is het aantal mutaties en een percentage hiervan te zien.
- Deze werkstromen hebben een volume van 25% (2949 bestanden van gemiddeld 12057 bestanden).
- Omdat de implementeerbaarheid van de werkstromen ook een eis is, zijn de medewerkers hiernaar gevraagd om hun mening te geven. Er blijkt onvoldoende steun te zijn. Men is van mening dat dit alternatief te veel op het eerste alternatief lijkt.
- Men heeft nu een beter overzicht van de werkstromen waarmee men de kwaliteit goed kan beheersen.

Indeling

De indeling is op zodanige manier ingericht dat men het kenmerk "diversen" niet meer gebruikt en qua percentage sluit de eerste werkstroom (overige mutatie eenvoudig) niet goed aan wat betreft de verhouding tussen de werkstromen.

Vergelijking: Bewerkingstijd, doorlooptijd en gemiddelde wachttijd

Werkstromen	Bewerkingstijd	Totale Doorlooptijd	Gemiddelde wachttijd
Uitdiensttreding	85	85	810,14
Overige mutatie	165	1030	2669,89
Overige mutatie eenvoudig	60	960	347,35
Overige mutatie complex	91	1540	714,66
Herstel mutatie	130	130	1562,18
Faillissement	70	70	467,12

Tabel 19: Vergelijking

Met uitzondering van de werkstroom herstelmutatie, zijn deze dan ook goed.

7. Keuze uit alternatieven

7.1 Prioriteit opdrachtgever

Voor de afdeling NNBP staat het beheersbaar en bestuurbaar maken van de werkstroom overige mutatie voorop. Randvoorwaarde is dat de (nieuwe-) werkstromen implementeerbaar moeten zijn en dat ze een hoge kwaliteit moeten hebben.

7.2 Wegingmethode

Om ervoor te zorgen dat er met alle factoren goed rekening wordt gehouden in de te nemen keuzes, is er voor gekozen gebruik te maken van een wegingmethode. In deze wegingmethode wordt rekening gehouden met de factoren zelf, maar ook met de zwaarte van de verschillende factor.

7.3 Weging

Om tot een definitieve keuze uit de alternatieven te komen, is het van cruciaal belang om helder voor ogen te hebben welke eisen/selectiefactoren van belang zijn en hoe deze zich ten opzichte van elkaar verhouden. De factoren welke het management van belang acht bij de beslissing zijn de volgende:

Eisen/Selectiefactor	Wegingsfactor
4 á 5 werkstromen	5
Herkenbaar	5
Meetbaar	5
125% volume	3
Implementeerbaar	3
Output-ok/kwaliteit	4

Tabel 20: Wegingsfactoren

Vanzelfsprekend zijn niet alle selectiefactoren even belangrijk. Daarom worden wegingsfactoren toegekend aan de verschillende factoren. Deze wegingsfactoren vindt men terug in bovenstaande tabel. Hier is te zien dat voor het management meetbaarheid en herkenbaarheid samen met een beperkt aantal werkstromen zeer belangrijk zijn. Dit is overeenkomstig de probleemstelling omdat oplossen van het probleem gelijk staat aan het overzichtelijk maken van de huidige werkstroom overige mutatie. Tevens is de kwaliteit van de mutaties zeer belangrijk. Tenslotte is het volume en de implementatie van de werkstromen belangrijk.

Om een keuze te maken op basis van deze factoren, worden de alternatieven volgens de selectiefactoren gewaardeerd. Deze waardering geschiedt op een schaal van 1 tot 10, zodat het mogelijk is onderscheid te maken tussen de alternatieven. Vermenigvuldiging van de wegingsfactoren met de waardering levert de gewogen waarde op. Gesommeerd leveren deze gewogen waarden de totalen per oplossingsalternatief op. Vergelijking van de totalen geeft de doorslag in de beslissing.

Hieronder staan twee tabellen. De eerste tabel laat de gemiddelde resultaten zien volgens de medewerkers van de afdeling. De tweede tabel laat de waardering zien volgens de berekeningen en vergelijkingen die in hoofdstuk 6, respectievelijk in de paragrafen 6.3.6, 6.4.6 en 6.5.6 zijn gemaakt.

Eisen/selectiefactor	Alternatief waardering			Wegingsfactor	Gewogen waardering		
	1	2	3		1	2	3
4 á 5 werkstromen	6	5	5	5	30	25	25
Herkenbaar	7	5	5	5	35	25	25
Meetbaar	7	6	5	5	35	30	25
258 volume	6	5	5	3	18	15	15
Implementeerbaar	7	7	5	3	21	21	15
Output-ok/kwaliteit	7	7	5	4	28	28	20
Totaal					167	144	125

Tabel 21: Afdelingsresultaat

Eisen/selectiefactor	Alternatief waardering			Wegingsfactor	Gewogen waardering		
	1	2	3		1	2	3
4 á 5 werkstromen	10	5	9	5	50	25	45
Herkenbaar	10	4	3	5	50	20	15
Meetbaar	9	6	5	5	45	30	25
25% volume	9	9	9	3	27	27	27
Implementeerbaar	8	8	3	3	24	24	9
Output-ok/kwaliteit	8	6	5	4	32	24	20
Totaal					228	150	141

Tabel 22: Berekeningsresultaat

7.4 Keuze

Uit de tabellen kan men afleiden dat alternatief 1 de voorkeur heeft boven de andere twee alternatieven. Dit alternatief voldoet aan alle eisen. Daarnaast geniet keuze B een wat hogere score dan keuze c.

8 Consequenties keuze oplossingsalternatief

8.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de consequentie van de genomen keuze in hoofdstuk 7 besproken. Dit wordt gedaan door een systematische beschrijving vanuit verschillende invalshoeken, te weten: tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie. Deze vijf uitgangspunten dwingen tot formulering van de gevolgen van het gekozen alternatief op de verschillende gebieden van de afdeling. Onder tijd wordt zowel de implementatietijd verstaan als de tijd die nodig is om een eenmaal geïmplementeerde oplossing uit te voeren. Geld omvat alle kosten en opbrengsten van de oplossing. Onder kwaliteit verstaat men de aansluiting op de eisen, ofwel: hoe goed werkt het alternatief, hoe effectief is het? Zo verkrijgen we informatie over de invloed van een specifiek alternatief op de informatiestromen/ managementinformatie. Organisatie tenslotte, vertegenwoordigt de invloed op bestaande structuren van de afdeling.

8.2 Alternatief 1 splitsing in kenmerkende gesteldheid

8.2.1 De consequentie van dit alternatief

Tijd. De implementatie van dit alternatief is in principe niet moeilijk. Uit onderzoek is gebleken dat het toevoegen van nieuwe werkstromen in het huidige systeem niet ingewikkeld is. Men kan dit dus gemakkelijk toepassen.

Geld. Aangezien de oplossing aansluit bij de huidige structuur, zijn de kosten in eerste instantie relatief laag. Echter voor de implementatie zijn mensen nodig die de oplossing gaan implementeren. Maar omdat in de huidige situatie de werkstromen niet beheersbaar en/of bestuurbaar zijn, worden deze werkstromen met dit alternatief beter beheersbaar en bestuurbaar waardoor men meer inzicht heeft op het instroom, uitstroom, bewerkingstijd, doorlooptijd van de mutaties. Hierdoor kan men een goede planning maken, beter coördineren en sturen.

Kwaliteit. Wanneer dit alternatief eenmaal geïmplementeerd is, zal de effectiviteit hoog zijn. Vanzelfsprekend hangt dat samen met de capaciteit van de medewerkers die deze mutaties behandelen. Dit betekent in praktijk dat de juiste mensen op de juiste posities gezet moeten worden. Men moet door middel van opleidingen de medewerkers op het gewenste niveau brengen.

Informatie. De informatiestromen/managementinformatie zullen beter en meer overzichtelijk worden. Het hogere management en de afdelingsmanagers kunnen hierdoor hun beleid beter vaststellen, ze kunnen sturen en coördineren.

Organisatie. De afdeling zal uiterlijk weinig veranderen. Maar intern zal de verhouding anders zijn. Omdat men een beter overzicht krijgt van de mutaties en hun verhouding ten opzichte van de andere werkstromen, kan men de juiste mensen op de juiste plaats zetten. Hierdoor zal bovendien de kwaliteit van de behandelde mutaties verbeteren.

9 Confrontatie probleem/oplossing

In dit hoofdstuk wordt de confrontatie besproken tussen de probleemstelling en de gekozen oplossing/ het gekozen alternatief. Doel van dit hoofdstuk is een evaluatie te geven van het totale onderzoek en aan te geven in hoeverre er aan de probleemstelling is voldaan.

Wanneer we de gekozen oplossing in het licht van de probleemstelling houden, levert dat een aantal inzichten op.

Toelichting op de probleemstelling en de opdrachtomschrijving

Uit de probleemstelling en opdrachtomschrijving blijkt onbeheersbaarheid en onbestuurbaarheid van de werkstromen het centrale probleem te zijn. Deze termen zijn in hoofdstuk 7 uitgelegd.

De opdrachtomschrijving geeft de eisen **weer** die er aan het onderzoek zijn gesteld:

Uiteindelijk moet het onderzoek leiden tot een enkel alternatief waarmee de probleemstelling wordt opgelost.

Confrontatie met eis 1

Het gekozen alternatief is in 5 verschillende werkstromen verdeeld. Dit voldoet aan de eis. Allereerst zijn de mutaties binnen de werkstroom overige mutatie geanalyseerd en vervolgens is de nieuwe indeling gemaakt.

Confrontatie met eis 2

Omdat uit onderzoek en interviews blijkt dat de definiëring van de werkstromen heel belangrijk is, is deze heel zorgvuldig benoemd. Men moet de werkstromen kunnen herkennen en er eenvoudig mee kunnen werken. Derhalve zijn deze werkstromen door medewerkers van de afdeling geverifieerd. De vraag was of ze deze werkstromen konden herkennen. Want deze medewerkers zijn degenen die straks hiermee gaan werken. Ze konden zich in deze benoemingen vinden.

Confrontatie met eis 3

Omdat de werkstromen op dit moment onbeheersbaar en onbestuurbaar zijn, zijn de werkstromen door het overzichtelijk maken van de bewerkingstijden, doorlooptijden en wachttijden, meetbaar gemaakt. Men heeft nu voldoende informatie om beslissingen te kunnen nemen en de afdeling beter te kunnen besturen.

Confrontatie met eis 4

Omdat men wil dat de nieuwe situatie overzichtelijk is en blijft, heeft men de eis gesteld dat de 5 subwerkstromen 25% van de totale werkstromen binnen de afdeling bedragen. Ook aan deze eis is voldaan.

Confrontatie met eis 5

De werkstromen moeten straks in het systeem geïmplementeerd worden. Daarom moeten deze werkstromen implementeerbaar zijn. Dit houdt in dat de benoeming juist is, het aantal niet te veel is, de verhouding moet kloppen en dat ze een logische samenhang hebben. De werkstromen voldoen aan al deze eisen.

Confrontatie met eis 6

Men wil dat de werkstromen van hoge kwaliteit zijn. Dit betekent dat ze output-ok zijn. Doordat men nu een beter inzicht heeft in de werkstromen, kan men de output-ok sneller en makkelijker controleren en wellicht ingrijpen.

Confrontatie met de probleemstelling

Het gekozen alternatief zal leiden tot:

- Beter en meer inzicht in verwerkingstijd, doorlooptijd, hoeveelheid instroom en te verwachten uitstroom.
- Einde van de grote diversiteit c.q. verscheidenheid binnen de werkstroom overige mutatie.
- Betere beheersbaarheid en bestuurbaarheid van de werkstroom overige mutatie.

Conclusie

Het onderzoek heeft geleid tot een verantwoorde keuze voor een alternatief. Met het gekozen alternatief wordt het belangrijkste doel van dit onderzoek, het beheersbaar en bestuurbaar maken van de werkstroom, gerealiseerd.

Samenvatting deel 2

Aan de hand van procesbeschrijving zijn de huidige processen in kaart gebracht, vervolgens zijn de probleemgebieden beschreven. Deze problemen zijn volgens de wachttheorie gestructureerd.

Op basis van deze informatie werd een kader neergezet die richtlijnen gaf voor mogelijke oplossing.

De alternatieven werden vergeleken met het opgestelde kader en gewaardeerd ten opzichte van elkaar. De uiteindelijke oplossing werd gekozen.

De consequentie van deze keuze bepaald. Dit werd gedaan door een systematische beschrijving vanuit verschillende invalshoeken, te weten: tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie.

Het probleem en het gekozen alternatief werden geconfronteerd. Er bleek dat dit alternatief aan de genoemde eisen voldeed.

Deel 3

Verandering en advies

10. Fasering

Nu bekend is welk alternatief men kan gebruiken, zal dit naar de praktijk vertaald moeten worden. Om dit proces in goede banen te leiden, volgt daarom in dit hoofdstuk een nadere uitwerking van de oplossing. Deze uitwerking vormt de basis voor het overleg over de concreet te nemen stappen. Deze wordt in het volgende hoofdstuk beschreven. Teven wordt daar een tijdsplan voor de implementatie beschreven. Om een systematische uitwerking van de oplossing te verkrijgen, moet men de oplossing eerst faseren. Dit wordt in de volgende paragrafen gedaan.

Implementaties waaraan binnen het project invulling wordt gegeven zijn gericht op het realiseren van de volgende doelstellingen:

- Verbetering en efficiency
De oplossing wordt ingericht op een efficiënte verwerking.
- Voortdurende verbetering
De oplossing wordt voorzien van informatie en processen om de eigen procesgang te beheersen, te controleren en te verbeteren.
- Verhogen van de betrouwbaarheid van doorlooptijden en het halen van normtijden.
- Verbeteren van de beheersing van werkvoorraden op basis van bijbehorende stuurinformatie waardoor werk eenvoudiger kan worden geprioriteerd en verdeeld over de beschikbare capaciteit.

De implementatie van het alternatief wordt als geslaagd beschouwd als aan de volgende criteria is voldaan.

- Het management beschikt over management informatie
- De normtijd is bekend en wordt toegepast
- Medewerkers kunnen volgens het standaardprincipe werken
- Medewerkers kunnen eventueel volgens het prioriteitsoverzicht werken

10.1 Start/aanpak

De oplossing kan als een project beschouwd worden. Er zijn verschillende manieren om een project te faseren. Een gangbare manier is:

- Voorbereiding (testen, opleiden)
- Realisatie (implementatie)
- Nazorg

Het implementatieplan heeft betrekking op de testen en de implementatie, Hierin zijn op hoofdlijnen vier onderdelen te onderscheiden: testen, opleiden, implementatie en nazorg. Hierna wordt per onderdeel ingegaan op de strategie.

Testcstrategie

De kwaliteitsattributen, het relatieve belang van de kwaliteitsattributen en welke testsoort zich op welk kwaliteitsattribuut richt, zijn vastgesteld. De belangrijkste kwaliteitsattributen zijn inpasbaarheid, bedrijfszekerheid, beschikbaarheid, inzichtelijkheid, tijdgedrag en middelenbeslag. Deze moeten getest worden.

Opleidingstrategie
 Voor de opleiding voor alle gebruikers wordt vooralsnog uitgegaan van een klassikale opleiding van 1 dagdeel waarin een introductie en een presentatie aan bod komen. Voor de teamleiders en eventueel een aantal senior medewerkers wordt een extra dagdeel opleiding gepland gericht op de begeleiding van de nieuwe werkwijze in hun team.

Implementatiestrategie
 Belangrijk uitgangspunt bij de implementatie is dat er geen achterstanden bestaan op het moment van de feitelijke uitrol.

Nazorgstrategie
 Nazorg vindt gedurende de implementatieperiode plaats.

10.2 Voorbereiding
 Als voorbereiding op de testfase: "laatste voorbereiding" worden de volgende projectresultaten met bijbehorende verantwoordelijken onderscheiden:

In onderstaande tabel is horizontaal weergegeven op welke fase het resultaat betrekking heeft en verticaal in welke fase het resultaat wordt gerealiseerd.

Fase	Resultaat	Realisatie	Testen	Implementatie
Test	Testplan en draaiboek	J		
Test	Testen		J	
Test	Owleiden testers	J		
Test	Opleiden implementatoren		J	
Test	Opleiden gebruikers		J	J
Test	Owleiden teamleiders		J	d
Test	Opleiden managers		J	
Test	Opleidingen maken	J	J	
Test	Opleidingsplan	J	J	
Test	Communicatieplan	✓		
Imp	Implementatieplanning	✓	J	
Imp	Implementatieplan		J	J
Imp	Implementeren			J
Imp	Nazorg			✓
Imp	Communicatieplan		✓	

Tabel 23: Resultaatoverzicht

10.3 Consequenties

De implementatie van deze oplossing zal de volgende consequenties hebben:

Commercieel

De oplossing levert vanuit commercieel perspectief een belangrijke bijdrage aan de verbetering van de klantservice.

Organisatie

Minimale veranderingen in de organisatie. Er worden verder geen organisatorische consequenties voorzien.

Personeel

Met het oog op het personele aspect worden minimale veranderingen verwacht, behalve dat men een dagdeel opleiding krijgt om met de nieuwe werkstromen te kunnen werken.

Financieel

De kosten van de oplossing komen in het volgende hoofdstuk naar voren.

Informatie

De oplossing draagt op het gebied van informatie zorg voor verbeterde ontsluiting van de (management)bedrijfsinformatie doordat een ieder die daartoe geautoriseerd is toegang krijgt tot beheerde informatie.

Technologie

Het huidige systeem is geschikt om de nieuwe werkstromen toe te passen.

Huisvesting

Er vinden binnen dit project geen daadwerkelijke aanpassingen in de huisvesting en op het gebied van meubilair plaats.

Juridisch

Er worden verder geen juridisch consequenties voorzien.

10.4 Nazorg

het is in dit geval niet echt eenvoudig om aan te geven wanneer de realisatiefase overgaat in de nazorgfase. Het projectresultaat moet uiteindelijk leiden tot het overzichtelijk maken van de werkstromen. Het kan echter enige tijd duren voordat de effecten meetbaar worden. In principe begint de nazorgfase pas wanneer deze effecten te meten zijn en voldoende bevonden worden.

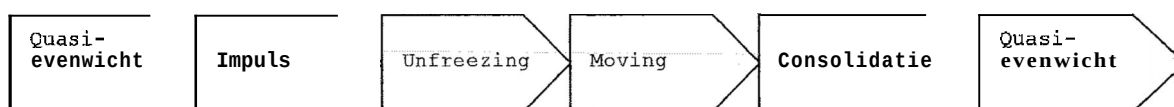
De nazorgfase is vooral belangrijk omdat omstandigheden voortdurend veranderen. Daarom is het wenselijk om de eisen die aan het project gesteld worden naar verloop van tijd opnieuw af te stemmen op de veranderde omstandigheden.

11. Implementatieplan

In dit hoofdstuk wordt de aanzet tot de feitelijke verandering beschreven. Waar in het vorige hoofdstuk gesproken werd over welke fasering er gemaakt moest worden, behandelt dit hoofdstuk concreet wat er moet gebeuren en wanneer dat moet gebeuren. Voorafgaand daaraan worden de aspecten van veranderkunde beschreven.

11.1 Veranderen

Deel 3 draagt de naam "verandering". Dat lijkt eenvoudig nu men weet wat er veranderd dient te worden, maar de praktijk toont aan dat dit vaak het moeilijkste deel van het traject is. Figuur 8 is van de hand van Keuning (1996) en geeft de projectfase vanuit het oogpunt van verandering weer.



Figuur: 8: Projectfase

Wanneer de organisatie zich in een situatie bevindt waar er uiterlijk niets lijkt te veranderen wordt dit Quasi-evenwicht genoemd. De impuls vond plaats op het moment dat het management ontdekte dat men geen inzicht had in de werkstroom overige mutatie en besloot dit probleem op te gaan lossen. De 'unfreezing'fase staat zowel voor het inwinnen van informatie over het probleem, dit rapport bijvoorbeeld, als voor het voorbereiden van alle betrokkenen op de verandering. In de 'moving' fase worden de werkstromen ontleed en vindt ook de implementatie plaats. In de consolidatiefase zal iedereen zich neerleggen bij de nieuwe situatie. Dan breekt een nieuw quasi-evenwicht aan.

11.2 Beheersing

In de volgende paragrafen wordt de implementatiebeheersing besproken waarin vooral de tijd en risicoaspecten uitgebreider zijn dan de andere aspecten.

Geld

De financiële beheersing van de implementatie vindt plaats op basis van een inschatting van de kosten van de medewerkers die zorgdragen voor implementatie,

Organisatie

Voor de begeleiding en uitvoering van de (project)implementatieactiviteiten wordt een (kleine) projectorganisatie opgezet.

Tijd

Voor het maken van een tijdpad is het enerzijds belangrijk de activiteiten snel te laten volgen om zodoende zo snel mogelijk af te rekenen met het probleem. Anderzijds is het van belang om voldoende tijd per activiteit te reserveren, zodat de activiteiten grondig gedaan kunnen worden en herplanning zoveel mogelijk wordt vermeden. De voorbereidende fase start in de eerste week van september 2005 en duurt tot laatste week van september 2005. De realisatiefase begint in eerste week van oktober 2005 en duurt tot laatste week van november. De hiergenoemde data zijn indicatief. De werkelijke start is afhankelijk van de werkelijke doorlooptijd van de voorafgaande fasen en de beschikbaarheid van de implementatiemedewerkers.

Fase	sep-05	okt-05	nov-05	dec-05	jan-06	feb-06	mrt-06	apr-06	mei-06
Voorbereiden									
Realisatie									
Nazorg									

Tabel 24: tijdpad

Informatie

Tabel 25: Overlegmomenten

Naam overleg	Frequentie
Implementatoren overleg	Wekelijks
Implementatie overleg	Wekelijks
Communicatie overleg	Vierwekelijks
Test en opleidingsoverleg	Tweewekelijks
QA overleg	Vierwekelijks

Kwaliteit

Borging van de kwaliteit geschiedt op de volgende manieren:

- Het systematisch controleren of de in het plan gemaakte afspraken ook worden gevolgd.
- Het uitvoeren van een faserings-review door implementatoren en het management bij afronding van elke fase.

Risicomanagement

Om zoveel mogelijk te anticiperen op problemen die tijdens de implementatie de kop op zouden kunnen steken, is een risicoanalyse noodzakelijk. Er is gebruik gemaakt van het gangbare risicomanagement document dat binnen NNBP gebruikt wordt. Project risico's worden mede op basis van tabel... gemanaged.

Risico			Maatregel			
dis co	Impact (*)	Waarschijnlijkheid (**)	Actie/maatregel	Soort maatregel (***)	Realisatietijd	Effectiviteit (****)
Technische realisatie is niet haalbaar	M	L	Bouwen prototype. Betrokkenheid medewerkers	P		H
Technische realisatie StuurInformatie (SI) en ManagementInformatie (MI) is niet haalbaar	M	L	Toetsen beschrijving, opstellen en toetsen ontwerp. Betrokkenheid expertise.	P		H
Nieuwe werkwijze en introductie zijn voor medewerkers te grote verandering in te korte tijd.	H	H	1. Continue communicatie over en betrekken van vertegenwoordigers bij project - 'continuous selling'. 2. Implementatie per team zodat geanticipeerd kan worden.	P		M
Niet juist blijken cq. strijdig zijn van randvoorwaarden, uitgangspunten en richtlijnen	M	H	Maken van harde afspraken om een en ander te borgen en voortdurend monitoren van de juistheid van zowel de afspraken als de invulling daarvan.	P		M
Gekwalificeerde resources (incl. medewerkers) zijn niet (tijdig) beschikbaar.	H	M	Onderkennen welke resources nodig zijn, tijdig resources aanvragen, prioriteiten laten stellen.	P		H
Hard- en Software niet toereikend	H	H	1.tijdig aanvragen 2.prioriteiten stellen 3. escaleren 4.huur	P		H
Wijziging is niet, niet tijdig of niet volledig uitgevoerd	M	M	Plan, Juiste fasering, Communicatie over de fasering en consequenties	P		H
Huisvesting is niet, niet tijdig of niet volledig voor handen, met consequenties voor onder andere communicatie richting gebruikers	H	H	Benodigde hoeveelheid bepalen, verzoeken om reservering en toekenning	P		M
Performance is ontoereikend.	H	M	Uitvoeren stress en performance test enerzijds en anderzijds fasering en monitoring tijdens uitrol, Communicatie naar gebruikers over voortgang problemen	P		M
Oude voorraad is voorafgaand aan implementatie niet weggewerkt	H	M	Monitoren voortgang programma en anticiperen.	P		M
Betrokkenheid teamleiders is onvoldoende.	H	M	Vergroten betrokkenheid door betrekken van TL's bij project, regelmatig verzorgen van updates tijdens TL-overleg	P		M
Nieuwe werkwijze beklijft niet of onvoldoende.	L	M	Additionele aandacht voor blijvend effect tijdens implementatie en nazorg enerzijds en anderzijds tijdens overdracht en d.m.v. afspraken	P		M

Risico			Maatregel			
Risico	Impact (*)	Waarschijnlijkheid (**)	Actie/maatregel	Soort maatregel (***)	Realisatietijd	Effectiviteit (****)
Tussentijdse systeemwijzigingen VTA's en wetswijzigingen hebben inhoudelijke gevolgen voor project.	H	M	Opvragen status systeem- en wetswijzigingen en anticiperen daarop.	P		M
Te weinig aandacht voor uitzonderingsgevallen tijdens realisatie en test	M	M	Opstellen goede testprocedures en -gevallen	P		M
Tekort budget, tijd en prioriteit voor het oplossen van productieproblemen tijdens implementatie	M	M	Zorgen voor voldoende capaciteit en begeleiding tijdens de implementatiefase Instellen van een escalatieprocedure via de PBG	P		M
Werkvoorbereiding heeft bij implementatie niet het juiste niveau	H	H	Vóór de implementatie wordt voor de werkvoorbereiding een gewenningsperiode ingesteld. De werkvoorbereiding moet goed opgeleid worden	P		M

Tabel 26: Risicomanagement

(*) =

(H) oog: cruciaal voor de doorlooptijd;

(M) iddel: interne uitloop kent mogelijk gevolgen voor de einddatum;

(L) aag: interne uitloop geen gevolgen voor einddatum.

(**) =

(H) oog: >70%;

(M) iddel: $30\% < x \leq 70\%$;(L) aag: $0\% < x \leq 30\%$.

(***) =

(P): Preventief

(R): Repressief

(****) =

(H) oog: >70%;

(M) iddel: $30\% < x \leq 70\%$;(L) aag: $0\% < x \leq 30\%$.

12. Conclusie en Aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt de conclusie weergegeven die uit de voorgaande hoofdstukken af te leiden is. Er zullen tevens in dit hoofdstuk verschillende verbetervoorstellen/aanbevelingen aangedragen worden. Dit hoofdstuk geeft dus een antwoord op de probleemstelling.

Uit het onderzoek kan geconcludeerd worden dat:

- Men te veel processen onder de werkstroom "overige mutatie" heeft gezet. Hierdoor gingen kwaliteit (output- ok) en overzicht verloren.
- Men niet meer weet wat de en duur van een mutatie is.
- De werkstroom overige mutatie niet gestandaardiseerd is.
- Men een hele hoge voorraad met overige mutaties heeft.
- Gemiddeld 32% gekenmerkt wordt als overige mutatie.
- Gemiddeld 64% gekenmerkt wordt als diversen binnen de werkstroom overige mutatie.
- De instroom en uitstroom van de werstroom overige mutatie alleen op hoofdniveau te vinden is, dus niet per kenmerk van deze werkstroom.
- Er weinig ervaren medewerkers zijn.
- In vergelijking met de werkstroom uitdiensttreding de werkstroom overige mutatie inderdaad niet overzichtelijk is. Dit kan men o.a. zien aan de hand van de berekeningen: uitdiensttreding heeft een gemiddelde wachttijd van 810,41 minuten terwijl overige mutatie een gemiddelde wachttijd heeft van 2669,89 minuten.
- De huidige systeem goed werken, dus het is niet nodig om een nieuw systeem te gebruiken.

Aanbevelingen:

- Om de werkstroom overige mutatie beter beheersbaar en bestuurbaar te maken, kan men de werkstroom verder ontleden in 5 verschillende sub-werkstromen. Hierdoor kan inzicht verkregen worden in de verwerkingstijd, de hoeveelheid instroom en uitstroom. Doordat men geen grote diversiteit meer heeft, kan men een gelijkmatige verdeling maken tussen de mutaties.
- Zorg dat als deze oplossing gebruikt wordt, dat men de aansturing en coördinatie van de werkstromen op een juiste manier doet. De planning van de werkvoorraad is eveneens heel belangrijk en men moet zich ervan bewust zijn ook hier heel zorgvuldig mee om te gaan.
- Wanneer men deze oplossing gaat gebruiken, moet dit goed worden uitgelegd aan de medewerkers. Zij moeten het belang zien en merken.

- Het opstarten **van** processen is heel belangrijk. Als men dit niet goed doet, heeft het geen zin de werkstroom te ontleden.
- De medewerkers **moeten** actief **bij het** proces betrokken worden.
- Het beter vastleggen van gegevens is van groot belang.
- Digitale instroom is ideaal. Dan heeft men ook geen voorbehandeling nodig.
- Volledigheid van informatie is heel belangrijk
- Ervaren medewerkers zijn gewenst. Dan kan men de juiste mensen op de juiste mutatie zetten.
- Zorg ervoor **dat** de cultuur binnen de afdeling aansluit bij de nieuwe doelstellingen van Nationale Nederlanden. De medewerkers moeten aangemoedigd worden deze cultuur (indien nodig) te veranderen. Van "excuses maken" naar "verantwoordelijkheid nemen" bijvoorbeeld.

Samenvatting deel 3

Nu dat de oplossing bekend is, moet men de vertaalslag maken naar de praktijk. Daartoe werd het project gefaseerd.

Om de gekozen oplossing te gebruiken, dient men rekening te houden met aspecten uit veranderkunde.

De implementatie is een project op zich. Men moet met veel dingen zorgvuldig mee omgaan.

Er kan geconcludeerd worden dat men te veel processen onder de werkstroom "overige mutatie" heeft gezet. Hierdoor gingen kwaliteit (output- ok) en overzicht verloren.

Onder andere de volgende aanbeveling is gedaan:

Om de werkstroom overige mutatie beter beheersbaar en bestuurbaar te maken, kan men de werkstroom verder ontleden in 5 verschillende subwerkstromen. Hierdoor kan inzicht verkregen worden in de verwerkingstijd, de hoeveelheid instroom en uitstroom. Doordat men geen grote diversiteit meer heeft, kan men een gelijkmatige verdeling maken tussen de mutaties

Literatuurlijst

Literatuur

Bloemers, W, Management organisatie en gedrag, Reed Business Information, 2001
Het cultuur model van Harrison
Keuning, Prof.dr.D, Bedrijfskunde, Stenfert Kroese, Houten 1996
Keuning, Prof.dr.D, Grondslag van het management, Stenfert Kroese, Houten 1996

Dictaten en magazines

Goedegebuur, J, Cause-Effect-Cause model,
Hogeschool van Utrecht 2001
Beerlage, H, Wachtrijtheorie,
Hogeschool van Utrecht 2001
Assurantiegids 2003

Internet:

www.nn.nl
www.aegon.nl
www.amev.nl
www.deltalloyd.nl
www.cbs.nl
www.hvu.nl
www.managementsite.net
www.bb.fnt.hvu.nl

Intranet sites van NN

Afstudeerbeschrijving

Naam: Angar Barekozy 1127096

Deze afstudeerperiode dient om aan te tonen dat de student de kennis en kunde van een technische bedrijfskundige in praktijk kan brengen. De opdracht moet dan ook een interdisciplinair karakter hebben, waardoor op technische bedrijfskundige kennis en vaardigheden een beroep gedaan wordt. Deze zijn ook bij het volbrengen van deze opdracht noodzakelijk gebleken.

In het begin van dit project heb ik vooral naar organisatiekunde van het bedrijf gekeken. Voornamelijk de cultuur en de strategie van dit bedrijf is bestudeerd en geanalyseerd. De veranderkunde wat op het laatste onderdeel van dit project namelijk het implementatieplan te maken heeft, goed zijn naar voren gebracht.

Doordat veel mensen zijn geïnterviewd en ze hierbij betrokken, is tussen de verschillende groepen binnen de afdeling een draagvlak gecreëerd om miscommunicaties te voorkomen.

Naast op de breed opgedane kennis van Technische Bedrijfskunde, is een aspect die technische bedrijfskunde kenmerkt naar voren gekomen. Namelijk het snel inwerken en inzicht krijgen in de gang van zaken op het bedrijf, de activiteiten, processen en bijhorende vaktechnische kennis welke nodig is om tot een goed resultaat te komen. Er is inzicht verkregen in verschillende informatiesystemen die binnen de afdeling worden gebruikt.

Omdat deze opdracht in een administratieve omgeving plaatsvond waar ik de werkstromen moest analyseren en in kaart brengen en overzichtelijk maken, heb ik de planning en besturing van de werkstromen goed onderzocht. De werkstromen zijn nu gestructureerd, de bewerkingstijden, doorlooptijden en wachttijden zijn overzichtelijk gemaakt.

Ook is er op de vaardigheid 'projectmatig werken' welke overigens geen specifiek bedrijfskundige vaardigheid is, een beroep gedaan. In een beperkte tijd is het traject van het vormen van de probleemstelling tot het volbrengen van de opdracht, met deze scriptie als eindresultaat, tot stand gekomen.

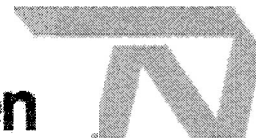
Deze afstudeeropdracht had niet tot dit resultaat kunnen leiden zonder de kennis en kunde van een technische bedrijfskunde.

BIJLAGEN

"PROCESVERANDERING"

IN OPDRACHT VAN:

Nationale-Nederlanden



AUTEUR

ANGAR BAREKZOY

DATUM

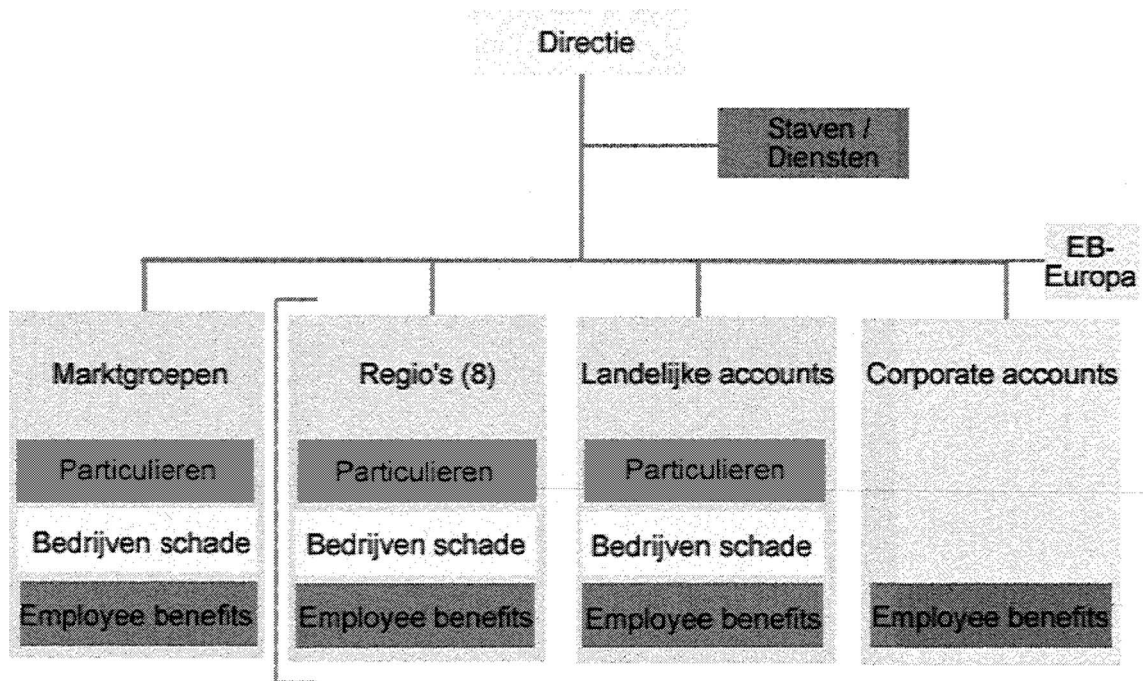
AUGUSTUS 2005

B i j l a g e n

blz

Bijlage I	Organogram Nationale Nederlanden	2
Bijlage II	Tabellen 2 t/m 2.3	3
Bijlage III	Activiteiten en subprocessen	4
Bijlage IV	Kenmerken en cijfers Overige mutatie	12
Bijlage V	Cijfers Instroom en uitstroom	14
Bijlage VI	Berekeningen	16
Bijlage VII	Interviews	23

Bijlage I



Bijlage II

Tabel 2

Aantal instellingen in de verzekeringsbranche in Nederland, 1 januari

	2000	2002	2003	2004
Levensverzekeraars ¹⁾	116	105	98	93
Ondernemingspensioenfondsen ^{1) 2)}	910	850	811	759
Bedrijfstakpensioenfondsen ^{1) 2)}	93	100	102	103
Overige pensioenfondsen ^{1) 3)}	16	16	16	16
Schadeverzekeraars ¹⁾	631	548	521	511
Assurantietussenpersonen ⁴⁾	11 405	6 970	6 995	6 820
Uitvoeringsorganen sociale zekerheid	32	.	.	.
Ziekenfondsen	30	30	25	.

Bron: PVK, CBS, SER, Ziekenfondsraad

¹⁾ In bezit van vergunning of verklaring en inclusief vrijgestelde onderlinge waarborgmaatschappijen.

²⁾ Onder toezicht staande fondsen.

³⁾ Omvat de fondsen die onder toezicht staan ingevolge de Pensioen- en Spaarfondsenwet en de Wet verplichte deelneming in een beroepspensioenregeling.

Tabel 2.1

Aantal banen van werknemers in de verzekeringsbranche

SBI '93		1999	2000	2001	2002
		x 1 000			
66	Levensverzekeraars, schadeverzekeraars en pensioenfondsen	54,3	55,2	55,9	56,2
67202	Assurantietussenpersonen	36,3	34,7	33,9	33,6
753	Sociale verzekeringsinstellingen	37,8	38,4	40,1	41,5
	Totaal	128,4	128,3	129,9	131,3

Bron: CBS.

Tabel 2.2

Beleggingen van de verzekeringsbranche per ultimo

	2000	2001	2002	2003
	mln euro			
Verzekeringsconcerns ¹⁾	249 999	252 508	256 560	268 713
Pensioenfondsen	443 458	435 383	430 060	485 174
w.v.				
Bedrijfspensioenfondsen	297 631	294 950	290 153	328 839
Ondernemingspensioenfondsen	127 858	122 748	123 933	138 954
Overige pensioenfondsen	17 969	17 685	15 974	17 381
Sociale verzekeringsinstellingen	9 916	11 169	12 165	16 035
Totaal	703 373	699 060	698 785	769 922

Bron: CBS.

Bijlage III

Activiteiten en subprocessen: 4.2.2

Subproces	Scannen en indexeren
Beschrijving	In dit subproces worden alle binnenkomende documenten gescand en geïndexeerd. Ook de ontbrekende gegevens. Ma het indexeren is bekend of de gegevens het opstarten van een proces tot gevolg hebben of dat het gaat om ontbrekende gegevens. In het eerste geval wordt een proces gestart (offreren, accepteren nieuwe toetreders, verwerken uitdiensttreding, etc) . In het tweede geval wordt een melding gegeven aan de medewerker die de taak geagendeerd heeft of aan de behandelaar van het dossier. Voor een detail beschrijving wordt verwezen naar het procesmodel: "Scannen en indexeren".
Verbindingen uit	Bewerken

Subproces	Bewerken
Beschrijving	In de processen die hier zijn beschreven worden alle inhoudelijke bewerkingen op de gevallen uitgevoerd. Dit kan zijn: - Offeren - Accepteren - Beheren van contracten/mutaties
Verbindingen in	Scannen en indexeren
	Agenderen rappelleren
Verbindingen uit	afgehandeld
	Verwerken output
	Agenderen rappelleren

Subproces	Agenderen rappelleren
Beschrijving	In dit proces is beschreven hoe de rappelcyclus voor alle rappelleeracties eruit ziet. In een rappelcyclus wordt de zaak altijd in de wacht gezet, omdat op ontbrekende gegevens gewacht wordt. Als de gegevens niet binnen zijn voor de gestelde wachttijd, vindt een herinneringsactie plaats. Dit kan zijn een melding dat de tijd is overschreden of een brief die automatisch geopend wordt. Als de gegevens wel op tijd binnen zijn wordt de rappel automatisch uitgezet. Dit proces kan vanuit verschillende activiteiten en subprocessen opgestart worden. In dit proces zijn geen rollen toegekend omdat iedereen die een zaak agendeert toegang heeft tot dit proces. De gebruiker die vanuit het hoofdproces mag agenderen ziet in zijn agendabak de door hem geagendeerde zaken.
Verbindingen in	Bewerken
Verbindingen uit	Bewerken

Subproces	Verwerken output
Beschrijving	In dit proces is beschreven hoe de 'collectieve' en de 'individuele' output wordt gemaakt, gecontroleerd en verzonden. * collectieve output Verwerken output WAP Verwerken output ANW * individuele output Verwerken output werknemer
Verbindingen in	Bewerken
Verbindingen uit	afgehandeld

Activiteiten en subprocessen: 4.2.3

Basis	scannen
Beschrijving	Ontvangen, openmaken, sorteren, voorlooppagina toevoegen, scannen. Uitgangspunt: de poststukken voor NNBP en PBI worden gescheiden. Alleen de documenten voor NNBP worden gescand door de medewerker van de postkamer. Per enveloppe komt er een batch-voorlooppagina. Per document een document voorlooppagina. Alle pagina's worden vervolgens gescand.
Rol	postkamer medewerker
Verbindingen in	post
Verbindingen uit	klaar voor indexeren

Basis	indexeren en toevoegen aan dossier
Beschrijving	Een combinatie van pagina's vormt een document. Op basis van de geïndexeerde gegevens kunnen documenten later teruggezocht worden en aan een dossier worden toegekend. Het indexeren geschiedt op basis van enveloppen. De gebruiker krijgt de inhoud van een envelop gepresenteerd en bepaalt in welk dossier de documenten thuishoren. Indien nodig wordt eerst een dossier aangemaakt. Indexeren op basis van unieke dossiers zonder de relatie van de envelop is niet goed mogelijk, omdat de documenten in een envelop een bepaalde samenhang hebben. vaak zal pas na inzicht in de samenhang bekend zijn waar de stukken thuishoren.
Rol	administratief medewerker
Verbindingen in	klaar voor indexeren
Verbindingen uit	bepalen vervolgacties

Basis	bepalen vervolgacties
Beschrijving	Na het indexeren wordt een relatie gelegd met de processen. Op basis van het documenttype en het dossier waarin het document geplaatst is, wordt de vervolgactie bepaald. Hiervoor is het noodzakelijk bij te houden welke documenttypes welk proces kunnen opstarten. Elk proces kent 1 of meerdere opstartdocumenten. Daarnaast moet bijgehouden worden in welk dossier het document zit om het juiste proces te 'triggeren'. In deze activiteit wordt een 'triggerapplicatie' gepresenteerd aan de gebruiker. De mogelijke vervolgacties zijn: - start een proces - geef een melding 'ontbrekend bericht is binnen'. (agenda) - geef een melding 'post binnen'
Rol	administratief medewerker
Verbindingen in	indexeren en toevoegen aan dossier
Verbindingen uit	keuze gemaakt

Basis	Aanmaken VOS opdracht
Beschrijving	Op het moment dat er een nieuw proces gestart wordt dan dient in VOS een nieuwe opdracht aangemaakt te worden en RSL wordt ook gevuld. Er worden verschillende gegevens vastgelegd: - NAW gegevens aanvraag/offerte/mutatie - opdrachtnummer/offertenummer - polisnummer - tp nummer - bf nummer - datum ontvangen - aantal uit te brengen offertes - soort offerte (nieuw, verhoging, omzetting) Het opdrachtnummer wordt doorgegeven aan het op te starten proces in COSA, zodat het doormelden van het station in VOS vanuit COSA automatisch kan plaatsvinden. De administratief medewerker dient ook op te geven voor welk team en regio het proces wordt gestart en voor mutatieprocessen of het een beleggingspost of Europost betreft.
Rol	administratief medewerker
Verbindingen in	keuze gemaakt
Verbindingen uit	trigger: opstarten proces

Logistiek	trigger: "ontbrekend bericht is binnen"
Beschrijving	Als de ontbrekende gegevens binnen zijn, zal een melding gegeven moeten

	worden aan degene die de zaak in de wacht heeft gezet. Zie verder proces Agenderen/rappelleren.
Verbindingen in	keuze gemaakt

Logistiek	trigger: "post binnen voor zaak"
Beschrijving	Als er een document binnenkomt waarvoor wel een zaak in behandeling is, maar geen agenda is gezet, dan wordt een melding aan de zaakbehandelaar (proceseigenaar) gegeven.
Verbindingen in	keuze gemaakt

Logistiek	trigger: opstarten proces
Beschrijving	Het juiste proces wordt opgestart.
Verbindingen in	Aanmaken VOS opdracht

Activiteiten en subprocessen: 4.2.4

Subproces	Offreren
Beschrijving	90 % van de offertes worden door de bi's en tp's afgehandeld. Het is ook hun verantwoordelijkheid. Moeilijke offerie-aanvragen worden door NNRP afgehandeld. Hoe dit in zijn werk gaat is hier beschreven. Binnen het offerteproces kunnen ook de offertes voor verhogingen en omzettingen afgehandeld worden. De volgende triggers kunnen het offerteproces starten: - offerte voor nieuw contract/toetreder - NNBP verhogingen - omzetten van NNBP naar individueel - omzetten van individueel naar NNBP - omzetten van guldens naar beleggingen of andersom - overigen
Subproces	Accepteren
Beschrijving	Accepteren bestaat uit twee hoofdstromen en heeft betrekking op nieuwe klanten: Accepteren nieuw contract Accepteren nieuwe toetreder De acceptatie van nieuwe contracten en nieuwe toetreders wordt geheel los van elkaar uitgevoerd. Dit betekent een verandering tov de huidige werksituatie. In het werkproces dat met COSA ondersteund wordt, wordt eerst de nieuwe toetreder geaccepteerd en worden de collectieve gegevens ingevoerd die samen het contract vormen. Als dat is afgerond worden de afzonderlijke werknemers ingevoerd in de systemen. Het WAO-gat dat voorheen door de acceptant collectief werd ingevoerd kan nu door iedereen die met BASS om kan gaan worden ingevoerd. Accepteren en offreren van het ANW hiaat zijn aparte processen. De processen Accepteren salarismutatie collectief/individueel en Accepteren omzetting individueel worden niet met BASS afgehandeld. Gegevens worden dan rechtstreeks in de VTA's ingevoerd.
Subproces	Beheren van contracten/mutaties
Beschrijving	Beheren van contracten bestaat uit vier onderdelen: - verwerken overlijden - verwerken uitdiensttreding - verwerken inkomende waarde-overdrachten - verwerken uitgaande waarde-overdrachten - verwerken overige mutaties - verwerken informatieverzoek
Logistiek	trigger: agenderen rappelleren
Beschrijving	Er wordt een agenda gezet voor de ontbrekende gegevens.
Verbindingen in	brief schrijven

Activiteiten en subprocessen: 4.2.5

Subproces	verwerken uitdiensttreding
Beschrijving	In dit proces is beschreven hoe een melding 'uitdiensttreding' wordt verwerkt.
Subproces	verwerken overlijden
Beschrijving	De afhandeling van een overlijdensbericht is hier beschreven.
Subproces	inkomende waarde-overdrachten
Beschrijving	Inkomende waardeoverdrachten betreft het over te nemen kapitaal van een collega verzekeraar. De toekomstige deelnemer wil zijn NNBP gaan onderbrengen bij NN (omdat hij van werkgever is veranderd bijvoorbeeld). Een inkomende waardeoverdracht start met een verzoek van de toekomstige deelnemer.
Subproces	uitgaande waarde-overdrachten
Beschrijving	Een uitgaande waardeoverdracht start met het verzoek van een collega-verzekeraar om de overdrachtsgegevens te overhandigen. Als de klant zijn waarde wil overdragen wordt hij uit de systemen gehaald. Een uitgaande waarde-overdracht heeft vaak te maken met een uitdiensttreding waarvoor ook al een proces 'Verwerken uitdiensttreding' kan lopen. Op het moment dat de waarde-overdracht eerder dan de uitdiensttreding definitief wordt gemaakt, dan wordt het proces 'Uitdiensttreding' beëindigd.
Subproces	verwerken overige mutaties
Beschrijving	Dit proces wordt gestart voor het verwerken van alle mutaties met uitzondering van de specifieke mutatie-processen: - verwerken uitdiensttreding - verwerken overlijden - inkomende waarde-overdrachten - uitgaande waarde-overdrachten - verwerken melding invaliditeit - salarismutaties - omzettingen voor overige mutaties wordt geen onderscheid gemaakt in een collectief en individueel deel vanwege het adhoc karakter van de mutatie. Overige mutaties worden verwerkt door de acceptanten individueel.
Subproces	verwerken overige mutaties WAP/ANW
Beschrijving	In dit proces worden mutaties met betrekking tot de collectieve ANW- en WAO-hiaat verzekeringen afgehandeld. Het betreft onder andere: - aanvraag/mutatie voorportaal WAP - aanvraag/mutatie voorportaal AMW - verwerken uitdiensttreding en overlijden WAP - verwerken uitdiensttreding en overlijden ANW - accepteren nieuwe deelnemer ANW - verwerken annulatie WAP - verwerken annulatie ANW - verwerken omzettingen WAP/ANW (hoofddregeling of individueel) - etc..
Subproces	informatieverzoek
Beschrijving	Dit proces wordt gestart wanneer er een informatieverzoek (let op: dit proces betreft niet offertetrajecten) binnenkomt voor een bepaald contract. Bijvoorbeeld de tussenpersoon belt op met het verzoek om een kopie van een polis op te sturen. Er worden in dit proces dan ook geen mutaties uitgevoerd. Informatieverzoeken worden verwerkt door de acceptanten individueel.
Subproces	informatieverzoek incasso
Beschrijving	Dit proces wordt gestart wanneer er een informatieverzoek voor de incasso medewerkers binnenkomt.

	Bijvoorbeeld de tussenpersoon belt op met het verzoek om inzicht in de openstaande premies of om een verzoek om betalingsregeling. Ook een verzoek om nieuwe nota's uit te draaien wordt via dit proces afgehandeld. Informatieverzoeken incasso worden verwerkt door de incassomedewerkers.
--	--

Subproces	verwerken post
Beschrijving	Dit proces wordt gestart wanneer er post binnenkomt waarvoor geen specifiek behandelproces nodig is. Deze post wordt verwerkt door de acceptanten individueel.

Activiteiten en subprocessen: 4.2.5.1

Machtigen	controleren compleetheid
Beschrijving	De mutatie wordt gecontroleerd op compleetheid. Eventuele ontbrekende gegevens worden via het agendeerproces opgevraagd. Indien het een WAP/ANW-mutatie betreft wordt het proces 'Verwerken overige mutaties WAP/ANW' opgestart.
Rol	acceptant individueel maken
Verbindingen in	Overige mutatie
Verbindingen uit	opstellen brief
	compleet
	trigger: Overige mutaties WAP/ANW

Basis	opstellen brief
Beschrijving	Een brief voor het opvragen van de ontbrekende gegevens wordt opgesteld en verstuurd.
Rol	acceptant individueel maken
Verbindingen in	controleren compleetheid
Verbindingen uit	trigger: agenderen rappelleren

Logistiek	trigger: Overige mutaties WAP/ANW
Beschrijving	Van alle mutaties wordt een melding aan collectief gegeven. Collectief verwerkt eventuele aanpassingen tengevolge van WAP en ANW.
Rol	acceptant collectief maken
Verbindingen in	controleren compleetheid
Verbindingen uit	einde proces

Logistiek	trigger: agenderen rappelleren
Beschrijving	
Verbindingen in	opstellen brief

Basis	bepalen vervolg
Beschrijving	De acceptant bepaalt of de mutatie geaccepteerd wordt eventueel gebruikmakend van een offerte/rekenaar voor een berekening. Er wordt ook bepaald of een medische beoordeling nodig is. Een medische beoordeling is nodig indien het om een oud contract gaat (contract vóór van Bostel) en de salarisgrens (>25% of > 30.000 of > WAO-grens) is overschreden. In het geval dat er een medische beoordeling nodig is, wordt het subprocess 'Medische beoordeling' opgestart.
Rol	acceptant individueel maken
Verbindingen in	compleet
Verbindingen uit	klaar voor invoer
	trigger: naar medische beoordeling
	te berekenen

Basis	einde proces
Beschrijving	
Verbindingen in	trigger: Overige mutaties WAP/ANW

Basis	verwerken output
Beschrijving	Indien er output wordt gegenereerd/aangemaakt wordt dat binnen deze activiteit verwerkt.
Rol	acceptant individueel maken
Verbindingen in	mutatie verwerkt
Verbindingen uit	klaar voor invoer

Logistiek	trigger: naar medische beoordeling
Beschrijving	In het proces afhandelen medische acceptatie is beschreven hoe de acceptatie van de 'niet gladde gevallen' verwerkt wordt. Het resultaat van de medische beoordeling kan zijn (zie subprocess): 1- geheel afwijzen, 2- accepteren, 3- accepteren maar nog een berekening door offerte/rekenaar, 4- afwijkende aanbieding. Voor de gevallen 1,2 en 4 kan verder worden gegaan met de invoer. In geval 3 wordt het dossier eerst naar de offerte/rekenaar gestuurd.
Verbindingen in	bepalen vervolg
Verbindingen uit	klaar voor invoer
	te berekenen

Basis	uitvoeren berekeningen
Beschrijving	De offerte/rekenaar voert op verzoek van de acceptant berekeningen uit.
Rol	offerte/rekenaar maken

Verbindingen in	te berekenen
Verbindingen uit	controleren berekening

Basis	controleren berekening
Beschrijving	Controle van de berekeningen.
Rol	offerte rekenaar controleren
Verbindingen in	uitvoeren berekeningen
Verbindingen uit	te berekenen
	klaar voor invoer

Basis	invoeren VTA
Beschrijving	Mutaties worden doorgevoerd in de betreffende systemen.
Rol	acceptant individueel maken
Verbindingen in	klaar voor invoer
Verbindingen uit	controleren invoer

Machtigen	controleren invoer
Beschrijving	De invoer wordt gecontroleerd.
Rol	acceptant individueel controleren
Verbindingen in	invoeren VTA
Verbindingen uit	klaar voor invoer
	mutatie verwerkt

Basis	einde proces
Beschrijving	Het proces eindigt als er geen uitvoer wordt geproduceerd.
Verbindingen in	mutatie verwerkt

Bijlage IV

Overige Mutaties	20050103	20050201	20050301	20050404	20050502	20050601	20050713	Gemiddeld	Percentage
Wondsmutatie	3					1		2	0,1%
Geboorte	9	6	7	19	25	36	37	20	0,5%
Overlijden	87	53	38	50	56	67	79	61	1,6%
Opsom	45	9	9	9	9	8	4	13	0,3%
Opsom nieuwe	12	12	14	16	24	21	25	18	0,5%
Opsom bestaand	5	0	3	3	3	3	4	4	0,1%
Remietermijnwijziging	41	41	40	34	33	34	36	37	1,0%
Scheiding	74	76	78	89	87	81	81	81	2%
Wijziging	419	219	227	228	310	364	518	326	9%
Remiëvakantie	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
VO	126	196	120	154	267	254	267	198	5%
Verhoging	10	19	28	30	27	48	67	33	1%
Verlaging	30	27	34	26	22	25	39	29	1%
Wijziging parttime %	75	73	61	72	80	89	86	77	2%
Totaal	2085	2162	2232	2370	2503	2620	3120	2442	64%
Wijziging	418	390	369	382	484	600	572	459	12%
Wijziging	9	16	13	23	16	14	12	15	0,4%
Wijziging	1	3	3	9	9	8	8	6	0,2%
Totaal	3449	3307	3276	3514	3955	4273	4955	3820	100%

Kenmerken en cijfers werkstroom Overige mutatie: Diversen

Kenmerk diversen	668 records	2442 records	Percentage
Naar Collectief	165	594	24%
Contract beëindiging	115	414	17%
Premieachterstand/Premievrij maken	26	94	4%
Herstelmutatie (contract)	25	90	4%
Regelingwijziging	21	76	3%
Voortzetting (PBI)	23	83	3%
Conversie	9	32	1,3%
Omzetting/Wijziging			
Verzekeringnemer	9	32	1,3%
(Herziening) medisch advies	4	14	1%
Rekeningnummer wijziging	2	7	0,3%
Poliswijziging	2	7	0,3%
Dekkingbevestiging sturen	2	7	0,3%
Geen opstarten proces	2	7	0,3%
Incasoocode wijziging	2	7	0,3%
Uitzoeken betaling	1	4	0,1%
Fusie	1	4	0,1%
Adreswijziging	1	4	0,1%
Begunstigde	1	4	0,1%
Offerte (gezondheidsverklaring)	1	4	0,1%
Voorportaal regeling	1	4	0,1%
Totaal	413	1487	61%

Naamswijzging	10	36	1%
Inbrangzaken	7	25	1%
Losse boekingen	6	22	1%
VTA Signaal	10	36	1%
Omzetting	6	22	1%

Bijlage V

.....

1e KWARTAAL

PER TEAM 2004/2005 1)			
TEAM 1 (Erik)			
TEAM 2 (Sonja)			
TEAM 3 (Frank)			
TEAM 4 (Ko)			
EDV (Erik)			
EURO (Harry + Marcel)			
Totaal			
Totaal # processen 2005			
Totaal # processen "inaktief"			
PER MUTATIESTROOM 2004/2005 1			
Y1E_Acc_salarismut_ind_001			
Y1E_Accept_omzetting_001			
Y1E_Informatieverzoek_001			
Y1E_Kleine_maak_001			
Y1E_Projecten_VN_001			
Y1E_Rekenen_001			
Y1E_verwerk_ov_mut_ind_001			
Y1E_verwerk_overlijden_001			
Y1E_Verwerk_uitdienst_EURO			
Y1E_Verwerk_uitdienst_BELEGGEN			
Totaal			

WEEK 13											
BEGINVOORRAAD			INSTROOM			UITSTROOM			% PLANNING GEREALISEERD (UITSTROOM)		
P	R	P	R	P	R	P	R	P	%	P	R
130	438	41	53	17	16	154	475	94%	94%	154	475
294	502	78	79	39	22	333	559	56%	56%	333	559
176	404	69	43	26	61	219	386	235%	235%	219	386
271	324	55	65	39	63	287	326	162%	162%	287	326
1477	1581	0	0	150	86	1327	1495	57%	57%	1327	1495
1844	2744	214	233	250	53	1808	2924	21%	21%	1808	2924
3992	5993	457	473	521	301	3928	6165	58%	58%	3928	6165
Totaal			Totaal			Totaal			Totaal		
271						335				335	
1223						1201				1201	

SAMENVATTING EERSTE KWARTAAL (vanaf week 3)											
BEGINVOORRAAD			INSTROOM			UITSTROOM			% PLANNING GEREALISEERD (UITSTROOM)		
P	R	P	R	P	R	P	R	P	%	P	R
443	388	386	724	857	583	154	475	68%	68%	154	475
1042	1081	873	780	1484	1272	333	559	86%	86%	333	559
608	570	558	771	958	913	219	386	96%	96%	219	386
953	918	788	673	1144	1249	287	326	109%	109%	287	326
3377	1276	0	1633	2435	1414	1327	1495	58%	58%	1327	1495
5848	5406	1223	2558	5432	4938	1808	2924	91%	91%	1808	2924
12271	9637	3826	7139	12308	10367	3928	6165	84%	84%	3928	6165
Totaal			Totaal			Totaal			Totaal		
n.b.						335				335	
n.b.						1201				1201	

TOTAAL TWEEDE KWARTAAL (vanaf week 14)												
	BEGINVOORRAAD			INSTROOM			UITSTROOM			% PLANNING GEREALISEERD (UITSTROOM)		
	P	R	%	P	R	%	P	R	%	P	R	%
PER TEAM 2004/2005 1)												
TEAM 1 (Erik)	159	475	359	722	286	718	251%	232	511	232	511	220%
TEAM 2 (Sonja)	358	559	678	894	676	880	130%	380	587	380	587	163%
TEAM 3 (Frank)	207	386	600	955	715	797	111%	92	590	92	590	641%
TEAM 4 (Ko)	323	326	481	988	637	851	134%	167	526	167	526	315%
EDV (Erik)	1319	1495	0	29	1175	1074	91%	0	0	0	0	#DEEL/0!
EURO (Marcel)	2659	2924	1873	2222	975	2134	219%	3557	3198	3557	3198	90%
Totaal	5025	6165	3991	5810	4464	6454	145%	4408	5412	4408	5412	123%
Ma Di Wo Do Vr Totaal												
Niet toebedeeld, niet in in/uitstroom												
Totaal # processen 2005												
Totaal # processen "inaktief"												
PER MUTATIESTROOM 2004/2005 1)												
Y1E_Acc_salarismut_ind_001	0	94	0	103	0	0	0%	0	0	0	0	0%
Y1E_Accept_omzetting_001	0	0	0	0	0	2	0%	0	2	0	2	0%
Y1E_Informatieverzoek_001	40	79	26	80	421	205	308%	421	205	421	205	49%
Y1E_Kleine_maak_001	0	0	0	0	0	0	0%	0	0	0	0	0%
Y1E_Projecten_WN_001	0	-8	50	3	1	13	6%	1	13	1	13	0%
Y1E_Rekenen_001	0	0	0	0	0	0	0%	0	0	0	0	0%
Y1E_verwerk_ov_mut_ind_001	50	465	152	288	3285	4083	189%	3285	4083	3285	4083	125%
Y1E_Verwerk_overlijden_001	2	-1	2	0	0	7	0%	0	7	0	7	0%
Y1E_Verwerk_uitdienst_EURO	25	10	3	41	605	674	1367%	605	674	605	674	111%
Y1E_Verwerk_uitdienst_BELEGGEN	40	51	20	43	260	329	215%	260	329	260	329	127%
Totaal	157	690	253	558	4552	5313	221%	4552	5313	4552	5313	117%
# (Oude) VOS-Processen												
7)												

2e KWARTAAL

WEEK 26

TOTAAL TWEEDE KWARTAAL (vanaf week 14)

613 3)

1433 4)

7)

Bijlage VI

Alternatief 1: Wijziging dekking (uitgebreid)

Normen bij deze werkstroom bestaan uit:

Maken invoer	: 26 minuut
Controleren invoer	: 24 minuut
Maken uitvoer	: 20 minuut
Verzenden	: 23 minuut
Totaal	: 93 minuut

Input

$1151 / 24$ (weken) = $48 / 5$ (dagen) = 9,6 keer per dag, tijd tussen aankomsten = 98 minuten gemiddeld (schatting, geen exacte cijfer bekend)

Bewerkingstijd

93 minuten met een spreiding van 5 minuten (schatting, geen exacte cijfer bekend).

Bezettingsgraad

$$U = t_{be} / t_a$$

$$U = 93 / 98$$

$$U = 0,94 = 94 \%$$

Variatiecoëfficiënt aankomsttijd

$Ca^2 = 1$ want het is een negatief exponentiele verdeling

Variatiecoëfficiënt bewerkingstijd

$$C_{be}^2 = \sigma_{be}^2 / t_{be}^2$$

$$C_{be}^2 = 5^2 / 93^2$$

$$C_{be}^2 = 0,0029$$

Alternatief 1: Wijziging dekking (eenvoudig)

Normen bij deze werkstroom bestaan uit:

Maken invoer	: 21 minuut
Controleren invoer	: 19 minuut
Maken uitvoer	: 15 minuut
Verzenden	: 20 minuut
Totaal	: 75 minuut

Input

$1221 / 24$ (weken) = $51 / 5$ (dagen) = 10,2 keer per dag, tijd tussen aankomsten = 80 minuten gemiddeld (schatting, geen exacte cijfer bekend)

Bewerkingstijd

75 minuten met een spreiding van 5 minuten (schatting, geen exacte cijfer bekend).

Bezettingsgraad

$$U = t_{be} / t_a$$

$$U = 75 / 80$$

$$U = 0,93 = 93 \%$$

Variatiecoëfficiënt aankomsttijd

$C_a^2 = 1$ want het is een negatief exponentiele verdeling

Variatiecoëfficiënt bewerkingstijd

$$C_{be}^2 = \sigma_{be}^2 / t_{be}^2$$

$$C_{be}^2 = 5^2 / 75^2$$

$$C_{be}^2 = 0,0044$$

Alternatief 1: Administratieve wijziging

Normen bij deze werkstroom bestaan uit:

Maken invoer : 16 minuut

Controleren invoer : 16 minuut

Maken uitvoer : 15 minuut

Verzenden : 16 minuut

Totaal : 63 minuut

Input

$559 / 24$ (weken) = $23 / 5$ (dagen) = 4,6 keer per dag, tijd tussen aankomsten = 68 minuten gemiddeld (schatting, geen exacte cijfer bekend)

Bewerkingstijd

63 minuten met een spreiding van 5 minuten (schatting, geen exacte cijfer bekend).

Bezettingsgraad

$$U = t_{be} / t_a$$

$$U = 63 / 68$$

$$U = 0,92 = 92 \%$$

Variatiecoëfficiënt aankomsttijd

$C_a^2 = 1$ want het is een negatief exponentiele verdeling

Variatiecoëfficiënt bewerkingstijd

$$C_{be}^2 = \sigma_{be}^2 / t_{be}^2$$

$$C_{be}^2 = 5^2 / 63^2$$

$$C_{be}^2 = 0,0063$$

Alternatief 1: VTA signaal

Normen bij deze werkstroom bestaan uit:

Maken invoer : 25 minuut

Controleren invoer : 25 minuut

Maken uitvoer : 25 minuut

Verzenden : 15 minuut

Totaal : 90 minuut

Input

$35 / 24$ (weken) = 1/46 keer per week, tijd tussen aankomsten = 95 minuten gemiddeld (schatting, geen exacte cijfer bekend]

Bewerkingstijd

90 minuten met een spreiding van 5 minuten (schatting, geen exacte cijfer bekend).

Bezettingsgraad

$$U = t_{be} / t_a$$

$$U = 90 / 95$$

$$U = 0,94 = 94 \%$$

Variatiecoëfficiënt aankomsttijd

$Ca^2 = 1$ want het is een negatief exponentiele verdeling

Variatiecoëfficiënt bewerkingstijd

$$C_{be}^2 = \sigma_{be}^2 / t_{be}^2$$

$$C_{be}^2 = 5^2 / 90^2$$

$$C_{be}^2 = 0,0030$$

Alternatief 1: Faillissement

Normen bij deze werkstroom bestaan uit:

Maken invoer : 25 minuut

Controleren invoer : 15 minuut

Maken uitvoer : 15 minuut

Verzenden : 15 minuut

Totaal : 70 minuut

Input

$419 / 24$ (weken) = $17,45 / 5$ (dagen) = 3,49 keer per dag, tijd tussen aankomsten = 75 minuten gemiddeld (schatting, geen exacte cijfer bekend)

Bewerkingstijd

70 minuten met een spreiding van 5 minuten (schatting, geen exacte cijfer bekend).

Bezettingsgraad

$$U = t_{be} / t_a$$

$$U = 70 / 75$$

$$U = 0,93 = 93 \%$$

variatiecoëfficiënt aankomsttijd

$Ca^2 = 1$ want het is een negatief exponentiele verdeling

Variatiecoëfficiënt bewerkingstijd

$$C_{be}^2 = \sigma_{be}^2 / t_{be}^2$$

$$C_{be}^2 = 5^2 / 70^2$$

$$C_{be}^2 = 0,0051$$

Alternatief 2: Overige mutatie kort

Wormen bij deze werkstroom bestaan uit:

Maken invoer : 12 minuut

Controleren invoer : 15 minuut

Maken uitvoer : 13 minuut

Verzenden : 15 minuut

Totaal : 56 minuut

Input

1465 / 24 (weken) = 61,04 / 5 (dagen) = 12,20 keer per dag, tijd tussen aankomsten = 61 minuten gemiddeld (schatting, geen exacte cijfer bekend)

Bewerkingstijd

56 minuten met een spreiding van 5 minuten (schatting, geen exacte cijfer bekend).

Bezettingsgraad

$$U = t_{be} / t_a$$

$$U = 56 / 61$$

$$U = 0,91 = 91 \%$$

Variatiecoëfficiënt aankomsttijd

$Ca^2 = 1$ want het is een negatief exponentiele verdeling

Variatiecoëfficiënt bewerkingstijd

$$C_{be}^2 = o_{be}^2 / t_{be}^2$$

$$C_{be}^2 = 5^2 / 56^2$$

$$C_{be}^2 = 0,0079$$

Alternatief 2: Overige mutatie middel

Normen bij deze werkstroom bestaan uit:

Maken invoer : 22 minuut

Controleren invoer : 17 minuut

Maken uitvoer : 15 minuut

Verzenden : 18 minuut

Totaal : 72 minuut

Input

1674 / 24 (weken) = 69,75 / 5 (dagen) = 13,95 keer per dag, tijd tussen aankomsten = 77 minuten gemiddeld (schatting, geen exacte cijfer bekend)

Bewerkingstijd

72 minuten met een spreiding van 5 minuten (schatting, geen exacte cijfer bekend).

Bezettingsgraad

$$U = t_{be} / t_a$$

$$U = 56 / 61$$

$$U = 0,93 = 93 \%$$

Variatiecoëfficiënt aankomsttijd

$Ca^2 = 1$ want het is een negatief exponentiele verdeling

Variatiecoëfficiënt bewerkingstijd

$$C_{be}^2 = o_{be}^2 / t_{be}^2$$

$$C_{be}^2 = 5^2 / 72^2$$

$$C_{be}^2 = 0,0048$$

Alternatief 2: Overige mutatie lang

Normen bij deze werkstroom bestaan uit:

Maken invoer : 40 minuut

Controleren invoer : 34 minuut

Maken uitvoer : 27 minuut
Verzenden : 30 minuut
Totaal : 131 minuut

Input

$384 / 24 \text{ (weken)} = 16 / 5 \text{ (dagen)} = 3,2 \text{ keer per dag}$, tijd tussen aankomsten = 136 minuten gemiddeld (schatting, geen exacte cijfer bekend)

Bewerkingstijd

131 minuten met een spreiding van 5 minuten (schatting, geen exacte cijfer bekend).

Bezettingsgraad

$$U = t_{be} / t_a$$

$$U = 56 / 61$$

$$U = 0,96 = 96 \%$$

Variatiecoëfficiënt aankomsttijd

$Ca^2 = 1$ want het is een negatief exponentiele verdeling

Variatiecoëfficiënt bewerkingstijd

$$Cbe^2 = obe^2 / tbe^2$$

$$Cbe^2 = 5^2 / 72^2$$

$$Cbe^2 = 0,0014$$

Alternatief 3: Overige mutatie eenvoudig

Normen bij deze werkstroom bestaan uit:

Maken invoer : 15 minuut
Controleren invoer : 16 minuut
Maken uitvoer : 13 minuut
Verzenden : 16 minuut
Totaal : 60 minuut

Input

$2023 / 24 \text{ (weken)} = 84.29 / 5 \text{ (dagen)} = 16,85 \text{ keer per dag}$, tijd tussen aankomsten = 65 minuten gemiddeld (schatting, geen exacte cijfer bekend)

Bewerkingstijd

60 minuten met een spreiding van 5 minuten (schatting, geen exacte cijfer bekend).

Bezettingsgraad

$$U = t_{be} / t_a$$

$$U = 60 / 65$$

$$U = 0,92 = 92 \%$$

Variatiecoëfficiënt aankomsttijd

$Ca^2 = 1$ want het is een negatief exponentiele verdeling

Variatiecoëfficiënt bewerkingstijd

$$Cbe^2 = obe^2 / tbe^2$$

$$Cbe^2 = 5^2 / 60^2$$

$$Cbe^2 = 0,0069$$

Alternatief 3: Overige mutatie complex

Normen bij deze werkstroom bestaan uit:

Maken invoer	: 26 minuut
Controleren invoer	: 23 minuut
Maken uitvoer	: 20 minuut
Verzenden	: 22 minuut
Totaal	: 91 minuut

input

$907 / 24$ (weken) = $37,79 / 5$ (dagen) = 7,55 keer per dag, tijd tussen aankomsten = 96 minuten gemiddeld (schatting, geen exacte cijfer bekend)

Bewerkingstijd

91 minuten met een spreiding van 5 minuten (schatting, geen exacte cijfer bekend).

Bezettingsgraad

$$U = t_{be} / t_a$$

$$U = 91 / 96$$

$$U = 0,94 = 94 \%$$

Variatiecoëfficiënt aankomsttijd

$Ca^2 = 1$ want het is een negatief exponentiele verdeling

Variatiecoëfficiënt bewerkingstijd

$$C_{be}^2 = \sigma_{be}^2 / t_{be}^2$$

$$C_{be}^2 = 5^2 / 91^2$$

$$C_{be}^2 = 0,0030$$

Alternatief 3: Herstelmutaties

Normen bij deze werkstroom bestaan uit:

Maken invoer	: 35 minuut
Controleren invoer	: 35 minuut
Maken uitvoer	: 30 minuut
Verzenden	: 30 minuut
Totaal	: 130 minuut

Input

$140 / 24$ (weken) = $5,83 / 5$ (dagen) = 1,16 keer per dag, tijd tussen aankomsten = 135 minuten gemiddeld (schatting, geen exacte cijfer bekend)

Bewerkingstijd

130 minuten met een spreiding van 5 minuten (schatting, geen exacte cijfer bekend).

Bezettingsgraad

$$U = t_{be} / t_a$$

$$U = 130 / 135$$

$$U = 0,96 = 96 \%$$

Variatiecoëfficiënt aankomsttijd

$Ca^2 = 1$ want het is een negatief exponentiele verdeling

Variatiecoëfficiënt bewerkingstijd

$$C_{be}^2 = \sigma_{be}^2 / t_{be}^2$$

$$C_{be}^2 = 5^2 / 130^2$$

$$C_{be}^2 = 0,0014$$

Alternatief 3: Faillissement

Normen bij deze werkstroom bestaan uit:

Maken invoer : 25 minuut

Controleren invoer : 15 minuut

Maken uitvoer : 15 minuut

Verzenden : 15 minuut

Totaal : 70 minuut

Input

$419 / 24$ (weken) = $17,45 / 5$ (dagen) = 3,49 keer per dag, tijd tussen aankomsten = 75 minuten gemiddeld (schatting, geen exacte cijfer bekend)

Bewerkingstijd

70 minuten met een spreiding van 5 minuten (schatting, geen exacte cijfer bekend).

Bezettingsgraad

$$U = t_{be} / t_a$$

$$U = 70 / 75$$

$$U = 0,93 = 93 \%$$

Variatiecoëfficiënt aankomsttijd

$C_a^2 = 1$ want het is een negatief exponentiele verdeling

Variatiecoëfficiënt bewerkingstijd

$$C_{be}^2 = \sigma_{be}^2 / t_{be}^2$$

$$C_{be}^2 = 5^2 / 70^2$$

$$C_{be}^2 = 0,0051$$

Bijlage VII Interviews

Interview : Saskia Jansen Doel : Oriëntatie Datum: 23 mei 2005

Algemene vragen:

Vraag 1:

Kunt u een beschrijving van uw functie en de afdeling geven?

Saskia is Acceptant NNBP, muteren en aanpassen van de polissen.

Vraag 2:

Wat vindt u van de huidige gang van zaken op uw afdeling en wat zijn de knelpunten?

Mensen binnen de afdeling hebben te weinig kennis van zaken. De systemen werken niet goed/snel.

Vraag 3:

Is er intern al wat aan de knelpunten gedaan? (waarom niet geslaagd?)

Bezig met opleidingstrajecten

Nieuw management, openheid, men is bezig met verbeteren van de systemen.

Vraag4:

Wat zijn de visie en de missie van NN?

Vraag5:

Hoe kijkt u tegen de visie van NN t.a.v. uw afdeling?

Klanttevredenheid

Vraag6:

In hoeverre is uw afdeling een spiegeling van de missie en visie van NN?

Klanttevredenheid

Vragen over de werkstromen:

Vraag 7:

Hoeveel werkstromen zijn er binnen de afdeling NNBP?

Ongeveer 16

Vraag 8:

Welke van de deze werkstromen (anders dan overige mutatie) zijn wel of niet overzichtelijk?

Kc's, je weet niet welk jaar het is, voor de rest allemaal overzichtelijk.

Vraag 9:

Hoe komt dat deze werkstroom is wel (of niet) overzichtelijk?

1 werkstroom per mutatie

Opstarten van het systeem. Moet goed opgestart worden. Anders heeft het geen nut. Ligt aan de mensen.

Vraag 10:

Ervaart u problemen met de werkstroom overige mutatie, zo ja waarom en welke problemen?

Te veel processen worden eronder gezet, je weet niet wat het is. Kan iets kleins zijn maar ook heel complex. Processen zijn als gedaan maar niet afgemeld. Je weet niet bij welke mutatie het proces hoort. De processen worden niet goed opgestart.

Vraag 11:

Waardoor is deze situatie ontstaan binnen de afdeling?

Door achterstanden, te veel processen, mensen gaan niet goed met de werklíjstmanager om.

Vraag 12:

Als wij deze werkstroom ontleden, hoeveel werkstromen moeten deze dan zijn?

3/4

Vraag 13:

Deze werkstromen moeten herkenbaar zijn, dus hoe kunnen wij deze dan het beste benoemen?

- herstelmutaties
- risico verzekeringen
- nabestaandenpensioen meeverzekeren

Vraag 14:

Deze werkstromen moeten meetbaar zijn, dus hoe kunnen wij de normtijden, aantalen, verwerkingstijden, de hoeveelheid instroom en te verwachten uitstroom meten?

Zelfde programma gebruiken!

Vraag 15:

Wat is het huidige volume van deze werkstroom en hoeveel volume moet deze straks hebben?

Op dit moment is 4220. Veel te veel moet 10% worden.

Vraag 16:

Hoe kunnen wij deze verandering (ontleden van de werkstroom) het beste toepassen binnen de afdeling m.b.t. medewerkers, de organisatie als geheel en het management?

Het huidige systeem werkt goed, dus het is niet nodig om een nieuw systeem te gebruiken. Echter er moet beter uitgelegd worden aan de medewerkers. Men moet het belang van dit duidelijk laten zien en merken.

Vraag 17:

Heeft u andere ideeën of suggesties?

Het opstarten van processen is heel belangrijk. Als men dit niet goed doet, heeft het alsnog geen zin om deze werkstroom te ontleden. Want dit geldt ook voor andere werkstromen.

Interview: Saskia Dolle Doel: Oriëntatie Datum: 26 mei 2005

Algemene vragen:

Vraag 1:

Kunt u een beschrijving van uw functie en de afdeling geven?

Saskia is acceptant beheer, Zij houdt zich bezig met muteren en beheren. Verder werkt ze de nieuwe medewerkers in.

Vraag 2:

Wat vindt u van de huidige gang van zaken op uw afdeling en wat zijn de knelpunten?

Loopt zeer stroef, onduidelijkheden binnen de teams. Afspraken worden wel gemaakt maar vervolgens worden weinig mee gedaan. Weinig ervaren medewerkers. Kennis niveau niet optimaal.

Vraag 3:

Is er intern al wat aan de knelpunten gedaan? (waarom niet geslaagd?)

Veel overleggen en Opleidingstrajecten.

Vraag4:

Wat zijn de visie en de missie van NN?

Klanttevredenheid, winstgevendende producten, klanttevredenheid.

Vraag5:

Hoe kijkt u tegen de visie van NN t.a.v. uw afdeling?

Zij is niet direct bezig met klanttevredenheid. Maar de afdeling wel. Ook kostenreductie niet zo veel als je ziet hoeveel polis papier je gebruikt voor een mutatie.

Vraag6:

In hoeverre is uw afdeling een spiegeling van de missie en visie van NN?

De afdeling is bezig om de klanten tevreden te stellen, door goed gemuteerde stukken te sturen. Dit heel snel te doen. Out put-ok systeem. Leveringstijden goed.

Vragen over de werkstromen:

Vraag 7:

Hoeveel werkstromen zijn er binnen de afdeling NNB?

6

Vraag 8:

Welke van de deze werkstromen (anders dan overige mutatie) zijn wel of niet overzichtelijk?

Anderen allemaal overzichtelijk en duidelijk.

Vraag 9:

Hoe komt dat deze werkstroom is wel (of niet) overzichtelijk?

Werkstromen vrij gestandaardiseerd. Allemaal op zelfde manier.

1 processsoort. 1 mutatie. Op naam. Geen meerdere mutatie. Standaard werkwijze. Duidelijk en de acties die verricht moet worden zijn al bekend. Kleine maak. Definitie bekend.

Vraag 10:

Ervaart u problemen met de werkstroom overige mutatie, zo ja waarom en welke problemen?

Te veel processen worden eronder gezet, je weet niet wat het is. Kan iets kleins zijn maar ook heel complex. Processen zijn als gedaan maas niet afgemeld. Je weet niet bij welke mutatie het proces hoort. De processen worden niet goed opgestart.

Vraag 11:

Waardoor is deze situatie ontstaan binnen de afdeling?

Niet duidelijk, niet volledig aangeleverd.

Vraag 12:

Als wij deze werkstroom ontleden, hoeveel werkstromen moeten deze dan zijn?

4/5

Vraag 13:

Deze werkstromen moeten herkenbaar zijn, dus hoe kunnen wij deze dan het beste benoemen?

Duidelijke definities, goed uitkleden.

Vraag 14:

Deze werkstromen moeten meetbaar zijn, dus hoe kunnen wij de normtijden, aantalen, verwerkingstijden, de hoeveelheid instroom en te verwachten uitstroom meten?

Productiviteitsmeter.

Instroom heel moeilijk te bepalen.

Vraag 15:

Wat is het huidige volume van deze werkstroom en hoeveel volume moet deze straks hebben?

Ongeveer 50 procent is overige mutatie. 25 procent moet deze straks hebben.

Vraag 16:

Hoe kunnen wij deze verandering (ontleden van de werkstroom) het beste toepassen binnen de afdeling m.b.t. medewerkers, de organisatie als geheel en het management?

Beter moet uitgelegd worden aan de medewerkers. Men moet het belang van dit duidelijk laten zien en merken. De benoeming moet echt goed zijn. Duidelijk zijn. Moeten makkelijker worden. Instructies geven. Een presentatie is gewenst. Kort laten zien. Het wordt snel opgepakt door de medewerkers omdat men bekend is met deze mutaties. De medewerkers zelf erbij trekken.

Vraag 17:

Heeft u andere ideeën of suggesties?

VA moeten meer duidelijker zijn. Beter vastleggen.

Digitaal instroom is ideaal. Dan heb je ook geen voorbehandeling nodig. Werkt beter.

Volledigheid van informatie is heel belangrijk

Interview : Danielle Stolk Doel : Oriëntatie Datum: 23 mei 2005

Algemene vragen:

Vraag 1:

Kunt u een beschrijving van uw functie en de afdeling geven?

Danielle is Acceptant (administratieve beheerder) NNBP, muteren en aanpassen van de polissen.

Vraag 2:

Wat vindt u van de huidige gang van zaken op uw afdeling en wat zijn de knelpunten?

Drukte op de afdeling. Flexforce. Meer tijd nodig voor deze mensen. Gaat nu beter qua werkverdeling etc.

Vraag 3:

Is er intern al wat aan de knelpunten gedaan? (waarom niet geslaagd?)

Kop-start teams gemaakt met 1 ervaren medewerker en paar onervaren medewerkers.

Vraag 4:

Wat zijn de visie en de missie van NN?

Als beste naar buiten treden

Vraag 5:

Hoe kijkt u tegen de visie van NN t.a.v. uw afdeling?

Klantgericht/Klanttevredenheid/kwaliteit

Vraag 6:

In hoeverre is uw afdeling een spiegeling van de missie en visie van NN?

Klanttevredenheid

Vragen over de werkstromen:

Vraag 7:

Hoeveel werkstromen zijn er binnen de afdeling NNBP?

Ongeveer 5

Vraag 8:

Welke van de deze werkstromen (anders dan overige mutatie) zijn wel of niet overzichtelijk?

Anderen allemaal overzichtelijk.

Vraag 9:

Hoe komt dat deze werkstroom is wel (of niet) overzichtelijk?

1 werkstroom per mutatie

is overzichtelijk.

Is duidelijk.

Vraag 10:

Ervaart u problemen met de werkstroom overige mutatie, zo ja waarom en welke problemen?

Te veel processen worden eronder gezet, je weet niet wat het is. Kan iets kleins zijn maar ook heel complex. Een proces kan 10 maar ook half uur duren.

Vraag 11:

Waardoor is deze situatie ontstaan binnen de afdeling?

Door achterstanden, te veel processen. Gegevens van half jaar gelden opvragen etc.

Vraag 12:

Als wij deze werkstroom ontleden, hoeveel werkstromen moeten deze dan zijn?

4/5

Vraag 13:

Deze werkstromen moeten herkenbaar zijn, dus hoe kunnen wij deze dan het beste benoemen?

Echt een naam geven. Duidelijk zijn.

- Achterstand.
- herstelmutaties
- overlijden
- kind erbij
- nabestaandenpensioen meeverzekeren

Vraag 14:

Deze werkstromen moeten meetbaar zijn, dus hoe kunnen wij de normtijden, aantalen, verwerkingstijden, de hoeveelheid instroom en te verwachten uitstroom meten?

Zelfde programma gebruiken!

Vraag 15:

Wat is het huidige volume van deze werkstroom en hoeveel volume moet deze straks hebben?

De grootste en onduidelijkste. Heeft geen idee hoeveel.

Vraag 16:

Hoe kunnen wij deze verandering (ontleden van de werkstroom) het beste toepassen binnen de afdeling m.b.t. medewerkers, de organisatie als geheel en het management?

Het huidige systeem werkt goed, dus het is niet nodig om een nieuw systeem te gebruiken. Echter er moet beter uitgelegd worden aan de medewerkers. Men moet het belang van dit duidelijk laten zien en merken. De benoeming moet echt goed zijn. Duidelijk zijn.

Vraag 17:

Heeft u andere ideeën of suggesties?

Bij werkvoorbereiding moeten duidelijk zijn wat deze overige mutaties zijn.

Interview : Rob Gosen Doel: Oriëntatie Datum: 23 mei 2005

Algemene vragen:

Vraag 1:

Kunt u een beschrijving van uw functie en de afdeling geven?

Rob is Senior Acceptant NNBP, muteren en aanpassen van de polissen. Veder is hij bezig met beheerwerk en opleidingen. Ook is de werkverdeling een van zijn taken en hij fungeert als 1^e aanspreekpunt binnen de afdeling.

Vraag 2:

Wat vindt u van de huidige gang van zaken op uw afdeling en wat zijn de knelpunten?

Het gaat beter, wat betekent dat het niet altijd goed is geweest. Veel achterstanden. Nu redelijk onder controle. 6 jaar niet goed gegaan. Nu wat beter.

Er is wel gebrek aan ervaring en kennis. Heeft niks meet flexforce te maken. Alle medewerkers zijn niet goed opgeleid.

Vraag 3:

Is er intern al wat aan de knelpunten gedaan? (waarom niet geslaagd?)

BIA. Opleidingentrajecten. Kennistoetst Masterclass. Maar is niet voor iedereen.

Vraag4:

Wat zijn de visie en de missie van NN?

Nummer 1 in de markt wil worden en tot top 3 behoren.

Vraag5:

Hoe kijkt u tegen de visie van NN t.a.v. uw afdeling?

Verplicht achter te staan.

Vraag6:

In hoeverre is uw afdeling een spiegeling van de missie en visie van NN?

Het is een strategische missie en is beetje ver van de afdeling. Maar men is wel bezig met kwaliteit. Binnen de afdeling is men bewust om tot top 3 te behoren.

Vragen over de werkstromen:

Vraag 7:

Hoeveel werkstromen zijn er binnen de afdeling NNBP?

Wordt gemaild. Ongeveer 30.

Vraag 8:

Welke van de deze werkstromen (anders dan overige mutatie) zijn wel of niet overzichtelijk?

Anderen allemaal overzichtelijk.

Vraag 9:

Hoe komt dat deze werkstroom is wel (of niet) overzichtelijk?

Werkstromen vrij gestandaardiseerd. Allemaal op zelfde manier.

Vraag 10:

Ervaart u problemen met de werkstroom overige mutatie, zo ja waarom en welke problemen?

Te veel processen worden eronder gezet, je weet niet wat het is. Kan iets kleins zijn maar ook heel complex. Een proces kan 10 maar ook half uur duren. Geen werkverdeling. Systemen kunnen dit niet ondersteunen. Zijn niet gestandaardiseerd.

Vraag 11:

Waardoor is deze situatie ontstaan binnen de afdeling?

Door achterstanden, te veel processen, Gebrek aan ervaring. Systemen niet ingericht. Mensen zijn weggegaan. Divers.

Vraag 12:

Als wij deze werkstroom ontleden, hoeveel werkstromen moeten deze dan zijn?

4/5

Vraag 13:

Deze werkstromen moeten herkenbaar zijn, dus hoe kunnen wij deze dan het beste benoemen?

Echt een naam geven. Duidelijk zijn.

- Achterstand.
- herstelmutaties
- overlijden
- kind erbij
- nabestaandenpensioen meeverzekeren

Vraag 14:

Deze werkstromen moeten meetbaar zijn, dus hoe kunnen wij de normtijden, aantalen, verwerkingstijden, de hoeveelheid instroom en te verwachten uitstroom meten?

Zelfde programma gebruiken!

Vraag 15:

Wat is het huidige volume van deze werkstroom en hoeveel volume moet deze straks hebben?

50% en ongeveer 20%

Vraag 16:

Hoe kunnen wij deze verandering (ontleden van de werkstroom) het beste toepassen binnen de afdeling m.b.t. medewerkers, de organisatie als geheel en het management?

Het huidige systeem werkt goed, dus het is niet nodig om een nieuw systeem te gebruiken. Echter er moet beter uitgelegd worden aan de medewerkers. Men moet het belang van dit duidelijk laten zien en merken. De benoeming moet echt goed zijn. Duidelijk zijn.

Vraag 17:

Heeft u andere ideeën of suggesties?

Bij werkvoorbereiding moeten duidelijk zijn wat deze overige mutaties zijn.

Interview: Marcel v/d Sanden Doel: Oriëntatie Datum: 25 mei 2005

Algemene vragen:

Vraag 1:

Kunt u een beschrijving van uw functie en de afdeling geven?

Marcel is de teamleider binnen het Euro-team.

Vraag 2:

Wat vindt u van de huidige gang van zaken op uw afdeling en wat zijn de knelpunten?

Het gaat beter, wat betekent dat het niet altijd goed is geweest. Veel achterstanden. Nu redelijk onder controle. Te veel flexforce, weinig aandacht voor vaste medewerkers. Tot juni moet alle achterstanden weggewerkt zijn.

Het systeem is oud.

Vraag 3:

Is er intern al wat aan de knelpunten gedaan? (waarom niet geslaagd?)

Het is lastig. Opleidingen etc.

Vraag4:

Wat zijn de visie en de missie van NN?

De driedoelstelling van NN: kostenreductie, klanttevredenheid en winstgevende producten.

Vraag5:

Hoe kijkt u tegen de visie van NN t.a.v. uw afdeling?

Bewust mee bezig.

Vraag6:

In hoeverre is uw afdeling een spiegeling van de missie en visie van NN?

Achter deze doelstellingen. Speedherstel, output ok, flexforce minder.

Vragen over de werkstromen:

Vraag 7:

Hoeveel werkstromen zijn er binnen de afdeling NNBP?

15 tot 20

Vraag 8:

Welke van de deze werkstromen (anders dan overige mutatie) zijn wel of niet overzichtelijk?

Anderen allemaal overzichtelijk.

Vraag 9:

Boe komt dat deze werkstroom is wel (of niet) overzichtelijk?

Werkstromen vrij gestandaardiseerd. Allemaal op zelfde manier.

1 processoor. 1 mutatie.

Vraag 10:

Ervaart u problemen met de werkstroom overige mutatie, zo ja waarom en welke problemen?

Te veel processen worden eronder gezet, je weet niet wat het is. Kan iets kleins zijn maar ook heel complex. Een proces kan 10 min maar ook half uur duren. Geen werkverdeling. Systemen kunnen dit niet ondersteunen. Zijn niet gestandaardiseerd.

Vraag 11:

Waarom is deze situatie ontstaan binnen de afdeling?

Door achterstanden, te veel processen. Gebrek aan ervaring. Systemen niet ingericht. Mensen zijn weggegaan. Divers.

Vraag 12:

Als wij deze werkstroom ontleden, hoeveel werkstromen moeten deze dan zijn?

4/5

Vraag 13:

Deze werkstromen moeten herkenbaar zijn, dus hoe kunnen wij deze dan het beste benoemen?

Echt een naam geven. Duidelijk zijn.

- Achterstand.
- herstelmutaties
- overlijden

- kind erbij
- nabestaandenpensioen meeverzekeren.

Vraag 14:

Deze werkstromen moeten meetbaar zijn, dus hoe kunnen wij de normtijden, aantalen, verwerkingstijden, de hoeveelheid instroom en te verwachten uitstroom meten?

Zelfde programma gebruiken! Normtijden zijn al vastgesteld.

Vraag 15:

Wat is het huidige volume van deze werkstroom en hoeveel volume moet deze straks hebben?

3100 mutaties. 20 %

Vraag 16:

Hoe kunnen wij deze verandering (ontleden van de werkstroom) het beste toepassen binnen de afdeling m.b.t. medewerkers, de organisatie als geheel en het management?

Het huidige systeem werkt goed, dus het is niet nodig om een nieuw systeem te gebruiken. Echter er moet beter uitgelegd worden aan de medewerkers. Men moet het belang van dit duidelijk laten zien en merken. De benoeming moet echt goed zijn. Duidelijk zijn. Moeten makkelijker worden. Instructies geven. Een presentatie is gewenst. Kort laten zien. Het wordt snel opgepakt door de medewerkers omdat men bekend is met deze mutaties.

Vraag 17:

Heeft u andere ideeën of suggesties?

Eigen proces, naam geven! Benoeming heel erg belangrijk!

Interview : Arjan Rienks Doel: Oriëntatie Datum: 25 mei 2005

Algemene vragen:

Vraag 1:

Kunt u een beschrijving van uw functie en de afdeling geven?

Arjan is acceptant. Hij houdt zich bezig met beheren en muteren van pensioenverzekeringen.

Vraag 2:

Wat vindt u van de huidige gang van zaken op uw afdeling en wat zijn de knelpunten?

Het gaat beter, wat betekent dat het niet altijd goed is geweest. Veel achterstanden. Nu redelijk onder controle. Te veel flexforce, weinig aandacht voor vaste medewerkers. Veel ervaren medewerkers zijn weggegaan (naar andere afdelingen). Weinig kennis. Het systeem is oud.

Vraag 3:

Is er intern al wat aan de knelpunten gedaan? (waarom niet geslaagd?)

Opleidingstrajecten, flexforce.

Vraag 4:

Wat zijn de visie en de missie van NN?

Missie: klanttevredenheid.

Visie: De driedoelstelling van NN: kostenreductie, klanttevredenheid en winstgevendende producten halen. Grote controle, Meten is weten.

Metingen!

Vraag 5:

Boe kijkt u tegen de visie van NN t.a.v. uw afdeling?

staat positief tegenover. Aan behalen van de doelstellingen wordt binnen de afdeling hard gewerkt.

Vraag 6:

In hoeverre is uw afdeling een spiegeling van de missie en visie van NN?

Kc's team opgericht, klanten worden sneller behandeld, Out put systeem om fouten te voorkomen.

Vragen over de werkstromen:

Vraag 7:

Hoeveel werkstromen zijn er binnen de afdeling NNBP?

7 (acceptatie)

Vraag 8:

Welke van de deze werkstromen (anders dan overige mutatie) zijn wel of niet overzichtelijk?

Anderen allemaal overzichtelijk.

Vraag 9:

Hoe komt dat deze werkstroom is wel (of niet) overzichtelijk?

Werkstromen vrij gestandaardiseerd. Allemaal op zelfde manier.

1 process soort. 1 mutatie. Op naam. Geen meerdere mutatie.

Vraag 10:

Ervaart u problemen met de werkstroom overige mutatie, zo ja waarom en welke problemen?

Te veel processen worden eronder gezet, je weet niet wat het is. Kan iets kleins zijn maar ook heel complex. Een proces kan 10 min maar ook half uur duren. Geen werkverdeling. Systemen kunnen dit niet ondersteunen. Zijn niet gestandaardiseerd. Veel twijfels.

Vraag 11:

Waarom is deze situatie ontstaan binnen de afdeling?

Door achterstanden, te veel processen. Gebrek aan ervaring. Systemen niet ingericht. Mensen zijn weggegaan. Divers.

Vraag 12:

Als wij deze werkstroom ontleden, hoeveel werkstromen moeten deze dan zijn?

4/5

Vraag 13:

Deze werkstromen moeten herkenbaar zijn, dus hoe kunnen wij deze dan het beste benoemen?

Echt een naam geven. Duidelijk zijn.

- Achterstand.
- herstelmutaties
- overlijden
- kind erbij
- nabestaandenpensioen meeverzekeren.

Vraag 14:

Deze werkstromen moeten meetbaar zijn, dus hoe kunnen wij de normtijden, aantalen, verwerkingstijden, de hoeveelheid instroom en te verwachten uitstroom meten?

Zelfde programma gebruiken! Normtijden zijn al vastgesteld.

Vraag 15:

Wat is het huidige volume van deze werkstroom en hoeveel volume moet deze straks hebben?

Hij weet het niet helemaal zeker. Hij denkt 20 tot 30 procent.

Vraag 16:

Hoe kunnen wij deze verandering {ontleden van de werkstroom) het beste toepassen binnen de afdeling m.b.t. medewerkers, de organisatie als geheel en het management?

Het huidige systeem werkt goed, dus het is niet nodig om een nieuw systeem te gebruiken. Echter er moet beter uitgelegd worden aan de medewerkers. Men moet het belang van dit duidelijk laten zien en merken. De benoeming moet echt goed zijn. Duidelijk zijn. Moeten makkelijker worden. Instructies geven. Een presentatie is gewenst. Kort laten zien. Het wordt snel opgepakt door de medewerkers omdat men bekend is met deze mutaties.

Vraag 17:

Heeft u andere ideeën of suggesties?

Benoeming heel erg belangrijk!

Interview: Annemarie v/d Merwe Doel: Oriëntatie Datum: 25 mei 05
Algemene vragen:

Vraag 1:

Kunt u een beschrijving van uw functie en de afdeling geven?

Annemarie is senior acceptant. Zij houdt zich bezig met beheren en muteren. Zij is verder verantwoordelijk voor directieklachten, productie en controle.

Vraag 2:

Wat vindt u van de huidige gang van zaken op uw afdeling en wat zijn de knelpunten?

Nieuwe producten lopen niet soepel. Doelstellingen en deadlines worden niet gehaald. Praktijk loopt toch anders dan theorie, Uitspraken over beslissingen duren te lang.

Informatie wordt niet direct aan mensen gegeven. Duurt te lang.

Vraag 3:

Is er intern al wat aan de knelpunten gedaan? (waarom niet geslaagd?)

Men is volop meebezig. Maar het is lastig. Men moet informatie tijdig bekend maken. Zoals een nieuwe release van een systeem e.d.

Vraag 4:

Wat zijn de visie en de missie van NN?

klanttevredenheid.

Kwaliteit

productiviteit

Vraag 5:

Hoe kijkt u tegen de visie van NN t.a.v. uw afdeling?

Productiegericht. Onervaren medewerkers snel laten produceren gaat ten koste van kwaliteit. Weinig ervaren mensen.

Vraag 6:

In hoeverre is uw afdeling een spiegeling van de missie en visie van NN?

Ko's team opgericht, klanten worden sneller behandeld. Out put systeem om fouten te voorkomen. Sneller bereikbaar zijn voor klanten. Juiste mensen, goed voorbehandelen. Als iets niet klopt meteen reageren. Extra aandacht voor kritische werkstromen.

Vragen over de werkstromen:

Vraag 7:

Hoeveel werkstromen zijn er binnen de afdeling NNBP?

15 tot 20

Vraag 8:

Welke van de deze werkstromen (anders dan overige mutatie) zijn wel of niet overzichtelijk?

Anderen allemaal overzichtelijk en duidelijk.

Vraag 9:

Hoe komt dat deze werkstroom is wel (of niet) overzichtelijk?

Werkstromen vrij gestandaardiseerd. Allemaal op zelfde manier.

1 process soort. 1 mutatie. Op naam. Geen meerdere mutatie. Standaard werkwijze.

Vraag 10:

Ervaart u problemen met de werkstroom overige mutatie, zo ja waarom en welke problemen?

Te veel processen worden eronder gezet, je weet niet wat het is. Kan iets kleins zijn maar ook heel complex. Een proces kan 10 min maar ook half uur duren. Geen werkverdeling. Systemen kunnen dit niet ondersteunen. Zijn niet gestandaardiseerd. Veel twijfels. Problemen met coördinatie.

Vraag 11:

Waardoor is deze situatie ontstaan binnen de afdeling?

Door achterstanden, te veel processen. Gebrek aan ervaring. Systemen niet ingericht. Mensen zijn weggegaan. Niet veel aandacht besteed aan uitsplitsen van de werkstromen.

Vraag 12:

Als wij deze werkstroom ontleden, hoeveel werkstromen moeten deze dan zijn?

Rond 10 werkstromen.

Vraag 13:

Deze werkstromen moeten herkenbaar zijn, dus hoe kunnen wij deze dan het beste benoemen?

Echt een naam geven. Duidelijk zijn.

- Achterstand.
- herstelmutaties
- overlijden
- kind erbij
- nabestaandenpensioen meeverzekeren.

Vraag 14:

Deze werkstromen moeten meetbaar zijn, dus hoe kunnen wij de normtijden, aantalen, verwerkingstijden, de hoeveelheid instroom en te verwachten uitstroom meten?

Werklijstmanager.

Vraag 15:

Wat is het huidige volume van deze werkstroom en hoeveel volume moet deze straks hebben?

Ongeveer 50 procent is overige mutatie. 10-20 procent moet deze straks hebben.

Vraag 16:

Hoe kunnen wij deze verandering (ontleden van de werkstroom) het beste toepassen binnen de afdeling m.b.t. medewerkers, de organisatie als geheel en het management?

Beter moet uitgelegd worden aan de medewerkers. Men moet het belang van dit duidelijk laten zien en merken. De benoeming moet echt goed zijn. Duidelijk zijn. Moeten makkelijker worden. Instructies geven. Een presentatie is gewenst. Kort laten zien. Het wordt snel opgepakt door de medewerkers omdat men bekend is met deze mutaties. De medewerkers zelf erbij trekken.

Vraag 17:

Heeft u andere ideeën of suggesties?

Overige mutatie is een bottleneck. Als die uitgesplitst wordt, wordt ook deze bottleneck opgelost.

Ervaren medewerkers zijn gewenst. Juiste mensen op juiste mutatie zetten.

Nieuw systeem: Sapworkflowermanager!

Interview: Connie Vermeulen Doel: Oriëntatie Datum: 25 mei 2005

Algemene vragen:

Vraag 1:

Kunt u een beschrijving van uw functie en de afdeling geven?

Connie is acceptant. Zij houdt zich bezig met beheren en muteren.

Vraag 2:

Wat vindt u van de huidige gang van zaken op uw afdeling en wat zijn de knelpunten?

Systemen werken niet goed. Na de conversie nog slechter geworden. Uitspraken over beslissingen duren te lang.

Informatie wordt niet direct aan mensen gegeven. Duurt te lang.

Vraag 3:

Is er intern al wat aan de knelpunten gedaan? (waarom niet geslaagd?)

Men is volop mee bezig. Maar het is lastig. Men moet informatie tijdig bekend maken.

Vraag 4:

Wat zijn de visie en de missie van NN?

Klantgerichtheid

klanttevredenheid.

Kwaliteit

Vraag 5:

Hoe kijkt u tegen de visie van NN t.a.v. uw afdeling?

Connie vindt het prima, maar denkt dat men moet niet alleen maar de klanten kijken maar ook de medewerkers nodige aandacht geven.

Vraag 6:

In hoeverre is uw afdeling een spiegeling van de missie en visie van NN?

Kc's team opgericht, klanten worden sneller behandeld. Out put systeem om fouten te voorkomen. Sneller bereikbaar zijn voor klanten. Juiste mensen, goed voorbehandelen. Als iets niet klopt meteen reageren. Extra aandacht voor kritische werkstromen.

Vragen over de werkstromen:

Vraag 7:

Hoeveel werkstromen zijn er binnen de afdeling NNBP?

10 tot 15

Vraag 8:

Welke van de deze werkstromen (anders dan overige mutatie) zijn wel of niet overzichtelijk?

Anderen allemaal overzichtelijk en duidelijk.

Vraag 9:

Hoe komt dat deze werkstroom is wel (of niet) overzichtelijk?

Werkstromen vrij gestandaardiseerd. Allemaal op zelfde manier.

1 process soort. 1 mutatie. Op naam. Geen meerdere mutatie. Standaard werkwijze. Connie denkt ook de systemen kunnen problemen veroorzaken. Als de systemen niet goed werken, dan heeft dit ook geen zin.

Vraag 10:

Ervaart u problemen met de werkstroom overige mutatie, zo ja waarom en welke problemen?

Te veel processen worden eronder gezet, je weet niet wat het is. Kan iets kleins zijn maar ook heel complex, Een proces kan 10 min maar ook half uur duren. Geen werkverdeling. Systemen kunnen dit niet ondersteunen. Zijn niet gestandaardiseerd. Veel twijfels. Problemen met coördinatie.

Vraag 11:

Waardoor is deze situatie ontstaan binnen de afdeling?

Door achterstanden, te veel processen. Gebrek aan ervaring. Systemen niet ingericht. Mensen zijn weggegaan. Niet veel aandacht besteed aan uitsplitsen van de werkstromen.

Vraag 12:

Als wij deze werkstroom ontleden, hoeveel werkstromen moeten deze dan zijn?

Rond 5 werkstromen.

Vraag 13:

Deze werkstromen moeten herkenbaar zijn, dus hoe kunnen wij deze dan het beste benoemen?

Echt een naam geven. Duidelijk zijn. Compact zijn.

- Achterstand.
- herstelmutaties
- overlijden
- kind erbij
- nabestaandenpensioen meeverzekeren.

Vraag 14:

Deze werkstromen moeten meetbaar zijn, dus hoe kunnen wij de normtijden, aantalen, verwerkingstijden, de hoeveelheid instroom en te verwachten uitstroom meten?

Normtijden werken niet goed. Want binnen een werkstroom kan voorkomen dat een mutatie 10 min duurt maar een andere 1 uur of langer. Is dus zeer afhankelijk van mutatiesoort!

Vraag 15:

Wat is het huidige volume van deze werkstroom en hoeveel volume moet deze straks hebben?

Ongeveer 50 procent is overige mutatie. 10-20 procent moet deze straks hebben.

Vraag 16:

Hoe kunnen wij deze verandering (ontleden van de werkstroom) het beste toepassen binnen de afdeling m.b.t. medewerkers, de organisatie als geheel en het management?

Voorbehandelen moet goed zijn!

Beter moet uitgelegd worden aan de medewerkers. Men moet het belang van dit duidelijk laten zien en merken. De benoeming moet echt goed zijn. Duidelijk zijn. Moeten makkelijker worden. Instructies geven. Een presentatie is gewenst. Kort laten zien. Het wordt snel opgepakt door de medewerkers omdat men bekend is met deze mutaties. De medewerkers zelf erbij trekken.

Vraag 17:

Heeft u andere ideeën of suggesties?

Vanaf stap 1 duidelijke mutatiekeuze maken. Goed opstarten van processen bij de werkvoorbereiding.

Interview : Michel Mulder Doel: Oriëntatie Datum : 25 mei 2005

Algemene vragen:

Vraag 1:

Kunt u een beschrijving van uw functie en de afdeling geven?

Michel is senior acceptant. Hij houdt zich bezig met beheren en muteren. Andere projecten zoals workflowmanager, planning.

Vraag 2:

Wat vindt u van de huidige gang van zaken op uw afdeling en wat zijn de knelpunten?

Vrij rustig, men is bezig om de contracten goed schoon te houden.

Goed te muteren. Gericht werken.

Men is echter meer alleen bezig en minder binnen een team. Te weinig mensen op niveau. Minder kennis. Weinig ervaren medewerkers.

Vraag 3:

Is er intern al wat aan de knelpunten gedaan? (waarom niet geslaagd?)

Men is volop mee bezig. Maar het is lastig.

Men heeft geen vervolg aangegeven aan de verzoeken.

Wel bezig met opleidingentrajecten.

Vraag 4:

Wat zijn de visie en de missie van NN?

Klantgerichtheid

Klanttevredenheid, klantcontact

Kwaliteit

Marktleider zijn/weer worden.

Vraag 5:

Hoe kijkt u tegen de visie van NN t.a.v. uw afdeling?

Michel vindt dat kwaliteit terug te halen is. Kostenreductie is wat men op managementniveau mee bezig is, zoals wegsturen van flexforce etc.

Vraag 6:

In hoeverre is uw afdeling een spiegeling van de missie en visie van NN?

Kwaliteit en dienstverlening zijn ook belangrijk binnen de afdeling. Dit komt dus zeker terug.

Kc's team opgericht, klanten worden sneller behandeld. Out put systeem om fouten te voorkomen. Sneller bereikbaar zijn voor klanten. Juiste mensen, goed voorbehandelen. Als iets niet klopt meteen reageren. Extra aandacht voor kritische werkstromen.

Vragen over de werkstromen:

Vraag 7:

Hoeveel werkstromen zijn er binnen de afdeling NNBP?

15-20

Vraag 8:

Welke van de deze werkstromen (anders dan overige mutatie) zijn wel of niet overzichtelijk?

Anderen allemaal overzichtelijk en duidelijk.

Vraag 9:

Hoe komt dat deze werkstroom is wel (of niet) overzichtelijk?

Werkstromen vrij gestandaardiseerd. Allemaal op zelfde manier.

1 process soort. 1 mutatie. Op naam. Geen meerdere mutatie. Standaard werkwijze. Duidelijk en de acties die verricht moet worden zijn al bekend.

Vraag 10:

Ervaart u problemen met de werkstroom overige mutatie, zo ja waarom en welke problemen?

Te veel processen worden eronder gezet, je weet niet wat het is. Kan iets kleins zijn maar ook heel complex. Een proces kan 10 min maar ook half uur duren. Geen werkverdeling. Systemen kunnen dit niet ondersteunen. Zijn niet gestandaardiseerd. Veel twijfels. Problemen met coördinatie. Te weinig definitie aan meegegeven. Het is op contractniveau. Slechte voorbehandeling.

Vraag 11:

Waardoor is deze situatie ontstaan binnen de afdeling?

Door achterstanden, te veel processen. Gebrek aan ervaring. Systemen niet ingericht. Mensen zijn weggegaan. Niet veel aandacht besteed aan uitsplitsen van de werkstromen. Vrij nieuw product maar geen eigen systeem. Geen goede voorbehandeling. Slechte sturing etc.

Vraag 12:

Als wij deze werkstroom ontleden, hoeveel werkstromen moeten deze dan zijn?

Rond 25 werkstromen.

Vraag 13:

Deze werkstromen moeten herkenbaar zijn, dus hoe kunnen wij deze dan het beste benoemen?

Op naam. Geen overige binnen overige!

Vraag 14:

Deze werkstromen moeten meetbaar zijn, dus hoe kunnen wij de normtijden, aantalen, verwerkingstijden, de hoeveelheid instroom en te verwachten uitstroom meten?

Normtijden zijn bekend.

Vraag 15:

Wat is het huidige volume van deze werkstroom en hoeveel volume moet deze straks hebben?

Ongeveer 50 procent is overige mutatie. 5-10 procent moet deze straks hebben.

Vraag 16:

Hoe kunnen wij deze verandering (ontleden van de werkstroom) het beste toepassen binnen de afdeling m.b.t. medewerkers, de organisatie als geheel en het management?

Beter moet uitgelegd worden aan de medewerkers. Men moet het belang van dit duidelijk laten zien en merken. De benoeming moet echt goed zijn. Duidelijk zijn. Moeten makkelijker worden. Instructies geven. Een presentatie is gewenst. Het wordt snel opgepakt door de medewerkers omdat men bekend is met deze mutaties. De medewerkers zelf erbij trekken.

Vraag 17:

Heeft u andere ideeën of suggesties?

Overleggen met WorkFlowManager. Ze zijn onder andere bezig met overige mutatie voor PBI.

Interview: Michiel Ruiter Doel: Oriëntatie Datum: 25 mei 2005

Algemene vragen:

Vraag 1:

Kunt u een beschrijving van uw functie en de afdeling geven?

Michiel is externe medewerker. Hij houdt zich bezig met het maken van staten voor teamleiders. Hij maakt Excel formulieren aan. Hij maakt dus de informatie beschikbaar voor anderen.

Vraag 2:

Wat vindt u van de huidige gang van zaken op uw afdeling en wat zijn de knelpunten?

Er is geen andere tool voor inzichtelijk maken van de werkprocessen. Excel heeft zijn beperkingen. Je kunt niet alles mee doen.

Vraag 3:

Is er intern al wat aan de knelpunten gedaan? (waarom niet geslaagd?)

Er komt een ander systeem.

Vraag 4:

Wat zijn de visie en de missie van NN?

Klantgerichtheid

Klanttevredenheid, klantcontact

Kwaliteit

Goed prestatie

Vraag 5:

Hoe kijkt u tegen de visie van NN t.a.v. uw afdeling?

Hij vindt dat men heel goed bezig om klanten weer tevreden te houden.

Vraag 6:

In hoeverre is uw afdeling een spiegeling van de missie en visie van NN?

NNBP heeft de zaken best goed op orde. De afdeling heeft de achterstanden weggewerkt en heeft weinig voorraad.

Vragen over de werkstromen:

Vraag 7:

Hoeveel werkstromen zijn er binnen de afdeling NNBP?

20

Vraag 8:

Welke van de deze werkstromen (anders dan overige mutatie) zijn wel of niet overzichtelijk?

Anderen allemaal overzichtelijk en duidelijk.

Vraag 9:

Hoe komt dat deze werkstroom is wel (of niet) overzichtelijk?

Werkstromen vrij gestandaardiseerd. Allemaal op zelfde manier.

1 processsoort. 1 mutatie. Op naam. Geen meerdere mutatie. Standaard werkwijze. Duidelijk en de acties die verricht moet worden zijn al bekend. Kleine maak. Definitie bekend.

Vraag 10:

Ervaart u problemen met de werkstroom overige mutatie, zo ja waarom en welke problemen?

Hij werkt niet bij de productie dus hij kan vrij weinig ervaring met overige mutatie.

Vraag 11:

Waarom is deze situatie ontstaan binnen de afdeling?

Heeft niets te maken voorbehandelen. Want zij weten het al. De overige mutatie had in begin weinig processen en nu gewoon veel te veel.

Vraag 12:

Als wij deze werkstroom ontleden, hoeveel werkstromen moeten deze dan zijn?

Rond 15 werkstromen.

Vraag 13:

Deze werkstromen moeten herkenbaar zijn, dus hoe kunnen wij deze dan het besta benoemen?

Duidelijke definities, goed uitkleden.

Vraag 14:

Deze werkstromen moeten meetbaar zijn, dus hoe kunnen wij de normtijden, aantalen, verwerkingstijden, de hoeveelheid instroom en te verwachten uitstroom meten?

Via zijn systeem, kan deze gemeten worden, hoewel de instroom via een indirecte methode berekend wordt, want het is lastig om deze te meten.

Vraag 15:

Wat is het huidige volume van deze werkstroom en hoeveel volume moet deze straks hebben?

Ongeveer 50 procent is overige mutatie. 5-10 procent moet deze straks hebben.

Vraag 16:

Hoe kunnen wij deze verandering (ontleden van de werkstroom) het beste toepassen binnen de afdeling m.b.t. medewerkers, de organisatie als geheel en het management?

Beter moet uitgelegd worden aan de medewerkers. Men moet het belang van dit duidelijk laten zien en merken. De benoeming moet echt goed zijn. Duidelijk zijn. Moeten makkelijker worden. Instructies geven. Een presentatie is gewenst. Kort laten zien. Het wordt snel opgepakt door de medewerkers omdat men bekend is met deze mutaties. De medewerkers zelf erbij trekken.

Vraag 17:

Heeft u andere ideeën of suggesties?

Overleggen met WorkFlowManager. Ze zijn onder andere bezig met overige mutatie voor PBI.

Digitaal instroom is ideaal. Dan heb je ook geen voorbehandeling nodig. Werkt beter.

Interview : Anniek v/d Leer Doel: Oriëntatie Datum: 26 mei 2005

Algemene vragen:

Vraag 1:

Kunt u een beschrijving van uw functie en de afdeling geven?

Anniek is acceptant beheer, Zij houdt zich bezig met muteren en beheren. Verder werkt ze de nieuwe medewerkers in.

Vraag 2:

Wat vindt u van de huidige gang van zaken op uw afdeling en wat zijn de knelpunten?

Weinig ervaren medewerkers. Kennis niveau niet optimaal.

Vraag 3:

Is er intern al wat aan de knelpunten gedaan? (waarom niet geslaagd?)

Opleidingstrajecten.

Vraag 4:

Wat zijn de visie en de missie van NN?

Klanttevredenheid

Vraag 5:

Hoe kijkt u tegen de visie van NN t.a.v. uw afdeling?

goed bezig met klanttevredenheid.

Vraag 6:

In hoeverre is uw afdeling een spiegeling van de missie en visie van NN?

De afdeling is bezig om de klanten tevreden te stellen, door goed gemuteerde stukken te sturen. Dit heel snel te doen. Out put-ok systeem. Leveringstijden goed.

Vragen over de werkstromen:

Vraag 7:

Hoeveel werkstromen zijn er binnen de afdeling NNBP?

8

Vraag 8:

Welke van de deze werkstromen (anders dan overige mutatie) zijn wel of niet overzichtelijk?

Anderen allemaal overzichtelijk en duidelijk.

Vraag 9:

Hoe komt dat deze werkstroom is wel (of niet) overzichtelijk?

Werkstromen vrij gestandaardiseerd. Allemaal op zelfde manier.

1 process soort. 1 mutatie. Op naam. Geen meerdere mutatie. Standaard werkwijze. Duidelijk en de acties die verricht moet worden zijn al bekend. Kleine maak. Definitie bekend.

Vraag 10:

Ervaart u problemen met de werkstroom overige mutatie, zo ja waarom en welke problemen?

Te veel processen worden eronder gezet, je weet niet wat het is. Kan iets kleins zijn maar ook heel complex. Processen zijn als gedaan maar niet afgemeld. Je weet niet bij welke mutatie het proces hoort. De processen worden niet goed opgestart.

Vraag 11:

Waarom is deze situatie ontstaan binnen de afdeling?

Heeft niets te maken voorbehandelen. Want zij weten het al. De overige mutatie had in begin weinig processen en nu gewoon veel te veel.

Vraag 12:

Als wij deze werkstroom ontleden, hoeveel werkstromen moeten deze dan zijn?

4/5

Vraag 13:

Deze werkstromen moeten herkenbaar zijn, dus hoe kunnen wij deze dan het beste benoemen?

Duidelijke definities, goed uitkleden.

Vraag 14:

Deze werkstromen moeten meetbaar zijn, dus hoe kunnen wij de normtijden, aantalen, verwerkingstijden, de hoeveelheid instroom en te verwachten uitstroom meten?

Productiviteitsmeter.

Vraag 15:

Wat is het huidige volume van deze werkstroom en hoeveel volume moet deze straks hebben?

Ongeveer 50 procent is overige mutatie. 5-10 procent moet deze straks hebben.

Vraag 16:

Hoe kunnen wij deze verandering (ontleden van de werkstroom) het beste toepassen binnen de afdeling m.b.t. medewerkers, de organisatie als geheel en het management?

Beter moet uitgelegd worden aan de medewerkers. Men moet het belang van dit duidelijk laten zien en merken. De benoeming moet echt goed zijn. Duidelijk zijn. Moeten makkelijker worden. Instructies geven. Een presentatie is gewenst. Kort laten zien. Het wordt snel opgepakt door de medewerkers omdat men bekend is met deze mutaties. De medewerkers zelf erbij trekken.

Vraag 17:

Heeft u andere ideeën of suggesties?

VA moeten meer duidelijker zijn. Beter vastleggen.

Digitaal instroom is ideaal. Dan heb je ook geen voorbehandeling nodig. Werkt beter.