



YOU-GET

Doorlopend verbeteren

Vijf praktische wegen naar effectieve en efficiënte processen



INHOUD

inhoud2

inleiding.....3

benadering 1: groepeer dezelfde soort activiteiten3

benadering 2: voer processen parallel uit.....4

benadering 3: ontwikkel procesvarianten.....5

benadering 4: creëer grip door self-checks6

benadering 5: voorkom overproductie.....8

conclusie.....9

over You-Get – business services provider 10



INLEIDING

De term 'doorlopend verbeteren' wordt veel gebruikt in het huidige bedrijfsleven. Het 'doorlopend verbeteren' concentreert zich op het verhogen van de klanttevredenheid en het drukken van interne kosten. Dit wordt bewerkstelligd door doorlopende en opeenvolgende verbeteringen van processen. Het belang van betere organisatorische kwaliteit en prestaties is duidelijk; de vraag is hoe het te bereiken. Dit document beschrijft vijf praktische benaderingen om verbetering van uw processen te realiseren.

- **Benadering 1: Groepeer dezelfde soort activiteiten**
- **Benadering 2: Voer processen parallel uit**
- **Benadering 3: Ontwikkel procesvarianten**
- **Benadering 4: Creëer grip door 'self-checks'**
- **Benadering 5: Vermijd overproductie**

BENADERING 1: GROEPEER DEZELFDE SOORT ACTIVITEITEN

Nadat de bedrijfsprocessen gestroomlijnd en gestabiliseerd zijn, wordt de uitdaging deze te optimaliseren. Aanzienlijke verbetering wordt bereikt door processtappen te groeperen. Het achterliggende idee is om specialisatie te introduceren in een bepaald gebied, door het integreren van dezelfde soort activiteiten. Na analyse van de productietijd van processen blijkt dat tijdsverlies en informatieverlies vooral voor komen bij 'hand-offs' binnen het proces. Daarom is het verstandig om zo min mogelijk 'hand-offs' binnen een proces te laten plaatsvinden. Een andere reden voor integratie is dat het de motivatie van de medewerker verhoogt. Door een werknemer inzicht in en verantwoordelijkheid te geven over een groot deel van een proces, ontstaat er 'ownership'. Vele studies hebben aangetoond dat de productiekwaliteit verbetert wanneer een werknemer zich verantwoordelijk voelt voor het eindproduct. Dit in tegenstelling tot verantwoordelijk zijn voor één actie in een lange lijn van stappen.

Het groeperen van activiteiten wordt makkelijker als je de ideale situatie als uitgangspunt neemt. Vervolgens wijk je slechts af wanneer het noodzakelijk is. Het zou ideaal zijn om één werknemer één volledige case van begin tot eind te laten behandelen. 'Hand-offs' zouden alleen plaats moeten vinden



op die punten in het proces waar de vaardigheid, de kennis, het productiemateriaal enzovoort dit vereisen. Als het werk tussen werknemers moet worden overgedragen, is het aan te bevelen om deze werknemers in één ruimte bij elkaar te zetten. In grotere gevestigde bedrijven, is het vaak zo, dat 'hand-offs' noodzakelijk zijn, omdat gegevens in verschillende systemen moet worden verwerkt. Deze systemen zijn namelijk vaak niet voldoende geïntegreerd. In dit geval kan het raadzaam zijn om een BPM systeem met 'workflow' te introduceren die de 'hand-offs' en de gegevensverwerking regelt. Dankzij dit soort systemen kan een procesontwerper een proces van begin tot eind modelleren. De procesontwerper groepeerd waar mogelijk de stappen en activiteiten en bepaalt precies welke informatie van het ene (sub)proces aan het andere moet worden overhandigd. Dit resulteert in een optimaal proces, waar de activiteiten worden gegroepeerd en het risico van procesoverdracht wordt verminderd.

Is bovenstaande niet mogelijk dan moet men zich in ieder geval richten op het minimaliseren van de hand-offs door waar mogelijk activiteiten te integreren. Waar hand-offs noodzakelijk zijn moet men naar manieren kijken om fouten te verminderen.

BENADERING 2: VOER PROCESSEN PARALLEL UIT

Doorgaans worden processen opgebouwd uit activiteiten. Als u een proces van dichtbij bekijkt kunt u echter vaak zien dat de afzonderlijke stappen niet na elkaar hoeven plaats te vinden. Verschillende stappen kunnen meestal al beginnen voordat de vorige stappen zijn beëindigd. De operationele stappen tegelijkertijd uitvoeren zorgt voor vermindering van de procesproductietijd. Vooral bij tijdskritieke processen is dit zeer doeltreffend.

In productontwikkeling wordt deze benadering regelmatig gebruikt; dit staat bekend als 'Simultaneous Engineering'. Dit houdt bijvoorbeeld in dat in plaats van eerst het product te ontwerpen en dan te beginnen aan de bouw van de productieomgeving, deze beiden tegelijkertijd worden ontwikkeld. Slechts een paar rudimentaire productparameters zijn vereist om met het ontwikkelen van de productieomgeving te kunnen beginnen. Tijdens de productontwerpfase kunnen de eisen ten aanzien van de productieomgeving dan meer en meer in detail worden vastgesteld. Deze benadering kan op andere gebieden eveneens worden toegepast. De eerste stap is om het relevante proces van begin tot eind te documenteren in een stroomdiagram. Daarna identificeert u de stappen en de activiteiten die gelijktijdig zouden kunnen lopen. U herontwerpt het proces door de interfaces van de stappen



die parallel kunnen lopen opnieuw te richten. Besteed speciale aandacht aan de timing van de vereisten voor de 'input' en 'output' van de verschillende procesonderdelen.

Het herontwerpen van processen om parallel te lopen is geen 'quick-fix'. Het is namelijk essentieel om elke processtap en interface in detail uit te werken. Desalniettemin vermindert de productietijd van een proces aanzienlijk als het goed wordt toegepast.

BENADERING 3: ONTWIKKEL PROCESVARIANTEN

Het is gewoonlijk niet aan te raden om een proces zo complex te maken dat het rekening houdt met elke mogelijke uitzondering. Het is beter om verschillende variaties van dezelfde processtroom te ontwikkelen: Voor de meeste instanties moet het standaard proces toepasbaar zijn, ook wel de 'happy flow' genoemd. Voor de meeste uitzonderingen is een gestandaardiseerd en eenvoudig uitzonderingsproces voldoende. U kunt beter niet proberen om voor complexere en zeldzame uitzonderingen alle maatregelen die moeten worden getroffen in detail uit te schrijven. In plaats daarvan kunt u documenteren wanneer en hoe de complexere uitzonderingen buiten het basisproces en de ander variaties moeten worden behandeld. Deze gevallen kunnen dan over worden gelaten aan een gespecialiseerd team of een senior werknemer. Zij moeten dan wel zeer duidelijke instructies krijgen met betrekking tot de rechten die ze hebben. Het is belangrijk dat ze de mogelijkheden krijgen om de uitzondering te behandelen en dat ze tegelijkertijd goed inzicht hebben in waar hun mandaat eindigt. Binnen deze grenzen moet dit specialistenteam of de senior medewerker de vrijheid hebben om de aangeleverde uitzondering op te lossen. Het is ook van belang om in detail aan te geven wanneer en hoe een uitzondering het standaardproces weer in moet. Dit om te voorkomen dat het gespecialiseerde team of de senior medewerker tijd moet besteden aan het beheer van de uitzondering nadat de betreffende kwestie is opgelost.

Een voorbeeld van een mogelijke uitzondering in een proces kan worden gevonden in het proces van de hypotheekbeoordeling binnen een bank. Voor verzoeken onder een bepaald bedrag hoeven slechts basisrisico controles te worden gedaan. Deze kunnen door alle hypotheekadviseurs onmiddellijk worden uitgevoerd. Dit leidt tot onmiddellijke goedkeuring, waardoor meteen de potentiële klant wordt binnengehaald. Echter, boven een bepaald bedrag zijn meer gedetailleerde, gespecialiseerde en tijdrovende controles vereist. Deze kunnen in een gestandaardiseerd goedkeuringsproces door een 'back-office' team worden behandeld, het zogenoemde



uitzonderingsproces. Slechts als het gevraagde bedrag een bepaald maximum overschrijdt, wordt een ervaren specialist gevraagd om direct contact op te nemen met de klant om de risicofactoren in persoon te beoordelen en de details van de overeenkomst uit te werken. Dat laatste geval is een voorbeeld van een complexe, niet gestandaardiseerde uitzondering.

Het bepalen van procesvarianten is een creatief proces. Het gaat verder dan de zeer gedisciplineerde benadering die typerend is voor het ontwerpen van processen. U heeft het meeste succes als u begint met brainstormen. Het is niet noodzakelijk om onmiddellijk te beoordelen hoe uitvoerbaar een idee is. Sta uzelf toe met verschillende procesvarianties te experimenteren voordat u beslist welke ideeën kunnen worden gerealiseerd en welke de efficiency van uw processen zullen verhogen.

BENADERING 4: CREËER GRIP DOOR SELF-CHECKS

In veel processen worden controles ingevoerd als afzonderlijke stappen of subprocessen. Deze controles worden meestal uitgevoerd door iemand hoger in rang of door een specifiek controleproces. Een voorbeeld is het toekennen van kredieten voor klachten, of afschrijvingen op uitgaven. Dit soort controles kosten niet alleen tijd, het vergt ook inzet van een medewerker die elders effectiever kon worden ingezet. Vaak zijn de controle punten in processen de knelpunten, wat weer resulteert in verhoogde procesproductietijd. Het is daarom raadzaam om kritisch te kijken naar bestaande procesbeheersing. Dit wordt gedaan door eerst de controlepunten in een proces te identificeren. Vervolgens controleert u deze controlepunten, om in kaart te brengen welke kunnen worden verwijderd.

Er zijn een paar gangbare redenen om procescontroles te elimineren. Controles zijn vaak een erfenis uit het verleden, terwijl de reden voor de controle is verdwenen. Vooral in productieomgevingen vindt men vaak dat in de meest simpele processen controles door leidinggevendenden zijn ingebouwd. Vaak zijn deze controles gebaseerd op verouderde vooroordelen met betrekking tot het niveau van kennis, loyaliteit en onafhankelijkheid van werknemers. In een tijdperk waar de voordelen van 'empowerment' zijn erkend, moeten de controles slechts worden ingebouwd waar zij essentieel zijn. Een andere reden waarom een controle niet meer vereist zou kunnen zijn, is dat een verandering in het productieproces de controle verouderd maakt. Een praktisch voorbeeld uit een productiebedrijf: Een senior medewerker moest alle klachtenbrieven ondertekenen voor een bepaald product. Deze maatregel werd ingezet toen het product in kwestie net was geïntroduceerd en er nog geen



standaard reactiebrieven voor klachten bestonden. Na verloop van tijd werden er wel standaardbrieven ingevoerd. Toch werden de brieven nog doorgegeven aan de medewerker ter ondertekening. Natuurlijk resulteerde het aanpassen van het proces in aanzienlijk meer efficiency. Zodra men heeft besloten dat bepaalde controles verwijderd kunnen worden, zou men in overweging kunnen nemen deze veranderingen in te zetten als onderdeel van een 'empowerment' programma. Het inzichtelijk maken van de verhoogde verantwoordelijkheid van personeel kan worden gebruikt om motivatie te verhogen en om medewerkers te stimuleren om deel uit te maken van alle cycli van doorlopende verbeteringen.

Een andere verhoging van efficiency kan worden bereikt door controles onder een bepaald niveau te laten vervallen; de werknemers kunnen, bijvoorbeeld, tot een bepaald bedrag, reis- en verblijfskosten maken, zonder dat het goedgekeurd hoeft te worden. Slechts wanneer de uitgave een vastgesteld maximum overschrijdt wordt goedkeuring vereist.

Het is ook verrassend hoeveel winst kan worden behaald door de processen onder de loep te nemen waarin medewerkers uitgebreide verslaglegging moeten uitvoeren en hier rapportages over moeten opleveren. Vaak zijn dit tijdrovende handelingen, die gemakkelijk kunnen worden verbeterd door deze werknemers van een eenvoudige 'template' te voorzien. Het volstaat vaak om een aantal formulieren te ontwikkelen die de intelligentie bevatten om de gegevens te vertalen die de medewerker in de rapporten invoert. Deze kunnen dan gemakkelijk elektronisch worden gedeeld. Het is zeer gangbaar binnen bedrijven om continu periodieke rapporten over alle processen op te leveren, alleen om een gevoel van controle tot stand te brengen. De vaak specifiek daarvoor ingezette personeelsleden brengen enorme hoeveelheden tijd door met het creëren van die rapporten. Helaas worden deze rapporten vervolgens vaak niet gebruikt om management besluiten te nemen. De hoeveelheid van deze rapporten kan sterk verminderd worden door de richtlijn te volgen dat het slechts noodzakelijk is te rapporteren op KPIs (de Kritische Prestatie Indicatoren). Alle overige rapporten moeten worden gebaseerd op directe noodzaak. Als een rapport in gebruik is om een bepaalde vraag of kwestie te behandelen, zou dit rapport alleen aangemaakt en opgeleverd moeten worden, zolang het actief wordt gebruikt.

Bepaalde controles zullen natuurlijk altijd noodzakelijk zijn. Wanneer men heeft vastgesteld dat een controle echt vereist is, zou men toch nog moeten overwegen of de controle efficiënter kan worden gedaan. Vaak kan de werknemer zelf worden opgeleid of gemachtigd om de controle uit te voeren, waardoor het aantal 'hand-offs' en daardoor ook de kans op knelpunten vermindert. Soms zal dit een



eerste investering in techniek vereisen. In dit geval moet een korte 'business case' worden opgesteld om de verhouding van het kostenvoordeel te evalueren. Hoewel de controles zeker noodzakelijk zijn is het belangrijk om te realiseren dat bestaande controles vaak een erfenis van de afgelopen tijd zijn en kunnen worden verwijderd. Voorts is het belangrijk om te erkennen dat bestaande controles vaak efficiënter kunnen worden gemaakt door hun doel kritisch te evalueren.

BENADERING 5: VOORKOM OVERPRODUCTIE

Overproductie komt voor wanneer een proces meer producten produceert dan door de procesklant worden vereist. Dit is vooral op het traditionele productieproces van toepassing. Een voorbeeld is het volgende: Goederen worden geproduceerd. Voordat ze worden vervoerd naar de klant worden ze opgeslagen. Het maakt daarbij niet uit of dit een interne of externe klant is. De vraag is hierbij waarom die opslag in alle gevallen gebeurt en of dit wel noodzakelijk is. Het is belangrijk om te realiseren dat dit ook op processen van toepassing is die andere soorten 'output' genereren. Dit kunnen tastbare goederen maar dit kan ook willekeurige informatie zijn. Voorbeelden van overproductie zijn; onnodige informatie op formulieren, onnodige berichten aan de klant, en producten in opslag.

Er zijn vele redenen waarom overproductie voorkomt. Vaak worden van tevoren al mogelijke verspillingen of verliezen opgenomen in de berekening wanneer de hoogte van de opslag wordt berekend. Het gevolg is dat bijvoorbeeld 350 artikelen zullen worden geproduceerd hoewel er slechts 300 zijn vereist. Een tweede reden is de vrees voor producten met gebreken. Of omdat men van mening is dat men nooit precies kan weten wat de toekomstige vraag zal zijn. Zoals deze voorbeelden laten zien, wordt daarop de productie vaak verhoogd, zodat men zich comfortabel voelt dat aan een onverwachte verhoging van de vraag tegemoet gekomen kan worden. De wens om klaar te staan en te kunnen leveren in alle omstandigheden zal bijna per definitie leiden tot overproductie. Het is belangrijk te herkennen dat overproductie eerder plaatsvindt om zaken te vermijden, dan om de doelen en visie van het bedrijf waar te maken.

Wanneer u wilt proberen om procesoverproductie te verminderen is het belangrijk om alleen processen te gaan evalueren als de behoefte binnen het bedrijf er echt bestaat. Om overproductie uit te roeien zijn vaak meerdere veranderingen noodzakelijk, met flink wat voeten in de aarde. Deze kunnen slechts worden gerealiseerd wanneer men daadwerkelijk veranderingsgezind is. De eerste



stap in het elimineren van procesoverproductie is het van begin tot eind doorlopen van het proces en evalueren welke 'output'-gebieden in overproductie resulteren. De volgende stap is het bepalen van de frequentie waarmee de overproductie voorkomt: constant, vaak of van tijd tot tijd. Het is raadzaam om u slechts op de eerste categorie te concentreren. Wees bewust dat het doorgaans niet mogelijk is om onmiddellijk snelle 'quick-fix' oplossingen te vinden voor het elimineren van overproductie. In plaats daarvan zal het noodzakelijk zijn de oorzaken voor de overproductie zorgvuldig te analyseren en te evalueren. Na een grondige analyse kunnen de stappen om procesverbetering te realiseren worden gepland.

CONCLUSIE

Zo vaag als de term 'doorlopend verbeteren' ook lijkt, het kan toch in een aantal zeer praktische benaderingen worden vertaald. Het belangrijkste doel van deze benaderingen is niet om procesverbetering te compliceren of onduidelijker te maken. In plaats daarvan verstrekken zij een paar vuistregels die richting geven. De bovengenoemde regels zijn hulpmiddelen die gebruikt kunnen worden tijdens de evaluatie en het herontwerpen van processen. Door bestaande processen systematisch te benaderen wordt overschot geëlimineerd.

Het resultaat is efficiëntere en effectieve processen.

YOU-GET is een nieuwe, innovatieve Business Service Provider, opgericht vanuit de wens om een sterke en flexibele benadering te creëren voor het ontdekken en oplossen van elke business uitdaging. Het You-Get team bestaat uit professionals met expertise en ervaring in een veelvoud van bedrijfstakken en bedrijfsfuncties. Tesaamen zijn zij in staat om praktisch elk probleem op te lossen dat zij tegenkomen. De kracht van You-Get ligt niet alleen in de zelf ontworpen *360° Business Services Approach™*, maar tevens in het team work en hun collectieve kennis.

YOU-GET heeft als kern de *360° Business Services Approach™*. Dit raamwerk, gebouwd op basis van de ruime ervaring en kennis met Business Processen & IT van de oprichters van You-Get, speelt een sleutelrol in het verkrijgen van de controle over de bedrijfsprocessen en het bedrijf als geheel. Het verband tussen process excellence en de bedrijfsresultaten staat tegenwoordig buiten kijf. Organisaties van wereldklasse moeten zich begeven op het pad van het omzetten van de belofte van het business process management naar daadwerkelijke business process management resultaten. Deze stap voorwaarts zal worden bereikt door de combinatie van een toenemende procescentrische blik op de business en het creëren van fundamentele en evolutionaire veranderingen in de structuur van de IT. Omdat de *360° Business Services Approach™* modulair is opgezet en sterk gericht op resultaten, is deze geschikt voor elke organisatie – klein of groot, privaat of publiek – om deze veranderingen te bereiken. De *360° Business Services Approach™* bestaat uit verschillende modules & methoden die kunnen worden aangepast aan uw eisen en wensen.

YOU-GET wil een full Business Services Provider zijn en wil een “one-stop solution” bieden voor elke stap in de complete bedrijfsproces van haar klanten. You-Get biedt daarom oplossingen en diensten aan op de volgende vakgebieden:

- Business Process Management
- Business Intelligence
- Project Management
- Change Management

YOU-GET heeft tevens een rijk portfolio van BPM noodzakelijk in het creëren van success in business processing, integratie en applicatie management. You-Get is trots dat zij de verkoop- en implementatiepartner is in de Benelux voor een aantal vooraanstaande oplossingen zoals IBM BPM™, Progress® Sonic™ & Actional®, QlikView™ en BusinessObjects™. You-Get heeft voor al deze oplossingen implementatie raamwerken en operationele dienstverlening opgezet en heeft deze geïntegreerd in haar *360° Business Services Approach™*.

YOU-GET is vol vertrouwen dat zij met dit rijke portfolio aan oplossingen en diensten zeer goed in staat is om bedrijven te adviseren en assisteren om hun resultaten vooruit te helpen en ze te voorzien van een groot concurrentievoordeel.

YOU-GET ondersteunt onder anderen de volgende raamwerken, methoden en oplossingen:

- CMMI / SIMM
- Mavim
- DYA
- Lean Six Sigma
- BizzDesign(er)
- Togaf
- 8-Omega
- Mega
- Zachman
- ISO 9001:2000
- Lombardi Teamworks
- ArchiMate
- CPM
- Aris
- Prince2
- BPR
- QlikView
- PMI/PMP
- BPMN
- Business Objects
- Agile / RUP
- Kimball
- Progress Sonic & Actional
- T-Map

Neem contact met ons op als iets niet op de lijst staat. Elke dag worden nieuwe competenties toegevoegd aan het portfolio van You-Get.

Wenst u meer informatie: www.You-Get.com, info@You-Get.com of +31 (0) 20 737 02 76.

Correspondentie adres:

Postbus 75 852
1070 AW Amsterdam
Nederland

Bezoekadres:

Dorpsstraat 55B
1454 AM Watergang
Nederland

Contactgegevens:

Tel: +31 20 737 02 76

Fax: +31 20 89 08 51 7

Email: info@You-Get.com

Web: <http://www.You-Get.com>

KvK registratie: 342 080 37

BTW Nummer: NL813318051B01

De You Get vakgebieden:

- Business Process Management
- Project Management

©2014 You Get BV, Alle rechten voorbehouden.

De You Get naam, logo's en de 360° Business Approaches zijn merken of geregistreerde handelsmerken van You Get BV. Alle overige genoemde namen zijn ofwel geregistreerde handelsmerken, merken, gedeponeerde logo's of handelsnamen van de respectievelijke bedrijven.