

Patronen als smeerolie voor het proceswiel

Operationeel vooruit met het proceswiel (2)

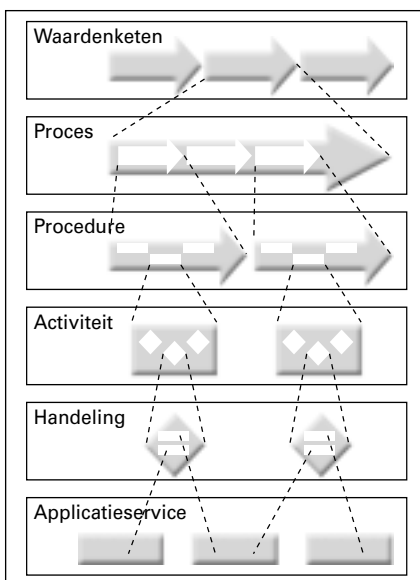
In het eerste deel van dit tweeluik zagen we hoe het concept van het proceswiel zorgdraagt voor een opdeling van bedrijfsprocessen in activiteiten. Ook kwam aan de orde hoe een organisatie ervoor kan zorgen dat de juiste activiteit aan de juiste medewerker wordt toebedeeld. In dit tweede en laatste deel aandacht voor patronen, die de smeerolie vormen voor het proceswiel. Zij zorgen voor een snelle en efficiënte afhandeling van procedures, activiteiten en handelingen, zonder dat dit ten koste gaat van ergonomische eisen aan en de flexibiliteit van het proces.

Het proceswiel is een metafoor voor een concept waarbij een organisatie haar medewerkers zo optimaal mogelijk inzet voor het afhandelen van taken uit een bedrijfsproces. Voor het realiseren van operational excellence door middel van het proceswiel zijn met name procesmatige en functionele aspecten cruciaal. In het vorige artikel werden deze aspecten besproken. In dit artikel komen de bedrijfsproces- en functionele aspecten aan bod door middel van patronen ('design patterns'). Deze patronen zijn praktisch toepasbaar en vormen de smeerolie voor het laten draaien van het proceswiel.

Patronen

Voor het realiseren van operational excellence binnen een customer contactcenter dient men processen, procedures, activiteiten en handelingen snel en efficiënt te kunnen afhandelen. Deze efficiency mag echter niet ten koste gaan van ergonomische

eisen en flexibiliteit van het proces. Op de as van operational excellence van Treacy en Wiersema¹ (product leadership, operational excellence en customer intimacy) zijn er tijdens het



Afbeelding 1. Het Process Architecture Model. Bron: 'Het effect van proces-architectuur' Stef Joosten.

proces- en functioneel ontwerp van customer contactcenterapplicaties meerdere fundamentele vragen die spelen. Proces- en functioneel ontwerp houdt zich in hoofdzaak bezig met vier lagen van het Pam (zie afbeelding 1 en vorig artikel). Deze vier lagen zijn proces, procedure, activiteit en applicatieservice.

De vragen die bij het ontwerp van genoemde lagen spelen zijn respectievelijk:

1. Welke activiteiten onderken ik binnen het proces (waar liggen de *procesknips*);
2. Hoe ontwerp ik de procedures zo efficiënt mogelijk zonder al te veel in te leveren op de flexibiliteit van het kunnen doen van uitzonderlijke volgordes van activiteiten;
3. Welke handelingen (dus ook applicatieservices) komen er binnen een activiteit te liggen;
4. Hoe ontwerp ik een user-interface zo efficiënt mogelijk zonder al te veel in te leveren op de flexibiliteit van het kunnen vastleggen van uitzonderlijke situaties.

Deze vier binnen customer contactcenters algemeen voorkomende problemen kan een organisatie met algemeen toepasbare structuren oplossen. Deze structuren noemen we een 'ontwerppatroon' ('design patterns'²).

Voor de vier vragen zijn de patronen respectievelijk:

1. Procesknippatroon;
2. Casemanagementpatroon;
3. Workload-workflow-skill-patroon;

4. Activiteitafhankelijk userinterfacepatroon.

Deze patronen vormen zoals gezegd de smeeroilje voor het proceswiel.

Procesknippatroon (smeeroilje voor de proceslaag)

Om het proceswiel te laten draaien, moet een organisatie een proces opsplitsen in activiteiten. In principe is elk mogelijk inkomend of uitgaand contact een activiteit. Ook is elke administratieve verwerking van een (met name synchroon) contact een activiteit. Daar waar men binnen een activiteit duidelijk een keuze moet maken, kan een organisatie deze activiteit opsplitsen. Bij het besluiten over een uitkering van een levensverzekering zullen er bijvoorbeeld twee activiteiten volgen: toewijzen van de uitkering of afwijzen van de uitkering. Bij extreme verschillen in zwaarte van handelingen binnen een activiteit kan de organisatie kiezen voor een extra procesknip. Er ontstaat dan een extra activiteit die qua vereiste skills een stuk minder zwaar is dan de oorspronkelijke activiteit. Een vuistregel is dat een proces uit tien tot twintig activiteiten bestaat. Alle activiteiten zijn kanaal-onafhankelijk (dus geen twee activiteiten voor een taak die een medewerker zowel telefonisch als schriftelijk kan uitvoeren).

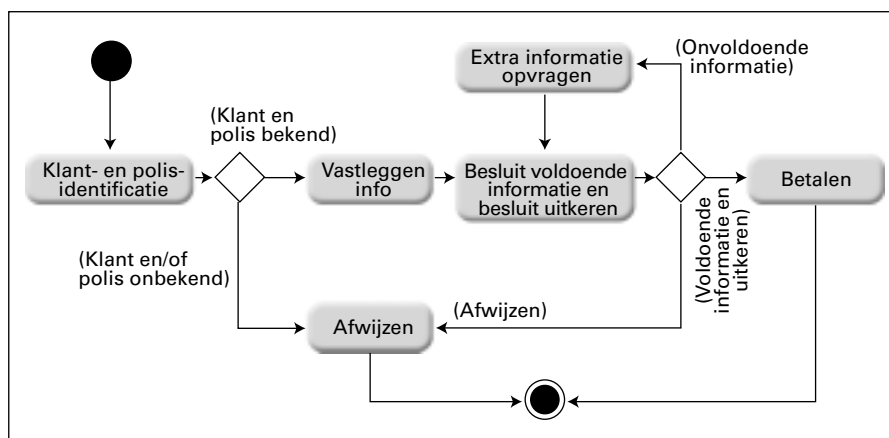
Casemanagementpatroon (smeeroilje voor de procedurelaag)

Een organisatie kan een proces zeer efficiënt maken als het domein zich goed leent om op een formele manier te structureren. Door middel van deze structuren kan het routing-algoritmes bedenken om alle activiteiten volgens een vaste procedure te doorlopen. Voorheen werkten workflowmanagementsystemen op deze manier. Deze systemen ontnemen een medewerker echter veel mogelijkheden om een klant optimaal te kunnen bedienen (dit geldt met name voor omgevingen die zich slecht laten struc-

tureren omdat er veel uitzonderingen zijn). Ook al is efficiency zeer belangrijk, de kwaliteit van service staat voorop. Een variant op workflowmanagement waarbij een medewerker meer flexibiliteit krijgt, heet casemanagement³. Een voorbeeld van gewenste flexibiliteit die niet door workflow wordt ondersteund is als een klant na het vastleggen van een schade (activiteit 'vastleggen informatie') al een voorschot moet krijgen (activiteit

foutieve bedragen zijn overgemaakt. In de derde plaats is het inefficiënt om reeds geregistreerde informatie opnieuw in te voeren (denk aan business-case operational excellence).

In het kader van de klantgerichtheid zal voor al deze problemen een oplossing moeten worden gevonden. Hierbij moet de organisatie vooral denken aan het aanbieden van voldoende flexibiliteit aan de gebruiker



Afbeelding 2. Uitkeringsproces met activiteiten.

'betalen', zie afbeelding 2). Een ander voorbeeld die de procedure uit afbeelding 2 niet ondersteunt, is dat een medewerker moet kunnen teruggaan in het proces (het proceswiel draait slechts één kant op). Een voorbeeld van een situatie waarbij dit wel nodig is, is als er tijdens het ontvangen van een schadeformulier (activiteit 'informatie opvragen') blijkt dat een verkeerde polis is gekozen (activiteit 'klant- en polisidentificatie'). Qua realisatie is het niet eenvoudig om in het proces terug te gaan. In de eerste plaats zal de organisatie moeten aangeven naar welke activiteiten een medewerker terug mag vanuit een bepaalde activiteit en hoe dat kan (het kan zo zijn dat men vanuit twee activiteiten terecht komt in eenzelfde vervolgactiviteit). In de tweede plaats kan het zo zijn dat er in tussenliggende activiteiten brieven met, achteraf gezien, foutieve inhoud zijn verstuurd of

om die activiteit te kiezen die hij zelf wenst. Het aanbieden van deze flexibiliteit kan op twee manieren. Men kan werken met een navigatiescherm of met ondersteunende activiteiten.

Een navigatiescherm is een scherm waarin alle activiteiten staan weergegeven en waarin de gebruiker na afronding van elke activiteit weer terugkomt. Per activiteit staat aangegeven welke al wel en welke niet is gedaan. De gebruiker kan zelf een activiteit kiezen die hij wil afhandelen. Ook moet hij de mogelijkheid hebben om handmatig brieven te schrijven ter correctie op reeds verstuurd brieven en handmatig bedragen over kunnen maken of vorderen. Hierbij is het handig om per klant, offerte, contract of uitkering te kunnen zien welke brieven zijn verstuurd (altijd geregistreerd als contact) en welke bedragen zijn overgemaakt. Ook verstuurd brieven en

Kenmerk	Activiteiten in begin proces	Activiteiten verderop in proces
Type contact	Eerste en vaak enige contact	Tweede en latere contacten
Planbaarheid	Lastig (storm en beurskoersen)	Goed (vaak administratieve verwerking van eerste contact of latere uitgaande contacten)
Frequentie	Komt vaak voor	Komt minder vaak voor (meeste zaken in één contact afgerond)
Aantal uitzonderingen	Laag	Hoog (complexere uitkeringen, etc)
Complexiteit/ vereist skillniveau	Laag	Hoog
Gewenste inwerktijd nieuwe medewerker	Zeer kort	Kort
Belang voor waardeketen	Belangrijk	Zeer belangrijk (meer brieven en grotere betalingen)

Tabel 1. De twee verschillende soorten activiteiten en hun kenmerken.

overgemaakte bedragen aan intermediairs of kantoren uit een kantorennet zijn hierbij belangrijk.

Een tweede optie om flexibiliteit te realiseren is het aanbieden van activiteiten die slechts ondersteunend zijn voor het proces. Denk hierbij aan het opvoeren van intermediairs, opvragen van polissen die een klant heeft et cetera. Deze activiteiten noemt men *ondersteunende activiteiten*. In principe mogen ondersteunende activiteiten door alle medewerkers worden uitgevoerd.

Bij het werken met een navigatiescherm en ondersteunende activiteiten is er een manier van werken ontstaan die de overgang tussen activiteiten beter controleert dan een situatie waarbij een gebruiker volledig door een proces wordt gestuurd. Dit controleren van overgangen noemt men *casemanagement*.

Workload-workflow-skill-patroon (smeerolie voor de activiteitenlaag)

Voor het indelen van handelingen naar activiteiten hanteren we drie criteria. Deze drie zijn:

1. Verdelen naar workload;
2. Verdelen naar workflow;
3. Verdelen naar skills.

Workload is de totale hoeveelheid werk die een medewerker krijgt toegewezen. Binnen een bedrijfsproces moet de workload voor alle medewerkers ongeveer even groot zijn. Eén van de manieren om dit te tunen is door het toewijzen van handelingen naar activiteiten.

Via workflow moeten alle handelingen van een proces in een bepaalde volgorde plaatsvinden. Na het toewijzen van handelingen aan activiteiten moet deze volgorde nog steeds aanwezig zijn.

Om skill-based-routing mogelijk te maken moeten alle handelingen van een activiteit ongeveer van gelijkwaardig niveau zijn. Als een activiteit twee handelingen bevat die meestal worden uitgevoerd door een dure jurist, mag deze activiteit geen handelingen bevatten die een goedkope arbeidskracht kan uitvoeren, zoals archiefhandelingen. Tevens moeten handelingen binnen een activiteit gelijksoortig zijn (niet telefonische en schriftelijke handelingen in één activiteit).

Activiteitafhankelijk user-interface-patroon (smeerolie voor de handelinglaag)

Eenvoudige activiteiten liggen meestal vooraan in het bedrijfsproces (welke klant heb ik aan de lijn, welke contracten of polissen heeft deze klant lopen, meteen uitkeren van eenvoudige schades of lage bedragen et cetera). Ze hebben te maken met het eerste en vaak enige contact dat een klant binnen een bepaalde serviceafhandeling heeft. Kenmerkend voor deze activiteiten is dat ze te maken hebben met serviceverzoeken die lastig te plannen zijn (storm, volatiliteit op kapitaalmarkten et cetera) en relatief vaak voorkomen. In het kader van efficiency-overwegingen en klanttevredenheid wordt vaak zelfs geprobeerd serviceverzoeken binnen één telefoontje af te handelen. Deze activiteiten kunnen worden uitgevoerd door medewerkers met weinig ervaring met een bedrijfsproces of applicatie. Soms gaat het hier om uitzendkrachten.

Verderop in het bedrijfsproces liggen meestal de lastige, voor de klant cruciale en optionele activiteiten (verwerken medische keuring, verhalen van schades op tegenpartijen, fiatteuren van een hoge betaling et cetera). Deze activiteiten worden uitgevoerd door medewerkers die meer ervaring hebben met het bedrijfsproces en applicatie (hoger skill-level). Vaak hebben de activiteiten te maken met tweede of latere contacten of met de administratieve verwerking van het eerste contact. Ze komen relatief weinig voor en zijn beter te plannen dan het eerste contact. Tabel 1 toont de twee verschillende soorten activiteiten en hun kenmerken.

Vanwege het lagere benodigde skill-level van de eerste activiteiten, de hogere frequentie van voorkomen en een zeer korte inwerktijd van eventuele uitzendkrachten, stelt men aan de eerste activiteiten andere eisen aan de user-interface dan aan de latere

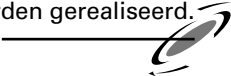
activiteiten in het proces. Voor deze activiteiten valt te denken aan een optie waarbij medewerkers zo weinig mogelijk tekst hoeven in te voeren door te werken met standaardlijstjes (zogenaamde radiobuttons, pop-up en pull-down menu's) en aanvinkvelden (voor het invullen van ja of nee; de zogenaamde checkboxes). Ook valt hierbij te denken aan het kleuren van verplichte velden, het klaarzetten van standaardwaarden en het werken met vraag-antwoordspelen, waarbij de vraag die aan de klant moet worden gesteld op het beeldscherm wordt geprojecteerd.

Vanwege het belang voor de waardeketen zal voor de latere activiteiten meer behoefte zijn aan een laag foutpercentage en het kunnen registreren van niet vaak voorkomende maar wel cruciale zaken (bijvoorbeeld het fatteren van een bedrag van EUR

2.000.000,- of het beschrijven van een mogelijke rechtzaak met een tegenpartij van een verkeersongeval). Vaak zijn memovelden en het niet werken met standaardwaarden binnen standaardlijstjes hierbij het meest geschikt.

Kostenbesparingen

De inzet van het proceswiel is een prima concept voor organisaties die operational excellence hoog in het vaandel hebben staan. De basis van het proceswiel is het opdelen van een bedrijfsproces in activiteiten en deze activiteiten vervolgens dynamisch toewijzen aan medewerkers. Eén van de manieren van toewijzen is skill-based-routing. Met het proceswiel kunnen, na het toepassen van de in dit artikel beschreven patronen, uiteindelijk behoorlijke kostenbesparingen worden gerealiseerd.



Referenties

1. Michael Treacy, Frederik D. Wiersema, *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*, Perseus Press, 1997.
2. Erich Gamma, Richard Helm, Ralph Johnson and John Vlissides, *Design Patterns-Elements of Reusable Object-Oriented Software*, Addison Wesley Longman, 1994.
3. Stef Joosten, *Het effect van procesarchitectuur*, Informatie, september 2001.

Sjouke Kuindersma, Stefan Karnebeek en Bart Termorshuizen

Ir. Sjouke Kuindersma is functioneel architect en projectleider op het terrein van customer contactcenters en bankieren bij Ordina Finance Business Solutions. Drs. Stefan Karnebeek is senior consultant op het terrein van informatiestrategie, informatie-architectuur, procesarchitectuur, portfolioplanning en informatie-management bij Ordina Finance Consulting. Ir. Bart Termorshuizen is directeur Insurance bij Ordina Finance.