

Process mining by design

Zorgverzekeraar Coöperatie VGZ gebruikt process mining als tool om haar processen voortdurend te verbeteren. We spreken met Rik Sneller over hoe VGZ process mining inzet, welke successen ze er mee boekt en wat daar allemaal voor nodig is. Het komt namelijk niet vanzelf. Die indruk krijg je soms wel als je demo's bekijkt. De praktijk is weerbarstiger.

door Reinoud de Leve en Hans Siebering

Rik Sneller is betrokken bij de VGZ werkwijze. De VGZ werkwijze is de VGZ implementatie van Lean. Lean gaat over het continu verbeteren van de processen door onder andere alles weg te snijden wat geen waarde toevoegt.

VGZ heeft er voor gekozen om Service Level Agreements (SLA's) uit te faseren. Een collega vertelde me iets over process mining. Ik zag de mogelijkheid om process mining te gebruiken als tool voor het meten van de Key Performance Indicators (KPI's). Gaven we in het verleden een papiertje af dat we ons keurig netjes aan de afspraken uit de SLA hadden gehouden, nu laten we met process mining exact zien hoe de processen stap voor stap de afgelopen maand zijn verlopen. We laten tevens zien waar eventueel nog ruimte is om het proces te verbeteren.

De theorie

Tegelijk met dat we vanuit de VGZ werkwijze process mining introduceerden, introduceerde IT ketenmonitoring. Ketenmonitoring en process mining zijn complementair. Ketenmonitoring richt zich op de koppelvlakken tussen systemen en is gericht op het hier en nu en is een beetje voorspellend voor de toekomst. Als nu bijvoorbeeld een brievenbatch uitvalt, dan signaleren we dat met ketenmonitoring. We weten dan dat als we de batch weer opstarten er over drie dagen veel meer telefoontjes zullen komen op het contact center. Mogelijk moet je daar dan opschalen.

Process mining kijkt niet alleen naar de koppelvlakken maar ook in de systemen. Voor process mining verzamelen we data over alle processtappen in het proces. Daar maken we een event log van. Deze event log laden we in de process mining tool. De process mining tool laat zien hoe de processen de afgelopen maand feitelijk zijn verlopen. Met process mining kijken we terug naar het verleden en trekken daar conclusies uit voor de toekomst.

Rik laat op het scherm van zijn laptop een graaf zien, knopen verbonden door lijntjes. In een animatie zien we hoe bolletjes over de lijntjes van knoop naar knoop

bewegen. We zien dat de bolletjes langs sommige lijntjes sneller bewegen dan anderen. We zien dat het op sommige plaatsen stagneert. De bolletjes smelten samen tot één grote bol. We zien dat sommige bolletjes een alternatieve route kiezen.

Wat jullie hier zien is een proces. De knopen zijn de toestanden die we meten. De lijntjes zijn de toestandsovergangen, de processtappen. De bolletjes die jullie zien zijn porties werk. Jullie zien nu dat sommige processtappen sneller gaan dan andere. Jullie zien ook dat in bepaalde toestanden het werk zich ophoopt. Dat kan bijvoorbeeld iemand zijn die eens in de week zijn mail leest en dan al het werk in een keer afhandelt. Jullie zien ook dat niet alle porties werk dezelfde route volgen. Er zijn mensen die

Rik Sneller is sinds 1993 werkzaam op het snijvlak van Business en IV met een uitstapje van 5 jaar naar de bouwwereld. Optimaliseren van processen is steeds de gemene deler geweest. Of dat leidt tot efficiëntere gebouwen of een efficiënter werkende organisatie is daarbij van ondergeschikt belang. Rik is mede-opsteller van het FSM-model voor Functioneel Beheer.



Tegenwoordig is hij werkzaam als Business Service Manager binnen de Strategy Office van Zorgverzekeraar Coöperatie VGZ. Hier is hij o.a. bezig met het afschaffen van de interne SLA's en het zoeken naar betere manieren om toegevoegde waarde te leveren. Proces Mining is één van de mogelijkheden om hier invulling aan te geven.

Interview

'olifantenpaadjes' kennen en zo bepaalde processtappen omzeilen. Dit is wat er feitelijk is gebeurd.

De praktijk

De afdeling declaratieverwerking is de eerste afdeling binnen VGZ waar we process mining helemaal hebben geïmplementeerd.

Zo'n implementatie begint met een goede procesbeschrijving en beschrijving van het systeemlandschap. Je moet weten welke processtappen je wilt meten en welke systemen er allemaal bij de verwerking zijn betrokken. In onze omgeving waren zes systemen betrokken bij het verwerken van declaraties. De declaraties komen binnen via de post of mail. Daarna worden ze gescand en vervolgens door een externe partij geïndexeerd. Dan worden ze via een berichtenportaal aan ons backofficesysteem aangeboden. Dat backofficesysteem levert weer via het berichtenportaal output voor een brievenmodule en het levert output voor de betaaltapes.

Je wilt een case door de hele keten kunnen volgen. Daarvoor heb je een case id over de verschillende systemen heen nodig. Die is lang niet altijd zomaar voorhanden. Systemen hebben vaak alleen een eigen key. In ons geval hadden we een tester aan boord die bedacht dat het factuurnummer op de input en op de output stond. Het factuurnummer was dus in de hele

keten doorgegeven. Zo hadden we een unieke key. In het geval je er geen hebt, zal je zo'n key moeten introduceren en daar de verschillende systemen en interfaces op aan moeten passen.

Als een case tijdens de verwerking in een uitvalbak terecht komt, waarna er een aantal handmatige handelingen wordt uitgevoerd waarover niets wordt gelogd, dan kun niets zeggen over de handmatige processtappen.

Logging is een andere vereiste voor process mining. Je hebt systemen die geen procesinformatie loggen. Alles wat dergelijke systemen niet loggen zie je ook niet terug in de event log. Daar kun je dus niets mee in je process mining tool. Als een case tijdens de verwerking in een uitvalbak terecht komt, waarna er een aantal handmatige handelingen wordt uitgevoerd waarover niets wordt gelogd, dan kun niets zeggen over de handmatige processtappen. In de declaratieverwerking maken we



Rik Sneller

geen gebruik van Software As A Service (SAAS) applicaties. Het is nog de vraag of SAAS applicaties wel log informatie gaan leveren en wat dat dan zegt.

Naarmate we meer in de cloud gaan doen, zul je zien dat niet de responsetijden toenemen, maar dat als iets slecht ontworpen is de reken capaciteit, memory en storage toenemen om de responsetijden te halen.

En dan is het nog belangrijk om te weten welke KPI's we gaan meten. Als je bijvoorbeeld zegt dat een declaratie binnen negen dagen moet zijn betaald, dan is de vraag: waar beginnen we te meten? Is dat het moment dat de declaratie binnenkomt via de post of mail? Is dat het moment waarop de declaratie is gescand? Hetzelfde geldt voor het tijdstip waarop de declaratie is verwerkt. Daar hebben we met de business afspraken over gemaakt. Overigens vinden onze klanten kwaliteit minstens zo belangrijk als snelheid. Niets is zo vervelend als een declaratie die onterecht maar deels wordt betaald of onterecht wordt afgewezen. Het mooie is dat je dat ook met process mining kunt zien. Als een declaratie niet goed is dan keert de case terug.

De les die we uit de implementatie van process mining hebben getrokken is dat je op het moment dat je aan de gang gaat met systeemaanpassingen of bij een pakketselectie je al moet nadenken of je iets met process mining wil. Process mining by design. Dat scheelt je later enorm veel werk. Je hoeft dan later niet een unieke key

toe te voegen of de logging van het systeem uit te bereiden.

De Resultaten

Dankzij Process mining is de afdeling declaratieverwerking veel minder tijd kwijt aan het meten van hun KPI's.

De afdeling declaratieverwerking analyseert haar processen nu op basis van harde cijfers. In het verleden ging dat vaak op gevoel. Daarbij liep je het risico dat je niet de grootste knelpunten probeerde op te lossen. Als in een proces van acht dagen het verwerken van een batch drie uur kost, dan zijn er andere processtappen die langer duren en waarbij tegen lagere kosten meer winst is te behalen. Dat soort zaken worden door process mining heel zichtbaar. Omgekeerd is het ook interessant om je af te vragen waarom sommige cases juist heel snel worden afgehandeld. Als je bijvoorbeeld ziet dat in een proces dat gemiddeld acht dagen duurt er vierduizend gevallen zijn die binnen twee dagen zijn afgehandeld, dan zou je ook kunnen kijken of je die vierduizend kunt ophogen naar achtduizend.

Process mining staat nog in de kinderschoenen. We zijn er bij VGZ pas anderhalf jaar mee bezig, maar we hebben nu al structurele verbeteringen aangebracht, waarmee we de projectkosten jaarlijks meer dan terugverdienen.

