

8D casus – Kantoor omgeving

Casusbeschrijving: De IHNM Bank is een van de grootste landelijke verzekeraars voor zowel de particuliere als de zakelijke markt. Vanaf het begin heeft de bank zich uitsluitend op inboedelverzekeringen gericht. Bovendien verwierf het in de afgelopen twaalf jaar verschillende kleinere banken en verzekeraars om zijn marktaandeel op de binnenlandse verzekeringsmarkt te versterken en uit te breiden. Vandaag de dag heeft de bank een aandeel van 61 procent van de markt voor particulieren en 24 procent op de zakelijke markt. Zijn portefeuille kan in de volgende vier hoofdcategorieën opgedeeld worden:

Verzekering categorie	Aandeel particuliere markt (% / aantal klanten)	Aandeel zakelijke markt (% / aantal klanten)	Totaalaantal producten
Inboedel	49% / 591,839	–	7
Pensioen	17% / 205,331	84% / 315,039	51
Auto	28% / 338,193	11% / 41,255	27
Leven	6% / 72,470	5% / 18,752	19
<i>Totaal</i>	<i>100% / 1,207,833</i>	<i>100% / 375,046</i>	<i>104</i>

Tabel 1: Overzicht landelijke verzekeringen IHNM-bank

Door de overnames van de afgelopen jaren is de verscheidenheid van de producten toegenomen tot in totaal 104 verschillende verzekeringen, met weinig verschillen in contractuele voorwaarden. Als gevolg hiervan vinden veel bankmedewerkers het erg lastig om onderscheid te maken tussen alle beschikbare producten, vooral omdat sommige van voormalige concurrenten afkomstig zijn en als zodanig niet in overeenstemming met de strategie van het bedrijf. Bovendien komt er via verschillende kanalen een vergelijkbaar signaal van de klanten. In de afgelopen drie jaar is het aantal klantenklachten aanzienlijk toegenomen, omdat men het lastig vindt om de best passende verzekering te kiezen. In feite is de verkoop van IHNM in de laatste twee kwartalen gestagneerd, terwijl concurrenten een gestage groei rapporteren. Op basis van deze twee signalen besluit de directeur Strategie & Beleid dat hij de volledige verzekeringsportefeuille gaat standaardiseren en het aantal verschillende producten reduceren.

Hij stelt een projectteam samen dat de standaardisatie moet gaan voorbereiden en een business case moet uitwerken. Het team komt tot de volgende businesscase voor de directeur Strategie & Beleid.

Business case portefeuille standaardisatie project		
Onderwerp / Actie	Jaarlijkse kosten	Besparing
Pensioenverzekeringen reduceren van 51 naar 9	€1.844 per verzekering	€77.448
Autoverzekeringen reduceren van 27 naar 16	€2.391 per verzekering	€26.301
Levensverzekeringen reduceren van 19 naar 9	€5.059 per verzekering	€50.590
Reductie juridische staf van 5 naar 3 personen	€160.000 per medewerker	€320.000
Reductie van aantal beleidsmedewerkers van 11 naar 6 personen	€77.200 per medewerker	€386.000
Tijdelijk aantrekken van 8 administratieve medewerkers voor een periode van 6 maanden	€45.000 per medewerker	-€180.000
Extra verzendkosten (overschrijfformulier, voorgefrankeerde envelop, brief naar klant versturen), geschat zo'n 100.000 brieven totaal	€0,93 per verstuurd brief	-€93.000
<i>Totale besparing</i>		<i>€587.339</i>

Tabel 2: Businesscase voor de standaardisatie van de portefeuille van de IHNM Bank

Het advies van het projectteam aan de directeur Strategie & Beleid is dat van de vier verzekeringscategorieën de pensioen-, de auto- en de levensverzekeringen geherstructureerd moeten worden. Dit sluit aan bij de klantenklachten en zal de stagnatie qua omzet verminderen. Wat betreft de inboedelverzekeringen hoeft er niet geherstructureerd te worden. Sterker nog, ze zou als voorbeeld kunnen dienen voor de andere categorieën. De pensioenverzekeringen vormen veruit de minst georganiseerde groep en genereren momenteel de meeste klachten van zowel klanten als medewerkers. De directeur Strategie & Beleid besluit dat als eerste de pensioenverzekeringen aangepakt moeten worden, en successievelijk de andere twee. Het projectteam heeft al vastgesteld dat het haalbaar is dat het aantal producten wordt teruggebracht van 51 naar 9, met als effect dat er meer wordt gedifferentieerd en de kosten omlaag kunnen. De 42 producten die zullen worden opgeheven, vertegenwoordigen slechts 13,3 procent van het aantal klanten: 3,7 procent van de particuliere markt en 9,6 procent van de zakelijke markt, oftewel 7.597 en 30.244 klanten in absolute getallen.

Dat betekent dus dat 37.841 klanten per brief geïnformeerd dienen te worden over het feit dat zij een keuze moeten gaan maken uit de negen overgebleven producten. Bijgesloten zijn een voorgefrankeerde antwoordenvolpette en het standaardwijzingsformulier voor de pensioenverzekeringsproducten. De begeleidende brief stelt dat de overdracht naar de nieuwe verzekering zonder extra kosten zal worden uitgevoerd. Normaliter betaalt de klant namelijk €69,- administratiekosten als deze zijn verzekering op eigen initiatief wil wijzigen. Op vijf verschillende momenten, en met tussenpozen van vier weken om de hoeveelheid werk die eruit voort zal komen te spreiden, zullen er ongeveer 7.500 brieven tegelijkertijd naar de klanten worden verstuurd. De marketingdirecteur, die verantwoordelijk is voor het mailingcenter, wordt geïnformeerd over de aanstaande wijzigingen en zorgt voor het daadwerkelijk verzenden van de brieven. De retour gezonden enveloppen zullen via het normale proces door de afdeling Administratie verwerkt worden en men zal twee tot drie dagen nodig hebben om de verschillende stappen te doorlopen. De manager van de afdeling Administratie wordt door de directeur Strategie & Beleid over het standaardisatieproject geïnformeerd. Hij zal voor de komende zes maanden tijdelijke krachten aantrekken om de toename van de werkzaamheden op te vangen. Nadat de eerste 7.500 brieven zijn verstuurd, meldt de manager van de afdeling Administratie dat alles volgens plan verloopt. Zoals verwacht hebben de klanten ongeveer tien dagen nodig om hun keuze wat betreft de nieuwe verzekering te maken. De administratieve verwerking verloopt prima, en de tijdelijke medewerkers kunnen de toegenomen werklast prima aan. Niet lang daarna wordt de tweede partij van 7.500 brieven verstuurd.

In de zevende week na het versturen van de eerste partij brieven meldt de manager van de klantenserviceafdeling echter een gigantische stijging van het aantal klantenklachten. Waar normaal zo een 100 tot 130 klachten per maand ontvangen worden, zijn er alleen in de afgelopen week maar liefst 1043 klachten binnengekomen, en ze blijven maar komen! Een snelle analyse laat zien dat 92 procent van de klachten gaat over een onterechte bankafschrijving van €69,- voor het wijzigen van een verzekering. De manager van de afdeling Klantenservice besluit een 8D-team samen te stellen om de plotselinge stijging van het aantal klantenklachten te onderzoeken.

 **Special cause gebeurtenis**

Welke vorm van special cause is op deze casus van toepassing?

 **Beschrijving van het symptoom**

Uit het bovenstaande moet je het symptoom van het probleem kunnen afleiden. Wat is het symptoom?

 **D0 – Noodmaatregel**

Kun je bedenken welke NMR's je zou kunnen nemen?

 **D1 – Samenstellen van het 8D-team**

Neem even de tijd en verplaats je in de rol van manager van de afdeling Klantenservice. Hij heeft besloten een 8D-team samen te stellen om het symptoom te onderzoeken. Wie zou er in het team moeten zitten, en waarom?

Wie?	Waarom?

 **D2 – Probleemstelling**

Het bovenstaande verhaal biedt voldoende informatie om een probleemstelling af te leiden die het prestatieverschil beschrijft:

Object: _____

Afwijking: _____

 **D2 – Probleembeschrijving**

Het bovenstaande verhaal biedt voldoende informatie om een SMART-gedefinieerde probleembeschrijving te bedenken. Gaat je dat lukken?

 **D3 – Tijdelijke beschermende maatregelen**

Welke tijdelijke beschermende maatregelen lijken jou voor dit probleem gepast, en welk effect zouden die moeten hebben?

Vervolg van de casus:

Een eerste analyse van de symptomen leidt naar de afdeling Administratie, waar de wijzigingen worden verwerkt. Bij het interviewen van een van de medewerkers ontdekt het 8D-team dat men aan het formulier niet kan zien of er wel of geen administratiekosten verrekend zullen worden. Ook blijkt dat de administratieve software die gebruikt wordt, de administratiekosten automatisch in rekening brengt. De medewerker kan deze functionaliteit niet zelf aan- of uitzetten. Dat kan alleen de systeembeheerder. Maar deze functie uitzetten zou wel betekenen dat voortaan bij alle wijzigingen de administratiekosten niet meer automatisch worden verrekend. Het 8D-team vraagt de manager van de afdeling Administratie waarom dit niet getest is voordat de eerste partij brieven de deur uit is gegaan. Deze antwoordt dat hij dacht dat de directeur Strategie & Beleid dit had gedaan, en dat zijn afdeling slechts de taak had om de retour gestuurde wijzigingen te

verwerken. En daarbij, in het verleden is het nog nooit eerder voorgekomen dat die functionaliteit moest worden uitgezet. Wanneer het 8D-team de businesscase bestudeert valt het op dat er in het plan geen acties waren opgenomen waarmee het wijzigingsproces kon worden getest. Het begint erop te lijken dat dit bij de voorbereidingen vergeten is door het projectteam, dat ook de directeur Strategie & Beleid heeft geadviseerd inzake de juiste aanpak van de standaardisatie. Het 8D-team besluit een 5-why analyse op te zetten om te achterhalen hoe het probleem heeft kunnen ontstaan.

	Ontstaan van het probleem	Antwoord
1	Waarom klagen klanten over de administratiekosten?	IHNM-bank beloofde hun dat ze hun verzekering zonder extra kosten konden wijzigen.
2	Waarom werden deze kosten toch doorberekend aan de klant?	Het standaardwijzigingsformulier werd gebruikt, waardoor de administratief medewerkers niet konden zien of er wel of geen kosten in rekening gebracht moesten worden. Bovendien, al hadden ze dat wel kunnen zien, het systeem stond niet toe dat het administratief personeel deze instelling kan wijzigen.
3	Waarom kunnen de medewerkers het niet zien op het standaardformulier? Waarom staat het systeem niet toe dat instellingen gewijzigd kunnen worden door het administratief personeel?	Het standaardformulier is ontwikkeld voor de procedure waarbij klanten op hun initiatief de verzekering willen wijzigen, dus was deze optie niet nodig. → Deels grondoorzaak! De administratieve kosten zijn vaste kosten en hoeven onder normale werkomstandigheden niet gewijzigd te worden. Daarom heeft het administratief personeel het recht niet om de instellingen aan te passen. → Deels grondoorzaak!
4	Waarom heeft de IHNM-Bank het standaardformulier gebruikt voor de wijziging?	Het is de eerste keer in het bestaan van de IHNM-Bank dat een dergelijk standaardisatieproject uitgevoerd wordt, waarbij de klant op verzoek van de bank zijn verzekering moet wijzigen. Er bestaat geen procedure voor deze activiteiten.
5	Waarom bestaat er geen procedure voor deze activiteiten?	In het verleden was daar geen noodzaak voor. → Grondoorzaak van het <i>ontstaan</i> gevonden: Geen procedure voor het wijzigen van de verzekering op verzoek van IHMN-Bank. Standaardformulier maakt geen onderscheid of kosten van toepassing zijn of niet, en administratief personeel kan de instellingen in het systeem niet veranderen.

Tabel 3: De 5-why analyse voor het ontstaan van het IHNM-Bankprobleem

Nu de grondoorzaken van het *ontstaan* van het probleem gevonden zijn, besluit het 8D-team de directeur Strategie en Beleid te confronteren met de bevindingen. Hij is opgelucht om te horen dat hij geen fout heeft gemaakt en verwijt het projectteam dat het hem niet goed geadviseerd heeft. Om te voorkomen dat het projectteam en de directeur Strategie & Beleid met de vingers naar elkaar gaan wijzen, stelt de manager van de afdeling Klantenservice voor om tevens met een 5-why analyse te onderzoeken waarom het probleem niet tijdig ontdekt is.

	Ontsnappingspunt	Antwoord
1	Waarom is het automatisch verrekenen van de administratiekosten niet ontdekt voordat de eerste partij brieven is verstuurd?	Niemand had eraan gedacht hoe dat de administratiekosten niet in rekening gebracht moesten worden.
2	Waarom heeft er niemand aan gedacht hoe dat de administratiekosten niet in rekening gebracht moesten worden?	Het was niet opgenomen in de projectscope om te testen hoe de wijzigingen warden verwerkt. Daarbij werd aangenomen dat het standaardproces in staat was om met de unieke situatie om te gaan.
3	Waarom was het testen niet opgenomen in de scope van het project? Waarom werd aangenomen dat het standaardproces in staat was met de unieke situatie om te gaan?	Er is geen stappenplan opgezet voor het standaardisatieproject, wat tot een versimpeling ervan heeft geleid. Risico's werden niet goed in kaart gebracht en opgelost. Het projectteam had geen medewerkers van de afdeling Administratie geraadpleegd. Daardoor ging men ervan uit dat het proces wel capabel zou zijn.
4	Waarom was er geen stappenplan voor het standaardisatieproject? Waarom werden risico's niet goed in kaart gebracht en opgelost? Waarom zijn medewerkers van de afdeling Administratie niet geraadpleegd?	Een stappenplan werd niet verlangd door het management. Het projectteam hield geen rekening met mogelijke risico's bij het gebruik van een standaardproces voor een niet-standaardactiviteit. Ze werden door de leden van het projectteam niet als waardevol beschouwd.

Tabel 4: De 5-why analyse van het ontsnappen van het IHNM-Bankprobleem

De manager van de klantenserviceafdeling heeft er nu een goed beeld van wat de oorzaak is geweest van de 92 procent stijging van het aantal

onterechte bankafschrijvingen. Het 8D-team is klaar om permanente correctieve acties te bedenken voor het probleem om herhaling in de toekomst te voorkomen.

 **D4 – Grondoorzaak analyse**

Op grond van het bovenstaande zou je in staat moeten zijn om drie grondoorzaken voor het *ontstaan* vast te stellen en nog eens twee voor het *ontsnappingspunt*. Dus vijf in totaal. Kun jij ze uit de casus filteren?

 **D5 – Kiezen en verifiëren van Permanente Correctieve Acties (PCA)**

In principe heeft elke grondoorzaak zijn eigen PCA. Kun jij deze bedenken en een manier verzinnen om de effectiviteit ervan te bepalen?



D6 – Implementeren & valideren van Permanente Correctieve Acties

Elke gekozen PCA dient geïmplementeerd en gevalideerd te worden. Kun jij bedenken hoe je dat voor de PCA's van het IHNM-bankprobleem zou doen?


Vervolg van de casus:

Het 8D-team is zeer tevreden over de bewezen effectiviteit van de gekozen tegenmaatregelen. Nu het proces er niet langer meer toe leidt dat klanten over een onterechte bankafschrijving klagen, kan het 8D-team zich gaan richten op de vraag of er wellicht nog andere producten en processen zijn die last kunnen hebben van het onderzochte probleem. De businesscase van het projectteam wordt als startpunt genomen. Maar de leden van het team kijken ook verder dan dat, met het oog op toekomstige nieuwe producten die men aan het ontwikkelen is.

 **D7 – Voorkomen van herhaling**

Hoe zou jij dit aanpakken wat betreft het bovengenoemde IHNM-bankprobleem? Welke systemische oorzaak(en) kun je benoemen?

Het 8D-team heeft twee andere projecten gevonden die op het punt stonden uitgevoerd te gaan worden, en de directeur Strategie & Beleid heeft beide voorlopig uitgesteld en de projectteamleden gevraagd om aan de hand van het 8D-rapport hun projecten te verifiëren op mogelijke risico's. In enkele gevallen bleken die er te zijn en worden er inmiddels maatregelen genomen. De desbetreffende documentatie wordt bijgewerkt, softwaresystemen gecorrigeerd en medewerkers getraind. Al met al een prima resultaat van het 8D-team. De manager Klantenservice zit nog een laatste keer samen met het team en bedankt de leden voor de inspanning. Hij schrijft het eind-8D-rapport en bespreekt dit met de sponsor, de directeur Strategie & Beleid. Ook hij is van mening dat het probleem is opgelost en het 8D-team wordt formeel ontbonden.

 **D8 – Erkennen van de individuele en de teambijdrage**

Je staat op het punt het 8D-team formeel te ontbinden. Welke vorm van erkenning, indien van toepassing, zou jij de teamleden geven? En waarom deze vorm van erkenning?
