



doen

procesmanagement in 2010

ONDERZOEK

- 6 Opzet
- 10 Resultaten
- 18 Conclusies

ARTIKELN

- 21 Sturend verbeteren
- 26 Control bij gemeenten

PRAKTIJK CASES

- 4 Achmea
- 8 Openbaar Ministerie
- 16 Dong Energy
- 24 De Alliantie
- 30 Fortis Bank Nederland

DOEN IN 2010

Jaarlijks publiceert ConQuaestor de resultaten van het jaarlijks onderzoek naar het niveau van procesmanagement binnen Nederlandse organisaties. De vorige jaren stonden deze onderzoeken in het teken van ambities en dromen.

Het jaar 2009 is te omschrijven als een zeer dynamisch jaar. Deze dynamiek is gekenmerkt door een economische crisis maar ook door het steeds verder ingrijpen van de klant op de bedrijfsvoering en de druk op risicobeheersing en control van organisaties. Deze dynamiek heeft vergaande invloed op de wijze waarop organisaties ingericht en bestuurd worden. Uit de resultaten van het onderzoek van dit jaar blijkt dat deze organisaties de genoemde dynamiek beperkt tot uitdrukking laten komen in de wijze waarop ze procesmanagement inzetten als managementmethodiek. Dit is een gemiste kans!

Procesmanagement is immers bij uitstek het middel om de genoemde dynamiek het hoofd te bieden. Sterker nog: nu is het moment om procesmanagement in te zetten om echt verandering en verbetering te realiseren. Zeker gezien het feit dat door de genoemde dynamiek het vak meer op de agenda staat van het hoger management. Nu is de tijd om ambities en dromen om te zetten in sprekende resultaten. Het thema van dit jaar is daarom: DOEN.

Om de resultaten van het onderzoek verder te verrijken vindt u in deze publicatie ook een aantal praktische ervaringen over hoe grote ondernemingen met het verbeteren van processen omgaan. Fortis Bank Nederland,

Dong, Achmea, De Alliantie en het Openbaar Ministerie zijn zeer openhartig over procesmanagement binnen hun organisatie. De artikelen over 'control bij gemeenten' en 'sturend verbeteren' maken deze productie compleet.

Graag wil ik alle respondenten hartelijk bedanken voor de tijd en energie die zij hebben gestoken in het onderzoek.

Ik wens u veel leesplezier en hoop dat u de ervaringen van anderen kunt toepassen in uw eigen werk.

Met vriendelijke groet,

Jan Bosman
Directielid en partner bij ConQuaestor



ACHMEA ZORGINKOOP NAAR ZICHTBAAR 'IN CONTROL'

Met zo'n 22.000 medewerkers is Achmea, onderdeel van Eureko, de grootste verzekeringsgroep in Nederland. Hierbinnen is Achmea Zorg de specialist in zorgverzekeringen. De invoering van de basisverzekering in 2006 heeft een enorme impact gehad op de bedrijfsprocessen. Piet la Roi, manager Procesmanagement en Support bij Achmea Zorginkoop, en Guido Anninga, manager Process Consulting bij ConQuaestor, in gesprek over onder meer de interessante vraag: waar ligt de omslag van het managen van processen naar het managen mét processen?

La Roi (Achmea): In 2007 zijn de processen van Zorginkoop – onder meer verantwoordelijk voor de contractering van zorgaanbieders zoals ziekenhuizen, tandartsen en apotheken – gereorganiseerd om de impact van de nieuwe zorgverzekering op te vangen. Ons hoor je na de eerste implementatierondes niet zeggen dat we er zijn. Dat heeft veel te maken met onze nuchtere benadering, gewoon met beide benen op de grond zorgen dat het effect van procesmanagement aantoonbaar is. Pas als je het kunt laten zien, bestaat het. Die terughoudendheid past ook wel bij onze cultuur, hier in Zwolle.

Anninga (ConQuaestor): De markt waarin jullie opereren is heel dynamisch, eist onderscheidend vermogen. Achmea Zorg is behoorlijk vooruitstrevend, onder meer op het gebied van ketenzorg. Vertellen jullie dat ook?

La Roi (Achmea): Wij hechten er aan om iedere verworven kwaliteitswinst die we boeken, eerst goed te borgen

in de organisatie. Van het bestaande lijnmanagement, dat in mijn ogen een heel grote verantwoordelijkheid hierin draagt, tot de medewerkers. En daarna treden we er natuurlijk graag mee naar buiten. Andere bedrijven gaan daar communicatief anders mee om en profileren prestaties eerder.

Anninga (ConQuaestor): Vorig jaar heb je ook meegedaan aan ons onderzoek. Wat concludeer je als je jullie resultaten vergelijkt?

La Roi (Achmea): Er is zonder meer sprake van een flinke progressie. In 2006 is in Nederland de basisverzekering ingevoerd. We hebben 2007 en 2008 gebruikt om het huis op orde te krijgen, om 'in control' te zijn. In 2009 was het doel om 'zichtbaar in control' te zijn. Om te beginnen voor ons eigen team van Procesmanagement en Support. Dan wordt het ook veel gemakkelijker om de Plan, Do, Check, Act-cyclus te volgen.

Anninga (ConQuaestor): Het zichtbaar zijn in je rol is erg belangrijk voor draagvlak bij de implementatie van procesmanagement. Volgens mij is dat ook de reden geweest om de naam van je afdeling te veranderen.

La Roi (Achmea): Ja, voorheen heetten we Interne Support. Dat is een containerbegrip, terwijl we vooral het inrichten van processen ondersteunden. Daarom is de afdeling hernoemd naar Procesmanagement en Support. Daarmee maak je ook meteen de focus duidelijk. We hebben daarnaast de drie kernprocessen binnen Zorginkoop helder gedefinieerd en daarmee voor de medewerkers zichtbaarder gemaakt. Dat zorgt voor steeds meer commitment binnen de organisatie. Men ziet wat de waarde is van 'in control' zijn, namelijk dat je niet meer wordt geëld door de hectiek van buiten. Als je inzicht hebt in hoe je intern werkt, kun je veel beheerster reageren. En is geen verspilling van capaciteit en energie op ad-hocacties.

Anninga (ConQuaestor): Procesmanagement wordt vaak gezien als middel voor kostenbesparing. Geldt dat ook voor Achmea Zorginkoop?

La Roi (Achmea): Kostenbesparing is voor ons niet de insteek geweest, wel om 'in control' te zijn. En als je 'in control' bent, heeft dat ook een gunstig effect op de kosten. We kregen in 2007 nog geen voldoende van de interne accountantsdienst voor het proces materiële controle, hoewel we aan de wettelijke verplichtingen voldeden. Dankzij onze inspanningen op het gebied van procesmanagement is de beoordeling gaandeweg via een magere voldoende gegroeid naar nu heel positieve reacties op de manier waarop we intern het proces van Zorginkoop auditen en verbeterpunten omzetten in daden. Hetzelfde geldt voor de controlcyclus van Achmea-Eureko: aan het einde van het jaar moeten we een internal controlstatement afgeven. 'We', dat zijn dan de lijnmanagers. Maar control is eigenlijk hun ding helemaal niet. Ze zijn goed in inkopen of in een andere primaire discipline. Toch vind ik principieel dat de lijn verantwoordelijk is voor de procesuitvoering. Dus zijn we naast die afdelingen gaan staan, hebben gevraagd te vertellen welke informatie zij moeten aanleveren, en hebben laten zien hoe slim procesbeheer hen daarbij enorm helpt. Die interactie creëert

belangrijk draagvlak en concrete klantwaarde. Dat laatste is overigens ook een belangrijke gedachte achter het Achmea-brede SENS-programma: Samen Effectief Naar Succes.

Anninga (ConQuaestor): Veel organisaties benaderen procesmanagement, performancemanagement en riskmanagement als separate processen. Terwijl ze enorm veel raakvlakken hebben. Hoe kijken jullie aan tegen de verhouding tussen deze verschillende onderwerpen?

La Roi (Achmea): Ik geloof in de kracht van integrale management-rapportages. Procesmanagement richt zich op het traject input, thoughtput en output. Performance management gaat over de besturing op basis van procesgegevens – een beetje reactief. Terwijl riskmanagement veel meer preventief opereert, risico's onderkent die impact kunnen hebben op het proces. Ze zijn dus wat mij betreft onlosmakelijk met elkaar verbonden. En dus vragen ze alle drie de aandacht van het lijnmanagement.

Anninga (ConQuaestor): Uit ervaring weet ik dat organisaties Plan en Do voortvarend oppakken, maar Check en Act vaak vergeten. Terwijl daarin juist de echte managementuitdaging schuilt. Hebben jullie nog wel tijd om te evalueren? Anders gezegd: volgen jullie de volledige Deming-cirkel?

La Roi (Achmea): Bij procesvolwassenheid hoort dat de cirkel rond is. We hebben halverwege dit jaar zelf een audit uitgevoerd op het materiële controlproces: steekproeven genomen, enquêtes gehouden, en de bevindingen teruggekoppeld naar het MT. We kwamen erachter dat niet iedereen bekend was met de sharepoint-omgeving waarin alle relevante informatie over het proces beschikbaar is. Terwijl bijvoorbeeld onze procesbeschrijvingen rond inkoopmethodieken bij andere collega's wél goed was geland. Dat was een eye-opener: de laatste groep hadden we trainingen aangeboden. Die houden we er dus in als verbeterpunt en daarmee is de Deming-cirkel weer rond.

Anninga (ConQuaestor): Je gaf in het begin van dit gesprek aan: we zijn er nog niet. Dus wat zijn je ambities voor 2010?

La Roi (Achmea): Mijn team richt zich voor een belangrijk deel opnieuw op het managen van processen, maar weer een niveau hoger en met nadruk op Check en Act. In de organisatie zien we langzaam gewenning ontstaan, en groeit het managen mét processen. Dat sluit aan op ons thema voor volgend jaar: Gewoon doen.

ONDERZOEKS OPZET

DEELNEMERS

Aan het jaarlijkse Procesmanagementonderzoek hebben dit jaar 202 respondenten deelgenomen uit een diversiteit aan sectoren. Het grootste aantal deelnemers bevindt zich in de sectoren 'Bank/Verzekeraars' (19%), 'Binnenlands bestuur' (18%), 'Gezondheidszorg' (17%) en 'Rijksoverheid' (12%). Het merendeel van de deelnemers heeft een managementfunctie (45%) of een (externe) procesmanagement/ adviesfunctie (33%).

Het onderzoek is digitaal afgenomen via internet door middel van een vragenlijst die bestaat uit 33 vragen. Het betreft gesloten vragen waarbij bij enkele vragen om een motivatie is gevraagd. Respondenten kwamen voort uit het relatiebestand van ConQuaestor. Daarnaast zijn er respondenten verworven via vakinhoudelijke sites (INK, Kluwer).

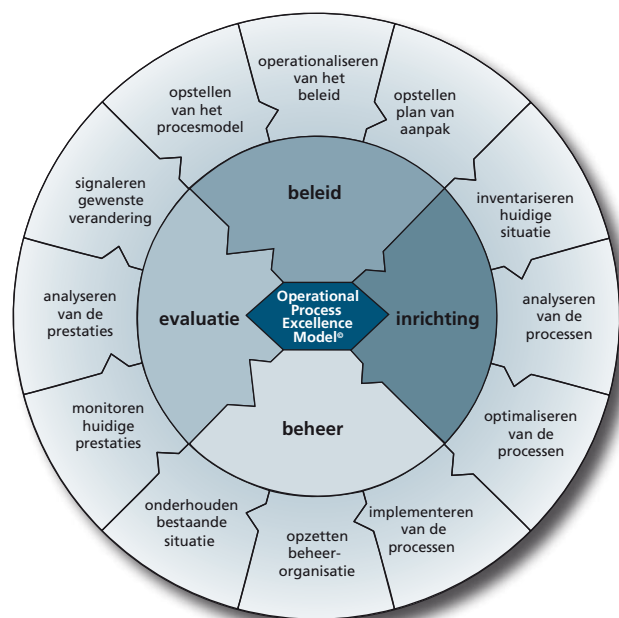
ONDERZOEKSOPZET

Het onderzoek bestaat uit twee onderdelen. Het eerste deel heeft als doel een benchmark te vormen voor de ontwikkelingsfasen van procesmanagement voor deelnemende organisaties. Het tweede deel gaat in op de ontwikkelingen op het vakgebied en hoe professionals de eigen praktijk ervaren. Hierbij is dit jaar specifiek gekeken naar het effect van de huidige dynamiek op organisaties en de rol die procesmanagement daar binnen heeft om met deze dynamiek om te gaan.

Om de benchmark uit te voeren gebruiken wij voor het vierde jaar een onderzoeksopzet die gebaseerd is op twee pijlers. Deze twee pijlers zijn het Operational Process Excellence-model (OPE-model) en het Instituut Nederlandse Kwaliteit managementmodel

(INK-managementmodel). Het OPE-model beschrijft de cyclische stappen voor de inrichting, implementatie en het onderhoud van een procesmanagementsysteem. De gewenste aard en complexiteit van het procesmanagementsysteem verschilt echter per organisatie of per organisatieonderdeel. In analogie met het INK-managementmodel hebben wij voor het procesmanagementniveau daarom vijf ontwikkelingsfasen vastgesteld.

In iedere ontwikkelingsfase van het INK doorloopt een organisatie de stappen van het OPE-model; beleidsvorming, inrichting, beheer en evaluatie. Dit is namelijk een reguliere beleidscyclus. Echter dit gebeurt in elke fase op een wijze die past bij



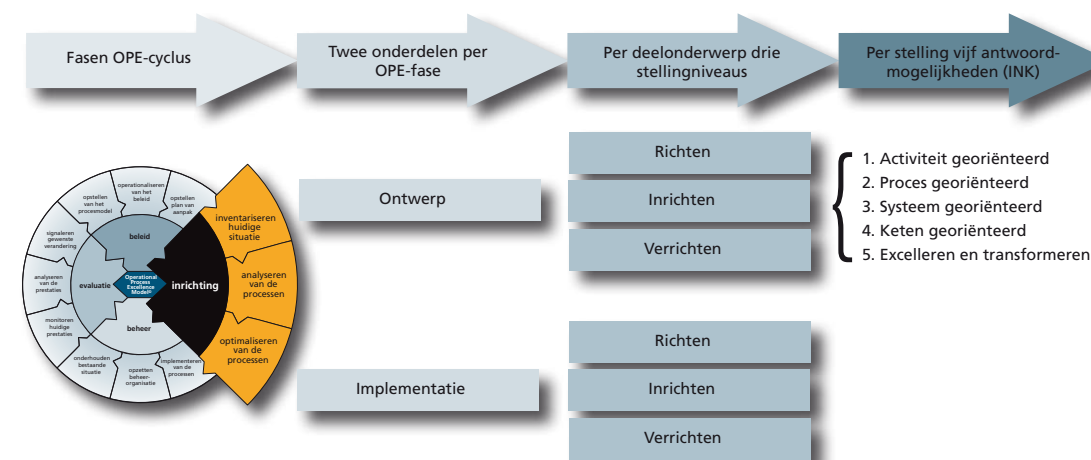
Invoering en onderhoud PM (OPE)

Ontwikkeifasen procesmanagement (INK)	
Ontwikkeifasen INK	Omschrijving
1. Activiteit georiënteerd	<ul style="list-style-type: none"> • Beperkt tot de eigen werksituatie • Activiteiten en uitvoering staan centraal • Geen integraal besturingssysteem
2. Proces georiënteerd	<ul style="list-style-type: none"> • Primaire processen worden beheerst • Processen en Taken, Verantwoordelijkheden en Bevoegdheden liggen vast • Sturing op (intern verkregen) gegevens uit het primaire proces
3. Systeem georiënteerd	<ul style="list-style-type: none"> • Op alle niveaus wordt er gewerkt aan verbetering • De 'Plan, Do, Check, Act-cyclus' wordt toegepast • Besturing gericht op realiseren van strategische doelstellingen en totale beheersing • Klant staat centraal
4. Keten georiënteerd	<ul style="list-style-type: none"> • Met partners in keten streven naar maximale toegevoegde waarde • Beheersing processen in (open) relatie met ketenpartners • Integrale sturing op basis van interne en externe informatie
5. Excelleren en transformeren	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie gericht om tot top in de markt te behoren • Verbeteren is verankerd in structuur en cultuur • Integrale besturing op basis van interne, externe en maatschappelijk relevante informatie zoals technologische ontwikkelingen, politieke issues, arbeidsmarkt, etc.

In het onderzoek is vastgehouden aan het INK-model 2008. Dit om de vergelijking met voorgaande jaren uit te kunnen voeren.

het betreffende ontwikkelingsniveau. De visie van ConQuaestor is dat juist door aandacht voor continue verbetering en door een kortcyclische ontwikkeling van het procesmanagementsysteem, hogere ontwikkelingsfasen kunnen worden behaald.

In het onderzoeksmodel is een combinatie gevonden van beide inzichten. Het OPE-model vormt de aanpak of systematiek voor de inrichting van het procesmanagementsysteem en het INK-managementmodel biedt inzicht in de van toepassing zijnde ontwikkelingsfasen.



Ontwikkeifasen procesmanagement (INK)

OPENBAAR MINISTERIE BALANCEERT TUSSEN WET EN WERKELIJKHEID

Iedere nieuwe wet die wordt aangenomen, moet ook worden uitgevoerd. In het strafrecht ligt daar een taak voor het Openbaar Ministerie. Het wordt echter steeds lastiger om de extra taken die horen bij de uitvoering van die nieuwe wet, zoals opsporing, het verzamelen van specifieke bewijzen of toezicht houden, in te passen in de bedrijfsprocessen. Wim Schmetz, clustercoördinator Procesarchitectuur en Implementatiemanagement en André van Hofwegen, seniorconsultant Rijksoverheid bij CQ, over GPS: het Geïntegreerd Processysteem Strafrecht waarmee het OM meer anticiperende kracht verwerft.

Schmetz (OM): In de cluster Implementatie van de afdeling Organisatie en Informatie bereiden we de implementatie van grote wetgevings-trajecten voor. Door de vele ketenpartners, zoals politie, rechters en reclassering, is het een heel boeiende en complexe omgeving. Bovendien is zeker binnen een juridische organisatie zorgvuldigheid zeer belangrijk voor de professionele kwaliteit van officieren van justitie, parketsecretariaten, administraties en andere medewerkers.

Van Hofwegen (ConQuaestor): Er komt steeds meer op jullie af. Zoals een grotere participatie van belanghebbenden in het strafrecht, dus slachtoffers die moeten worden gehoord. DNA-wetgeving waardoor iedere veroordeelde voor een zeden- of geweldsdelict zijn DNA moet afstaan. En justitiële voorwaarden

waarbij tbs'ers die eerder vrij komen extra reclasseringstoezicht moeten krijgen. Allemaal additionele activiteiten voor het OM.

Schmetz (OM): We pakken dat op twee manieren op: proactief en reactief. We schuiven allereerst OM-ers naar voren in de keten om met departementen impactanalyses op te stellen van wetgeving die soms alleen nog maar in de maak is. Wij helpen om de gevolgen van beleidsbeslissingen in termen van financiën, capaciteit en professionaliteit inzichtelijk te maken voor een weloverwogen keuze.

Van Hofwegen (ConQuaestor): Deze proactieve houding zorgt voor een grotere bewustwording bij beleidsmakers. Toch kan de Eerste of Tweede Kamer jullie impactanalyse naast zich neerleggen.

Schmetz (OM): Neem de Plukze-wet, waarbij crimineel verworven winsten mogen worden afgenomen. Maar het OM heeft van oudsher geen affiniteit met financiële stromen. De ontnemingswetgeving is weliswaar ingevoerd, maar de resultaten zijn mede door te hoge verwachtingen ten aanzien van de uitvoerbaarheid minder dan verwacht.

Van Hofwegen (ConQuaestor): Het reactieve deel vullen jullie in met de implementatie van GPS, het Geïntegreerd Processysteem Strafrecht. GPS heeft een aantal belangrijke voordelen ten opzichte van het oude manier van werken. Zo is het systeem landelijk uniform, vervangt het papieren strafdossier door een elektronisch dossier, en is uitgerust met een applicatie voor workflowmanagement die onder meer het beheren van autorisaties

op een hoger plan brengt. Kortom, sneller, efficiënter en zorgvuldiger.

Schmetz (OM): De negentien arrondissementsparketten gebruikten tot nu toe allemaal het zelfde systeem, maar draaiden dat lokaal en gingen daar op eigen wijze mee om. Intern, maar ook met bijvoorbeeld hun politiecollega's. GPS brengt uniformiteit. Dat is niet gemakkelijk, want juristen zijn gericht op de uitzonderingen. Bovendien moet binnen de lokale OM's worden gewaakt voor het *not invented here*-syndroom. Daarom spelen regelkringen die nu sinds ruim een jaar actief zijn een belangrijke rol: materiedeskundigen per onderwerp zitten om de tafel met kwaliteitsmensen en procesmanagers. Samen worden processen gedefinieerd, overeenkomsten inzichtelijk gemaakt inclusief de vrijheid die overblijft voor de uitzonderingen, en individuele bijdragen verwerkt. Rechtstreeks gedreven door de business en door brede participatie ook breed gedragen.

Van Hofwegen (ConQuaestor): Op dit moment hebben de negentien parketten eigen procesmanagers en kwaliteitsmensen in huis voor het beschrijven van die processen. De centralisatie die met GPS gepaard gaat, zorgt dat een aantal van hun taken niet meer decentraal hoeft te worden uitgevoerd. Dat biedt mogelijkheden om bestaande kennis en kunde OM-breed in te zetten. Dat is hard nodig.

Schmetz (OM): En zeggen wij: "We hebben ander, interessanter werk voor jullie." Namelijk meebeslissen in de regelkringen en in de training van de medewerkers. Word ambassadeur van je eigen proces. Zo willen we negatieve energie ten aanzien van veranderingen wegnemen. Ook financieel gaan de parketten er overigens op vooruit. Alleen al door de reductie van negentien rekencentra naar één rekencentrum. Daarbij is de afspraak dat het kostenvoordeel teruggaat naar de business.

Van Hofwegen (ConQuaestor): Vanaf volgend jaar voert het OM alle zaken die de politie aanreikt in GPS in, ook de heel grote onderzoeken. Maar de rechters, de zittende magistratuur, zijn volgens mij niet meegelopen in het tempo van het OM.

Schmetz (OM): Rechters zijn onafhankelijk. Als zij niet meegaan in de digitalisering, dan valt het processysteem – vooralsnog – in duigen. Want als we een digitaal dossier opsturen, dan willen we ook weer een digitaal dossier terug dat we efficiënt kunnen executeren. Dan hebben we niets aan handgeschreven aantekeningen en een papieren vonnis. Daarnaast zijn er wettelijke beperkingen, zoals de digitale handtekening. De rechter eist terecht dat de minister dit eerst oplost, anders ontstaan er juridisch onhoudbare documenten. Het vreemde is wel dat de digitale handtekening in het internationale betalingsverkeer allang is geregeld,

dus waarom het voor het strafrecht zo lang moet duren, begrijp ik niet.

Van Hofwegen (ConQuaestor): Het is belangrijk dat de rechters in staat worden gesteld om zo snel mogelijk aan te haken bij het digitale straf-dossier. Dat voorziet namelijk binnen de keten in één workflowsysteem, met uiteraard de noodzakelijke afscheidingen tussen de staatsrechtelijk verschillende rollen.

Schmetz (OM): Het workflowmanagementsysteem biedt grote verbetermogelijkheden. Zo mag een officier van justitie bevoegdheden mandateren. Maar dan moet je wel heel goed bijhouden wat wordt gemandateerd aan wie, en tot hoever dat mandaat strekt. Want bij een verkeerde naam onder een juridisch document kan een slimme advocaat op een zitting niet-ontvankelijkheid eisen. We maken daarom al jaren overzichten van autorisaties, bevoegdheden en mandaten. Dat is heel erg bewerkelijk. Het nieuwe workflowmanagementsysteem dirigeert documenten via een verdeel-systeem automatisch naar de juiste persoon. Het kan daardoor in principe dus niet meer misgaan. Zo zijn we op weg van werken in de organisatie naar werken aan de organisatie.

ONDERZOEKS RESULTATEN

Het procesmanagement onderzoek van 2009 mag wederom een succes genoemd worden gezien het grote aantal respondenten en de hoeveelheid reacties op de open vragen. Het is goed om te zien dat in deze dynamische tijden 73% van de respondenten aangeeft dat het belang van procesmanagement binnen hun organisatie toeneemt.

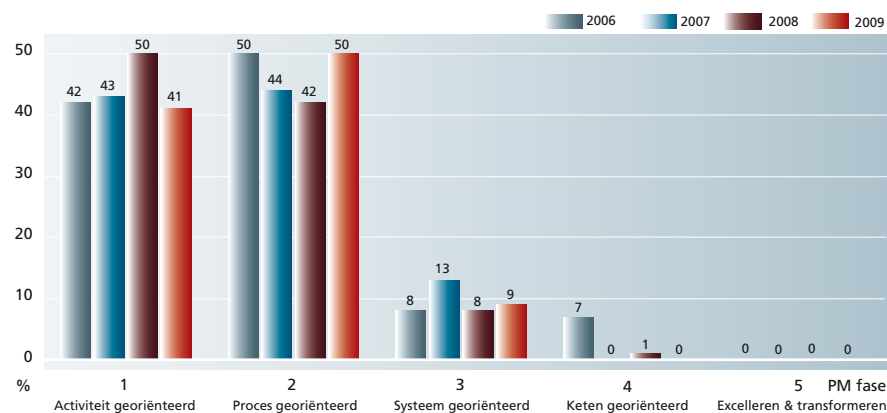
TOEPASSINGNIVEAU PROCESMANAGEMENT

Het toepassingniveau van procesmanagement, laat ook dit jaar weinig verschuiving zien ten opzichte van voorgaande jaren (figuur 1). Op kleine verschillen na blijft het algemene beeld van de afgelopen jaren zich voortzetten, namelijk dat procesmanagement in veel gevallen activiteit of proces georiënteerd is.

Het gegeven dat er weinig verandering zichtbaar is in het toepassingsniveau heeft waarschijnlijk

voor een deel te maken met de onderzoekspopzet die de afgelopen jaren is gebruikt. Een organisatie bevindt zich namelijk pas in een bepaalde ontwikkelfase wanneer er voor alle deelonderwerpen per fase voldoende aandacht is. We hebben het dan over de strategie van de organisatie, inrichting en beheer van de processen, evaluatie van de resultaten en bijsturing. Grote veranderingen, zoals het ketendenken en het uiteindelijk keten-organiseren, worden niet binnen een dag gerealiseerd. Het kost tijd om dit

Figuur 1 Procesmanagement fasering



INK Fase	Fase 1 Activiteit georiënteerd	Fase 2 Proces georiënteerd	Fase 3 Systeem georiënteerd	Fase 4 Keten georiënteerd	Fase 5 Excelleren & transformeren
Planning & Controle cyclus:					
Beleid	17%	34%	33%	8%	9%
Strategievorming	15%	25%	48%	4%	9%
Beleid en doelen	18%	42%	19%	12%	9%
Proceslevenscyclus:					
Inrichting	9%	31%	46%	12%	3%
Procesontwerp	9%	26%	45%	17%	3%
Procesimplementatie	8%	35%	47%	6%	3%
Proceslevenscyclus:					
Beheer	21%	32%	37%	7%	3%
Procesbeheer	22%	38%	31%	5%	3%
Procesoptimalisatie	19%	26%	43%	9%	3%
Planning & Control cyclus:					
Evaluatie	25%	35%	26%	10%	4%
Meting	26%	31%	30%	8%	4%
Bijstelling	23%	38%	22%	13%	4%

Door afrondingsverschillen is het totaal van de 5 fases per onderdeel niet altijd precies 100%

op alle terreinen binnen de organisatie te laten inwerken.

Om wat dieper in te kunnen gaan op de resultaten hebben we niet alleen gekeken of er een verschuiving zit in de score per ontwikkelfase, maar ook hoe er binnen een ontwikkelfase op een specifiek onderdeel (strategie, inrichting, beheer, evaluatie) procentueel per deelonderwerp is gescoord (tabel 1). Hier is bijvoorbeeld te zien dat 18% van de deelnemers onder 'beleid' op het deelonderwerp 'beleid en doelen' in fase 1 zit en 42% in fase 2.

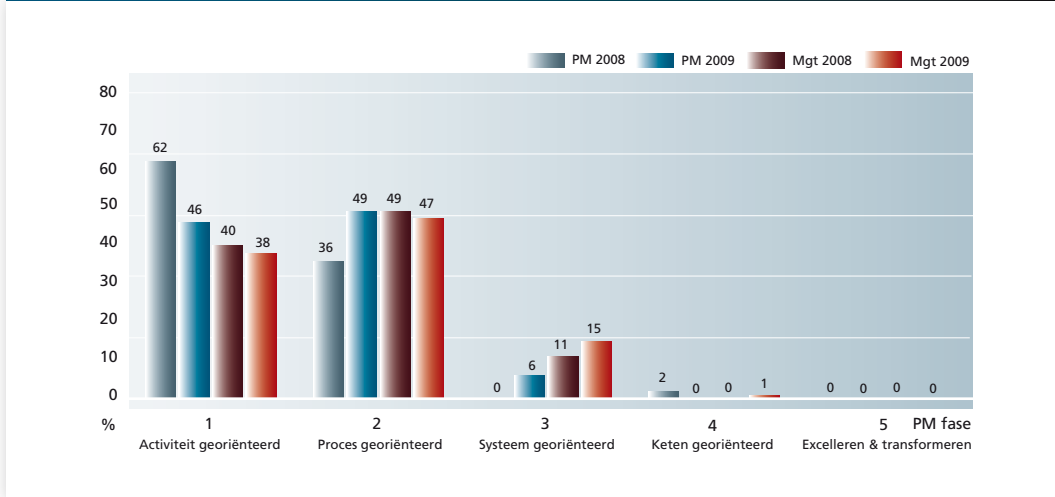
De tabel maakt zichtbaar op welke onderdeel laag wordt gescoord door de deelnemers. Als we kijken naar de ontwikkelfase 3, het 'systeemdenken', dan wordt er vooral laag gescoord op de onderdelen 'bijstellen' en 'beleid en doelen'.

Respectievelijk 22% en 19% van de deelnemers geeft aan zich op deze onderdelen in fase 3 te bevinden. Dit zijn onderdelen die cruciaal zijn om als organisatie continu te verbeteren, bijsturing te laten plaatsvinden als gevolg van klantwensen en zo het beste resultaat uit haar bedrijfsprocessen te halen. Alleen met strategie, hoe belangrijk ook, lukt dit niet. We blijken nog veel moeite te hebben om de Plan, Do, Check, Act-cyclus (PDCA-cyclus) echt uit te voeren en een belangrijk doel – continu verbeteren – te realiseren.

MANAGEMENT VS PROCESMANAGEMENT

Vorig jaar was er een duidelijk verschil te zien in het beeld dat het management van procesmanagement heeft, versus het beeld dat medewerkers met een procesmanagement-/adviesfunctie hebben. Dit verschil is dit jaar iets

Figuur 2 Procesmanagement versus Management functie



kleiner geworden (figuur 2). Verder is te zien dat de procesmanagement-/adviesfunctie de mening van het management begint te delen. De oorzaak hiervan is moeilijk uit het onderzoek te herleiden.

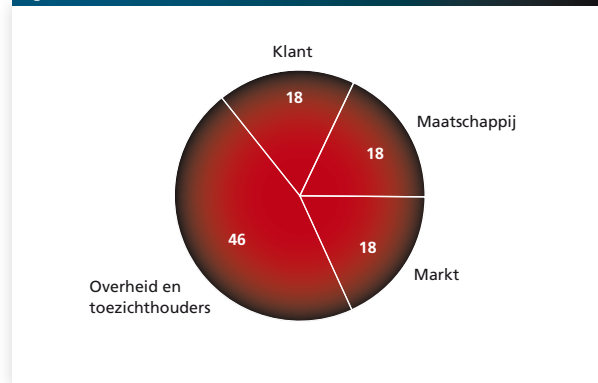
De discrepantie tussen de managersfunctie en de procesmanagement-/adviesfunctie, weliswaar klein, is herkenbaar in het hele onderzoek. Het management geeft aan dat doelen over het algemeen goed zijn doorvertaald naar de inrichting en het beheer van de processen. Wanneer we kijken naar de procesmanagement-/adviesfunctie, dan zien we een minder positief beeld. Juist de vertaling van doelen naar de inrichting en het beheer van processen (operatie) vindt in hun ogen nog onvoldoende plaats.

DYNAMIEK

Dit jaar is er ook gevraagd naar de effecten op de organisatie van de huidige dynamiek en welke impact dit heeft op de toepassing van procesmanagement.

Allereerst is er gevraagd welke factoren de dynamiek voor organisaties bepalen. De respondenten konden meerdere factoren kiezen die verdeeld waren over vier categorieën (figuur 3):

Figuur 3



- 1 Overheid en toezichhouders** Hieronder vallen onderwerpen als wet- en regelgeving, riskmanagement en het ingrijpen in de markt.
- 2 Markt** Denk hierbij aan items als privatisering en problemen in financiering.
- 3 Klant** Dit betreft onder andere veranderingen in klanteisen en de afnemende investeringsbereidheid bij de klant.
- 4 Maatschappij** Hieronder vallen het verhoogde risico op imagoschade door onder andere nieuwe media en de eisen tot transparantie vanuit de maatschappij.

Hier zien we een opvallende uitkomst. De nadruk in het omgaan met dynamiek wordt gelegd op het focussen op kostenbesparing. Kwaliteit enerzijds en compliance en risicomanagement anderzijds volgen hier direct op. Reacties die vaak primair op de interne organisatie gericht zijn.

Organisaties ervaren met name dynamiek vanwege de opgelegde wet- en regelgeving, het toezicht hierop en de nadruk die wordt gelegd op het managen van de aanwezige bedrijfsrisico's. Marktomstandigheden en maatschappelijke ontwikkelingen worden minder als een dynamische factor aangemerkt. Het feit dat klanten steeds meer en hogere eisen stellen, is wel als belangrijk punt benoemd. Binnen de categorie 'klant' was deze verantwoordelijk voor 14% van de 18%.

Vervolgens is de respondenten gevraagd op welke aspecten de organisatie de focus heeft gelegd in het omgaan met deze dynamiek (zie tabel 2).

Tabel 2 – Vraag 29: Op welke van onderstaande aspecten heeft uw organisatie de focus gelegd in het omgaan met de dynamiek?

Antwoord	Score	Aantal*
Veranderend compliance-/risicomanagement	74	74
Gewijzigde klantbenadering	63	63
Nieuwe/andere producten of diensten	35	35
Nieuwe/andere markten	10	10
Focus op kosten(besparing)	86	86
Focus op kwaliteit	81	81
Focus op duurzaam ondernemen, maatschappelijk verantwoord ondernemen	17	17
Procesbeheer	2	2
Procesoptimalisatie	4	4

*Het aantal respondenten dat gekozen heeft voor dit antwoord

De veranderende klanteisen zijn wel een belangrijke oorzaak van de geconstateerde dynamiek maar organisaties zijn in hun reactie hierop meer intern gefocussed dan rechtstreeks op de klant. Overige, met name extern gerichte aspecten,

zoals het inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen, aanbieden van nieuwe producten of diensten, of het betreden van nieuwe markten, lijken weinig focus te hebben in het omgaan met de huidige dynamiek.

Tabel 3 – Vraag 31: Waar zou u de focus willen leggen in de toepassing van procesmanagement, om zo in te kunnen spelen op een steeds veranderende omgeving?

Antwoord	Score	Aantal*
Flexibiliteit moet leidend gaan worden in de procesarchitectuur		28
Procesmanagement moet het kader scheppen om ruimte te geven aan het individu ter specifieke invulling		28
Het meetbaar maken van bedrijfsprocessen wat leidt tot de juiste management- en stuurinformatie		52
Procesmanagement helpt bij het 'in control' blijven van de organisatie door het vastleggen en beheren van de bedrijfsprocessen		72
Procesmanagement helpt bij het kwantificeerbaar maken van verbeterinitiatieven		16
Anders, namelijk ...		3

*Het aantal respondenten dat gekozen heeft voor dit antwoord

Tabel 4 – Vraag 32: Barrières en/of belemmeringen bij het succesvol realiseren (behalen van gestelde doelen) van procesmanagement activiteiten zijn ...

Antwoord	Score	Aantal*
De aanwezige kennis en competenties van mensen		63
De aanwezige weerstand of het ontbrekende verandervermogen		82
Het ontbreken van een gemeenschappelijke 'taal'		44
De aanwezige verouderde IT systemen / aanwezige legacy systemen		44
Onvoldoende ter beschikking gestelde financiële middelen		26
Het ontbreken van de benodigde procesmanagement middelen (procesmanagement kennis, personeel, geschikte procesmanagement tool)		49
Het ontbreken van een procesbudget (enkel afdelingsbudgetten beschikbaar)		24
Het ontbreken van draagvlak of prioriteit binnen management en organisatie		78
Onvoldoende management en strategievorming (denk aan een mislukt traject in het verleden, onduidelijke business cases, etc.)		41
Het ontbreken of onvoldoende beheersen van procesmanagement		44
Afdelingsgericht denken (hiërarchisch) i.p.v. procesgericht denken (als onderdeel van de procesketen)		110
De (te) snel veranderende wet- en regelgeving		21
De aard van de sector/branche		33
De huidige arbeidsmarkt (kwalitatief en kwantitatief)		7

*Het aantal respondenten dat gekozen heeft voor dit antwoord

PROCESMANAGEMENT & DYNAMIEK

Wanneer de respondenten gevraagd wordt aan te geven waar zij zelf de focus zouden willen leggen in de 'toepassing van procesmanagement' (tabel 3), dan zien we niet echt een eenduidig beeld. Het 'in control' zijn blijkt echter wel een belangrijke plaats in te nemen.

TRENDS & ONTWIKKELINGEN 2009

Elk jaar vragen we de respondenten naar hun kijk op de ontwikkelingen in het vakgebied. Opvallend is dat 'agility' dit jaar laag scoort, terwijl deze ontwikkeling zich met name richt op het beheersen van beweeglijkheid/dynamiek van de organisatie. Waar vorig jaar 'ketenintegratie' sterk naar voren kwam, zien we dit jaar een kleine verschuiving naar zaken als 'standaardisatie' en 'riskmanagement'. Deze klassieke thema's voeren dit jaar de lijst aan.

HET AFDELINGSDENKEN IS DÉ GROOTSTE BELEMNERING

Net als vorige jaren is er gevraagd naar de barrières en belemmeringen voor het realiseren van de doelstellingen van procesmanagement (tabel 4). Opvallend is dat wederom de hoge scores op deze onderwerpen aan de menskant zitten. Afdelingsdenken, kennis en kunde, aanwezige weerstand en het ontbrekende verandervermogen. Dit blijft net als vorig jaar als een van de grootste obstakels genoemd worden. Vooral het 'niet kunnen denken over afdelingsgrenzen' wordt als de belangrijkste belemmering gezien voor het realiseren van de doelstellingen voor procesmanagement. Het goed uitvoeren van verandertrajecten, aandacht hebben voor de 'mens' en het gegeven dat het belang van procesmanagement groter wordt en ook breder gedragen wordt binnen organisaties kunnen de eerder genoemde barrières de komende jaren helpen verminderen.

BELANG PROCESMANAGEMENT

Zoals eerder aangegeven heeft 73% van de respondenten aangegeven dat de huidige dynamiek de rol van procesmanagement belangrijker heeft gemaakt. De deelnemers hadden ook de mogelijkheid om dit toe te lichten. Dit is in ongeveer 55% van de gevallen gedaan. Wat opvalt in de antwoorden is dat ongeveer een kwart van de open antwoorden op deze vraag te maken heeft met de besturing van de bedrijfsprocessen. Blijkbaar wordt ook hier ervaren dat de besturing van processen nogal eens te wensen overlaat. Voor een adequate besturing moeten doelen op de juiste wijze doorvertaald worden naar de procesinrichting. Zoals we zagen bij de onderzoeksresultaten wordt juist op dit punt (beleid en doelen) laag gescoord!

Nog een kwart van de open antwoorden heeft te maken met de flexibiliteit van de bedrijfsprocessen en het snel kunnen inspelen op veranderingen. Bij deze laatste wordt in verhouding ook vaak verwezen naar de verandering van wet- en regelgeving. In de antwoorden zien we een tegenstelling ontstaan tussen het flexibel inrichten van de processen versus het beheersbaar, 'in control' houden van deze processen. In de toepassing van procesmanagement zal hierin een juiste balans gevonden moeten worden.

TOT SLOT

In eerste instantie zien we dus nog geen verrassende uitkomsten, waarbij er weinig verschuivingen zijn te zien ten opzichte van voorgaande jaren. En wellicht is dat wel het opvallendste! Onze omgeving verandert en wordt dynamischer. Het vakgebied krijgt meer belang. Je zou verwachten dat het gebruik van procesmanagement meeverandert met deze omgeving.

DONG ENERGY STELT BEDRIJFSCONTINUÏTEIT VEILIG

In vier jaar van vijftien naar ruim honderdvijftig medewerkers. Die spectaculaire groei maakte DONG Energy Nederland door vanaf 2005, toen energiemaatschappij Intergas het bedrijfsonderdeel Levering verkocht aan het Deense DONG Energy. En de ambities van deze leverancier van gas en elektriciteit voor particulieren, bedrijven en instellingen reiken nog verder: een nog groter marktaandeel en nog meer klanten. 2009 was een goed moment om de organisatieprocessen te optimaliseren voor huidige activiteiten en toekomstige ontwikkelingen. Financieel directeur Mehmet Ozsoy en Arthur Wendel, partner bij ConQuaestor, delen een sterke focus op risicobeheersing via procesmanagement.

Ozsoy (DONG Energy): De eerste jaren ging het er vooral om klanten niets te laten merken van de overgang naar DONG, de implementatie van SAP, en het uitbouwen van de organisatie. Daar hadden we met onze kleine club de handen vol aan. En iedereen begrijpt dat je dan geen tijd hebt om over je processen na te denken. Doen was het motto.

Wendel (ConQuaestor): Maar op gegeven moment bereik je een fase waarin denken dat je 'in control' bent niet meer voldoende is. Je wilt het ook zeker weten. Bovendien lag er een risicoassessment waaruit bleek dat het begrip 'proces' nog niet helemaal helder was binnen DONG.

Ozsoy (DONG Energy): Natuurlijk waren we ons daarvan bij de implementatie van SAP al bewust geworden. Maar we moesten direct overstappen op hetzelfde systeem als onze moedermaatschappij. Met het toenmalige implementatieteam hebben we geconstateerd dat er

hier helemaal geen procesinformatie voorhanden was, zelfs geen werk-instructie. Er zijn toen heel veel interviews gehouden met mensen die de processen uitvoeren om de noodzakelijke inzichten te kunnen vormen en SAP in te richten.

Wendel (ConQuaestor): In maart van dit jaar is begonnen met het beschrijven van alle processen: 103 stuks in krap drieënhalve maand. Een ongelooflijke prestatie die alleen kon worden gerealiseerd omdat het uitstekend klikte tussen de interne en externe mensen in het projectteam. Dat was echt een collectieve verdienste. Je zette er trouwens zelf bewust vaart achter, want je vindt process management heel belangrijk in relatie tot risicobeheersing.

Ozsoy (DONG Energy): Dat heeft allereerst een financiële reden. Energie is een product met heel lage marges per klant. Niet goed ingerichte processen kunnen heel grote financiële consequenties

hebben. Onder meer op het gebied van *hedge accounting*, waarbij de balans tussen inkoop en verkoop alert moet worden gemonitord. Daarnaast is de klant veranderd. Vroeger was de aansluiting je activa. Als een klant wegging, bleef de aansluiting bestaan en wijzigde alleen de naam boven de factuur. Nu moet je de klant monitoren aan het eind van zijn contractperiode of als hij verhuist om hem te kunnen behouden.

Wendel (ConQuaestor): En op organisatorisch gebied is het bedreigend als kennis alleen in de hoofden van mensen zit, en dus verdwijnt bij verloop in het personeelsbestand.

Ozsoy (DONG Energy): Klopt. Iedere afdeling weet wel hoe ze werkt, maar niets is voldoende gedocumenteerd. Bovendien zijn accurate en adequate procesbeschrijvingen en werk-instructies heel handig om nieuwe medewerkers efficiënt vertrouwd te maken met hoe wij hier de dingen doen.

Wendel (ConQuaestor): Bij de beschrijving zijn de afdelingsstructuren leidend geweest. De extra uitdaging zat 'm in de processen over de afdelingen heen. Eigenlijk hebben we door de procesarchitectuur te ontwerpen de business zelf ook meer gestroomlijnd.

Ozsoy (DONG Energy): Vooral op die overdrachtmomenten waren rollen en verantwoordelijkheden niet altijd even duidelijk. Dankzij de procesbeschrijvingen is er geen discussie meer. Zoals het nu vastligt, is het de waarheid.

Wendel (ConQuaestor): Vanaf juli zijn twee nieuwe fases van start gegaan: het maken van de werk-instructies en het opzetten van een internal control framework. Het verzoek om werk-instructies te produceren is alleen met een doeldatum bij de afdelingen neergelegd; verder hebben zij binnen bepaalde kaders veel vrijheid. Het internal control framework is echt jouw verantwoordelijkheid.

Ozsoy (DONG Energy): We willen natuurlijk de kwaliteit van onze bedrijfsprocessen en de dynamiek rond risicoplekken in de volle breedte kunnen monitoren. Bovendien

hebben we als directie heldere rapportages nodig om te kunnen sturen. Het internal control framework is een instrument voor beide: zowel het verkrijgen van inzicht als het vastleggen en doorsturen naar boven.

Wendel (ConQuaestor): Gebruik je jullie professionalisering op het gebied van process management ook om je te profileren naar de Deense holding?

Ozsoy (DONG Energy): Natuurlijk groeit het vertrouwen vanuit de moedermaatschappij als je zelf alles op orde hebt. We hebben ons het zeer ambitieuze doel gesteld dat eind december alles klaar moet zijn. Ook de interne controle. Maar als dat niet lukt, dan gaan er heus geen koppen rollen.

Wendel (ConQuaestor): En hoe heb je de kwaliteit geborgd?

Ozsoy (DONG Energy): Alle procesbeschrijvingen zijn nu beschikbaar via ons intranet zodat iedereen erbij kan. Verder moeten we er natuurlijk voor waken dat de procesbeschrijvingen na een vliegende start niet al na een

half jaar zijn verouderd. Daarom geeft iedereen de kleinste verandering door aan een interne medewerker die de processen beheert en de beschrijvingen direct aanpast.

Wendel (ConQuaestor): Ik moet erkennen dat deze organisatie heel makkelijk toegankelijk is voor business process management. Het vuurtje was snel aangestoken en bleef ook branden. Iedereen kwam ook gewoon naar de workshops.

Ozsoy (DONG Energy): Dat heeft te maken met de vele jonge mensen in dit bedrijf. Die herkennen het voordeel in veranderingen. Bovendien zijn we als management erg standvastig in de ambities ten aanzien van toekomstige klantaantallen en marktaandelen. Daardoor wijken we weinig af van het doel dat we ons twee jaar geleden hebben gesteld. Nu de mensen zien dat ze toch niet van ons afkomen, besluiten ze ongetwijfeld dat het dan maar beter is om mee te doen! Daarmee leggen we een stevige basis die risico's zo veel mogelijk absorbeert.

ONDERZOEKS CONCLUSIES

De economische crisis, veranderende wet- en regelgeving, aandeelhouders en een maatschappij die steeds directer invloed uitoefenen. Voorbeelden van een dynamische omgeving waar iedere organisatie mee te maken heeft. Ook wordt de klant steeds kritischer en beoordeelt een bedrijf niet alleen op de klassieke klantaspecten maar ook op haar interne bedrijfsvoering. Daarom is dit jaar buiten het jaarlijks benchmark onderzoek gekeken naar de dynamiek in de omgeving van organisaties en hoe zij hier mee omgaan. Onderzoeksvraag daarbij is of en hoe organisaties procesmanagement gebruiken in deze huidige dynamische omgeving. Ofwel, wat doen we met procesmanagement om de dynamiek op te vangen?

Procesmanagement staat op de agenda. Door bijna 3 op de 4 respondenten wordt aangegeven dat het belang van procesmanagement binnen hun organisatie groeit en dat zij dat ook ervaren in het dagelijks werk. Dit blijkt vooral ook uit de motivatie die door de respondenten wordt gegeven bij de open vragen. Hieruit spreekt dat men in het dagelijks werken verandering ziet in de houding van de organisatie en het hoger management naar het vakgebied. De vraag is echter wat doen we dan daadwerkelijk met procesmanagement? Waar zetten we procesmanagement voor in en welke strategische doelen worden ermee gerealiseerd?

Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat de rol die procesmanagement in de huidige dynamiek vervult vooral zit in het bijstellen van deelonderwerpen binnen het

totale domein van procesmanagement. Concreet noemen deelnemers aan het onderzoek deelonderwerpen als het creëren van managementinformatie, riskmanagement, transparantie en het beheersen van processen om 'in control' te zijn. Procesmanagement als uitgangspunt voor het integraal vaststellen van de richting, het inrichten en organiseren en bewaken van de operatie wordt in veel mindere mate genoemd. Respondenten geven aan voornamelijk 'in control' te willen zijn, veelal ten gunste van de wet- en regelgever of een toezichthouder. Hoewel dit facetten zijn van het vakgebied, raakt men slechts enkele aspecten en daarmee maakt men suboptimaal gebruik van procesmanagement. Overige aspecten zoals (bijvoorbeeld) klantgerichtheid en ketensturing worden hiermee niet gerealiseerd.

De resultaten laten zien dat de klant momenteel minder centraal staat en dat organisaties vooral bezig zijn met wet- en regelgeving en 'in control' zijn. Hiermee lijkt 'doen aan procesmanagement' te zijn verworven tot overleven? Zowel in de huidige als in de gewenste toepassing van procesmanagement lijken de respondenten vooral intern gericht, waarbij opvalt dat de klant in veel mindere mate wordt genoemd. Natuurlijk erkennen de respondenten aan het onderzoek dat de markt snel veranderd en klanten hoge eisen stellen. De klanteisen staan echter niet bovenaan het prioriteitenlijstje, waar het gaat om de toepassing van procesmanagement.

Hoe komt dit? Besteden organisaties de beschikbare capaciteit voor procesmanagement vooral aan de acute gevolgen van de dynamische omgeving? Het zou kunnen dat organisaties, die de handen vol hebben aan veranderende wet- en regelgeving en kostenbesparingen, nog maar weinig tijd hebben om te focussen op veranderende klanten(wensen). Of heeft dit meer een psychologische oorzaak: de primaire reactie om in tijden van crisis terug te vallen op 'in control' en met de kaasschaaf kosten te besparen?

Een andere blik op de resultaten geeft mogelijk meer inzicht in deze constatering. Als we de toepassing van procesmanagement bekijken door de gegevens uit het onderzoek af te zetten tegen de PDCA-cyclus, dan wordt het voornamelijk ingezet voor het vaststellen van de strategische uitgangspunten en het inrichten van processen. Echter, een vertaling van die strategische uitgangspunten via doelstellingen (kpi's) als kaders en stuurinformatie voor die processen wordt niet gemaakt. Evenmin als het daadwerkelijk meten van de operationele procesindicatoren om vervolgens bij te sturen. Dus de beleidscyclus (of PDCA) wordt niet in zijn geheel gevolgd of afgemaakt.

Hiermee zien we een beperkt gebruik van procesmanagement en dat is een gemiste kans! Procesmanagement is een geïntegreerde aanpak die zijn kracht ontleent aan gebalancerde uitvoering van alle fasen en is bedoeld als middel om de keten te organiseren. Een voorbeeld voor een praktische kijk hierop vormt het OPE-model (zie kader onderaan dit hoofdstuk). Dit model beschrijft een goede methodiek om de keten te bezien vanuit het gezichtspunt van de klantvraag en deze concreet te vertalen naar de processen.

Allicht is controle van belang en natuurlijk moeten we compliant zijn. De wet- en regelgeving verandert en doet dat steeds sneller. Procesmanagement heeft daar een belangrijke rol in. Maar dit mag niet leiden tot een rol voor procesmanagement die alleen maar intern gericht is.

Als we verder kijken naar de resultaten van het procesmanagementonderzoek 2009 zien we dat het toepassingsniveau van procesmanagement nagenoeg gelijk blijft aan de voorgaande jaren. Als we dit gegeven leggen naast de eerdere conclusie dat organisaties procesmanagement gefragmenteerd en niet in alle fasen (PDCA) toepassen, lijkt dat aan te geven op welke vlakken verbetering gewenst is als we een volgend toepassingsniveau willen bereiken.

Dit verklaart wellicht (gedeeltelijk) waarom procesmanagement vooral gebruikt wordt om 'in control' te zijn en dat het niet lukt om een ketengeoriënteerd toepassingsniveau te bereiken. Immers, wil je procesmanagement gebruiken om optimaal aan klantwensen te voldoen dan moet je deze klantwensen kennen, deze vertalen naar de processen en daarop meten en bijsturen.

Bedrijven die in de toekomst voorop willen lopen, zullen de kansen die de huidige dynamiek met zich meebrengt moeten grijpen in plaats van voornamelijk te reageren op snel veranderende eisen in wet- en regelgeving en in 'in control' te schieten. We zijn nu in een tijd aanbeland waarin we de klant als de belangrijkste stakeholder moeten gaan behandelen. Een stakeholder die steeds meer en vergaande eisen stelt aan bedrijfsvoering. Voorbeelden genoeg: rankingrapporten van scholen/ziekenhuizen, groene auto's en energie, bonusdiscussie en het niet transparant zijn van banken. De klant is niet alleen 'mondiger' geworden maar raakt organisaties direct en wordt door veel meer factoren bewogen dan alleen nog de klassieke klantaspecten als kwaliteit, prijs, en service. Dit in ogenschouw nemend, zouden zaken als transparantie en compliance helemaal geen intern gerichte activiteiten kunnen zijn. Het zijn

klanteisen of zelfs hygiënefactoren waaraan moet worden voldaan. Compliance en riskmanagement moeten niet alleen gezien worden als hulpmiddelen om control te waarborgen maar juist ook om toegevoegde waarde voor klanten te realiseren.

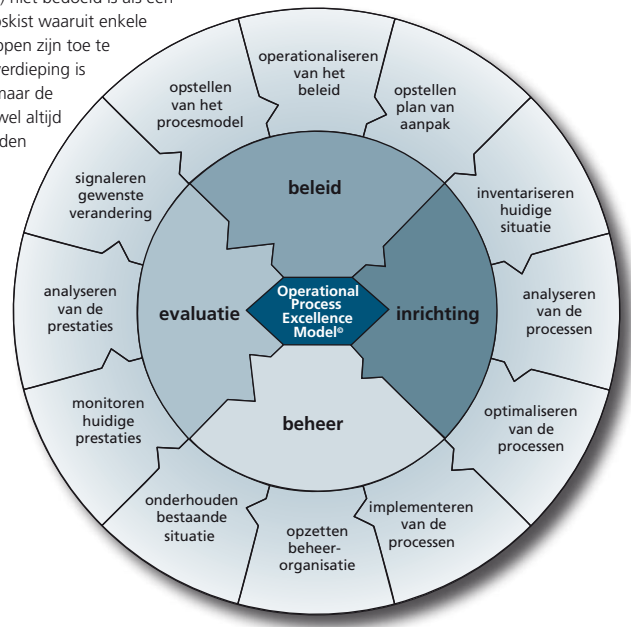
Door de huidige dynamiek en veranderende markt is het noodzakelijk om procesmanagement naar een hoger niveau te tillen en om de werkelijke toegevoegde waarde hiervan te laten zien. Alleen organisaties die dit gaan doen en de cirkel sluiten waarbij zij hun klanten als volwaardig stakeholder zien, zullen in de toekomst winnaar zijn. Om dit te realiseren zullen nog vele stappen gezet moeten worden. In de artikelen 'Sturend verbeteren' en 'Inspirerende voorbeelden van control bij gemeenten' in deze publicatie worden hiervoor handvatten aangereikt. Niet met het idee alle antwoorden in zich te dragen maar om pragmatisch aan de slag te kunnen gaan.

Het Operational Excellence (OPE) model van ConQuaestor

Het Operational Excellence (OPE) model van ConQuaestor, is een integrale procesmanagement aanpak die op basis van de managementcyclus (PDCA) een stappenplan voor de verbetering van het managementsysteem vormt. In het OPE model wordt dit gekoppeld aan diverse per fase in te zetten instrumenten.

De managementcyclus als kern van het model vormt een manier om managementactiviteiten te ordenen. Per fase (beleid, inrichting, beheer en evaluatie) kan een aantal stappen worden onderscheiden. Deze stappen vormen een praktische benadering voor de vertaling van de fasen in de cyclus naar de organisatie. Bij de uitvoering van de stappen kunnen diverse instrumenten of hulpmiddelen worden toegepast, bijvoorbeeld een risico-analyse tijdens de stap 'analyseren' of vaststellen Business Balanced ScorCard bij de stap beleid. Deze instrumenten vormen de derde laag van het OPE-model.

Belangrijk is te erkennen dat Process Management, net als de deming cirkel (PDCA) niet bedoeld is als een gereedschapskist waaruit enkele handige stappen zijn toe te passen. De verdieping is facultatief, maar de cirkel moet wel altijd volledig worden doorlopen, om niet aan kracht in te boeten.



STUREND VERBETEREN

Dienstverlenende organisaties, zoals banken en telecom bedrijven, hebben de afgelopen jaren hun focus verlegd naar het verminderen van kosten en het optimaliseren van interne processen. Daartoe grijpen zij naar methodieken als Lean Management, Six Sigma en Business Process Management. Dat de resultaten niet altijd onverdeeld gunstig zijn is met name een gevolg van mindset en managementstijl. De oorzaken hiervan, maar zeker ook de oplossingsrichting, zullen in dit artikel besproken worden. SERGE SIMONS, MBA EN DRS FREEK KLEIJKERS, MBA



wijze van managen die continu verbeteren van processen tot op de werkvloer mogelijk maakt.

Bedrijven die als eersten een gestructureerde werkwijze invoerden zijn met name Toyota (sinds 1950) en General Electric (sinds 1987) geweest. Toyota heeft, geholpen door deskundigen uit de Verenigde Staten, zoals Deming, Shewhart en Juran, in een aantal jaren kunnen toewerken naar wat nu bekend staat als het Toyota Productie Systeem (TPS), ook wel bekend onder de naam Lean Management. Deze wijze van produceren heeft bij honderden bedrijven wereldwijd met meer of minder succes navolging gevonden. Successen met deze methodiek hebben GE ertoe gebracht de systematiek verder te professionaliseren en wereldwijd toe te passen onder de naam Six Sigma.

TACHTIG JAAR ERVARING MET MANAGEN

De laatste 5 jaar zien we steeds vaker dat bij dienstverlenende bedrijven methodieken worden toegepast die bij productiebedrijven enorme besparingen en efficiëntie verbeteringen hebben opgeleverd. De managementcultuur van deze productiebedrijven drijft echter op ervaring van de laatste 80 jaar. Dankzij deze ervaringen hebben de genoemde methodieken een positieve voedingsbodem in dit type organisaties. Door de vanzelfsprekendheid waarmee productiebedrijven reeds jaren gebruik maken van tools als 'Statistical Process Control', 'Deming Circles', 'Kaizen events', 'Fact Based Management' en dergelijke, is men gewend geraakt aan een

NAAR EEN ANDERE MANAGEMENTSTIJL

Begin 2000 is Lean Six Sigma ook in Nederland doorgedrongen en onder andere bij een aantal financiële en dienstverlenende instellingen, waaronder ABN AMRO en TNT in 2003, en KPN in 2004, geïmplementeerd.

Deze nieuwe methodieken riepen bij deze bedrijven in aanvang grote weerstand op. Om deze te implementeren is het noodzakelijk een grote mate van verantwoordelijkheid bij de medewerker te leggen. De bedrijfscultuur was niet voorbereid op het type management dat

Fact Based Management, afdwingt. De deskundigen uit de eerste jaren kwamen uit met name van productiebedrijven zoals GE en namen hun ervaring van deze management culturen mee. Veel Lean Six Sigma programma's uit die beginperiode zijn echter minder succesvol gebleken. Niet doordat er geen resultaten behaald werden, integendeel. De meeste projecten onder de noemer Lean Six Sigma leverden honderdduizenden tot soms miljoenen euro's besparingen, inkomsten en efficiëntie verbeteringen op. Deze verbeteringen bleken echter van tijdelijke aard.

Dit komt onder andere doordat de resultaten niet hebben geleid tot een andere wijze van managen; operationeel managen. Hierdoor werd de operationele besturing op de verbeteringen niet structureel in deze organisaties ingebed. De opleidingsachtergrond van deze managers week ook substantieel af van die van productiebedrijven. Daar waar productiebedrijven veelal technisch opgeleide managers aannemen, werken bij dienstverlenende bedrijven voornamelijk economen, bedrijfskundigen en juristen. Deze blijken onvoldoende geschoold in operationeel en logistiek management. Men bleek daardoor minder in staat of wellicht niet bereid zich een nieuwe manier van managen eigen

te maken die gebaseerd is op feiten, continu verbeteren en operationeel managen. Het sturen op metingen is nog steeds niet volledig ingebed bij dienstverlenende organisaties.

NAAR EEN NIEUWE MANAGEMENTSTIJL

Voor structurele verbeteringen is het noodzakelijk een meer operationeel sturingsgerichte aanpak te implementeren. Daartoe is het nodig het management meer hulpmiddelen aan te reiken waardoor ze blijvend operationeel sturend omgaan met verbeteringen. De instrumenten van Lean Six Sigma zijn slechts hulpmiddelen om feiten te visualiseren. Het noodzakelijke dagelijks operationeel managen wordt hiermee nog niet bereikt.

Daarom wordt op basis van de ervaringen met Lean Six Sigma in dit artikel aanvullend een aanpak voorgesteld waarbij stap voor stap organisaties worden ondersteund in het verbeteren van hun besturing. Een eerste stap hiertoe kan worden gemaakt door Lean Six Sigma niet enkel ten behoeve van procesoptimalisatie in te zetten, maar ook als middel om de operationele besturing te verbeteren. Lean Six Sigma wordt in dat geval ingezet om bijvoorbeeld de KPI structuur waar noodzakelijk aan te passen.

PRAKTIJK

Bij een grote vervoersorganisatie in Nederland zijn bij het aanvraagproces voor abonnementen in eerste instantie met behulp van Lean Management de grootste verspillers in het proces zichtbaar gemaakt. Te denken valt aan de verwerking en controle op volledigheid van de aanvraag die te complex bleek. Maar ook de productieopdracht om de abonnementen te produceren bleek veel tijd in beslag te nemen, waardoor veel uitval plaatsvond en vaak herstelacties nodig waren. Tevens werd het aantal processtappen gereduceerd om een kortere levertijd mogelijk te maken en werd het aantal rollen/functies in het proces gereduceerd hetgeen leidde tot minder overdracht momenten en controle acties. Ten behoeve van de verspillers, die niet meteen opgelost konden worden, is vervolgens een wekelijks rapportage systeem opgesteld in samenwerking met de controle afdeling. Om ook de structurele verbeteropties aan te pakken is tevens een operationeel dashboard ontwikkeld in Excel. Dit dashboard heeft het doel om de productiestraat te managen en de facturerafhandeling te optimaliseren. In een later stadium, nadat voldoende ervaring is opgedaan, zal dit operationele dashboard opgenomen worden in het ERP-systeem van de organisatie. Tegelijkertijd worden medewerkers en operationele managers opgeleid en begeleid in het toepassen van deze nieuwe wijze van werken. Door deze aanpak heeft het management de middelen in handen de efficiëntie verder te verbeteren. Het zicht op de verspillers in het end-to-end proces stelt hen in staat te werken aan een continue verbetering van de uitvoering. In de nabije toekomst ontstaat daardoor de mogelijkheid bij te sturen op de vertaalslag van strategische keuzes naar de operationele uitvoering.

Een tweede stap is om ieder Lean Six Sigma project af te ronden met een operationeel dashboard. Het dashboard ondersteunt het continu verbeteren van operationele resultaten. Dit lijkt moeilijker dan het is. Onze ervaring is dat in aanzet met behulp van eenvoudige Visual Management technieken aangevuld met Excel dashboards positieve resultaten behaald kunnen worden. Deze resultaten worden in een later stadium geïntegreerd in een meer structurele vorm van operationeel sturen: sturend verbeteren.

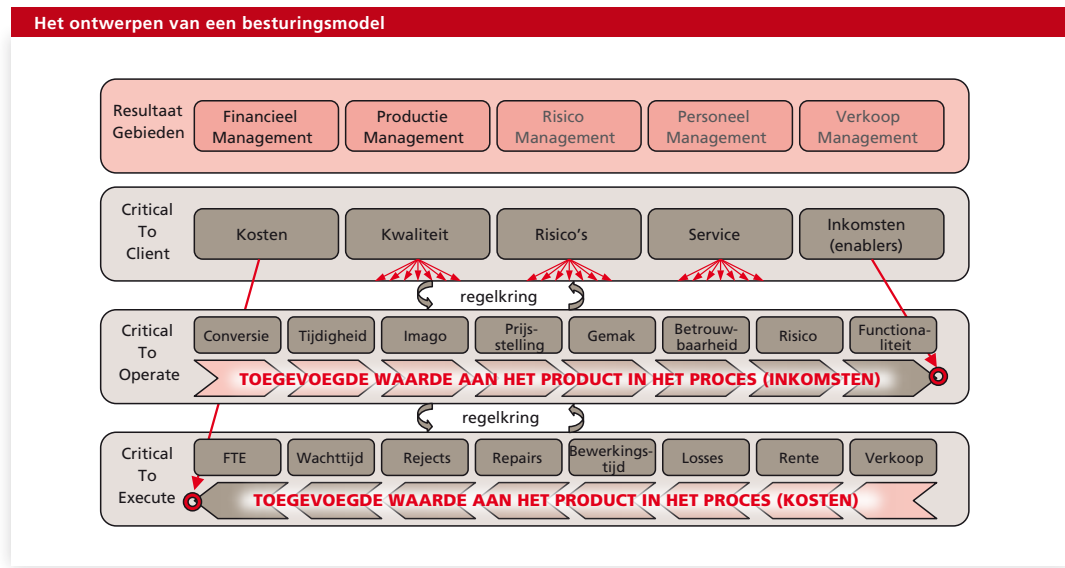
Tevens wordt de noodzaak voor het (hoger) management benadrukt om frequenter de werkvloer te bezoeken. Ook daartoe is het nodig resultaten op de werkvloer te visualiseren en te rapporteren, c.q. te communiceren. Zodanig dat dit het management in staat stelt zinvolle gesprekken met operationele medewerkers over het werk aan te knopen. Dit vraagt om coaching en training van het management waardoor de mogelijkheid ontstaat niet alleen verantwoordelijkheden te delegeren maar medewerkers ook op hun verantwoordelijkheid aan te spreken. De laatste stap is het dashboard te integreren in de totale besturing van de organisatie.

een eigen taal spreken en vanuit verschillende invalshoeken gebouwd zijn en gebruikt worden. Dit betekent koppelingen van meerdere databases, consolideren van gegevens en deze dynamisch toegankelijk maken op meerdere management- en uitvoeringslagen. Het ontwerpen van een besturingsmodel voor de organisatie vindt plaats vanuit diverse invalshoeken: kosten, inkomsten, service, kwaliteit en risico's (zie figuur op de vorige pagina). Dit besturingsmodel dient op alle managementlagen uitgewerkt te worden. De koppeling van de systemen is noodzakelijk om bijvoorbeeld de financiële sturing te vertalen naar de operationele sturing. Systematieken als Lean Six Sigma en ook Managing for Value kunnen daarbij ondersteunend zijn.

Wanneer de in dit artikel genoemde stappen zijn gemaakt/doorlopen, ontstaat de mogelijkheid te sturen op klantwensen en deze te vertalen naar de noodzakelijk aanpassingen op operationeel niveau. Alleen wanneer men grip heeft op de financiële en operationele sturing, is men namelijk in staat de resultaten op processtap niveau te managen. Dat is hetgeen klanten ervaren: de wijze waarop de diverse processtappen uitgevoerd worden, afgestemd op de klant behoefte. Klanttevredenheid is dan te meten op operationele niveau. Alleen dan kan men adequaat de resultaten beoordelen en eventueel verbeteren: sturend verbeteren!

NAAR EEN GEÏNTEGREERD BESTURINGSMODEL

Een geïntegreerd besturingsmodel vraagt om koppelingen van diverse, bestaande systemen binnen de organisatie. Denk aan financiële, operationele en risicosystemen die ieder



DE ALLIANTIE VERRIJKT BPM MET INTEGRITEIT DOOR HET ZICHTBAAR MAKEN VAN SOFT CONTROLS

Met ruim 65.000 verhuureenheden is de Alliantie een van de grootste woningcorporaties in Nederland. Het streven naar integriteit neemt binnen de organisatie een belangrijke plaats in. Dat leidt tot het interne besef dat de organisatieprocessen niet kunnen worden geoptimaliseerd door te sturen op cijfers alleen. En dat er ook op controlmomenten naar meer moeten worden gekeken dan naar cijfers alleen. Financieel concerndirecteur Arnold Pureveen van de Alliantie en Jan Bosman, directielid van ConQuaestor, vinden elkaar in soft controls en perceptieonderzoeken.

Pureveen (de Alliantie): Als accountant ben ik opgeleid met hard controls, 'vinken' voor assurance bij de cijfers is het enige waar het om draaide. In de jaarrekening van de Alliantie heb ik vorig jaar ruim veertig pagina's geschreven over onze risk-, compliance- en corporate governance-maatregelen binnen de Alliantie; dit doe ik, dat volg ik. Je zou daarmee denken dat ik op alle fronten compliant ben. Maar krijgen mijn stakeholders hiermee meer grip op mijn organisatie? Nee. Je creëert mogelijk alleen maar een schijnwereld van 'in control' zijn. Dat realiseer ik me overigens al jaren. Maar pas dit jaar heb ik met het zichtbaar maken van de soft controls in mijn organisatie een goed instrument gevonden om het vanaf heden anders te gaan

doen. Een extra dimensie waarin het erom gaat dat je zichtbaar maakt hoe de perceptie bij mijn mensen is over integriteitsvraagstukken binnen de Alliantie.

Bosman (ConQuaestor): Control wordt steeds meer een managementvraagstuk in plaats van een financieel-administratieve aangelegenheid. Het doel van control is in essentie het beïnvloeden van gedrag door middel van informatie. Met process management sturen we traditioneel via strikt gedefinieerde en vastgelegde procedures. Maar eigenlijk is dat te eenzijdig. Hard controls zijn belangrijk om de kaders te stellen, maar daarbinnen speelt intersubjectiviteit een grote rol: Wie vinden wij met elkaar wie we zijn? En wat vinden we

met elkaar wat wel kan en wat niet? Zo ben je bezig met integriteit in de uitvoering van de bedrijfsprocessen in te bedden.

Pureveen (de Alliantie): Mijn secretaresse is misschien nog wel mijn beste soft control. Die geeft bij bepaalde afspraken nog wel eens aan: 'Is dat wel handig?'. Dat zijn belangrijke signalen die je niet mag negeren.

Bosman (ConQuaestor): Uit onderzoek blijkt dat prestaties voor zeventig tot tachtig procent worden beïnvloed door motivatie. En als je verder kijkt, zijn de belangrijkste satisfiers onderwerpen als verantwoordelijkheid, groei en erkenning – zoals het luisteren naar je secretaresse of andere collega's en

met elkaar in gesprek blijven. Elkaar de ruimte geven. Vergelijk het onderscheid tussen tight controls en loose controls.

Pureveen (de Alliantie): Draai het eens om: waar wordt de kiem gelegd voor malversaties, corruptie en inbreuken op de integriteit? Mijn accountant stelt me ieder jaar de vraag of er zich nog gevallen van fraude hebben voorgedaan in mijn organisatie. Dan steek ik al mijn vingers van mijn beide handen in de lucht en roep beschaamd: "Misschien wel tien keer!" Dan schrikt de andere kant van de tafel! Ik bedoel daarmee dat je wel realistisch moet zijn. Want met jaarlijks circa € 400 miljoen aan investeringen, € 400 miljoen aan onderhoud, zou het toch wel heel toevallig zijn als er bij ons op dit terrein helemaal niets zou gebeuren. Dat zou zelfs naïef zijn, waardoor je eerste signalen die hierop duiden, zou kunnen negeren. Je moet je ervan bewust zijn dat je deze signalen met alleen interne procedures en voorschriften en met 'de vinken van een accountant' niet kunt pakken.

Bosman (ConQuaestor): Ik woonde onlangs een presentatie bij van de AFM over zelfregulering in de financiële sector. Ook daar hebben die regeltjes de organisaties niet gebracht waar ze willen zijn. Het gaat erom wat we ethisch vinden, moreel aanvaardbaar. Je ziet een automatische drang om gedrag te valideren. Dat is menselijk. Als je regelmatig dilemma's met elkaar bespreekt, dan tast je feitelijk de grenzen af van de soft controls.

Pureveen (de Alliantie): Onze shared values zijn tot stand gekomen in werkgroepjes waaraan al onze medewerkers hebben deelgenomen. Maar als ik de receptioniste vraag om onze

kernwaarden, dan weet ze deze waarschijnlijk niet te noemen. Ze hoeft ze ook niet uit haar hoofd te weten, maar ik ga ervan uit dat deze sessies haar gedrag wel zodanig hebben beïnvloed, dat ze onze waarden automatisch in praktijk brengt.

Bosman (ConQuaestor): Er zijn mensen in het vak die vinden dat soft controls niet in het reguliere control framework passen. Een veelgehoord argument is dat soft controls niet tastbaar en meetbaar zijn, zoals procedures of functiescheiding.

Pureveen (de Alliantie): Misschien niet tastbaar, maar wel waarneembaar. Velen van ons hebben nog wel ergens die kleurrijke COSO Cube liggen. Daarin is de Control Environment de basis van 'in control' zijn. Daar ligt dus ook de logische basis voor de soft controls. En juist door die soft controls in een organisatie meer te benutten, kan efficiency bereikt worden bij het streven naar 'in control' zijn. En je kunt soft controls prima meten. Dit jaar hebben wij via self-assessments de perceptie van onze medewerkers in kaart gebracht bij actuele vraagstukken over integriteit en de cultuur van onze organisatie. Naast het kennen van de contouren van onze geformuleerde normen en waarden, is ook ingezoomd op het voorbeeldgedrag van leidinggevend en gesignaleerde inbreuken op de geformuleerde integriteitscodes. Met stellingen als 'De cultuur binnen dit bedrijf is open', 'Mijn manager weet wat er leeft' en 'De directie is integer'. Daarnaast hebben we intensieve sessies gehouden met vergelijkbare vragen om elkaar een spiegel voor te houden. In een van deze sessies vroeg een medewerker me recentelijk nog wat mijn laatste leugentje om bestwil was... Ja, ook dan moet je eerlijk zijn, alhoewel het dan best moeilijk is.

Bosman (ConQuaestor): Tegelijk moeten we blijvend een evenwicht vinden tussen hard en soft controls. Je moet immers altijd een aantal contractuele afspraken met elkaar maken. Daarbinnen gaat het om vertrouwen. Ook tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Je kunt niet een project draaien zuiver op contractuele afspraken. Omgekeerd lijkt het me ook niet mogelijk: elkaar diep in de ogen kijken is niet voldoende. Dus die twee dingen horen bij elkaar: heldere afspraken en vertrouwen. Die combinatie is het meest effectief om als organisatie succesvol te zijn.

Pureveen (de Alliantie): Ik ben heel nieuwsgierig naar waar dit toe leidt, volgend jaar en de jaren daarna. Ze maanden geleden is het begonnen met het ontwikkelen en uitvoeren van assessments op dit terrein. De uitkomsten van deze assessments kunnen met ruim 7.000 andere deelnemers worden gebenchmarkt. Het intern tijdens luchtbijeenkomsten bespreken van de scores van deze assessments in onderlinge vergelijking met andere organisaties, draagt bij aan het verdiepen van de schriftelijke interne codes en aan het operationaliseren van deze letters op papier in de praktijk. Ik ben ervan overtuigd dat dit ons verder brengt dan we ooit met 'de vinkjes van onze accountant' bij de dikke verhalen in onze jaarstukken kunnen bereiken. Misschien is dit niet niet direct hard aan te tonen, maar we zullen aan de hand van de door ons ontwikkelde assessments de ontwikkeling van de interne en externe perceptie van onze normen en waarden van de Alliantie meten en derhalve zichtbaar kunnen maken. Zodat onze stakeholders de ontwikkeling op dit terrein kunnen bewaken.

INSPIRERENDE VOORBEELDEN VAN CONTROL BIJ GEMEENTEN

Sturen op resultaat, meetbaar maken van prestaties, slagvaardig opereren en vergroten van de transparantie: speerpunten binnen vrijwel iedere gemeente. En het belang hiervan neemt alleen maar toe in de context van een steeds dynamischer en kritischer wordende maatschappij. De burger staat centraal en verwacht ook steeds meer. Juist, tijdig, op maat, snel en met service. En uiteraard rechtmatig en doelmatig. Dit stelt eisen aan control en aan de inrichting van de bedrijfsvoering. De hoge verwachtingen die er in dit verband van control bestaan, worden in de praktijk lang niet altijd waargemaakt. SYLVIA DUBBEDAM, REMCO GRIEP EN JAN DE JONGE

Controllers nemen dikwijls een geïsoleerde positie in, omdat managers en bestuurders zich weinig betrokken voelen bij control. Het onderwerp wordt door bestuur en management nog te veel gezien als verplichting, als 'noodzakelijk kwaad'. Terwijl de integrale benadering van control- en procesmanagement zich juist focust op de primaire belangen van de organisatie en dus van haar management en bestuurders. Diverse onderzoekers suggereren dat planning en control bij de (gemeentelijke) overheid dramatisch slecht en/of disfunctioneel is. Zo constateert Aardema dat de praktijk verstrikt is geraakt in een 'elkaar-bezig-houden-carrroussel' van onmogelijke vormvoorschriften enerzijds en vergeefse pogingen om daar aan te voldoen anderzijds. Steeds meer mensen vragen zich af: 'Waar zijn we toch mee bezig? Waar doen we het voor?' Kortom: Control staat binnen gemeenten onder druk.

Er bestaan in gemeenteland gelukkig ook goede, inspirerende voorbeelden van control. In dit artikel gaan wij kort in op de leerpunten die wij hebben gehaald uit vier mooie voorbeelden die onlangs 'in the spotlight' hebben gestaan maar ook uit onze praktijk. Het gaat om voorbeelden van control, die afgelopen jaar werden genomineerd voor de TCG Control Prijs.

De genoemde vier genomineerden, beschreven in de kaders, voldoen allen in meer of mindere mate aan de door de jury vooraf vastgestelde criteria.

- In de eerste plaats draagt de aanpak aantoonbaar bij aan 'goed bestuur' en het leveren van een duidelijke bijdrage aan effectiviteit en efficiëntie, vraaggerichtheid, transparantie en democratische verantwoording.
- In de tweede plaats brengt de aanpak een minimum aan ongewenste neveneffecten met zich mee. Geen pakken papier, geen duikgedrag, geen mushrooming (uitdijende systemen) etc.

- Last but not least is de bijdrage inspirerend en innovatief. Inspirerend in de zin dat de organisatie er aantoonbaar positieve energie aan ontleent, en innovatief in de zin dat er sprake is van creatief en 'anders' inspelen op toekomstige ontwikkelingen.

De genoemde voorbeelden zijn geen ideale situatie, daar is het terrein van sturing en control binnen gemeenten te weerbarstig voor. Ook bij de voorbeelden (genomineerde inzendingen voor de TCG Control Prijs) zijn de nodige kritische kanttekeningen te plaatsen, maar leren en inspireren bieden naar onze mening een meer vruchtbare voedingsbodem voor noodzakelijke veranderingen dan problematiseren.

LESSEN VOOR CONTROL BINNEN GEMEENTEN

Sturing en control is binnen gemeenten geen eenvoudige opgave. Managers, bestuurders

GEMEENTE 'S HERTOGENBOSCH

Cockpit managementinformatie

In de oude gemeentelijke P&C-cyclus lag de nadruk sterk op financiën. Afdelingsplannen ontbraken en de management-rapportages waren zeer uitgebreid. Startpunt voor de nieuwe aanpak lag in de behoefte binnen de sector CWS om de sturing en beheersing van werkprocessen en resultaten te verbeteren. Belangrijkste uitgangspunt was dan ook het vorm geven aan beleidscontrol, om dit vervolgens te relateren aan de beschikbare middelen en personele capaciteit. De kernvraag was voortdurend: wat moet je weten om je werk goed te kunnen doen? De behoeften werden in vijf soorten indicatoren of meters geordend: E-meters (effecten), P meters (producten), A-meters (activiteiten), M-meters (middelen) en G-meters (geld). De ontstane cockpit is een mooie combinatie van bottom-up en top-down. Het dashboard is op een bijzonder praktische manier en met veel betrokkenheid van managers en medewerkers door de organisatie zelf ontwikkeld. Hierdoor is control weer eigendom van de manager geworden.

en controllers hebben dikwijls uiteenlopende opvattingen over 'goed bestuur'. Mede daardoor wordt in veel gevallen gezocht naar schijnzekerheid door het creëren van te veel regels, formats, lijstjes en onderzoeken, vastgelegd in vele omvangrijke en gedetailleerde rapportages die weinig raakvlakken vertonen met 'de echte realiteit'. Deze leiden niet tot 'meer sturing en control' maar eerder tot toenemende onvrede en frustratie.

GEMEENTE HELMOND

Bestuursrapportage – van pak papier naar PowerPoint

De Helmondse gemeentelijke diensten rapporteerden tot 2007 twee maal per jaar in dienstmanagementsrapportages, die werden geconsolideerd in een bestuursrapportage. Deze rapportage aan de raad had vaak een omvang van 60-80 pagina's. De actualiteit was nogal eens achterhaald door de lange doorlooptijd tussen peildatum en behandeldatum. De ambtelijke organisatie zag de rapportages als bureaucratie, de raad als een verplicht nummer. Het alternatief werd een mondelinge rapportage. Terug bij de verantwoordelijken, meer sturen op vertrouwen. Hoe werkt het? In de week van de peildatum wordt in het managementoverleg van iedere dienst de stand van zaken doorgenomen en direct vastgelegd in een concept-powerpoint presentatie. Deze wordt meteen in diezelfde week naar concerncontroller en gemeentesecretaris gestuurd die deze beoordelen op consistentie en evenwicht. In de daarop volgende week geven de directeuren de presentaties in het college; in de week daarna vervolgens aan de raad. Een doorlooptijd van drie weken is het resultaat. De benodigde inspanning voor de rapportages is geminimaliseerd en control is ook in dit voorbeeld weer van de manager geworden in plaats van van de controller. Door de schriftelijke jaarrekening is een belangrijke veiligheidsklep ingebouwd.

Toch zijn er in onze optiek wel degelijk mogelijkheden om sturing en control naar een hoger plan te tillen. Ieder voorbeeld heeft z'n eigen benadering: stuk voor stuk ingrediënten die, in de juiste samenstelling toegepast, wel eens een

flinke stap in de goede richting zouden kunnen betekenen: effectieve control die een wezenlijke bijdrage levert aan goed bestuur. Welke lessen kunnen worden getrokken uit de genoemde voorbeelden maar ook uit de praktijk van alle dag?

GEMEENTE ROTTERDAM

53 smart geformuleerde collegeprioriteiten

Rotterdam kende tot een aantal jaren geleden een flinke stapel rapporten en verslagen op het gebied van sturing en control. Het jaarverslag was gebaseerd op de jaarrekening van de veertig gemeentelijke diensten en de raadsbehandeling ging gepaard met de bespreking van rapporten van de externe accountant, de rekenkamer, en een aantal andere. Er waren bijna honderd reguliere rapportages. Het sturen op prioriteit en het houden van overzicht bleek daardoor lastig. Er was behoefte aan een flinke vereenvoudiging en stroomlijning.

In het huidige collegeprogramma: 'De stad van aanpakken, voor een Rotterdams resultaat' zijn 53 prioriteiten geformuleerd waar het college per kwartaal, eens per jaar en na de collegeperiode verantwoording over wil afleggen aan de raad. Tevens worden deze prioriteiten door het college gebruikt voor de interne aansturing ter realisatie van de ambities. Elk kwartaal en eens per jaar wordt over de collegeprioriteiten gerapporteerd middels een stoplichtenmodel. Het model geeft niet alleen richting aan het bestuurlijk proces, maar ook aan het primaire proces binnen de gemeentelijke diensten. Alhoewel niet alle collegeprioriteiten strikt genomen in output of outcome termen zijn geformuleerd, is nu wel transparant waar zij voor staan en aan welke (meetbare) eenheden zij worden gerelateerd. Met de methodiek van collegeprioriteiten is de systematische aandacht voor en het regulier werken met niet-financiële informatie in de P&C-cyclus meer gemeengoed geworden. Deze wordt degelijk en gedisciplineerd uitgevoerd op basis van facts en figures. Er is 'aan de voorkant' veel werk gestoken in het formuleren van een groot aantal heldere en smart geformuleerde doelen en indicatoren om 'aan de achterkant' geen verwarring te krijgen.

GEMEENTE AMSTERDAM

Monitor Uitvoering in Beeld / Stadstat

Amsterdam beschikt over twee instrumenten waarmee gepeild kan worden welke beleidsresultaten zijn geboekt: de monitor Uitvoering in Beeld en Stadstat (een samentrekking van 'stad' en 'statistiek'). Uitvoering in Beeld is een web-based softwareprogramma dat op efficiënte en effectieve wijze de uitvoering van het programma-akkoord volgt. De monitor is via intranet bereikbaar. Uitvoering in Beeld is een soort stoplichtenmodel, dat is ingedeeld naar zeven thema's, met hun eigen doelstellingen en bijbehorende indicatoren. De betrokken diensten van de gemeente Amsterdam vullen de monitor drie keer per jaar met voortgangsinformatie. De informatie over de doelstellingen uit het programma-akkoord komt uit de monitor Uitvoering in Beeld. De informatie kent drie niveaus: samengestelde indices die de leefkwaliteit in de Amsterdamse buurten beschrijven, uiteenlopende gegevens over de buurten en stadsdelen, gerangschikt naar de dertien resultaatgebieden van het gemeentebestuur en de voortgang van de doelstellingen uit het programma-akkoord. Met deze informatie wil het College een impuls geven aan het maatschappelijk debat en het beleidsproces. Meer openheid over de prestaties moet ervoor zorgen dat Amsterdammers het bestuur er sneller op aanspreken wanneer het niet goed gaat, wat dan weer moet leiden tot betere prestaties. Het is een goed voorbeeld waarbij rechtstreeks verantwoording aan de burgers wordt afgelegd over de collegedoelstellingen, met als doel om als startpunt te dienen voor het maatschappelijk debat. Daarbij wordt een mooie combinatie aangebracht tussen indicatoren die het college belangrijk vindt en indicatoren die voor de burger van direct belang zijn.

DE WINNAAR



- 1 Daag bestuur en management uit de te realiseren beleidsdoelstellingen en resultaten zo scherp mogelijk te formuleren. Kies een verbeteraanpak waarin deze centraal staan. Maak vervolgens – maar pas in tweede instantie – de vertaalslag naar de benodigde middelen. Het stellen van doelen is de verantwoordelijkheid van bestuur en management. Het sturen daarop echter ook!
- 2 Betrek alle relevante partijen bij de verbeteringen, zowel medewerkers, managers als bestuurders. Waak voor 'de ivoren toren'. Ga voortdurend het gesprek aan. Het gaat om de kwaliteit van het proces. De wijze waarop de deelnemers met elkaar interacteren: open, elkaar testen en uitdagen, respect voor elkaars positie, bekwaamheden en belangen. Hoe hoger de kwaliteit van het proces, hoe hoger de kwaliteit van de uitkomst, en daarmee komt het vertrouwen bij managers en bestuurders als het ware vanzelf.
- 3 Zorg dat sturing en control (ook) leuk en inspirerend is. Maak rapportages visueel aantrekkelijk. Werk met plaatjes en kleuren (dashboard, stoplichtenmodel). Wees daarbij niet bang om te laten zien wat niet goed gaat, maar zorg dat het gesprek gaat over mogelijkheden om verbeteringen tot stand te brengen.
- 4 Hou het simpel. Zoek steeds naar eenvoud, zowel in rapportages als in aanpak. Kwaliteit in plaats van kwantiteit. Kies niet voor een gemeentebrede benadering, maar durf te differentiëren en te experimenteren,

waarbij je aansluit bij bestaande initiatieven. Als het lukt kan een olievlekwerking ontstaan, als het niet lukt kun je daarvan leren.

5 Koppel de beleidsdoelstellingen aan de uitvoering (de processen), zodat je als gemeentelijke organisatie in staat bent om de doelen te realiseren en om hierop (bij) te sturen. Immers, de gekozen doelen zijn bepalend voor de inrichting van het proces. Borg de nieuwe werkwijze; maak mensen verantwoordelijk voor de analyse en de dialoog en geef ze de daarvoor benodigde middelen.

6 Toon doorzettingsvermogen. Het verbeteren van sturing en control gaat niet vanzelf, daar is de nodige discipline voor nodig. Soms twee stappen vooruit en dikwijls ook weer een stapje terug. Maar dat is niet erg: geloof in je aanpak, straal dat uit en blijf de dialoog aangaan.

7 En last but not least: richt je op de buitenwereld. Realiseer je dat het uiteindelijk altijd gaat om de burger. Redeneer dus van buiten naar binnen. Is het niet logisch dat plannen en verantwoording daarover bij voorkeur rechtstreeks gericht zouden moeten zijn aan diezelfde burger? Dit is uiteraard geen eenvoudig uitgangspunt: burgers hebben tegenstrijdige belangen en beleid is meer dan u-vraagt-en-wij-draaien. Maar een controller die het belang van de burger voorop stelt zou wel eens die innovator en bruggenbouwer kunnen zijn die de moderne gemeente nodig heeft.

Het 'in control' zijn blijkt zeker geen eenvoudige taak. Het gaat om meer dan alleen compliance en cijfers. Gelukkig is het geen onmogelijke taak. De eerder genoemde dynamiek, die zeker in deze tijd de markt kenmerkt, blijft. Met deze zekerheid hebben we te leven. Het is dus zaak om je als gemeentelijke organisatie hiertegen te 'wapenen'. Bovenstaande lessen kunnen u hiervoor een handvat geven. Flexibiliteit, communicatie en vertrouwen, klant- en ketengerichtheid, prestatiebesturing, doorvertaling van beleid naar procesinrichting en een gesloten Plan, Do, Check, Act-cyclus zijn de sleutelwoorden voor succes. Maar wellicht even belangrijk is dat de gemeenten uit de voorbeelden stappen hebben genomen en het zijn gaan doen.

Jan de Jonge is directeur van TCG-groep. Remco Griep is Manager Binnenlands Bestuur Process Consulting bij ConQuaestor. Beide heren waren onderdeel van de zeshoofdige jury voor de TCG Control Prijs. Sylvia Dubbeldam is senior-consultant Binnenlands Bestuur bij ConQuaestor.

FORTIS BANK NEDERLAND ZOEKT WEG NAAR BUITENLAND

In de nacht van 5 op 6 oktober 2008 is het over: Fortis Groep valt uiteen in drie stukken. En daarmee moet de nieuw ontstane Fortis Bank Nederland (FBN) verder zonder buitenlands kantorennetwerk omdat dit grotendeels achterblijft bij het Belgische deel van de bank. Michiel Noteborn, hoofd Proces- en Projectmanagement bij Merchant Banking, praat met Sander van Meurs, partner bij ConQuaestor, over de uitdaging om in zeventien maanden zeven nieuwe kantoren wereldwijd op te zetten.

Noteborn (FBN): De wijzigingen in de businessprocessen zijn het afgelopen jaar voor negentig procent gedreven door de separatie van onze Belgische oud-collega's. De kalender van 2010 en de periode daarna wordt vervolgens voor een belangrijk deel bepaald door de integratie met ABN AMRO. Tegelijk moeten we ervoor zorgen dat we de continuïteit in de service voor onze klanten waarborgen.

Van Meurs (ConQuaestor): Is door de huidige dynamische situatie proces management nadrukkelijker op bestuursniveau onder de aandacht gekomen? Vaak is deze functie namelijk op het niveau van middelenmanagement ondergebracht.

Noteborn (FBN): De transformatieperiode speelt daarin zeker een grote rol. Onze toegevoegde waarde wordt herkend. In de eerste tijd hebben we snel maatregelen moeten nemen om de veranderende verhoudingen

tussen mensen en afdelingen te managen: een groot aantal processen werd namelijk in Brussel uitgevoerd. In november 2008 vroeg de Raad van Bestuur ons om een analyse te maken van noodzakelijke stappen om een goede propositie te houden voor onze corporate klanten die wereldwijd actief zijn.

Van Meurs (ConQuaestor): Ik zie dat er dan vaak voor partner banking wordt gekozen. Dan koop je faciliteiten in bij een andere bank die ergens al stevig zit. Dat zou een mogelijke oplossing kunnen zijn omdat de Nederlandse staat als aandeelhouder geen agressieve internationale expansie van de bank voor ogen heeft.

Noteborn (FBN): Terecht refereer je aan onze bijzondere positie. Hernieuwde buitenlandse aanwezigheid is onderdeel van een strategie om bestaande Nederlandse key accounts

met dochters in het buitenland te behouden voor Fortis Bank Nederland. Die klanten worden nu allemaal nog gewoon bediend, inderdaad via een partner bank agreement met Fortis Bank België. Maar daarmee vallen de revenuen niet in onze boeken. Bovendien ben je in een dergelijke constructie afhankelijk. Maar bovenal is een internationaal speelveld essentieel binnen onze strategische identiteit. Wij geloven daarom meer in een investering in een eigen lean en mean kostenefficiënte oplossing. Maar dan moet je eerst weten waar de prioriteiten liggen.

Van Meurs (ConQuaestor): Daarbij hadden jullie het comfort dat de oude Fortis-organisatie al 99% van de businessprocessen in beeld had gebracht, inclusief risicoassessments. Heeft dat jullie geholpen een vliegende start te realiseren bij de inrichting van de nieuwe internationale organisatie?

Noteborn (FBN): In relatief korte tijd is de business case gepresenteerd. Daarna is het BPM-team gestart met de beschrijving van het internationale operating model, waarbij drie dimensies bekeken zijn: focus op service verlening (wat), locatie (waar) en organisatie (wie). Daarmee werd duidelijk wat FBN centraal vanuit hoofdkantoor wenst te doen en wat er dient te gebeuren in de buitenlandse branche. Sterke centralisatie is daarbij het uitgangspunt. Dit internationale operating model vormt de blueprint voor het TEMPO-programma. De ambitie: vanaf april 2009 zeven internationale branches in Europa, Azië en de VS in zeventien maanden live.

Van Meurs (ConQuaestor): Duidelijk waar de programmaam vandaan komt. Ik begrijp dat jullie er alles aan doen om jullie klanten optimaal te blijven bedienen. Maar ik kan me voorstellen dat risk, compliance en planning onder enorme druk staan. Een behoorlijke interne focus dus, want het laatste dat je wilt is dat je nog eens voor onaangename verrassingen komt te staan.

Noteborn (FBN): Het begint met zorgvuldig stakeholdermanagement. Er is een stuurgroep waarin alle disciplines bij elkaar zitten. Via die weg rapporteer ik aan alle belangrijke gremia op het hoogste niveau. Iedereen begrijpt het belang voor Fortis Bank Nederland en is gecommiteerd. Mogelijke tegenstrijdige

belangen komen snel op tafel en worden geadresseerd.

Van Meurs (ConQuaestor): Een van de dingen die kunnen misgaan is de vertaling van strategie naar inrichting van het proces. Dat hebben jullie initieel heel goed vastgelegd in het operating model. Maar hoe hebben jullie geborgd dat je die aansluiting met strategie behoudt?

Noteborn (FBN): Het operating model is gefundeerd op gecentraliseerd risicomangement, geharmoniseerd productmanagement en (kosten) efficiënte processen en organisatie. Als je herkent dat er vanuit lokale belangen, bijvoorbeeld plaatselijke wetgeving, wordt afgeweken, dan gaan we vanuit die basis de dialoog aan.

Van Meurs (ConQuaestor): Ook in je procesarchitectuur ga je rationeel te werk. De keuze is gevallen op een standaardstelsel, T24 Model Bank van Temenos.

Noteborn (FBN): Wij hebben het operating model vertaald naar sterk gecentraliseerde Operations en IT-oplossingen. Technisch support en hardware staan daarom hier in Woerden voor de ondersteuning van de zeven verschillende buitenlandse operaties. T24 Model Bank is een out-of-the-box complete bancaire oplossing die de best practice bevat van tientallen merchant banks over de hele wereld. Maatwerkoplossingen zijn ook bekeken, maar dit standaard-

pakket is voordeliger, heeft een functioneel betere match, en maakt een snelle, kostenefficiënte implementatie mogelijk. En standaard is bij ons echt standaard: halverwege de introductie van het hart van het platform en eerste uitrol staan er minder dan 75 mandagen aan ontwikkelwerk. Bovendien is dit een unieke kans om het met state-of-the-art technologie meteen goed te doen, inclusief aansluiting met risk en compliance tools die we in de bank al gebruiken. Een dergelijk strikte aanpak is mogelijk aangezien we te maken hebben met greenfield operaties.

Van Meurs (ConQuaestor): Singapore is sinds eind oktober open. Volgens mij liggen jullie uitstekend op schema.

Noteborn (FBN): In 5,5 maand tijd hebben we het hart van het operating model, de applicatie en Singapore specifieke zaken, volledig ingericht inclusief de beschrijving van de businessprocessen en alle bijbehorende manuals. Dat is uniek. De businessmensen van daar complimenteren het BPM-team met de competente end-to-end begeleiding. Want wij komen daar geen IT-systeem uitleggen, maar vertellen hoe je als Fortis Bank Nederland werkt. Vanuit een internationaal operating model steeds specifiek naar de businessprocessen, werkinstructies en ondersteunende systemen.



ConQuaestor
mastering finance