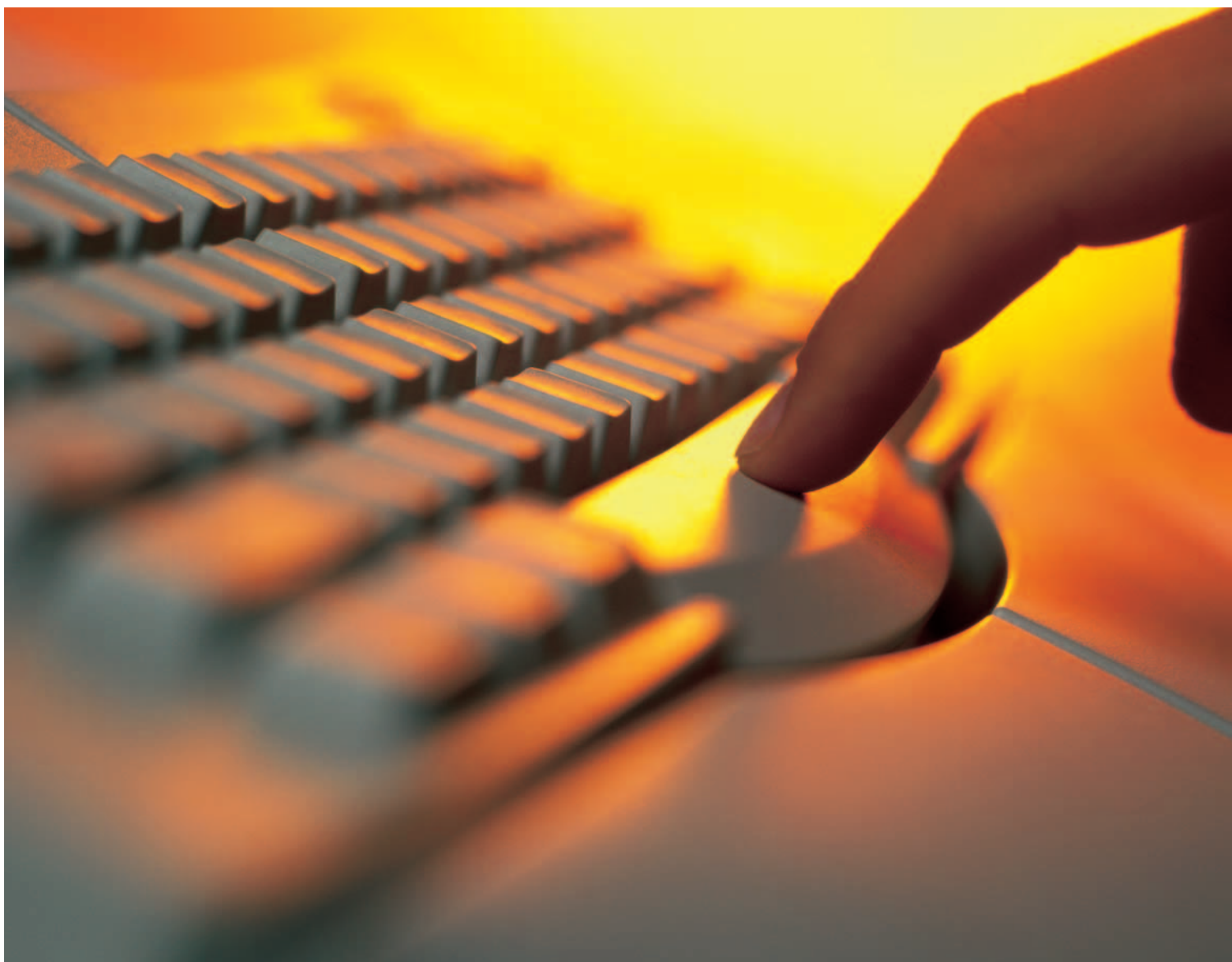


Vervolg op 'Operationeel management bij een bank'

VOORWAARDEN VOOR



Vorige maand beschreven wij de noodzaak van een kwantitatieve benadering om strategische doelen operationeel te realiseren. Daarbij gingen wij ook in op risico's om zonder meer een kwantitatieve aanpak toe te passen. Dit tweede deel beschrijft de voorwaarden en structuur voor een succesvolle operationalisatie.

SUCCESSVOLLE OPERATIONALISATIE

Een eerste eis is dat de koppeling tussen strategie en operationele uitvoering een kwantitatief karakter moeten hebben om progressie objectief meetbaar te maken en op waarde te schatten.

De tweede eis is dat zowel externe klanteisen alsmede die van de interne organisatie in samenhang geoperationaliseerd worden om eenzijdige sturing te voorkomen.

Als derde eis stellen wij voor dat *end-to-end*-besturing uitgangspunt is. Onder *end-to-end*-besturing verstaan we de besturing van een procesketen: vanaf het moment dat de klant duidelijk maakt geïnteresseerd te zijn in de afname van een product of dienst tot het moment van levering, inclusief nazorg en beheersaspecten.

Een vierde eis is dat operationele informatie beschikbaar moet zijn binnen een tijdsbestek – veelal *realtime* en online – waarbinnen medewerkers nog zinvol kunnen bijsturen.

Ten slotte stellen wij als vijfde eis dat rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden duidelijk en, voor de laatste twee, zo laag als zinvol in de organisatie geplaatst dienen te worden. Zo kunnen medewerkers in verschillende besturingslagen tijdig en adequaat inspelen op veranderende klantbehoeften, externe verstoringen of interne wijzigingen.

Nieuwe structuur

De componenten van een oplossing die aan de eerdergenoemde eisen voldoen zijn:

- het KPI-model (*dashboard breakdown*);
- het procesmodel;
- het besturingsmodel;
- het verbetermodel.

Deze componenten vormen de randvoorwaarden voor operationeel management. Operationeel management in deze zin is tijdig sturen, door de juiste functionarissen, op die operationele indicatoren die bijdragen aan de doelstellingen van zowel een geheel proces als de organisatieonderdelen die betrokken zijn bij de uitvoering van een proces c.q. dienst.

IR. DENIS ONNEWEER & SERGE SIMONS MBA

Het KPI-model

Welke strategie ook gevolgd wordt door een financiële dienstverlener, voor het succes van de operationele uitvoering zullen enkele specifieke strategische indicatoren doorslaggevend zijn:

- kwaliteit: heeft de financiële dienst de kenmerken die tegemoetkomen aan zowel de eisen en verwachtingen van de organisatie als die van de klant ('product leadership');
- service: voldoet de manier waarop de dienst geleverd wordt aan zowel de eisen als de verwachting van de klant ('customer intimacy');
- kosten ('cost leadership');
- inkomsten (product leadership);
- risico in de zin van financieel-economisch risico; voor een financiële dienstverlener die opereert op basis van vertrouwen zeker een strategische indicator.

Deze aspecten noemen we de *Critical to Strategy* (CTS).

Teneinde sturen op relevante operationele indicatoren mogelijk te maken, is de eerste stap een goede definitie van de bepalende operationele indicatoren van een dienst en het proces dat die dienst voortbrengt: de *Critical to Operations* (CtO).

Op basis van de Lean Six Sigma-projecten in zowel value, service als *cost centres*, zijn wij in de afgelopen vier jaar in staat geweest de CtO's terug te brengen tot een generieke set:

- betrouwbaarheid en tijdigheid (*fit for use*) in de zin van productkwaliteit en proceskwaliteit: de objectieve kenmerken van een financiële dienst;
- gemak of belevingskwaliteit (*up to expectation*) in de zin van de subjectieve beleving van een financiële dienst;
- doorlooptijd (*lead time*);
- conversie in de zin van de operationele opbrengsten (*conversie-ratio of yield*);

- productiviteit als indicator voor operationele kosten;
- operationeel risico in de zin van risicokans of werkelijk geleden operationele verliezen.

Het type diensten of producten dat een organisatie voert, bepaalt of deze set CtO's uitgebreid of beperkt dient te worden.

Procesindicatoren

Voor de invoering van Operationeel Management is een tweede stap de CtO's te vertalen naar de mogelijk relevante meet-indicatoren op uitvoerend niveau: de *Critical to Measure* (CtM). Deze worden in de literatuur ook wel procesindicatoren genoemd. Per CtO zijn een of meerdere CtM's vast te stellen. Zo kan de CtO doorlooptijd gekoppeld zijn aan bewerkingsijd en wachttijd.

Deze getrapte vertaling dwingt een organisatie met meetbare indicatoren te werken. De basis voor goed operationeel management is vast te stellen welke CtM's bepalend bijdragen aan de doelstellingen van een organisatie. De structurering van de CTS's, CtO's en CtM's noemen we het *Dashboard Breakdown*. Structureren en operationaliseren – vertalen naar meetbare eenheden – is een inherent onderdeel van de eerste fase van elk Lean Six Sigma-project.

Het proces- en besturingsmodel

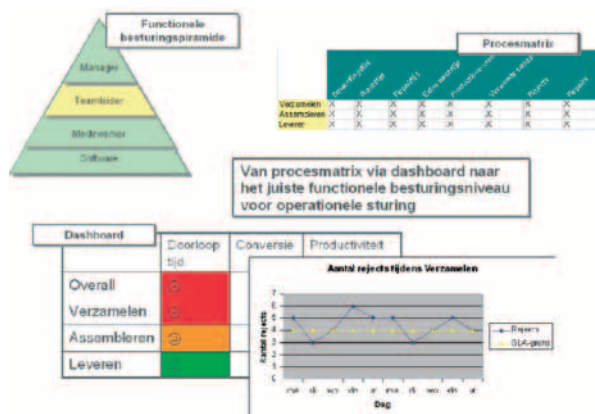
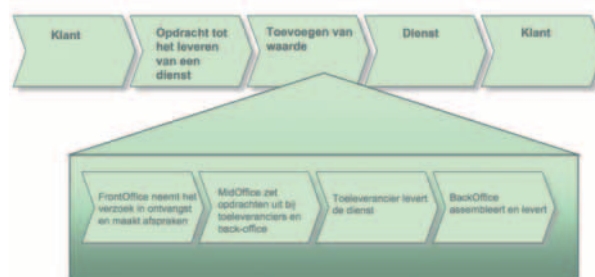
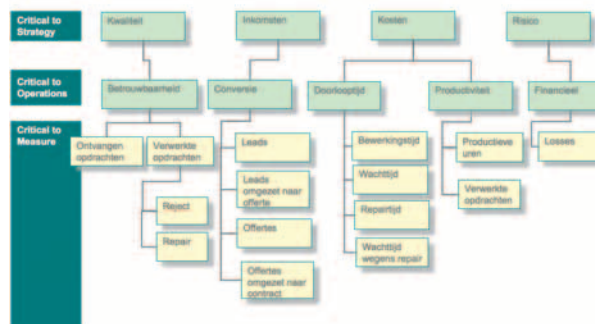
Een tweede component is de beschrijving van de processtappen zoals die daadwerkelijk en actueel worden uitgevoerd. De beschrijving van processen kan van eenvoudig tot zeer complex. De essentie is dat de transformatie van een vraag van een klant tot het leveren van een dienst aan die klant wordt weergegeven zoals deze actueel plaatsvindt.

Wanneer duidelijk is welke CtM's gemeten dienen te worden en wat de actuele processtappen zijn, kunnen we vaststellen waar en in welke processtappen de meting van de CtM's dient plaats te vinden. Kortom, we hebben een matrix met op het horizontale vlak de CtM's en op het verticale vlak de processtappen.

De matrix dient als basis voor het meetsysteem (wat te meten) en meetplan (wie, wanneer, hoe te meten) van gegevens voor de procesbesturing. Het koppelen van besturingsniveaus – in de zin van rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden – maakt duidelijk welke functionaris welke gegevens nodig heeft voor de processturing. Dashboards voorzien de functionaris van informatie in het juiste format en helpen bij het vaststellen in hoeverre doelstellingen gerealiseerd worden.

Dit geheel is een besturingsmodel dat door onze leading business architect, Max Karssen, de Process Reporting Framework is gedoopt (PRF).

Essentieel in het besturingsmodel is dat dit model de besturing van



een keten integreert met de sturing van afzonderlijke functionele kolommen. Een proces start bij de vraag van een klant en eindigt bij de levering van een dienst. De uitvoering 'snijdt' als het ware door de functionele eenheden waarin een dienstverlener is georganiseerd. Het besturingsmodel benoemt dit expliciet en onderscheidt de sturing van de procesketen en de sturing van de functionele eenheden.

Het verbetermodel

Waar voorgaande componenten zich richten op processturing (de actuele situatie) richt de vierde component zich op procesverbetering (de gewenste situatie). De Lean Six Sigma-systematiek biedt daartoe diverse instrumenten:

- de Six Sigma werkwijze bij complexe problemen, waarbij de relatie tussen oorzaak en gevolg onduidelijk is, met een focus op een gedegen kwantitatieve analyse van de oorzaak van het probleem;
- de Lean werkwijze bij *efficiency*-problemen, met focus op doorlooptijd en productiviteit;
- de *Just Do It* werkwijze wanneer

probleemoorzaak en -oplossing overduidelijk zijn.

Alle instrumenten richten zich op het leveren van toegevoegde waarde. Het resultaat van elke variant dient altijd te zijn dat een dashboard geïmplementeerd dan wel aangepast wordt en dat aanvullende metingen aantonen dat de resultaten meetbaar verbeterd zijn. De vier componenten tezamen maken het mogelijk over alle bedrijfsonderdelen heen:

- operationeel management in zowel de procesketen als functionele kolom mogelijk te maken,
- de operationele uitvoering te verbeteren,
- kortom, de besturing op de realisatie van strategische doelstelling tot operationele uitvoering mogelijk te maken. •

Ir. Denis Onneweer is programma manager voor het Lean Six Sigma programma bij de Operations unit van ABN AMRO Nederland

Serge Simons MBA is senior vice president en verantwoordelijk voor het Value Chain Excellence alsmede het Lean Six Sigma programma van ABN AMRO Nederland