



De procesmodelleurs

Op zoek naar het ideale proces

Het hypotheekbedrijf van Achmea maakt een omvangrijke verandering door: na de back-office centraliseert de organisatie nu alle mid-officeprocessen.

Daarvoor worden de processen herontworpen, geüniformeerd, verbeterd en vastgelegd. Hoe Achmea dit aanpakt vertellen een procesadviseur en de manager van de afdeling Procesontwikkeling en Informatiemanagement.

Achmea voert diverse merken op hypotheekgebied, waaronder Centraal Beheer Achmea, Avéro Achmea en Woonfonds Hypotheken. De Achmea Hypotheekbank ondersteunt op dit moment deze merken door het aantrekken van geld voor de hypotheeken en het ondersteunen van de back-officeprocessen. Projectleiding, procesmanagement en ICT zijn er samengebracht

in de afdeling Procesontwikkeling en Informatiemanagement. Een logische keuze, zegt afdelingsmanager Bob Lindeman. "Wij zijn de spin in het web van de informatievoorziening van het Achmea Hypotheekbedrijf. Dan gaat het over ICT, maar ook over mensen en processen. Deze combineren wij in onze afdeling, met medewerkers met verschillende expertise." Alle ac-

tiviteiten op het gebied van hypotheeken binnen Achmea - de merken en de Achmea Hypotheekbank - worden het Achmea Hypotheekbedrijf genoemd.

Centralisatie

De beweging naar centralisatie komt niet zomaar uit de lucht vallen. In 1995 zette men de eerste stap naar een centrale aanpak met de oprichting van de Achmea Hypotheekbank. Om een hypotheek te kunnen verstrekken is uiteraard geld nodig, het liefst zo voordelig mogelijk. In het verleden werd dit hoofdzakelijk gefinancierd uit premie-inkomsten. Maar door de behoefte aan een gunstige inkoop van geld plus een sterke groei van de verkoop van hypotheeken, ontstond het idee om geld aan te trekken vanuit de kapitaalmarkt. Daarvoor werd de Achmea Hypotheekbank opgericht. Naast het aantrekken van geld had de Achmea Hypotheekbank onder meer de taak de hypotheekvoorwaarden van de diverse merken te uniformeren. Vervolgens ging men op zoek naar synergievoordelen in het hypotheekproces. Alle merken werkten immers op hun eigen manier en ook hier bleek door centralisatie een kostenbesparing te behalen. In 1998 werd besloten om voor het contractbeheer van hypotheeken één informatiesysteem te gebruiken. Achmea koos eerst voor een ICT-systeem en richtte daarna de aandacht op de inrichting van de processen. "ICT is ingezet als hefboom bij deze verandering," zegt Bob Lindeman. In 2001 kreeg dit zijn beslag in een shared services center in



Roger van Boxtel (links) en Bob Lindeman: "De vaststelling van het meest optimale proces doen de medewerkers van de diverse merken zelf. Zij komen bijeen in werkgroepen rond een bepaald onderwerp, zoals offrenen en accepteren, en richten samen een nieuw, uniform proces in. Bestaande beschrijvingen worden daarbij wel gebruikt."



Den Bosch, met een geüniformeerde procesgang en één informatiesysteem. Deze regelt de back-officeprocessen van alle merken. Met deze beweging naar centralisatie kreeg ook procesmanagement meer aandacht. Daarvoor bestonden wel procesbeschrijvingen, maar die werden niet goed beheerd. "Eens in de zoveel tijd kwam er een legertje externen dat voor ons schitterende handboeken met AO-beschrijvingen maakte. Die boeken stonden vervolgens in de kast te verstoffen en werden niet meer bijgewerkt. In het migratieproject naar de oprichting van het shared services center werd de beschrijving van de processen meegenomen."

Schaalvergroting of diversiteit

Met de succesvolle centralisatie van de back-officeprocessen kreeg men de smaak te pakken. Ook de zogenaamde mid-office bleek geschikt om te centraliseren. Men spreekt over een mid-office, omdat de front-office bij Achmea bestaat uit de verschillende merken die de markt bewerken via tussenpersonen. De merken van

Achmea offeren, accepteren en doen handelingen die bij het verstrekken van een hypotheek komen kijken. Ieder op zijn eigen manier, met eigen processen en systemen. Deze mid-officeprocessen bleken voor alle merken grotendeels gelijk, dus besloot de Raad van Bestuur van Achmea ook deze activiteiten te centraliseren en te concentreren. Dit proces is nu in volle gang. Roger van Boxtel werkt als procesadviseur bij de afdeling Procesontwikkeling en Informatie-management. Het centraliseren van de back-office is minder complex dan van de mid-office, zegt hij. "In de back-office leken de processen van de diverse merken erg op elkaar. In de mid-office is weliswaar veel hetzelfde, maar het zijn de kleine verschillen tussen de merken die ze voor de klant onderscheidend maken. Hoe dichterbij de klant je komt, hoe moeilijker centralisatie en uniformering van je processen wordt. Want een optimaal ingericht proces kan efficiënt zijn, maar daarmee kan je wel afbreuk doen aan de diversiteit die onderscheidend is voor bepaalde

merken. Het is een afweging tussen schaalvoordeel en diversiteit, die je voortdurend moet maken." Voor de back-office koos men voor een snelle aanpak: in korte tijd werd alles overgebracht naar de Hypotheekbank, met als eis dat alle kritische processen goed moesten verlopen. De finesses bracht men later aan. De mensen die zich bezighouden met het inrichten van processen zouden het liefst een honderd procent optimaal proces zien. Maar daar is niet altijd tijd voor, zegt Lindeman. "Je hebt diverse belangen waar je rekening mee moet houden. De service naar de klant staat echter altijd centraal." De volledige steun van het management, waar ook Lindeman deel van uitmaakt, helpt om deze centralisaties binnen de afgesproken tijd uit te voeren.

Procesmanagementtool

De vaststelling van het meest optimale proces doen de medewerkers van de diverse merken zelf. Zij komen bijeen in werkgroepen rond een bepaald onderwerp, zoals offeren en accepteren, en richten samen een nieuw, uniform proces in. Bestaande beschrijvingen worden daarbij wel gebruikt. "Die zijn echter niet altijd compleet en volledig up-to-date. Bovendien zijn ze er in allerlei verschillende vormen: Word, Visio, op papier. Veel kennis zit vaak alleen in de hoofden van medewerkers. Daarom hebben we ervoor gekozen het de mensen zelf te vragen," zegt Van Boxtel. De werkgroepen krijgen een duidelijke deadline. De processen worden vastgelegd in Cubed, een tool voor procesmanagement en -modellering van het Nederlandse bedrijf Bwise. Lindeman legt de keuze voor dit systeem uit: "We hadden al gemerkt dat het heel belangrijk is dat procesbeschrijvingen worden beheerd en goed toegankelijk zijn. Ook voor me-



Roger van Boxtel: "Hoe dichterbij de klant je komt, hoe moeilijker centralisatie en uniformering van je processen wordt. Want een optimaal ingericht proces kan efficiënt zijn, maar daarmee kan je wel afbreuk doen aan de diversiteit die onderscheidend is voor bepaalde merken."

dewerkers die geen verstand hebben van procesmodellering. Wij vinden de software van Bwise heel toegankelijk. De beschrijvingen en bijbehorende documenten zijn via een browser te bekijken, de zoekfunctie en lay-out zijn duidelijk en medewerkers kunnen zelf de informatie personaliseren. Zo wil iemand die zich bezighoudt met aflossingen vooral dat deel van het proces zien." Ook is het mogelijk om in het systeem te zien welke afdelingen of zelfs medewerkers zich waarmee bezighouden en bijvoorbeeld wie de eigenaar is van een document. Het systeem bevat ook een feedback-optie, zodat medewerkers hun opmerkingen over de procesbeschrijving kunnen geven. Dit is belangrijk om de procesbeschrijvingen voortdurend te verbeteren. Voor elk proces is een proceseigenaar benoemd, in de praktijk een lijnfunctionaris, die verantwoordelijk is voor het continu beheren van de processen. "Want dat is absoluut noodzakelijk. Procesmanagement houdt nooit op, je blijft veranderingen van buiten houden, zoals wet- en regelgeving. En we moeten onze processen ook kunnen aanpassen aan interne veranderingen," zegt Lindeman. De proceseigenaren worden straks, als de mid-office is gecentraliseerd in één shared services center, ondersteund door een team dat is gespecialiseerd in procesmanagement. Met de verandering van de processen en het centraliseren ervan kiest men voor een nieuw informatiesysteem waar zowel de back-office als de mid-office mee gaan werken. De keuze voor dat systeem moet het bedrijf nog maken.

Aandacht

Eén van de belangrijkste succesfactoren in een procesmanagementtraject als dit, is volgens Van Boxtel en

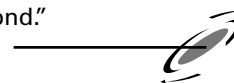


Bob Lindeman: "De mensen die zich bezighouden met het inrichten van processen zouden het liefst een honderd procent optimaal proces zien. Maar daar is niet altijd tijd voor. Je hebt diverse belangen waar je rekening mee moet houden. De service naar de klant staat echter altijd centraal."

Lindeman aandacht van het management. In het verleden beschreef het bedrijf processen en werd er vervolgens weinig mee gedaan. Die aandacht van het management is er nu wel doordat duidelijk is geworden dat een centralisatie van processen kosten bespaart. Bovendien zijn voor zo'n centralisatie actuele procesbeschrijvingen noodzakelijk. De aandacht van het management vertaalt zich bijvoorbeeld in het aantrekken van procesadviseurs en het organiseren van proceseigenaarschap in de lijn. De afdeling Procesontwikkeling en Informatiemanagement ondersteunt deze proceseigenaren vervolgens. Zo is het mogelijk om rapportages uit Bwise te genereren, een soort dashboards met de belangrijkste prestatiegegevens uit de processen. Hiervoor worden in het tool procesindicatoren vastgelegd. Met deze rapportage kan de proceseigenaar beter sturen.

Door de overgang naar een shared services center voor back- en mid-office is het afdelingsgerichte denken doorbroken. Medewerkers worden

gedwongen om procesgericht te werken. Door de nadruk op procesgericht werken kan meer werk door minder mensen worden verzet en kan het bedrijf ook beter de mogelijkheden van cross-selling (het verkopen van andere producten van Achmea aan bestaande klanten) benutten. Dat is de organisatorische verandering die het Achmea Hypotheekbedrijf heeft ondergaan en nog steeds ondergaat. Kijkend naar de daarvoor benodigde, onderliggende projecten kan je concluderen dat het Achmea Hypotheekbedrijf de stap heeft gezet van AO-beschrijvingen waar weinig mee werd gedaan, naar procesbeschrijvingen die verankerd in procesmanagement actueel en toegankelijk blijven. Dat is een cruciale factor in het slagen van een operatie zoals deze, zegt Lindeman. "Procesmanagement is een continu proces en dat stopt niet als het project is afgerond."



Marieke Vos

Marieke Vos is freelance journaliste.