



Proceseigenaren bij ING houden vinger aan de pols

GROEI IN MATURITEIT

Dat de financiële wereld bezig is met het verkrijgen van grip op de bedrijfsvoering wordt duidelijk bij ING Investment Management (ING IM). Dr. Robert van der Toorn is hoofd van de afdeling Business Process Redesign (BPR) en begeleidt het bedrijf bij haar streven naar grip. “Je onderscheidt je binnen de bankenwereld door de wijze waarop je met je bedrijfsprocessen omgaat”.

Door Jeroen de Groot

Onder het genot van een inwendig proces in het Scheveningse visrestaurant ‘Weduwe van der Toorn’ (hoe toepasselijk), legt Van der Toorn uit wat er allemaal speelt bij ING IM. Er worden vier soorten werkzaamheden verricht bij de asset manager van ING. Allereerst het contact leggen en onderhouden met de klanten over de diverse kanalen. Dan de zogenaamde Investment Engine waar het beleggingsbeleid wordt vastgesteld en de beleggingen worden uitgevoerd. Ten derde de mid- en back-office waar de verrichte transacties worden verwerkt (settlement, accounting etcetera). Tenslotte wordt het geheel ondersteund door diverse staven zoals Risk, Legal & Compliance, HRM en natuurlijk de afdeling BPR. De omgeving wordt voornamelijk gedomineerd door een aanzienlijke set van wet- en regelgevingen die aan ING IM wordt opgelegd. Dit zowel ter bescherming van de klanten alsook ter bescherming van de werking van de financiële markt. Deze regelgevingen zijn een vaststaand gegeven.

Naam: ING Investment Management

Branche: banking

Plaats: Den Haag

ING IM is de ‘global asset manager’ van de ING groep. Zij beheert de gelden van de verschillende klantgroepen: verzekeringsbedrijven (onder andere Nationale Nederlanden, RVS), grote pensioenfondsen (onder andere voor KPN, Ahold), en de beleggingsfondsen van Postbank en ING Bank. Het hoofdkantoor van Europa is gevestigd in Den Haag, waar ongeveer 500 mensen werken.

Voldoet ING IM er niet aan, dan is zij *out of business*. Toen Van der Toorn twee jaar geleden aan boord kwam speelde de vraag hoe al deze eisen in te bedden in het bedrijf. Voor Van der Toorn was het antwoord eenvoudig: “Gebruik de processen als kapstok om dit soort zaken aan op te hangen”.

Value chain

Van der Toorn startte een traject waarbij het gehele bedrijf in kaart werd gebracht in termen van de processen. De meest belangrijke processen werden gemodelleerd en in een totaaloverzicht, een *value chain*, aan elkaar verbonden. In totaal zijn er bijna honderd processen in kaart gebracht. Hierbij ging het projectteam goed voorbereid aan de slag. Zorgvuldige desk-studies aan de hand van beschikbare materialen, documenten en projectdossiers vormden de voorbereiding, alvorens afdelingen lastig te vallen met procesmodelleersessies. “Daarnaast sloten we maximaal aan bij de projecten die al liepen. Zo zeilden we ongemerkt een groot aantal processen naar binnen”. Het bleek al snel dat de afdelingen een meerwaarde ontdekten bij het in kaart brengen van hun werkveld. Er kwamen vragen op tafel over nut en noodzaak van bepaalde processtappen, de volgorde en de mate van efficiency. Doordat processen vaak de neiging hebben om door meerdere afdelingen te stromen koos de directie voor het aanstellen van *process owners*. Process owners zijn verantwoordelijk voor het bewaken van een optimale procesuitvoering, in overleg met de betreffende lijnmanagers. Hoewel het aanwijzen van process owners een koud kunstje is, was het zorgen dat iedereen snapt wat het inhoudt, accepteert en er naar handelt niet eenvoudig gebleken. Voor vele process owners was het procesdenken relatief nieuw en was het

wennen aan de nieuwe 'extra' taak. Bovendien zijn er nu eenmaal delen binnen de organisatie, zoals Marketing of Sales, waar het nut van processen lager is dan bij strikt operationele delen. Inmiddels zitten de process owners goed in het zadel. De dagelijkse praktijk levert een continue stroom aan cases op (bijvoorbeeld een afdelingsoverstijgend probleem) waarbij een process owner zijn rol móet oppakken.

Samen met de experts van de afdelingen Risk en Legal & Compliance was het projectteam nu in staat om per process owner exact aan te wijzen waar een bepaalde maatregel moest worden ingebouwd. Het merendeel van de eisen kon worden doorvertaald naar één of meerdere processtappen in de diverse processen. "Alles was overzichtelijk, we begonnen grip te krijgen op dit belangrijke onderwerp", aldus Van der Toorn. Een belangrijke stap moest nog genomen worden: hoe krijg je het papier vertaald naar daadwerkelijke uitvoering op de werkvloer? De lijnmanagers kregen een training

'Awareness' die inging op het belang van correcte procesuitvoering. Daarnaast werden voor alle processen de relevante Key Performance Indicators (KPI's) en Key Risk Indicators (KRI's) verzameld en in een rapportageraamwerk gegoten. "Naast het overzicht kregen we zo op dagelijkse basis inzicht. Inzicht en overzicht zijn samen een ijzersterke combinatie." Het is overigens niet zo dat nu ineens alle medewerkers iedere

Het creëren van overzicht en inzicht is een bewustwordingsproces

minuut procesbeschrijvingen bestuderen om hun werk te kunnen doen. Het nut van de grip op de processen ligt voornamelijk in besturing van het management. Het draagt bij aan de efficiency ten aanzien van te beantwoorden vragen en op te zetten en door te voeren veranderingen. Toezichthouders, auditors, interne staven hebben snel een antwoord op hun vraag. Maar ook projecten die starten of lopen kunnen steeds terug-grijpen naar het raamwerk van de processen. "Eigenlijk hebben wij druk van de externe eisen omgezet naar veel voordelen voor onszelf en onze klanten".

Overzichtelijk en inzichtelijk

Hoe blijven de processen actueel? Hoe zorg je er voor dat de werkelijkheid altijd in de pas loopt met de documentatie en andersom? Hiertoe is ING IM nu bezig met het implementeren van een intern netwerk van Departmental Process Experts (DPE's). Iedere afdeling wijst één medewerker aan die de taak krijgt om te zorgen voor, als het ware, het welzijn van het proces. Onderdeel vormt het borgen dat de werkzaamheden volgens de procesbeschrijvingen verlopen en dat bij veranderingen in de documentatie de werkzaamheden meeveranderen. De DPE is hierin de rechterhand van de lijnmanager en heeft een specifieke process view op de afdeling. De DPE's krijgen een training van de BPR-afdeling in procesdenken en -doen. Iedere DPE krijgt als coach één van de medewerkers van de BPR-afdeling aan zich gekoppeld. Zo heeft Van der Toorn met zijn afdeling continu grip op de actualiteit van de procesbeschrijvingen. Daar komt bij dat de lijnmanager meer grip krijgt op de uitvoering van het werk en de documentatie.

Is hiermee een status van 'grip op bedrijfsvoering' bereikt? Absoluut. ING IM voldoet aan de eisen van klanten en die van de vele wet- en regelgevingen. Maar

Making Your Customer Processes Outstanding



Gratis workshops Processimulatie met ProVision:

-België: dinsdag 24 oktober
-Nederland: donderdag 26 oktober

Geïnteresseerd?
Schrijf in via www.processcompetence.com



zij heeft veel meer bereikt. Allereerst is er zeker gesteld dat de feitelijke procesuitvoering één op één aansluit bij hoe het proces dient te worden uitgevoerd. Daarnaast is er een permanente vinger aan de pols van het bedrijf gemonteerd (KPI's en KRI's), wat adequaat ingrijpen en bijsturen mogelijk maakt. Hierbij kunnen veranderingen sneller worden geïdentificeerd en doorgevoerd omdat alles overzichtelijk en inzichtelijk is.

Van der Toorn beschouwt grip als een samenspel tussen twee componenten: "Grip heeft altijd te maken met een ondergrond en een object: een gladde weg en een winterband of een atletiekbaan en schoenen met spikes. Je hebt nooit op beide evenveel invloed."

Een bedrijf kan veelal haar omgeving of context slechts ten dele beïnvloeden, maar heeft wel alle hand in hoe zij met haar eigen processen omgaat. De truc is om de dynamiek van de omgeving te vangen binnen de stabiliteit van het bedrijf. Als je dit vanuit je processen- raamwerk goed aanpakt, ben je als bedrijf uiterst flexibel in het adresseren van problemen en bedreigingen en kun je snel omschakelen naar nieuwe kansen.

Overigens stelt Van der Toorn dat grip groter is dan de context van de processen. Je moet ook grip hebben op je leveranciers, je klanten, je middelen, je producten etcetera. Maar voor veel onderwerpen blijkt 'het proces' uitstekend te dienen als de centrale kapstok. Het inzien dat een dergelijke kapstok handig is, is de voorloper van grip: be-grip. Een management dat begrijpt dat zij

Process owners zijn verantwoordelijk voor het bewaken van een optimale procesuitvoering

bedrijfsprocessen heeft en daarmee aan de slag gaat, maakt een goede eerste stap. Eisen, wensen, risico's, prestatie-indicatoren et cetera zijn inzichtelijk te maken via de bedrijfsprocessen. Zaken worden zichtbaar, je wordt het je meer bewust. Het creëren van overzicht en inzicht is dus eigenlijk een bewustwordingsproces. Aansluitend dient de vraag zich aan: wil je grip? En zo ja, waar dan en in hoeverre?

Mooie nieuwe uitdaging

Wat bepaalt nou de mate waarin een bedrijf grip zou moeten hebben op de bedrijfsvoering? Wordt dat

bepaald door de typologie van de branche? Of is het de grootte, de groei of de leeftijd van het bedrijf die bepalen welk niveau van grip moet worden nagestreefd?

In overeenstemming met de metafoor van de winterband en het wegdek, is het zo dat in eerste instantie de omgeving van het bedrijf de mate van grip dicteert, volgens Van der Toorn. Daarnaast zal vooral de grootte en complexiteit een belangrijke factor zijn voor de mate van grip. Leeftijd en groei zijn minder bepalend, het is eerder andersom: "Grip geeft je groei in maturiteit". Is het werk bij de afdeling BPR nu klaar of wat zijn de stappen die nu nog genomen worden? Een mooie nieuwe uitdaging dient zich nu aan voor de BPR-afdeling. Nu er expliciete grip is ontstaan ten aanzien van de bedrijfsvoering ontstaat een helder beeld van waar de knelpunten in de processen nog liggen. Dit geeft een uitstekende start voor verbetertrajecten. Ook hier gaat het processenraamwerk weer dienen als kapstok. Indien we systeem X gaan vervangen, welke processen raakt dat dan? En welke afdelingsinterfaces gaan veranderen? Hoe is de impact op de afdelingen? Wie moeten we allemaal betrekken? Tevens is de verwachting dat de implementatie van verbetertrajecten beter en sneller gaat verlopen. De 'landing' van de verbeteringen vindt plaats in een 'grip'-omgeving. "Onze projectmanagement-afdeling heeft inmiddels het grip-concept opgenomen in haar projectmanagement-methodiek", aldus Van der Toorn tot slot.

ING Investment Management heeft blijkbaar haar 'investment' ten aanzien van BPM op orde. Zij heeft vooral in de BPM-laag van procesbeheersing een concrete invulling gegeven. Dit geeft ING IM stabiliteit in de bedrijfsvoering en daarmee een sterke basis voor verdere verbeteringen en groei. ING IM is een lichtend voorbeeld binnen de financiële dienstverlening op het gebied van BPM. Moge dit leiden tot veel BPM-inspiratie elders in het veld.

Jeroen de Groot

Drs. Jeroen de Groot (jeroen@processexpress.nl) is oprichter van Process Express en sinds 1996 werkzaam in het veld van BPM. Hij is tevens mede-oprichter en bestuurslid van BPM-Forum Nederland.

Reacties

Heeft u reacties naar aanleiding van GRIP of wilt u uw mening delen, stuur dan graag een e-mail naar jeroen@processexpress.nl, ook als u een interessante case heeft van uw bedrijf of een bedrijf dat u kent op het gebied van GRIP, en graag wilt dat dit onder de aandacht komt.