

WALVIS in één keer goed geïmplementeerd NAAR OPTIMALE PROCESINNOVATIE

Een nieuw en complex proces ontwikkelen naar aanleiding van vernieuwde wetgeving? SAP of een ander systeem 'even' herontwerpen (implementeren) bij een organisatie? De kans op een succesvol ontwerp of succesvolle innovatie is ongeveer 25 procent. Dit artikel behandelt een casus in een dynamische omgeving, waarbij herstructureringen in de organisatie van grote invloed bleken te zijn op het project.

Door Marcus Bergman en Ruud Schonkeren

Centraal hierbij staat de vraag in hoeverre Design for Lean Six Sigma als methodologie, waarde toevoegt voor ervaren projectleiders op het raakvlak van Procesmanagement en ICT. De hier gepresenteerde casus is een nieuw ontworpen, deels geautomatiseerd loonaangifteproces in het werkveld van Human Resources Management. Aanleiding is de Wet WALVIS. WALVIS is een acroniem voor Wet Administratieve Lastenverlichting in Sociale Zekerheid.

Nieuw proces

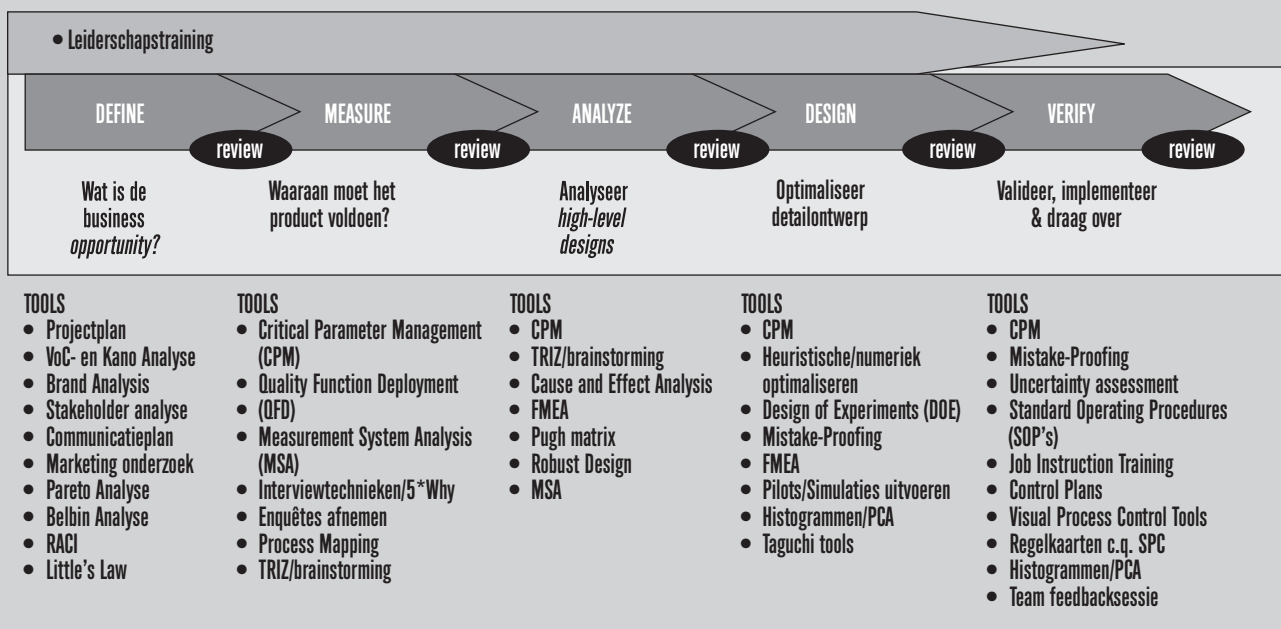
Deze wet werd in 2004 aangekondigd door de Belastingdienst en werd van kracht op 1 januari 2006. De wet is van toepassing op elke Nederlandse onderneming die personeel in dienst heeft en is ook wel bekend onder de naam Loonaangifte. De wet beoogt de administratieve lasten voor ondernemers op het gebied van HR te verlichten. WALVIS slaat ook op de omvang en de impact die ze heeft op de Nederlandse ondernemingen en op de overheidsinstellingen Belastingdienst, UWV en CBS. Laatstgenoemde instellingen ontvangen sinds 1 januari 2006 de betaling- en informatiestroom van de Belastingdienst en niet meer direct van de werkgevers zelf. Hiermee fungeert de Belastingdienst als aangifte- en betalingsloket voor ondernemingen. Zij distribueert als het ware de afdrachten van sociale premies en werknemers- en werkgeversinformatie naar het UWV en

het CBS. Voor werkgevers betekent het dat zij eens per maand in één keer alle noodzakelijke gegevens en afdrachten verrichten aan nog maar één instantie: de Belastingdienst. Het gevolg van WALVIS voor werkgevers was dat zij geconfronteerd werden met nieuwe functionaliteit die door de wet werd opgelegd. Dit betekende onder meer dat:

- er een nieuw proces geïmplementeerd moest worden;
- automatiseringssystemen moesten worden aangepast en getest;
- er een veilige internetverbinding moest worden opgezet met de Belastingdienst.

Voor HR-administraties kwam het er op neer dat eind 2005 tijd, geld en resources vrij gemaakt moesten worden om de aan de nieuwe wet te voldoen.

De onderneming in de casus is een bank die is opgericht door boeren in de negentiende eeuw en zij heeft een coöperatieve structuur. Er werken circa 50.000 werknemers bij de onderneming. Het lidmaatschap van een aangesloten bank betekent dat het lid invloed heeft op het beleid van de bank. Elke aangesloten bank heeft haar eigen winst- en verliesrekening. Het zijn dus allemaal juridische entiteiten. Eind 2005 bedroeg het aantal juridische entiteiten circa 260 aangesloten banken. Dit betekende in termen van WALVIS dat er ook van circa 260 werkgevers sprake is. Om interne kosten zoals overhead te reduceren is er het streven om uiteindelijk 150 aangesloten banken te hebben. De bedoeling is om per jaar



Afbeelding 1: Design for Lean Six Sigma: de DMADV-methodologie.

30 tot 40 fusies te realiseren. Deze fusies hebben een enorme impact op de implementatie van WALVIS. De aangesloten banken worden door een paraplu-organisatie voorzien van support op het gebied van HR, inkoop, IT, productontwikkeling enzovoort. De opdrachten van sociale verzekeringspremies en loonbelasting worden voor het overgrote deel uitgevoerd door de centrale afdeling Payroll & Personeels Informatie in opdracht van alle aangesloten banken.

Design for Lean Six Sigma

De gekozen methodologie voor het herontwerpen van het loonaangifteproces conform de door WALVIS gestelde eisen was, zoals genoemd, Design for Lean Six Sigma. Design for Lean Six Sigma is ontstaan als aanvulling op het efficiency- en kwaliteitsverbeteringsprogramma Six Sigma. Design for Lean Six Sigma is op projectniveau een ontwerpmethodologie, dat wil zeggen een gedisciplineerde benadering om nieuwe producten, diensten of processen te (her)ontwerpen. Motorola bijvoorbeeld merkte op – na enkele jaren van succesvolle procesverbeteringen – dat er nog veel meer viel te winnen aan efficiency en kwaliteit door processen allereerst eens goed te ontwerpen.

Vanaf 2000 zijn er twee innovaties geïntroduceerd in de ontwerpmethodologie van Six Sigma: het meer inzetten van Lean principes en het toepassen van ontwerpprojecten binnen de dienstverlening (George et al., *Lean Six Sigma for Services*, 2003). Dus Design for Lean Six Sigma for Services. Lean principes zorgen voor snelheid door stappen in processen te elimineren die in de ogen van de klant niets toevoegen. Het reduceren van verspilling volgens Lean principes kan continu doorgaan en vaak zonder noemenswaardige kosten – in tegenstelling tot bijvoorbeeld veel ICT-investeringen.

Zeven vormen van verspilling volgens Lean principes zijn:

1. Voorraad (werk dat niet af is), zoals het aantal 'lopende' projecten of wachtrijen;

2. Inspecteren en voorbereiden van werkzaamheden;
3. Onnodige features inbouwen zoals overbodige bijlagen in rapportages en opties in software;
4. Informatie opzoeken/zelf naar iets toegaan, zoals een e-mail of een locatie opzoeken;
5. Verplaatsing van iets zoals een aanvraag of factuur verplaatsen langs diverse bureaus;
6. Vertraging/wachten, bijvoorbeeld voor een goedkeuring of een klant die in een rij moet wachten;
7. Bugs/fouten/herbewerking, zaken herstellen en activiteiten opnieuw moeten uitvoeren.

Vanaf ongeveer 2000 is Design for Lean Six Sigma (DfLSS) ook toegepast in de dienstverlening (Services). Toepassingen buiten Manufacturing zijn projecten bij Bank One en Caterpillar Finance. Een ingezette methodologie voor het ontwerpen van nieuwe producten, diensten en processen is DMADV. DMADV is een acroniem van Define, Measure, Analyze, Design en Verify. DMADV bestaat uit een stappenplan waarin gevalideerde methoden & technieken worden ingezet. Bekende technieken zijn een Quality Function Deployment (QFD), een Failure Mode & Effect Analysis (FMEA) en een Pugh Matrix.

Samengevat: DfLSS is een benadering om producten, diensten en bedrijfsprocessen gestructureerd te *ontwerpen*. DfLSS heeft een ontwerpmethodologie (stappenplan) waarin gevalideerde methoden & technieken gedisciplineerd worden ingezet en uitgevoerd. Hiermee worden nieuwe producten, diensten en processen ontworpen. DfLSS gaat kortom over product- en procesinnovatie.

De gebruikte DfLSS-methodologie DMADV met haar gevalideerde technieken is weergegeven in afbeelding 1. Binnen de DMADV-methodologie kunnen meer dan 100 (!) methoden en technieken worden ingezet. Bijvoorbeeld om te focussen, om data op zinvolle wijze te verwerken, simuleren, valideren en ter communicatie. De DMADV-methodologie kan gecombineerd worden met een leiderschapstraining.

Bij veranderingen in een organisatie helpt het als de project-leider inzicht heeft in het politieke krachtenveld van de organisatie. De HR casus wordt volgens de DMADV fasen nader uitgewerkt.

Define – wat is de business opportunity?

De belangrijkste drijfveer om het project Loonaangifte te starten was voldoen aan de nieuwe wetgeving. Indien aan de wetgeving niet voldaan wordt, zou er door het aangepaste boetebeleid van Belastingdienst en UWV een enorm kosten-effect ontstaan. Elk maandelijks loonaangiftebericht dat de Belastingdienst niet bereikt, betekent een boete van 1145,- euro per werkgever. Uitgaande van ongeveer 260 afzonderlijke werkgevers, zouden de kosten als gevolg van boetes kunnen oplopen tot bijna 3,6 miljoen euro per jaar. Zelfs met uiteindelijk 130 afzonderlijke werkgevers praten we over ongeveer 1,8 miljoen euro per jaar aan potentiële boetes. Het voorkomen van deze kosten was dus een additionele 'business driver'.

Het projectplan omvatte vier stromen:

1. Communicatie van de implicaties van de nieuwe wetgeving naar de aangesloten banken en de afdelingen, die een rol zouden krijgen in de uitvoering van de wet zoals IT-afdelingen, de HR Support Desk en Security Management;
2. Het inrichten van een 'lean' proces, waarin de gevolgen van de nieuwe wet uitgevoerd, ondersteund en gemanaged kon worden;
3. Het opzetten van een beveiligde infrastructuur om te kunnen communiceren met de Belastingdienst;
4. Aanpassing van HR-software, zodanig dat aan de vereisten van de Belastingdienst met betrekking tot berichtenuitwisseling wordt voldaan.

Binnen de Define fase werden alle interne en externe belanghebbenden geïdentificeerd. Interne stakeholders waren natuurlijk de aangesloten banken, maar ook IT-afdelingen zoals Netwerk Service Management, Security Management, en het SAP Support Center en HR-afdelingen zoals het HR Callcenter en de centrale Payroll & Personeels informatie afdeling. Om de communicatie met hen *to-the-point* en zo eenvoudig mogelijk te houden werd een SIPOC-diagram gebruikt (zie afbeelding 2), een proces (concept)beschrijving op hoofdlijnen. Als externe stakeholders werden de softwareleverancier en de Belastingdienst geïdentificeerd. Door al in een vroeg stadium met hen samen te werken, werd de laatste actuele informatie al in een vroeg stadium verkregen. Dit was een van de succesfactoren in het project.

Measure – waaraan moet het product/proces voldoen?

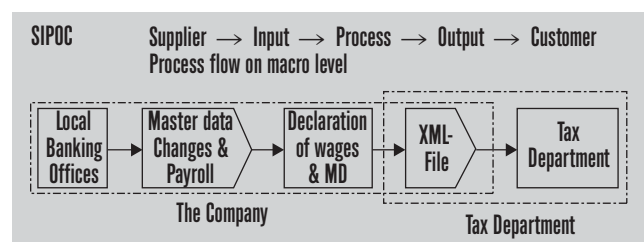
Elke interne stakeholder werd geconsulteerd om hun *business requirements* met betrekking tot de nieuwe wet boven water te krijgen. Een voorbeeld illustreert dit; een bank is een zeer beveiligde omgeving ten aanzien van

dataverkeer. Omdat er een internetverbinding opgezet moest worden met de buitenwereld (Belastingdienst) werd de afdeling Security Management geconsulteerd. Op deze manier werden alle functionele behoeften van elke stakeholder in kaart gebracht. Functionele behoeften werden in technische vereisten voor CTQ's (Critical to Quality-metrieken) vertaald. De belangrijkste CTQ's met technische eisen (requirements) zijn: 100 procent leveringsbetrouwbaarheid van zelf verzonden Loonaangifteberichten; 100 procent ontvangstbetrouwbaarheid van externe retourberichten. Het betekent dat de bank alleen correct gegenereerde XML-berichten of correctie XML-berichten van eerdere aangifteperiodes, per inhoudingsplichtige, per maand naar de Belastingdienst verstuurt. Pas indien aan deze voorwaarden is voldaan mag het bericht verzonden worden.

De Belastingdienst verzendt op haar beurt retourberichten van ontvangst of foutberichten, wanneer een bestand niet geopend of de inhoud ervan niet verwerkt kan worden. In het geval dat er onjuiste totalen, subtotalen of onjuiste HR-stamgegevens worden verzonden, worden verschillende typen retourberichten verzonden. De bron van deze retourberichten hoeft niet per se de Belastingdienst te zijn. Deze kunnen ook van het UWV afkomstig zijn. De bank moet in staat zijn om deze berichten te ontvangen en te verwerken, de fouten te herstellen en een correctiebericht in de volgende aangifteperiode te versturen (eigenlijk een reworkcyclus). De consequentie van een dergelijke reworkcyclus kan in sommige gevallen een boete van 1145,- euro betekenen. Dus u begrijpt de relevantie van 100 procent leverings- en ontvangstbetrouwbaarheid!

Analyze – analyseer High level Designs

Na vertaling van de functionele behoeften in technische vereisten ofwel CTQ's, werd er door een expertteam een brainstorm-sessie belegd over de mogelijke designs. Het meest belovende design werd bepaald door middel van een Pugh Matrix. Het was een volledig geautomatiseerd concept, waarbij verschillende IT-afdelingen betrokken zouden moeten worden. Het gekozen design gaf aan dat er slechts één operator nodig was om alle 17 geïdentificeerde processtappen, het afhandelen van foutverslagen en het inplannen en opstarten van geautomatiseerde batch-processen over meerdere servers, te verwerken. Naast dit concept werd een



Afbeelding 2: SIPOC-diagram.

2006	Geëxtraheerde payroll resultaten per werkgever; Status: nieuw	XML-bestanden gecreëerd; Status: XML gecreëerd	Aantal verzonden XML-bestanden naar Belastingdienst	Aantal NIET verzonden XML-bestanden	% Leveringsbetrouwbaarheid van verzonden bestanden	Retourberichten ontvangen van de Belastingdienst
Januari	260	260	260	0	100%	260
Februari	254	254	254	0	100%	254

Afbeelding 3: CTQ-log WALVIS.

minder geïntegreerd, maar gemakkelijk te implementeren fall-back scenario bepaald en parallel geïmplementeerd.

Design – ontwerpen in detail

Met het boetebeleid, dat als een zwaard van Damocles boven de organisatie hangt, werd er gedurende het ontwikkeltraject veel tijd gestoken in preventie van fouten. Een Failure Modes & Effects Analysis (FMEA) is een geschikt hulpmiddel hiervoor. Met behulp van materiedeskundigen werden zaken zoals onverwerkte XML-berichten die op servers achterbleven of erger nog, loonaangiften die per ongeluk verwijderd werden, besproken. Per processtap werden meerdere risico's besproken en werd de ernst, de mate van opsporing en de kans van optreden bepaald. Dit resulteerde in een matrix waarbij inzicht werd verkregen in de belangrijkste 'Failure Modes'. Met behulp van Poka Yoke-methoden (een door Shigeo Shingo bedacht en bij Toyota toegepast concept, om fouten in gebruik en toepassing te voorkomen red.) dacht het team vervolgens na over oplossingsrichtingen die het ontwerp zodanig konden verbeteren, dat de kans op ernstige defecten (boetes) werd geminimaliseerd. Het inrichten van een tellermechanisme om sneller vergissingen te detecteren is hiervan een voorbeeld.

Ondanks de poging om het loonaangifteproces zo 'lean' mogelijk te ontwikkelen (van zoveel mogelijk verspilling, zoals onnodige complexiteit, wachttijden en inspectiemomenten, ontdaan), bleven er toch nog 17 noodzakelijke processtappen over. Daarnaast passeerden de loonaangifteberichten meerdere servers, even zovele system administrators en vier managers van verschillende afdelingen, voordat ze de computersystemen van de Belastingdienst bereikten. In feite was er sprake van een complexe, onbeheersbare situatie voor de proceseigenaar. De invloed van het projectteam op zaken zoals de kwaliteit van de aangeleverde informatie bleek – als gevolg van fusies tussen aangesloten banken – te beperkt om hier iets aan te doen. Om toch *in control* te blijven, besteedde het team veel aandacht aan controlemechanismen om boetes zoveel mogelijk te voorkomen. Een voorbeeld is het voorkomen van invoerfouten. Medewerkers die getransfereerd worden naar een andere aangesloten bank, ontvangen een ander personeelsnummer. Om medewerkers in het HR-systeem ten behoeve van de Loonaangifte uniek te identificeren, worden controles

uitgevoerd op de geboortedatum en het sofinummer. Verder stak het team veel arbeid in een volgsysteem van XML bestanden die zich op de diverse servers konden bevinden. Voordat een XML bestand bij de Belastingdienst aankwam, passeerde het diverse servers en werd het op diverse bestandslocaties opgeslagen. Scripts werden ontwikkeld om deze bestanden geautomatiseerd te verwerken en naar een volgende server te leiden. Een voorbeeld hiervan was het geautomatiseerd comprimeren van een bestand. Vanuit HR-perspectief werd een nieuwe rol gecreëerd: De Business to Administration Operator. Populairder gezegd: de B2A operator. Via een intranet-applicatie kreeg hij toegang tot alle relevante computersystemen, zodat hij op elk moment de locatie van de bestanden kon volgen. Het voordeel van een dergelijk eenvoudig proces was dat er slechts een geringe trainingsinspanning noodzakelijk werd. Het team hoefde alleen de B2A operator en zijn backup te trainen.

Verify – valideer, lanceer en draag over

Een productiehandboek met de *lessons learned* uit de FMEA-sessie was een van de *deliverables* in het project die werden overgedragen. Tevens werd een CTQ-log overhandigd. Deze bevatte de KPI's ten behoeve van de managementrapportage. Nadat het ontwerp getest was in samenwerking met de Belastingdienst, ging het project succesvol en op tijd 'live'. In afbeelding 3 zijn de resultaten van januari en februari opgenomen in een CTQ-log ten behoeve van managementrapportages.

Als gevolg van fusies tussen aangesloten banken verschilt het aantal werkgevers in de maand januari en februari. De CTQ-log wordt opgesteld door de B2A operator om de CTQ %-Leveringsbetrouwbaarheid en de CTQ-aantallen verzonden loonaangifteberichten te rapporteren aan de proceseigenaar 'Loonaangifte'.

Marcus Bergman en Ruud Schonkeren

Marcus Bergman (marcus.bergman@unc.nl) is adviseur op het gebied van Lean Six Sigma en is werkzaam bij Uni Network Consultancy B.V.

Ruud Schonkeren is senior consultant en oprichter van People Dimension B.V.