



Bedrijfsprocessen zijn de ruggengraat van het bedrijf

# EEN FABRIEK VAN INFORMATIEVERWERKING

Het gebeurt niet vaak dat ik een directeur spreek die de woorden 'proces management' vaker in de mond neemt dan ik zelf. Ed van der Meulen is directeur van het Service Center Savings & Loans bij de ING. Hij heeft proces management ingevoerd en heeft grip op zijn bedrijfsvoering. Een bevlogen procesdenker aan het woord.

Door Jeroen de Groot

Hoe werkt proces management in de keten waarvan het Service Center deel uitmaakt? En nu het onderwerp proces management steeds vaker in de schijnwerpers komt te staan, is het dan ook zo langzamerhand een vast onderwerp in management-vergaderingen? Het Service Center Savings & Loans verricht alle operationele activiteiten ter ondersteuning van de Nederlandse ING bancaire spaarproducten en consumptieve financieringen. Het Service Center is in mei 2003 gestart. Diverse onderdelen uit de Postbank, ING Bank en divisie Intermediair werden bij elkaar gezet om er één Service Center van te maken. Het Service Center valt onder de divisie OPS & IT Banking van de ING. Van der Meulen heeft een aantal afdelingen ingericht binnen het Service Center, drie afdelingen ter ondersteuning van het operationele proces: Business Planning & Service Management,

**Naam:** ING Service Center Savings & Loans

**Branche:** Financiële dienstverlening

**Typering:** informatieproductie-omgeving

**Omvang:** 370 FTE

Dit Service Center verzorgt de operationele ondersteuning voor alle spaar- en leenproducten van de bancaire ING labels in Nederland. Zij verwerkt alle klantvragen en aanvragen betreffende spaar- en leenproducten van de labels Postbank en ING Bank.

Change & Project Management en Business Continuity Management. In totaal een kleine 90 FTE. Daarnaast staan de drie operationele afdelingen Sparen, Bedrijfs-sparen en Lenen, opgeteld ongeveer 280 FTE.

## Uniformeren

“De grootste complexiteit vanuit procesdenken hadden we al direct bij aanvang te pakken”, zegt Van der Meulen. Het ontstaan van de ING Groep enkele jaren terug betekende dat er ruim 25 juridische entiteiten bij elkaar werden gezet in de divisies Retail, Wholesale, Intermediair en OPS & IT. Ieder product had zijn eigen business rules, zijn eigen applicatie, zijn eigen kanaalstrategie en zijn eigen processen. Inmiddels is daar een rationaliseringsslag overheen gegaan, maar nog steeds zijn er verschillende productprocessen omdat bijvoorbeeld een bepaalde applicatie een andere procesgang afdwingt. Het kost veel tijd en energie om processen en systemen allemaal te uniformeren en vereenvoudigen. “Infrastructuur gaat nog wel”, stelt van der Meulen, maar zo gauw je het hebt over applicaties en processen, dan heb je het over producten, verkoopkanalen en business rules die soms wijd uiteenlopen. Bijvoorbeeld voor Sparen is er één generieke ‘spaaromgeving’, maar die is ontwikkeld voor de Postbank en niet zomaar in te zetten voor de ING Bank. Niet alleen vanuit het beheersperspectief of de interne efficiëntie zou een uniform proces plus systeem wenselijk zijn, maar ook vanuit het perspectief van de klant. “Beste klant, in plaats van dit

product van de Postbank, past dat product van de ING Bank net iets beter op uw behoefte". Hier ligt ook een duidelijke rol voor de productontwikkelaars. Vroeger hadden zij, gepushed door de concurrentie, min of meer de vrije hand in het bedenken van exotische nieuwe producten. Tegenwoordig dienen zij veel meer rekening te houden met de bestaande processen en systemen. Heb je eenmaal een goed proces ingericht met een flexibel systeem, dan kun je 'een volgend' product er zo doorheen laten lopen, zonder een nieuw proces of systeem te moeten maken. De productontwikkelaar moet schipperen tussen zijn nieuwe ideeën en de randvoorwaarden vanuit de organisatie. Hij balanceert als het ware tussen efficiëntie en effectiviteit.

## Resistent

Het Service Center heeft aan den lijve ondervonden dat de rationalisering van processen en systemen slechts stap voor stap verloopt. Je moet in de eerste plaats de dagelijkse operatie draaiend houden en dan ook nog eens voldoen aan diverse voorbijkomende eisen van wet- en regelgeving: 'Tijdens de verbouwing van de verbouwing gaat de verkoop gewoon door'. Drie jaar geleden werd de ING 'overvallen' door de eisen van de SOX regelgeving. "We moesten iets doen, omdat we aan de Amerikaanse beurs genoteerd staan." Zo werden diverse entiteiten binnen de ING gedwongen om naar hun processen te kijken. Bij het Service Center was het werken aan de processen al vanaf dag één een onderwerp. "Goed nieuws dat anderen nu ook expliciet met proces management aan de gang gingen", stelt Van der Meulen, "jammer dat er een externe druk voor nodig is". Je zou per definitie moeten werken aan de ruggengraat van je bedrijf: je bedrijfsprocessen. De beheersing en het continu verbeteren van de processen maakt je vanzelf resistent tegen 'verstoringen' van buiten. Je bent beter bestand tegen nieuwe wet- en regelgevingseisen, compliance-vraagstukken, interne audits en andere nieuwe projecten. "Ik zie om mij heen nog veel partijen die SOX-achtige gebeurtenissen die van buiten komen zien als een verstoring". Het is eerder andersom: het feit dat veel managers niet met proces management bezig zijn, dat is eigenlijk de verstoring! Immers, bij al die onderwerpen grijpen we steeds weer naar die ene kapstok die ons grip geeft: de processen. We verbeteren ze, nemen ze in beheer en zijn weer een stapje verder in de maturiteit.

Hoe actueel is het onderwerp proces management? Vormt het inmiddels een vast agendapunt in de MT-vergaderingen? "Nee, het staat er niet expliciet op, maar impliciet eigenlijk regelmatig". Het hangt af van het



Foto: Harry Otto.

Ed van der Meulen: "Ik zie nog veel partijen die SOX-achtige gebeurtenissen zien als een verstoring".

actuele onderwerp dat langskomt. Is het SOX, dan staan de processen er prominent op. Is het compliance, dan ook. Eigenlijk komt proces management in een soort vermomming steeds weer terug op de management-agenda. Volgens Van der Meulen zou het best een idee zijn om proces management een vast agendapunt te maken en daar dan de wekelijkse of maandelijkse procesgerelateerde onderwerpen aan te koppelen. Dan heb je namelijk continu focus op de ruggengraat van het bedrijf: de processen. Vervolgens koppel je de waan van de dag eraan vast. "Als je grip hebt op je processen dan zijn al die actuele plotseling opkomende onderwerpen lang niet zo spannend als wij ze steeds maken!"

## Denkproces

Binnen het Service Center Savings & Loans is de procesbeheersing goed op orde. "Nog niet in alle details, maar we hebben grip". Van der Meulen heeft een permanente thermometer in de diverse processen gehangen: 'meten'! Foutpercentages worden continu gemeten en door middel van analyses worden de oorzaken aangepakt. In plaats van 'foutpercentage' hanteert Van der Meulen in de communicatie een andere invulling: "wij meten het goedpercentage". Van het 'goedpercentage willen verhogen' gaat een veel positievere emotie uit. In de wereld van Operations wordt veel te vaak geroepen dat dingen nog steeds fout gaan. Het is heel belangrijk

Heeft u reacties naar aanleiding van GRIP of wilt u uw mening delen, stuur dan graag een e-mail naar [jeroen@processexpress.nl](mailto: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.

om dit om te draaien: “we doen vele malen vaker de dingen goed dan fout”. In die zin is kwaliteitsverbetering iets goeds! Niet om minder fout te doen, maar om meer goed te doen. Als kwaliteits-management model is destijds het INK-model gekozen. Inmiddels zit de organisatie (met 325 punten) tegen het einde van de procesgerichte fase (als stille getuigen prijken enkele Awards op de spreektafel). Net zoals in het INK-model staan ook bij het Service Center de processen centraal. Zonder processen geen Operations, ze vormen het bestaansrecht. Daarom heeft Van der Meulen het onderwerp ‘proces management’ altijd op het netvlies staan. “Wij beheersen de processen en verbeteren ze doorlopend. Dit stopt nooit. Als je ooit denkt klaar te zijn met verbeteren, dan is het je eigen denkproces dat aan verbetering toe is.”

Het continu meten werd vanaf het begin in gang gezet. De set van de Key Performance Indicators (KPI's) werd met vallen en opstaan gefaseerd ingevoerd. In 2004 bleek bijvoorbeeld dat diverse afdelingen zich niet aan afspraken hielden ten aanzien van de doorlooptijd richting klant. Vervolgens werd een jaar lang gestuurd en gehamerd op doorlooptijd. Dit leverde gaandeweg veel problemen op. Er was veel kwaliteitsverlies en enorm oplopende kosten (FTE's) om die doorlooptijden maar te halen. Het jaar daarop werd de focus verlegd naar kwaliteit, maar met behoud van de doorlooptijden. Aansluitend lag de focus op kostenbeheersing, met als randvoorwaarde een optimale kwaliteit en doorlooptijd. Zo ontstond een verbetering van het ‘goedpercentage’ van 40 naar 98 procent, met tevreden klanten als resultaat. Allerlei herstelwerkzaamheden in de processen waren niet meer nodig. De ‘verborgen fabriek’ was verdwenen.

### Horizontale kijk

Begin 2005 werd vanuit ING Retail Value Chain Management geïnitieerd, waar het Service Center een groot voorstander van was. Welke entiteiten spelen een rol rondom het Service Center, die met elkaar waarde toevoegen voor de totstandkoming van het product voor de klant? Van achter naar voren definieerde men: Infrastructuur, Application Development Center (ADS), het Service Center (SC) zelf, Product Management (PM) en de klant. Infrastructuur voorziet in de harde fysieke backbone waarlangs de klant zijn producten en diensten bestelt en verkrijgt. Het Application Development Center ontwikkelt en onderhoudt de benodigde software-applicaties. Vóór het Service Center zelf zit dan Product Management, die de producten bedenkt en de kanalen richting klant aanstuurt. De managers van de entiteiten

PM, SC en ADS vormen samen een kernteam om deze keten virtueel te besturen. Vanuit de organisatorische functionele indeling geeft dit kernteam een ‘horizontale impuls’ aan de besturing.

Dat hij al een procesdenker was blijkt uit Van der Meulen's statement “We hebben als het ware een horizontaal samenwerkingsverband hersteld”. Ieder kijkt over zijn eigen grenzen heen. Bijvoorbeeld: voorheen richtte het Service Center zich op het verwerken van de 32 aanvragen op een ochtend, zonder dat men zich afvroeg waarom van de in totaal 100 aanvragen van die ochtend er maar 32 het Service Center bereikten. Deze horizontale kijk over de keten heen stelt de diverse afdelingen in staat om uiteindelijk de klant beter te bedienen. Een functionele indeling is niet per definitie verkeerd, alleen je zult het moeten compenseren met horizontaal keten management. Een additioneel voordeel van keten management is dat je entiteiten in de keten die wat achter lopen in proces management naar een hoger plan kunt trekken. Zo krijgt iedere entiteit een ongeveer gelijk niveau van maturiteit. Handig voor een klant-case die door de processen heen alle entiteiten passeert.

Inmiddels nemen het Service Center en de collega's in de value chain concrete stappen richting operational excellence. Het streven is om de processen perfect uit te voeren met de verschillende KPI's met elkaar in balans gebracht. Zo goed mogelijk en zo snel als het kan. Het Service Center is een fabriek van informatie-verwerking. Van der Meulen riep vier jaar geleden al: “we moeten meer een fabriek worden dan we nu zijn”. Proces management is hiertoe het middel en zal uniform en integraal leiden tot een situatie van grip op de bedrijfsvoering en daarmee grip op de klanttevredenheid en het bedrijfsresultaat.

Momenteel staat de organisatie aan de vooravond van een organisatorische verandering. Vele denkhoofden gaan het weer druk krijgen met afdelingen, functies en organigrammen. Er zal een natuurlijke focus komen op het ‘functionele denken’. Als het stof is neergedwarfeld zullen daar nog steeds de processen zijn, die zich in principe niets aantrekken van organisatorische indelingen. Van klantvraag tot klantresultaat dient het op orde te zijn en moet er grip zijn. Veranderingen in een organisatie kunnen de boel flink op zijn kop zetten en veel turbulentie genereren. In al deze hectiek vormt “proces management de enige constante factor”.

### Jeroen de Groot

Drs. Jeroen de Groot ([jeroen@processexpress.nl](mailto: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.