

In de ban van Het Lijstje

TERUG NAAR DE ESSENTIE

Jaarlijks verspijkeren organisaties miljoenen euro's om de informatievoorziening te professionaliseren en te stroomlijnen. De nieuwste ontwikkelingen op het gebied van datawarehousing, informatieanalyse en ontsluiten van gegevens worden hoopvol gevolgd als mogelijke oplossing voor interne informatieproblemen. Want alle investeringen ten spijt, Het Lijstje, het ultieme handige lijstje met passende informatie dat ons werkelijk ondersteunt in de uitvoering van ons werk, dat heeft het nog niet opgeleverd.

Door Ellen Bulder

Als oplossing voor het gebrek aan passende informatie wordt er binnen organisaties driftig op los geknutseld in Excel. Dit levert 100 procent maatwerk op voor de gebruiker, maar voor de organisatie als geheel weinig overdraagbare, onderhoudbare en weinig betrouwbare informatie. Afgezien van de grote inefficiëntie die deze manier van werken met zich meebrengt, zijn het vaak deze lijstjes waaraan medewerkers een groter geloof hechten dan aan de inhoud van de eigen bedrijfsvoeringssystemen. Zodoende bestaat er vaak een geheel eigen, arbeidsintensieve informatiecultuur buiten de bedrijfsvoeringssystemen om, die hardnekkig menige nieuwe systeemimplementatie blijft overleven. Iets waar we maar mee moeten zien te leven? Of kan de wildgroei aan eigen lijstjes wel degelijk in goede banen worden geleid?

Indammen

Een eerste stap in het zoeken naar een oplossing is gelegen in de acceptatie dat het gebruik van eigen lijstjes een niet uit te bannen fenomeen is. Integendeel, het is zelfs ongewenst om

alle individuele stuurinformatie uit hetzelfde informatie-systeem te willen halen. Sommige gegevens zijn nu eenmaal niet van belang uit oogpunt van bedrijfsvoering, maar wel handig voor de individuele medewerker voor het houden van overzicht op het eigen werk. Anders wordt het als het gebruik van lijstjes niet meer beperkt blijft tot individueel gemak, maar een belasting gaat vormen voor de organisatie. Dit was het geval bij een overheidsorganisatie, waar de account managers in het kader van kennis over klanten vanuit verschillende afdelingen maandelijks maar liefst 20 overzichten voorgeschoteld kregen met het verzoek deze te controleren. Door het ontbreken van een duidelijk kader en belang van deze overzichten trad al snel controlemoedigheid op. Dit had tot gevolg dat de overzichten die wezenlijk waren voor de bedrijfsvoering van de eigen afdeling onder-sneeuwden. Op zo'n moment is het zaak het gebruik van allerlei lijstjes in te dammen en tot de essentie te beperken.

Voordat u het mes zet in de vele lijstjes die de efficiëntie van uw afdeling onder druk zetten, is het belangrijk om te beseffen dat lijstjes ontstaan vanuit een behoefte. Interessant is dan om te onderzoeken waar deze behoefte door gedreven

Beter gestroomlijnd werkproces

De front-office van een woningcorporatie werd geconfronteerd met veel klagende huurders over foutieve huurbedragen. Om dit te ondervangen gingen de front-office medewerkers lijsten bijhouden van contractmutaties die zij hadden doorgegeven aan de vastgoedadministratie. Met deze lijsten kon de front-office de te versturen huurnota's controleren voordat deze naar de huurders gingen, en konden zij verkeerde nota's tegenhouden en laten corrigeren. Het aantal klachten verminderde inderdaad. Deze controle werd echter zulk gemeengoed dat de vastgoedadministratie de front-office eindverantwoordelijk hield voor een juiste facturatie naar de klant toe, en meer controletaken begon door te schuiven. Wat begon als een eigen initiatief om klagende huurders te voorkomen, groeide uit tot een omvangrijke, terugkerende controletaak. De werkelijke oorzaak bleef hierdoor echter onopgelost. In plaats van oplossingen te zoeken in controlelijsten zou een beter gestroomlijnd werkproces meer winst voor beide partijen hebben opgeleverd. Door het mutatieproces goed te analyseren en structureel te verbeteren zouden twee vliegen in een klap kunnen worden geslagen: de mutatielijsten konden vervallen, en de huurnota's hoefden niet meer handmatig te worden gecontroleerd. Zo keerde de klantgerichtheid van de front-office medewerkers zich uiteindelijk tegen hen, en was de woningcorporatie een inefficiënt werkproces rijker.

wordt. Dit kan heel divers zijn, variërend van het gemakkelijker kunnen opzoeken van gegevens, een incidenteel informatieverzoek uit het verleden dat iets te structureel is opgepakt of het bijhouden van gegevens op verzoek van andere afdelingen. Soms komt men tot de ontdekking dat deze behoefte er niet meer is, en het bijhouden van het lijstje een gewoonte is geworden. Of simpelweg blijkt dat een medewerker taken naar zich toe heeft getrokken om positie te verwerven. Vaak ontstaan lijsten echter door tekortkomingen elders in het proces. Door niet steeds met deze tekortkomingen geconfronteerd te worden, worden vangnetten geconstrueerd die de last van deze tekortkoming proberen te reduceren. Hierbij houdt men echter niet alleen de oorzaak van de problemen in stand, maar loopt men ook het gevaar om de zelf ingebouwde controle te institutionaliseren.

Een lijst van lijstjes

Het is dus zaak om het nut en de noodzaak van de in gebruik zijnde lijstjes te inventariseren om informatieballast en symptoombestrijding te voorkomen. De scope van deze

inventarisatie betreft alle overzichten, lijsten of rapportages die binnen de organisatie worden verspreid en vragen om actie van anderen (zoals controle en correctie). Het is verbazingwekkend hoe snel er een lijst ontstaat van alle in omloop zijnde overzichten. Door deze overzichten stuk voor stuk kritisch tegen het licht te houden en gezamenlijk de discussie aan te gaan over het waarom van het overzicht, ontstaan al snel aanknopingspunten voor verbetering (zie ook de checklist in het kader). Al was het alleen al om te constateren dat medewerkers ieder voor zich gelijksoortige overzichten bijhouden, zonder dat men dat van elkaar weet. Een mooie vuistregel is dat als de eerste vijf vragen van de checklist niet adequaat kunnen worden beantwoord, de toegevoegde waarde van het overzicht voor de bedrijfsvoering zeer mag worden betwijfeld. Lastig is wel om de discussie zuiver te voeren als een duidelijk toetsingskader ontbreekt. Want wat of wie bepaalt nu of een overzicht zinvol is of niet?

Toegevoegde waarde

Een discussie over de zin en onzin van een lijstje is alleen te voeren als hierbij de relatie wordt gelegd met de toegevoegde waarde van dit lijstje voor de sturing van de organisatie. Immers, waarom zou u gegevens bijhouden en controleren als daar verder niets mee gebeurt? Los van de meerwaarde die een lijstje kan hebben voor het individu, is de ware vraag: draagt de manier waarop wij onze prestatie meten, volgen en sturen bij aan het behalen van onze doelstellingen?

Om goed antwoord te kunnen geven op deze vraag, is het van belang om scherp te hebben wat de kerntaak is van uw afdeling, op welke prestaties u wilt sturen, in welke mate het resultaat van deze prestaties binnen uw eigen invloedssfeer valt en wat dit betekent voor de inhoud van het gewenste lijstje. Deze vragen dienen in onderlinge samenhang te worden beantwoord, anders is het schrappen van lijstjes niets anders dan het terug over de schutting gooien van historisch gegroeid werk. En daar wordt uiteindelijk niemand echt gelukkiger van.

De vraag wat de kerntaak van uw afdeling is, is vaak niet zo eenvoudig te beantwoorden. Het beeld dat u als leidinggevende hiervan heeft, kan nogal verschillen van de verwachtingen die hierover elders binnen de organisatie leven. Om geen speelbal te worden van mogelijk tegenstrijdige verwachtingen is het belangrijk om op managementniveau afspraken te maken over de resultaten waarop uw afdeling wordt aangesproken en afgerekend. Het jaarplan is hierin te beschouwen als een managementcontract met resultaten die uw afdeling het

Vaak ontstaan lijsten door tekortkomingen elders in het proces

komende jaar wil leveren. Dit contract maakt tevens duidelijk op welke prestaties u de afdeling wilt sturen. Het doorvertalen van de sturingsbehoefte naar de betekenis hiervan voor inrichting en omvang van controleoverzichten brengt u dus terug naar de essentie. Zorg er dan wel voor dat u niet alleen aan het stuur zit, maar dat de sturingsbehoefte van uw afdeling is doorvertaald naar de betekenis hiervan voor de individuele medewerker. Op die manier pakt u problemen bij de bron aan.

Blijvende verbetering

Als het gebruik van lijstjes tot de kern is teruggebracht, is het zaak om de continuïteit van het goede gedrag te waarborgen. Immers, het afscheid nemen van handige eigen lijstjes kan menig medewerker zwaar vallen, en terughal ligt op de loer.

Het is van belang om scherp te hebben wat de kerntaak is van uw afdeling

Daarom is het belangrijk om een 'no excuse environment' te organiseren. Een omgeving waarin de randvoorwaarden zijn gecreëerd om te blijven doen wat is afgesproken. Blijvende aandacht voor de kwaliteit van de informatievoorziening in werkoverleggen bijvoorbeeld laat zien dat het u als manager menens is en u dit punt hoog op de agenda heeft staan. Ook is een regelmatige herinstructie over het juiste gebruik van bedrijfskritische systemen en rapportage-tools van belang om ervoor te zorgen dat ingeslepen verkeerde werkwijzen niet aan nieuwe medewerkers worden overgedragen. Bovendien wordt op die manier het inzicht in het belang en de samenhang van gegevens gewaarborgd voor zowel zittende als nieuwe medewerkers. Door medewerkers daadwerkelijk te

Checklist Nut en noodzaak van het lijstje

- Wie verzendt deze lijst?
- Aan wie?
- In opdracht van wie?
- Met welk doel?
- Welk werkproces?
- Welke frequentie?
- Inhoud lijst?
- Herkomst gegevens?
- Hoe gegenereerd?
- Waarom correctie doorvoeren?

Rapportageregime

De afdeling account management bij een overheidsorganisatie was een relatief jonge afdeling, ontstaan na de laatste grote organisatieverandering. Het was nog een beetje zoeken, maar al snel vonden de account managers hun weg als intermediair tussen klant en back-office. Met het vastleggen van klantgegevens ging het echter minder goed. Sommige account managers voerden deze zelf in, anderen delegeerden dit aan het secretariaat. Een duidelijke werkwijze was er niet. Het bedrijfsvoeringssysteem werd gezien als noodzakelijk kwaad dat weinig van doen had met het eigen werk als account manager. Ook was het bewustzijn laag over het belang en de impact van de kwaliteit van bepaalde gegevens. Opvallend was dat de divisie als geheel wel werd afgerekend op de resultaten die terug te leiden waren op de kernactiviteiten van de account managers. Deze laatste hoefden hierover echter niet te rapporteren. Dit werd gedaan door afdeling Financiële Controle, die maandelijks veel werk had aan het repareren van inconsistenties in de klantinformatie. Op de vele controleverzoeken aan het adres van de account manager werd echter maar matig gereageerd, en dit leidde tot veel frustraties voor beide partijen.

Pas toen de vele controleoverzichten gericht aan de account managers kritisch onder de loep werden genomen, werd duidelijk waar de pijnpunten zaten. Oneigenlijke taken kwamen aan het licht en konden worden overgedragen. Om een blijvende verbetering bij de bron te bewerkstelligen, werd van de account managers verwacht dat zij zelf klantgegevens gingen invoeren. Hieraan werd een maandelijks rapportageregime gekoppeld, zodat direct het belang en de relevantie voor het eigen werk zichtbaar werden. Ook werd flink geschrikt in de hoeveelheid te controleren gegevens, waardoor de controlelast voor de account manager tot een minimum beperkt kon worden. Op die manier werd de kwaliteit van de informatievoorziening een belang voor alle betrokkenen en kon beter worden gestuurd op de resultaten van de organisatie.

laten rapporteren over voor hen én de bedrijfsvoering relevante gegevens, wordt hun vertrouwen in en vaardigheid met het informatiesysteem vergroot, en kan de separate lijstjescultuur zo veel mogelijk worden uitgebannen.

Dr. Ellen Bulder is organisatie- en procesconsultant bij adviesbureau Verdonck, Klooster & Associates.