

HET FUNCTIONELE PERSPECTIEF VOORBIJ

Wie de dynamiek van een lokale bank kent, zal het beamen: stilstand is achteruitgang. Het tiptop blijven bedienen van je klanten vergt constante alertheid op verbetermogelijkheden in je processen. De concurrentie is hevig. De organisatie ontwikkelt zich snel. De implementatie van compliance zet de werkprocessen van de bank onder druk. Wie onder dergelijke omstandigheden meer procesgericht wil gaan werken en sturen, toont lef. Toch is dat precies de stap die het management en de medewerkers van Rabobank Betuwe hebben gezet. Die stap blijkt - nu een jaar later en na de evaluatie - een flinke sprong voorwaarts. Over hoe je procesgericht sturen introduceert en implementeert in een bestaande bankomgeving, met beproefde routines, rolverdelingen en werkwijzen vertelt René van der Heijden van Rabobank Betuwe in het mooie Betuwse landschap openhartig.

Als directeur Bedrijfsmanagement is René van der Heijden de natuurlijke gesprekspartner voor in- en externe toezichthouders. Hij zegt hierover: 'Het ontvangen van bijvoorbeeld de collega's van de Audit Rabobank Groep, de audit-afdeling van Rabobank Nederland, is een moment om jezelf de spiegel voor te houden. Ons kantoor had de zaken aardig onder controle, maar ik merkte wél dat de lat ieder jaar hoger komt te liggen. Dat kost moeite. En op een goed moment besef je, dat je met verbeteren vanuit het perspectief van de functionele organisatie de oorlog niet meer gaat winnen. Optimaliseren binnen de verhoudingen van de bestaande structuur van de 'hark', is dan niet meer toereikend.'

Die vaststelling roept het beeld op van vastlopende processen. Wat doe je daarmee?

René: 'Ja, wat doe je dán om de dienstverlening glans te laten houden? Het antwoord trof ik in het boek 'Effectief Procesmanagement' van Jos Tolsma en Dirk de Wit. Dat bood me inzicht en daarmee het perspectief van de procesorganisatie bovenop de functionele bankstructuur. Gewoon een compleet andere manier van kijken, nu eens over de muren van

RENÉ VAN DER HEIJDEN EN JAN MANDEMAKERS

afdelingen heen en dwars door de organisatie. Dan zie je heel duidelijk hoe we allemaal moeten gaan samenwerken. Dat we moeten leren denken vanuit samenhang om de kwaliteit van de processen te verhogen en zo de kwaliteit van de dienstverlening aan onze klanten te verbeteren. In dit opzicht zie ik twee dimensies: de eerste is de functionele dimensie van: de organisatiestructuur, de bevoegdheden en autorisaties en dergelijke waarmee het bankvak wordt uitgeoefend; de tweede dimensie - die van procesmanagement - hangt daar als het ware boven. Dat betekent dat je het aanvullend moet organiseren.'

Tussen weten en kunnen ligt nog de kloof van de praktijk. Hoe zijn jullie daar mee omgegaan?

'We hebben iets nodig dat boven de partijen staat. Dat stond voor mij voorop', vertelt René. 'Ik heb daarover natuurlijk overlegd met m'n collega's, want je weet gewoon dat het procesbelang niet altijd matcht met het denken vanuit bijvoorbeeld afdelingen. Daarna hebben we risicovolle processen opgedeeld naar drie aandachtsge-



**René van der Heijden (links),
Jan Mandemakers (rechts)**

bieden. Elk aandachtsgebied heeft vervolgens zijn eigen 'procesplatform' gekregen. Dat zijn breed samengestelde groepen, met vertegenwoordigers uit verschillende afdelingen en

segmenten. Hier worden processen altijd vanuit samenhang behandeld. Er is er een voor Particulieren, een voor Bedrijven en een voor Bankbrede Zaken. Alle risico's zijn uiteindelijk gekoppeld aan één 'leading platform'. De voorzitters van de platforms bezitten procesverantwoordelijkheid. Dat wil zeggen: ze zorgen voor een optimale inrichting van het proces. De lijnmanagers zorgen dat medewerkers de processen naar beste vermogen uitvoeren. Een heldere taakverdeling, tóch? In geval van een meningsverschil over de procesinrichting heeft de voorzitter van het betreffende platform het laatste woord.'

Sceptis

Eerlijkheid gebied René te zeggen dat het inrichten van die platforms niet 'overnight' gebeurde. 'Dat heeft een half jaar gekost. In het begin ontmoetten we heel wat sceptis. De introductie hebben we in de directie dan ook terdege voorbereid. Daarbij heeft *Jan Mandemakers* van O&i ons ondersteund. Wij hebben ons als directeuren gecommitted aan procesmatig sturen.' Jan vertelt daarover: 'We hebben met de directeuren goed gekeken naar ieders belangen, opdat we een goed beeld hadden van de weerstanden die we konden verwachten. Verder hebben we vooral gekeken naar de winstpunten die procesmatig werken met zich mee zouden brengen.' René vervolgt: 'Daarna hebben we er alles aan gedaan om de implementatie te doen slagen. Dat betekent: alle oude procesactiviteiten afkappen, bestaande vergaderoutines stopzetten, klachtenafhandeling omleiden naar het platform, resultaatafspraken maken, resultaten zichtbaar maken op intranet. Het was van meet af aan duidelijk: dit is niet iets vrijblijvends náást het werk. Dit is onze nieuwe manier van werken.'

Ondersteunen platforms

Dat issues niet tussen de wal en het schip raken is een taak van de procescontrollers; zij bewaken ook de voortgang. René: 'Deze medewerkers wonen alle platformvergaderingen bij en faciliteren in de vorm van verslaglegging en informatievoorziening. De procescontrollers passen portfolio toe en stellen gezamenlijk vast of er issues zijn die één bepaald platform overstijgen. In voorkomende gevallen zorgen ze dat de overige platforms worden geïnformeerd. De procesplatforms

René van der Heijden (50 jaar) is directeur Bedrijfsmanagement bij Rabobank Betuwe in Heteren. Zijn directieverantwoordelijkheid deelt hij met een algemeen directeur een commercieel directeur. De ambitie van René om de end to end klantprocessen binnen Rabobank Betuwe te laten excelleren, werd aangewakkerd door zijn MBA-studie aan Business School Nederland in Buren. Hier raakte hij gefascineerd door het wenkend perspectief van sturen op processen. Het boek *Effectief Procesmanagement*, van Jos Tolsma en Dirk de Wit van O&i, was voor hem een ware bron van inspiratie. Er was één echte uitdaging. Hoe vertaal je de heldere principes van sturen op processen naar een bestaande lokale bank, met vertrouwde gewoontes en beproefde werkwijzen?



Jan Mandemakers (53 jaar) is als Managing Consultant Change Management verbonden aan O&i. Zijn kracht is het creëren van gedragenheid en betrokkenheid bij de implementatie van veranderingen. Hij is tevens een gewaardeerde kern docent Change Management voor de BPM Academy. Hier begeleidt hij collega's en klanten in verschillende workshops en leergangen. Vanuit zijn expertise was Mandemakers het directieteam van Rabobank Betuwe tot steun. Hij was onder meer nauw betrokken bij het bepalen van weerstanden en het creëren van draagvlak voor de introductie van procesgericht werken en sturen binnen Rabobank Betuwe.

bespreken uitgevoerde procescontroles en controlerapportages. Uitgangspunt bij onze processen is dat de bank zoveel mogelijk de adviesrichting van Rabobank Nederland volgt. Wenst een platform hiervan af te wijken, dan vereist dat toestemming van de directie. Bij een voorstel wordt de eventuele afwijking en risico-impact toegelicht. Tevens wordt aangegeven welke beheersingsmaatregelen getroffen moeten worden om de (operationele) risico's te minimaliseren. De directie neemt een voorstel tot procesafwijking normaliter over, maar zo niet, dan beargumenteren we waarom we niet wensen af te wijken. Fair is fair.'

Glans

De resultaten van de omschakeling naar meer procesgericht werken en sturen zijn zichtbaar. Onlangs ontmoette René weer zijn collega's van de Audit Rabobank Groep. 'Die

beoordelen onze organisatie op vrijwel alle aspecten. Zij hebben aangegeven dat de interne beheersomgeving zich sinds de vorige Operational Audit verder heeft ontwikkeld. We hebben dus de functionele organisatie geheel intact gelaten, hebben aanvullend de procesorganisatie neergezet en zijn onze processen gaan oppoetsen. Gevolg: een glansrijk resultaat, ook commercieel. Daar ben ik blij mee en trots op. Alle medewerkers van Rabo Betuwe: bedankt!' •

Meer weten over deze interessante case? Neem contact op met: René van der Heijden (L), Rabobank Betuwe, Buskesdries 9, 6673 DP Andelst, telefoon 06 - 22239620; Jan Mandemakers (R) O&i, Daltonlaan 600, 3584 BK Utrecht, telefoon 06 - 54377041'