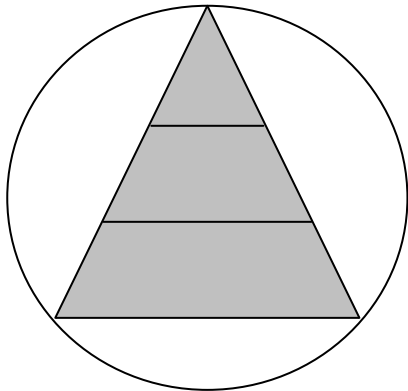


Optimalisatie van het LAC

Een verbetering van product, proces en structuur

In opdracht van ABC Bank



Daar waar in dit rapport omwille van de leesbaarheid slechts de hij-vorm wordt gebruikt, wordt uiteraard de hij/zij-vorm bedoeld.

In dit rapport worden een aantal afkortingen veelvuldig gebruikt. Op deze plaats wordt daarom verwezen naar de afkortingenlijst op pagina 78.

Dit document is geanonimiseerd. De naam van de opdrachtgever is gewijzigd in ABC Bank. Voorts zijn een aantal pagina's verwijderd omwille van de anonimiteit van de opdrachtgever.

Titel

Optimalisatie van het LAC

Ondertitel

Een verbetering van product, proces en structuur

Opdrachtgever

ABC Bank

Auteur

Björn Walrave

Instelling

Hogeschool Brabant
Faculteit Economie & Management
Opleiding Management, Economie & Recht

Roosendaal
December 2003

Voorwoord

De opleiding Management, Economie en Recht van de Hogeschool Brabant te Breda dient te worden afgesloten door middel van het schrijven van een professioneel advies, ten aanzien van een binnen een organisatie levendig bedrijfsvraagstuk. In dit kader heeft de ABC Bank mij in juni 2003 een opdracht aangeboden.

De opdracht week in die mate af van 'gebruikelijke afstudeeropdrachten', dat het zich niet beperkte tot het uitbrengen van een professioneel advies. De implementatie van dit advies speelde namelijk een even zo grote rol. Dit gaf mij de mogelijkheid ervaring op te doen op een gebied waar ik nog erg onervaren was.

Het resultaat ligt voor u. Een professioneel advies waarin de reeds geïmplementeerde veranderingen worden onderbouwd en dat bovendien uiteenzet welke vervolgstappen nu dienen te worden genomen. Het gehele advies is verankerd in de theorie, waarmee ik voldoe aan de eisen van de opleiding.

Björn Walrave
Roosendaal, december 2003

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
1. Inleiding en probleemstelling	6
1.1. ABC Bank Groep	6
1.1.1. Organisatie	6
1.1.2. Het jaar 2002	6
1.1.3. Project FAST	6
1.2. ABC Bank	6
1.2.1. Organisatie	6
1.2.2. Lokaal Administratiecentrum (LAC)	6
1.3. Probleemstelling	7
2. Verkennend onderzoek.....	8
2.1. Inleiding.....	8
2.2. Opzet van het verkennend onderzoek	8
2.2.1. Visie van de geïnterviewden op het probleem	8
2.2.2. Visie van de geïnterviewden op de rol van de stagiair.....	9
2.3. Analyse van de onderzoeksresultaten	9
3. Opdrachtformulering	10
4. Plan van aanpak.....	11
4.1. Inleiding.....	11
4.2. Plan van aanpak per deelopdracht	11
4.3. Methoden van gegevensverzameling.....	12
4.4. Theoretisch model.....	12
5. Productmodule	13
5.1. Inleiding.....	13
5.2. Producten van het LAC	13
5.3. Kwaliteit van de producten van het LAC	15
6. Procesmodule.....	17
6.1. Inleiding.....	17
6.2. Procesmodel	17
6.3. Processen van het LAC	19
6.4. Financieringsprocessen	21
7. Structuurmodule	23
7.1. Inleiding.....	23
7.2. Organisatiestructuur.....	24
7.2.1. Productgerichte versus functionele structuur.....	24
7.2.2. Organisatiestructuur van het LAC.....	26
7.3. Informatiestructuur	27
7.4. Personeelsstructuur	29
7.4.1. Personele bezetting.....	29
7.4.2. Opleidingsplan.....	30
7.5. Cultuur	33
8. Conclusies en aanbevelingen.....	34
9. Implementatie	37
9.1. Inleiding.....	37
9.2. Model Vijf kleurendrukken.....	37

9.3. Implementatie van het advies	37
10. Opdrachtevaluatie	40
Bijlage A: Lijst met criteria voor afbakening	41
Bijlage B: Adviesnota 'Controleren CEA-lijstwerk'	42
Bijlage C: Adviesnota 'Controleren nota's kadaster'	43
Bijlage D: Adviesnota 'Uitvoeren taken KBF'	45
Bijlage E: Productafbakening.....	46
Bijlage F: Regeling invoer, aantrekken van de invoer.....	49
Bijlage G: Werkinstructie 'Uitvoeren taken KBF'.....	50
Bijlage H: Regeling invoer proces 'Opmaken aktes'	51
Bijlage I: Analyse financieringsprocessen	53
Bijlage J: Organogram LAC	56
Bijlage K: Kennismatrix.....	57
Bijlage L: Opleidingsplan	60
Bijlage M: Communicatie bij veranderingen	61
Afkortingenlijst	64
Literatuurlijst	65

1. Inleiding en probleemstelling

1.1. ABC Bank Groep

1.1.1. Organisatie

(Passage verwijderd omwille van de anonimiteit van de opdrachtgever)

1.1.2. Het jaar 2002

Het jaar 2002 was voor de financiële dienstverlening een woelig jaar. Woelig, als gevolg van de nagenoeg tot stilstand gekomen economische groei, aandelenbeurzen die verder instortten en opeenvolgende boekhoudschandalen in de Verenigde Staten die olie op het vuur gooiden.

Door de economische terugval in 2002 neemt de instroom van nieuwe klanten af. Bovendien krijgen gespecialiseerde concurrenten een steeds groter deel van de particuliere markt in handen.

1.1.3. Project FAST

Om het tij te keren, heeft het hoofdkantoor het project FAST geïntroduceerd. Kern van dit project is een meer pro-actieve wijze van klantbenadering door de frontoffice. Om dit te kunnen bewerkstelligen dient een organisatieverandering te worden doorgevoerd, zodanig dat de frontoffice ontlast wordt van haar administratieve taken. Deze taken dienen vervolgens te worden ondergebracht in een Lokaal Administratiecentrum (LAC), waardoor weer schaalvoordelen ontstaan.

1.2. ABC Bank

1.2.1. Organisatie

ABC Bank heeft op dit moment 215 medewerkers in dienst, zowel fulltimers als parttimers. In het totaal zijn zij goed voor 177 FTE. De organisatie is ingedeeld in drie segmenten, zijnde Particulieren, Bedrijven en Bedrijfsvoering.

1.2.2. Lokaal Administratiecentrum (LAC)

In juni 2003 heeft ABC Bank, als onderdeel van het project FAST, een LAC ingericht. Op globale wijze is destijds bepaald welke taken toegewezen zouden worden aan het LAC en waar in de bij deze taken behorende processen de knip lag tussen commerciële en administratieve activiteiten.

1.3. Probleemstelling

De inrichting van het LAC is niet voorafgegaan door een tot in de puntjes gepland verandertraject. Het bleek dan ook al snel dat allerlei zaken nog mis gingen.

Een niet gestroomlijnde administratieve organisatie gaat ten koste van de effectiviteit en efficiëntie. Het feit dat het LAC een rol speelt in een groot gedeelte van de primaire procedures van ABC Bank, verklaart dat het probleemstuk bestempeld is als urgent.

2. Verkennend onderzoek

2.1. Inleiding

Na de intake waren er nog veel onduidelijkheden. Bovendien was er nog geen zicht op de verhoudingen tussen de verschillende partijen. Een organisatie is een samenwerking van groepen en individuen, die het op sommige punten met elkaar eens zijn, maar op andere heel tegenstrijdige belangen kunnen hebben. Om effectief te kunnen functioneren was het gewenst zo vroeg mogelijk in het afstudeerproces een zo goed mogelijk inzicht te krijgen in deze verhoudingen. Een verkennend onderzoek vóór de opdrachtaanvaarding bleek dus gewenst.

2.2. Opzet van het verkennend onderzoek

Het LAC is onderdeel van het segment bedrijfsvoering. Naast de directeur van dit segment zijn twee medewerkers van de Controllergroep geïnterviewd. Uiteraard zijn ook een aantal medewerkers van het LAC zelf uitgenodigd voor een oriënterend interview, een vijftal in totaal. Er kon echter niet worden volstaan met het interviewen van deze medewerkers. Om een gedegen beeld te kunnen vormen was het nodig om verschillende functionarissen te spreken van het segment Particulieren, aangezien dit segment verreweg de grootste interne klant is van het LAC. Zes belangrijke spelers van dit segment zijn daarom ook bij het onderzoek betrokken.

In het totaal zijn dus veertien medewerkers geïnterviewd, die allen direct met het LAC te maken hebben. Hierdoor ontstond een duidelijk beeld van de problemen die zich op dat moment binnen het LAC voordeden, alsook van de visie die medewerkers hadden op de rol van de stagiair en het beoogde resultaat van de afstudeerstage.

2.2.1. Visie van de geïnterviewden op het probleem

Door de geïnterviewden werden de volgende redenen genoemd voor het niet effectief en efficiënt functioneren van het LAC:

- nieuwigheid, onervarenheid
- onduidelijkheid over de toekomstige werkzaamheden
- teveel reorganisaties, veranderingen
- ontbreken hoofd LAC
- tijdelijke onderbezetting
- organisatie, inrichting niet effectief en efficiënt
- processen onbekend, onjuist afgebakend
- continuïteit niet gewaarborgd door bezetting, kennis
- communicatie onderling en van/naar andere afdelingen niet optimaal
- cultuurprobleem (m.b.t. collegialiteit en verantwoordelijkheid)
- praktische problemen (zoals ontbreken tweede printer, slechte aanlevering interne post en slechte locatie kluis)

2.2.2. Visie van de geïnterviewden op de rol van de stagiair

Op de vraag hoe de stagiair concreet een bijdrage kon leveren, werd als volgt geantwoord:

- analyseren verschillen tussen ABC Bank en andere 'LAC-banken'
- analyseren en verbeteren organisatie, inrichting LAC
- in kaart brengen processen
- analyseren en verbeteren knip tussen front- en backoffice
- waarborgen continuïteit door bezetting en kennis
- verbeteren communicatie
- ontwikkelen hulpmiddelen (zoals autorisaties, begeleidingsformulieren)
- oplossen praktische problemen

2.3. Analyse van de onderzoeksresultaten

Wanneer men zich de vraag stelt “Waarom functioneert het LAC niet optimaal?” komt men al snel bij de punten zoals die opgesomd staan onder 2.2.1. Vier oorzaken, de z.g. kernprobleemgebieden springen hier uit:

- organisatie, inrichting LAC
- processen
- continuïteit
- communicatie

Wanneer deze problemen worden opgelost, verdwijnen andere knelpunten vanzelf of wordt het in ieder geval eenvoudiger om andere knelpunten op te lossen. Het knelpunt onduidelijkheid over toekomstige werkzaamheden bijvoorbeeld, zal vanzelf verdwijnen, wanneer het LAC op de juiste manier is georganiseerd en ingericht en de processen duidelijk zijn afgebakend.

3. Opdrachtformulering

Redenerend vanuit de vier kernprobleemgebieden kan worden gekomen tot de volgende opdrachtformulering:

De stagiair dient de basis te leggen voor meer effectief en efficiënt werken door het Lokaal Administratiecentrum (LAC) van ABC Bank. De DC's Betalen & sparen, Klant & bank en Financieringen kennen hierbij een hogere prioriteit dan het DC Financiële administratie.

De opdracht kan verder worden uitgewerkt in de volgende deelopdrachten:

- De stagiair dient de organisatie alsook de inrichting van het LAC te analyseren en te verbeteren. Onderzocht moet worden in welke DC's het LAC het beste kan worden ingedeeld, rekening houdend met de lokale situatie. De taken van het LAC dienen duidelijk te worden afgebakend en te worden verdeeld over de verschillende DC's.
- De stagiair dient te onderzoeken hoe de processen van het LAC verbeterd kunnen worden. Speciale aandacht moet hierbij uitgaan naar de processen van het DC Financieringen, omdat zich hier de grootste knelpunten voordoen.
- De stagiair dient de continuïteit van het LAC te waarborgen door de huidige personele bezetting en aanwezige kennis te analyseren en vervolgens te komen tot een opleidingsplan, waarbij ook een voorstel tot personele herverdeling kan worden gedaan.

Opvallend hierbij is wellicht dat niet expliciet wordt ingegaan op het kernprobleemgebied communicatie. Communicatie zal een wezenlijk deel uitmaken van de diverse implementaties en hoeft daarom niet als zodanig te worden opgenomen in de opdrachtformulering.

4. Plan van aanpak

4.1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt voor iedere deelopdracht een plan van aanpak uiteengezet. Ook zullen de methoden van gegevensverzameling worden beschreven. Ten slotte zal worden ingegaan op het theoretische model dat bij uitvoering van de afstudeeropdracht zal worden gebruikt.

4.2. Plan van aanpak per deelopdracht

Deelopdracht 1

Om te komen tot een juiste organisatie van het LAC zal geanalyseerd worden in hoeverre het advies van het hoofdkantoor toepasbaar is op de lokale situatie. Van hieruit zal worden gekomen tot een bij ABC Bank passende organisatiestructuur, welke aan het management voorgelegd zal worden. Bij goedkeuring van het management zal deze structuur direct worden geïmplementeerd.

Deelopdracht 2

Om te komen tot een juiste inrichting van het LAC zal allereerst een lijst met criteria worden opgesteld, aan de hand waarvan bepaald kan worden of een taak in het LAC thuishoort. Ook zal worden geïnventariseerd welke taken op dit moment door het LAC worden uitgevoerd. Deze taken zullen vervolgens worden getoetst aan de lijst met criteria, waarbij taken die niet voldoen zullen worden aangepast of verlegd. Daarna zullen de overgebleven taken worden verdeeld over de verschillende DC's. Uiteraard is hierbij goedkeuring van het management een vereiste.

Deelopdracht 3

Om te komen tot effectievere en efficiëntere processen van het LAC, zal eerst worden bepaald waar zich binnen de processen precies de knelpunten voordoen. De processen van het DC Financieringen krijgen hierbij speciale aandacht. Deze processen zullen worden geanalyseerd, waarna verbetervoorstellen zullen worden gedaan aan het management. Bij goedkeuring van het management zullen deze verbetervoorstellen direct worden geïmplementeerd.

Deelopdracht 4

Om te komen tot een gewaarborgde continuïteit zullen eerst de huidige personele bezetting, de huidige tijdsbesteding en de aanwezige kennis worden geïnventariseerd. Aan de hand hiervan zal de personele bezetting worden geanalyseerd, waarna eventueel een voorstel tot personele herverdeling zal worden gedaan. Bovendien zal een uitgebreid opleidingsplan worden opgesteld. Een eventueel voorstel tot herverdeling, alsook het opleidingsplan zullen aan het management worden voorgelegd en bij goedkeuring zal gestart worden met de implementatie.

4.3. Methoden van gegevensverzameling

De verschillende inventarisaties zullen voornamelijk worden bewerkstelligd door middel van observaties en het houden van interviews. Daarnaast zal periodiek voor ieder cluster een clusteroverleg worden georganiseerd. Deze overleggen dienen om knelpunten in organisatie, inrichting, processen en continuïteit vast te stellen. Overigens zullen in deze overleggen ook mogelijke oplossingen worden besproken. Het clusteroverleg zal dus ook een rol spelen bij de verschillende implementaties.

4.4. Theoretisch model

Voor de uitvoering van de afstudeeropdracht zal het KAD-model worden gebruikt. Dit model bestaat uit drie aan elkaar gerelateerde en elkaar aanvullende modules:

- De productmodule, gericht op afstemming van de organisatie op de omgeving.
- De procesmodule, gericht op de besturing en beheersing van de processen.
- De structuurmodule, gericht op de structurering van organisatie en informatie, alsmede op de personele invulling en de cultuur.

De inhoudelijke kern van het model wordt gecompleteerd door drie toepassingsvormen, te weten ontwerp, borging en verandering.

5. Productmodule

5.1. Inleiding

Het vertrekpunt voor het verbeteren van de kwaliteit van de administratieve dienstverlening wordt gevormd door de kwaliteit van het product. Pas nadat is besloten welke producten het LAC zal realiseren, kan worden bepaald hoe dit op optimale wijze kan geschieden.

In dit hoofdstuk worden de producten die het LAC levert eerst afgebakend, waarna zal worden ingegaan op de gewenste kwaliteit van deze producten. De kwaliteitsvereisten zijn voorwaardenscheppend voor de bijbehorende processen en de structuur van het LAC.

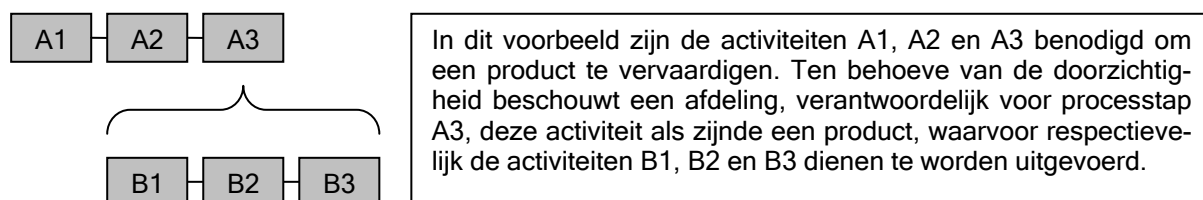
5.2. Producten van het LAC

Om te komen tot een bepaling van kwaliteitsvereisten, zal eerst duidelijk moeten worden afgebakend welke producten het LAC vervaardigd. Hiertoe zijn de producten die het LAC vlak na haar oprichting produceerde geïnventariseerd.

Na inventarisatie bleek dat de medewerkers nog veelal dezelfde taken uitvoerden als voor de oprichting van het LAC. Hoewel de meeste medewerkers een administratieve achtergrond kennen binnen de bank, is toch besloten om te analyseren of alle producten wel in het LAC thuishoorden.

Met dit doel is een lijst opgesteld met criteria, aan de hand waarvan kan worden bepaald of activiteiten in de frontoffice dan wel door het LAC dienen te worden uitgevoerd. Deze lijst is opgenomen in bijlage A.

De activiteiten die het LAC in de verschillende bankprocessen uitvoert, worden in dit rapport overigens ten behoeve van de doorzichtigheid beschouwd als ‘losse’ producten. Zie het voorbeeld in figuur 5.1.



Figuur 5.1. Aggregatieniveau

De in de afbakening opgenomen producten zijn vervolgens getoetst aan deze criteria. Hierdoor kwamen een aantal knelpunten naar boven, die in het vervolg van deze paragraaf verder zullen worden uitgewerkt.

Controleren CEA-lijstwerk

De z.g. CEA-lijsten zijn verdeeld over de verschillende afdelingen. Ook het LAC controleert een aantal van deze lijsten. Het bleek echter dat niet alle lijsten die aan het LAC zijn toebedeeld, ook daadwerkelijk werden gecontroleerd. Sommige lijsten werden daarentegen zelfs door meerdere personen gecontroleerd. Navraag wees uit dat andere afdelingen met soortgelijke problemen kampte. Besloten is dan ook om in samenwerking met het Hoofd LAC voor het CEA-lijstwerk bankbreed een nieuwe verdeling te maken (zie ook de adviesnota in bijlage B). De nieuwe verdeling van het CEA-lijstwerk is overigens niet in dit rapport opgenomen, aangezien het hier gaat om een omvangrijk document.

Controleren nota's kadaster

Deze taak voldeed niet aan de criteria en is daarom geschrapt uit de productafbakening van het LAC (zie de adviesnota in bijlage C).

Uitvoeren taken KBF

Voor deze taken zijn nadere afspraken gemaakt met de frontoffice (zie de adviesnota in bijlage D, het management heeft hier gekozen voor optie 2).

Verwerken ervendossiers

Onduidelijk was hoe het LAC deze taak precies diende uit te voeren. De Commerciële Binnendienst heeft hierover een adviesnota opgesteld. De strekking van deze nota is dat de adviseur in de toekomst op een standaardformulier de uit te voeren administratieve taken aangeeft, waarna het LAC deze taken uitvoert.

Verwerken reizenadministratie

Het ABC Bank reisbureau is verkocht. De administratie hiervan zal per 1 januari a.s. worden overgedragen.

Zorgdragen voor personalisering

Meerdere functionarissen bleken bevoegd nieuwe EDB-overeenkomsten af te sluiten en bestaande EDB-overeenkomsten te wijzigen. Omdat er niet op een eenduidige manier werd gewerkt, slopen er fouten in deze overeenkomsten. Besloten is dan ook om deze taak voortaan alleen bij het LAC weg te leggen.

Taken die worden overgedragen aan het SCH

Een groot deel van de administratie behorende bij de financieringstaken zal in maart 2004 worden overgedragen aan het SCH. Het SCH is een facilitaire dienst van het hoofdkantoor en verwerkt in opdracht van lokale banken de administratie van met name hypothecaire financieringen. Op dit moment is nog onduidelijk welke taken na overgang binnen de lokale bank blijven.

ABC Bank behoort tot de laatste 30 banken die nog geen gebruik maken van het SCH. het hoofdkantoor heeft al aangegeven dat zij de specifieke systemen die deze lokale banken gebruiken niet langer wil financieren en doorontwikkelen. Bovendien werkt het SCH zeer efficiënt. De overgang is dus een logische stap.

Taken die worden overgedragen aan Waardebeheer

Een aantal taken zal op korte termijn worden overgedragen aan Waardebeheer, een nieuwe afdeling die gaat functioneren onder de afdeling FD:

- Afchecken sealbagsformulieren (verandert hierdoor in ‘Controleren en archiveren kopie afstortformulier’)
- Bijvullen GEA's, verwerken administratie (verandert hierdoor in ‘Verwerken administratie GEA's’)
- Openen sealbagkluisen

De productafbakening is op bovengenoemde knelpunten bijgewerkt. Bovendien is in kaart gebracht hoeveel uren per week er aan ieder product wordt besteed, aan de hand waarvan de kritische producten van het LAC zijn vastgesteld. Hierbij wordt een product als kritisch beschouwd, wanneer er per week gemiddeld vijf uur of meer aan wordt besteed. De productafbakening is opgenomen in bijlage E, waarbij al is uitgegaan van de structuurvorm zoals deze in hoofdstuk 7 wordt beschreven.

De oplettende lezer was het al opgevallen: er is hier slechts een éézijdige analyse uitgevoerd. De producten van het LAC zijn beschouwd. Dat wil natuurlijk nog niet zeggen dat er zich geen activiteiten meer in de verschillende bankprocessen bevinden, die volgens de criteria door het LAC mogen worden uitgevoerd. Het is echter de verantwoordelijkheid van de betreffende managers om deze activiteiten aan het LAC ‘uit te besteden’.

Taken waarvan op dit moment wordt overwogen om ze op te nemen in de productafbakening van het LAC zijn ‘Openen betaalrekeningen en aanpassen APO's Sterrebos’, ‘Openen rekeningen spaarloon’ en ‘Scannen dossiers’. De verantwoordelijke managers hebben het LAC verzocht om deze taken over te nemen. De taken zijn reeds getoetst aan de criteria en goed bevonden. Wanneer deze taken worden overgenomen, dient uiteraard de productafbakening te worden bijgewerkt.

5.3. Kwaliteit van de producten van het LAC

Aan een product kan een aantal aspecten of eigenschappen worden onderkend aan de hand waarvan de gebruiker beoordeelt in welke mate het product is afgestemd op zijn behoeften. Dit worden de kwaliteitsaspecten van het product genoemd. De waardering van de gebruiker ten aanzien van deze aspecten is bepalend van de kwaliteit van het product.

De volgende groepen kwaliteitsaspecten worden onderkend:

- relevantie (de mate van doeltreffendheid van de informatie)
- betrouwbaarheid (de mate waarin de informatie aansluit op de werkelijkheid)
- toegankelijkheid (het gemak waarmee de informatie kan worden benaderd)
- commercieel en psychisch effect (de mate waarin het product een positieve indruk maakt en stimulerend werkt)

Aangezien het LAC naar de aard overeenkomstige producten produceert, kan getracht worden een aantal generieke kwaliteitsaspecten te onderkennen.

Hierbij moet worden gerealiseerd dat het LAC voornamelijk werkt met geautomatiseerde systemen, die door het hoofdkantoor worden ontwikkeld en voorgeschreven. De invloed van de lokale bank op zaken als inhoud, vergelijkbaarheid, variatiemogelijkheden, vormgeving of toegankelijk van de gegevensbestanden is dus gering.

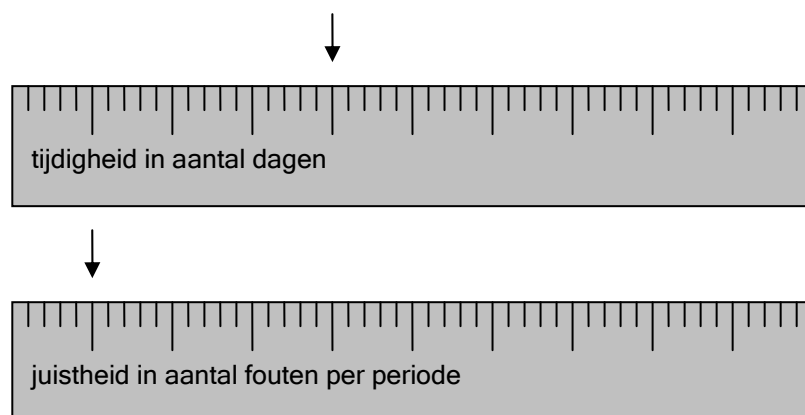
De administratieve taken die het LAC uitvoert zijn daarnaast voornamelijk eenvoudig van aard, kortcyclisch en kennen over het algemeen een hoge frequentie. Deze eigenschappen maken dat de volgende (door de lokale bank beïnvloedbare) aspecten de kwaliteit van de producten van het LAC bepalen:

- tijdigheid of doorlooptijd (behorend tot de groep relevantie)
- juistheid (behorend tot de groep betrouwbaarheid)

Hierbij moet gezegd worden dat bij het bepalen van deze aspecten de interne klanten van het LAC niet zijn betrokken. Het spreekt echter voor zich dat juist deze aspecten ook door hen als zeer belangrijk zullen worden beschouwd.

Ten behoeve van de besturing en beheersing van de werkprocessen is het van belang deze z.g. kritische succesfactoren (KSF'en) te vertalen in maatstaven en operationele productnormen. Een maatstaaf kan worden omschreven als een meetlat, terwijl de norm de plaats op de meetlat aangeeft die men wil bereiken. Operationele productnormen bieden de mogelijkheid om te bewaken dat deze ook werkelijk worden gerealiseerd en om het totstandkomingsproces zonodig bij te sturen.

Logische maatstaven in deze zijn 'aantal dagen' voor de tijdigheid en 'aantal fouten per periode' voor de juistheid. De productnormen kunnen uiteraard niet in algemeenschap worden bepaald. Per (kritisch) product zal een maximale doorlooptijd in dagen en een maximaal aantal fouten per periode moeten worden bepaald.



Figuur 5.2. Algemene maatstaven en operationele productnormen

In hoeverre de productnormen worden gerealiseerd is in het bijzonder afhankelijk van de inrichting van de processen en de structuur van het LAC. Dit vormt onderwerp van de proces- en structuurmodule, welke in de volgende hoofdstukken wordt behandeld.

6. Procesmodule

6.1. Inleiding

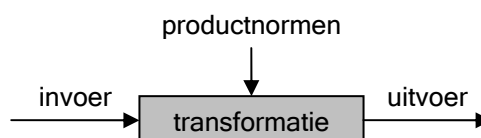
Nadat in de productmodule duidelijk is geworden 'wat' tot stand moet komen, wordt in de procesmodule bekeken 'hoe' deze producten gerealiseerd kunnen worden. Hierbij wordt gebruik gemaakt van het procesmodel.

Speciale aandacht is er in dit hoofdstuk voor de financieringsprocessen. Na analyse werd duidelijk dat er zich problemen voordoen bij een aantal van deze processen. Hierbij gaat het overigens niet zozeer om ineffectieve of inefficiënte processen binnen het LAC, maar voornamelijk om een slechte aanlevering vanuit het voortraject. Het is van belang dat deze problemen worden opgelost, voordat de financieringstaken worden overgedragen aan het SCH.

6.2. Procesmodel

Een proces wordt beschouwd als een serie activiteiten, waardoor een geheel aan invoerelementen wordt getransformeerd naar één of meer uitvoerelementen.

De producten van het LAC en de kwaliteitseisen waaraan deze producten dienen te voldoen, zijn in de hiervoor beschreven productmodule vastgesteld. Het proces is erop gericht deze producten volgens de vastgestelde productnormen te realiseren. De mate waarin de transformatie leidt tot output die voldoet aan deze normen, weerspiegelt de kwaliteit van het proces.



Figuur 6.1. Basis van het procesmodel

Hiermee is de basis gelegd voor het procesmodel, aan de hand waarvan de processen van het LAC kunnen worden geanalyseerd en verbeterd. Bovenstaand model kan nu verder worden uitgebreid met een viertal procesfuncties:

- regeling invoer
- regeling uitvoer
- doorvoerregeling vooruit
- doorvoerregeling terug

Regeling invoer

De regeling invoer heeft als doel het realiseren van invoer in de juiste kwaliteit en kwantiteit. De regeling invoer bestaat uit drie soorten activiteiten, te weten aantrekken van de invoer, blokkeren van de invoer en coderen van de invoer.

Regeling uitvoer

De regeling uitvoer heeft als doel het realiseren van uitvoer in de juiste kwaliteit en kwantiteit. De regeling uitvoer bestaat uit het blokkeren van de uitvoer, het decoderen van de uitvoer en doen gebruiken van de uitvoer. Hiermee wordt het spiegelbeeld gevormd van de regeling invoer.

Doorvoerregeling vooruit

Doorvoerregeling vooruit is het aanpassen van de transformatie, met als doel het opvangen van fluctuaties of afwijkingen in de invoer of in het product in bewerking, zodanig dat de output blijft voldoen aan de gestelde normen. Tevens wordt hieronder begrepen het aanpassen van de transformatie om verschillende klantspecificaties te kunnen realiseren.

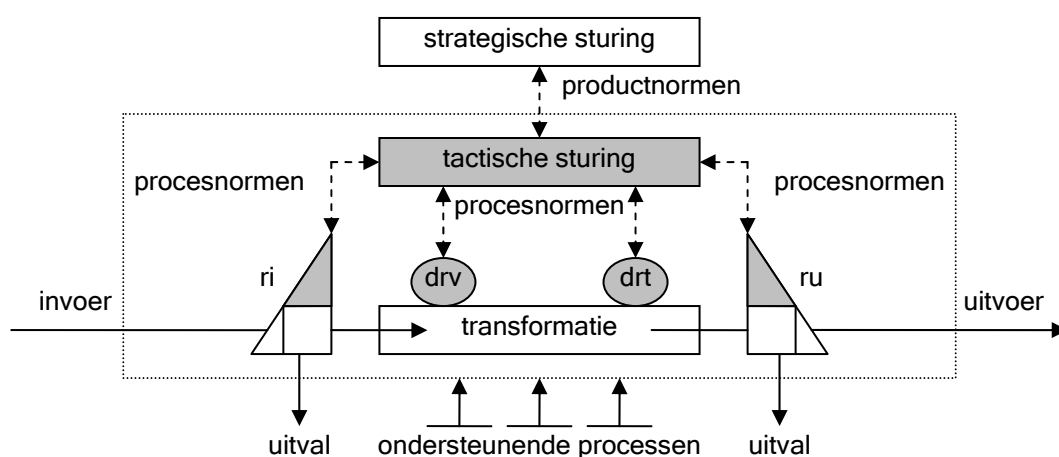
Doorvoerregeling terug

Doorvoerregeling terug is het aanpassen van het transformatieproces op basis van gesignaleerde afwijkingen in de uitvoer van (een deel van) het proces. De ingreep is daarbij niet gericht op de output die de afwijking vertoont, maar de ingreep tracht het proces zodanig te veranderen dat toekomstige output wel aan de normen zal voldoen.

Voor elk van de bovengenoemde procesfuncties geldt dat daarvoor geldende procesnormen kunnen worden vastgesteld. Procesnormen dienen altijd te worden afgeleid van de productnormen, zoals die in de productmodule zijn bepaald.

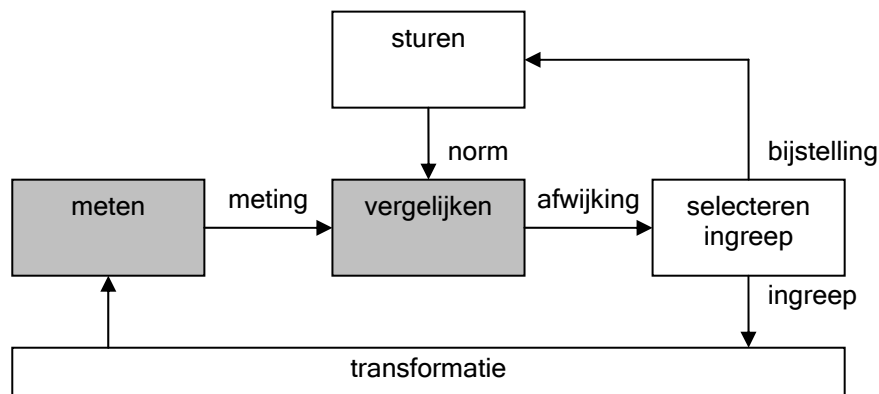
Bij het maken van het product wordt veelal gebruik gemaakt van de resultaten van ondersteunende processen. Ondersteunen is het bieden van additionele middelen ten behoeve van de uitvoering van het proces. Kenmerkend voor de ondersteuning is dat deze middelen worden ingezet in het betreffende transformatieproces, maar zelf niet worden getransformeerd.

Bovenstaande wordt in figuur 6.2. grafisch weergegeven.



Figuur 6.2. Procesmodel

Sturing en regeling zijn besluitvormingsprocessen. Bij het nemen van beslissingen in het kader van de besturing en beheersing van processen wordt gebruik gemaakt van informatie. Deze informatie kan worden verkregen door specifieke gegevens te verzamelen en te vergelijken met de norm. Dit wordt ook wel de bestuurlijke informatieverzorging genoemd. Aan de hand van deze informatie kan worden besloten om in te grijpen in het proces of om de norm bij te stellen. In de figuren 6.2. en 6.3. is de plaats van de bestuurlijke informatieverzorging gearceerd weergegeven.



Figuur 6.3. Regelkring

6.3. Processen van het LAC

Alvorens de processen van het LAC in te richten, is het van belang de vraag te stellen naar de aard van het de processen. De aard van de processen is namelijk bepalend voor de kenmerken van de invoer, doorvoer en uitvoer van het product en daarmee voor de wijze waarop het proces bestuurd en beheerst wordt. In het kader van het procesmodel betekent dit, dat bij een bepaald soort proces een bepaalde invulling van de verschillende procesfuncties past.

Als hulpmiddel bij het onderscheiden van het relatieve belang van de verschillende procesfuncties, kan een drietal soorten processen worden onderscheiden:

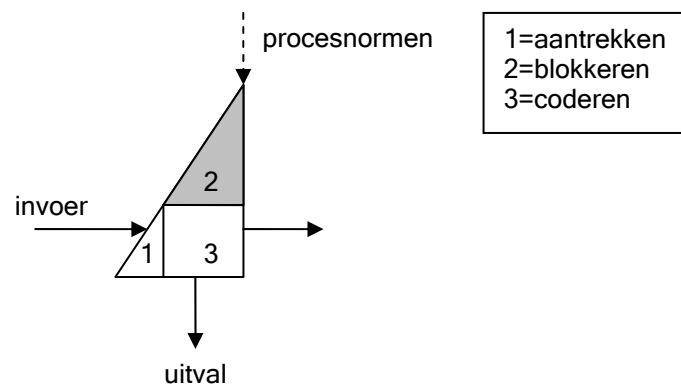
- **Standaard proces.** Dit processtype wordt gekenmerkt door een routinematige procesgang zonder keuzemomenten.
- **Samengesteld proces.** Een samengesteld proces levert producten met een beperkte variabiliteit, die tot stand komt als gevolg van enkele, veelal vooraf bepaalde, keuzemomenten in de procesgang.
- **Maatwerk.** Processen van dit type leveren een grote variabiliteit van producten, waarbij in extreme gevallen de procesgang volledig wordt bepaald door de productspecificaties voor een bepaalde klant.

Toegepast op het LAC kan worden geconcludeerd dat het overgrote gedeelte van haar processen standaard is. Naarmate processen meer zijn gestandaardiseerd, neemt het belang van flexibiliteit, en daarmee van doorvoerregelingen af. Daar staat tegenover dat ten behoeve van de beheersbaarheid en de realiseerbaarheid van het vastgestelde product veel nadruk moet worden gelegd op de regeling invoer. De invoer moet voldoen aan de vastgestelde standaards. Indien de invoer daaraan voldoet, kan de verwerking zonder problemen en volgens de vastgestelde werkwijze plaatsvinden.

Het belang van de regeling invoer wordt nog eens versterkt door het feit dat het LAC gebruikt maakt van een groot aantal geautomatiseerde systemen. Automatisering kan worden beschouwd als een vorm van standaardisatie. In een geautomatiseerd proces zijn de werkwijze en mogelijkheden van verwerking in de programmatuur van het systeem vastgelegd. De transformatie is daarmee (relatief en op korte termijn) vast en niet aan te passen. Flexibiliteit in het transformatieproces kan alleen op langere termijn plaatsvinden, door middel van aanpassing van het geautomatiseerde systeem. Dit betekent dat harde eisen worden gesteld aan de regeling invoer, terwijl de doorvoerregelingen van veel minder belang zijn.

De regeling invoer is dus voor de processen van het LAC verreweg de belangrijkste procesfunctie. Zoals hiervoor al werd aangegeven bestaat de regeling invoer uit drie soorten activiteiten:

- aantrekken van de invoer
- blokkeren van de invoer
- coderen van de invoer



Figuur 6.4. Procesfunctie regeling invoer

Aantrekken van de invoer

Het aantrekken van de invoer is het zorgdragen dat de gewenste invoer door de omgeving wordt aangeleverd, zowel in kwalitatief als in kwantitatief opzicht. Activiteiten die in dit kader worden uitgevoerd, zijn gericht op degenen die deze invoer aanleveren. Doelstelling is de verschillende leveranciers bekend te maken met de norm waaraan de invoer moet voldoen om het proces adequaat te kunnen uitvoeren. In de bijlage F zijn een drietal voorbeelden opgenomen. Deze stukken zijn gepubliceerd op de update van LINDA.

Blokkeren van de invoer

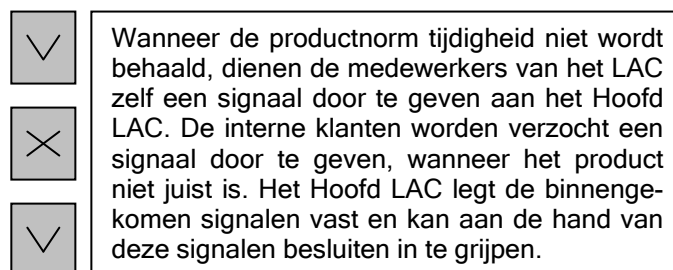
Blokkeren is het controleren van de invoer op verwerkbaarheid. Indien de invoer niet voldoet aan de daartoe gestelde normen, wordt de invoer niet geaccepteerd. In figuur 6.4. is dit weergegeven als uitval. Eventueel kan de invoer na afwijzing worden gecorrigeerd door het voortraject, waarna verwerking alsnog mogelijk is.

Coderen van de invoer

Het coderen van de invoer wordt omschreven als het bewerken van de invoer tot een voor het systeem verwerkbaar vorm. Een voorbeeld hiervan is het aanmaken van het dossier of het toekennen van een uniek verwerkingsnummer.

Aan de hand van bovenstaande en met de productnormen in het achterhoofd, kunnen nu de processen van het LAC worden ingericht. Hiervoor is het volgende stappenplan ontworpen:

- Per proces moet worden bepaald aan welke eisen de invoer moet voldoen. Invoer die niet voldoet, dient in het vervolg altijd te worden geblokkeerd.
- De processen moeten standaard worden ingericht. Dit hoort zich te uiten in een routinematige procesgang zonder keuzemomenten.
- De processen en de normen dienen te worden geborgd, d.m.v. het opstellen van duidelijke werkinstructies. Een voorbeeld is opgenomen in bijlage G.
- Gemeten moet worden hoe vaak de productnormen niet worden behaald. Hiertoe dienen afspraken te worden gemaakt over de bestuurlijke informatieverzorging. Een voorbeeld van hoe dit kan worden bewerkstelligd is uitgewerkt in figuur 6.5.



Figuur 6.5. Bestuurlijke informatieverzorging van het LAC

Een optimaal verlopend proces is één voorwaarde om aan de productnormen van tijdigheid en juistheid te kunnen voldoen. Overige voorwaarden hebben betrekking op de structuur, die in hoofdstuk 7 zal worden besproken.

6.4. Financieringsprocessen

Zoals reeds vermeld in hoofdstuk 5 zal ABC Bank in maart 2004 de administratie behorend bij haar financieringstaken uitbesteden aan het SCH. Het SCH stelt hogere eisen aan de aanlevering dan het LAC.

Het LAC kan de overgang naar het SCH ondersteunen, door haar eigen normen voor wat betreft de regeling invoer te verhogen tot de normen die het SCH hanteert. Hierdoor krijgt het voortraject de kans om zichzelf voor te bereiden op de overgang.

De meest kritische financieringstaak is 'Opmaken aktes'. Teneinde bovenstaande te bewerkstelligen is voor dit product allereerst uitvoerig geanalyseerd waar het de aanlevering op dit moment aan schort. Na analyse bleek de aanlevering op 34 punten gebreken te vertonen. Vervolgens is bepaald welke van deze knelpunten een blokkering door het SCH tot gevolg konden hebben. Dit heeft geresulteerd in een lijst met 18 normen, waaraan de invoer in ieder geval moet voldoen.

Afgesproken is om per 1 januari aanstaande met deze normen te gaan werken. Het LAC zal dossiers die niet voldoen aan de normen blokkeren en terugsturen. Hierbij zal expliciet worden aangegeven waarom het dossier is geblokkeerd, zodat het voortraject hier lering uit kan trekken. Als hulpmiddel is hiervoor een sjabloon ontwikkeld, waarmee snel kan worden aangegeven aan welke normen niet is voldaan. De normen en het sjabloon zijn opgenomen in bijlage H.

Zeker is dat het product 'Opmaken aktes' zal worden uitbesteed aan het SCH. Niet geheel duidelijk is welke andere financieringstaken over zullen gaan en welke taken binnen de lokale bank blijven. Daarom is besloten om alle financieringsproducten van het LAC, waarbij een probleem in het proces is geconstateerd, in kaart te brengen en te analyseren. Het gaat hierbij om de volgende vijf producten:

- Boeken binnengekomen bedragen aflossingsnota
- Controleren getekende aktes
- Voorbereiden eindcontrole
- Controleren polissen
- Verrekenen gelden met taxateur

Hierbij zijn voor de problemen die bij de analyse naar boven zijn gekomen, concrete verbetervoorstellen gedaan. Bovenstaande is opgenomen in bijlage I. Overigens lijkt het niet onverstandig om eerst de overgang naar het SCH af te wachten, voordat tot implementatie wordt overgaan. Dan zal immers pas blijken welke financieringstaken daadwerkelijk binnen het LAC blijven.

7. Structuurmodule

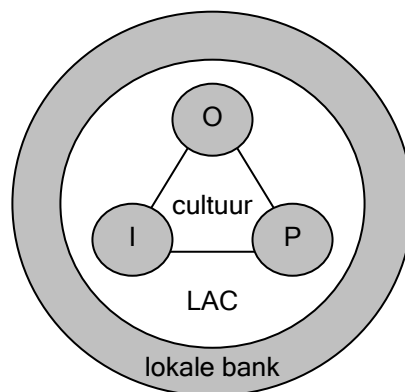
7.1. Inleiding

In de vorige twee hoofdstukken is het LAC respectievelijk vanuit een productmatige en procesmatige invalshoek beschouwd. In dit hoofdstuk wordt op een andere, complementaire wijze naar het LAC gekeken, te weten vanuit de structurele invalshoek.

De volgende structuuraspecten worden hierbij onderscheiden:

- de organisatiestructuur
- de informatiestructuur
- de personeelsstructuur
- de cultuur

Deze aspecten zijn sterk aan elkaar gerelateerd en dienen aldus in onderlinge samenhang te worden beschouwd. Daarbij geldt uiteraard dat het LAC niet op zichzelf staat, maar moet worden afgestemd op de organisatie waar zij deel van uitmaakt.



Figuur 7.1. Structuuraspecten

Vanuit het hoofdkantoor komt het advies om de administratieve werkzaamheden van de bank functioneel te structureren. In dit hoofdstuk wordt allereerst getracht dit advies te onderbouwen. Hiertoe zal deze vorm van structuren vergeleken worden met de wijze waarop het administratieve werk voor inrichting van het LAC was gestructureerd, namelijk productgericht. Vervolgens zal worden gekomen tot een bij ABC Bank passende organisatiestructuur voor het LAC.

De bank kent een groot aantal geautomatiseerde informatiesystemen. In het kader van functiescheiding mogen de medewerkers van het LAC slechts toegang hebben tot de voor hun functie relevante gegevens en applicaties. Hiertoe zijn beveiligingsmaatregelen als autorisaties en passwords vereist. De organisatie van deze z.g. informatiestructuur zal in dit hoofdstuk aan de orde komen.

Veranderingen in de organisatiestructuur en in de informatiestructuur leiden automatisch tot veranderingen in taken, verantwoordelijkheden en werkwijze. Het beschikbare personeel dient hiertoe in staat te zijn of te worden opgeleid. In dit hoofdstuk zal daarom worden ingezoomd op de personele bezetting en bovendien zal met behulp van de Kenniswaardeketen een uitgebreid opleidingsplan worden ontvouwd.

Ten slotte zal in dit hoofdstuk ook nog kort worden ingaan op de cultuur.

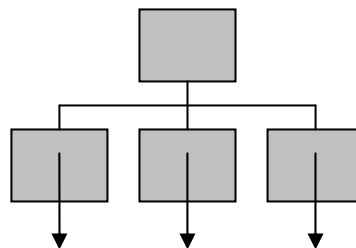
7.2. Organisatiestructuur

7.2.1. Productgerichte versus functionele structuur

Bij het verdelen van de werkzaamheden is een aantal basisvormen te onderscheiden. Deze vormen verschillen in het criterium op basis waarvan de activiteiten worden verdeeld. De twee belangrijkste criteria van verbijzondering zijn:

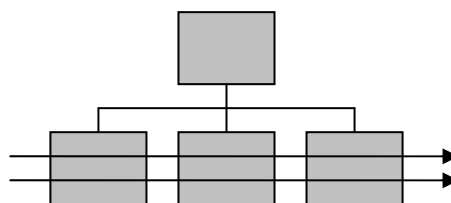
- de producten (productgerichte structuur)
- de aard van de activiteiten (functionele structuur)

De productgerichte structuur wordt gekenmerkt door een verdeling van de activiteiten op basis van het doel van de activiteiten, het product of de dienst. Hierbij worden alle activiteiten die moeten worden verricht voor een product(groep) samengevoegd. Op deze wijze blijft de natuurlijke samenhang tussen de activiteiten gehandhaafd.



Figuur 7.2. Productgerichte structuur

In een functionele structuur worden de activiteiten verdeeld op basis van de aard van de activiteiten ofwel de fase van bewerking. Naar de aard overeenkomstige activiteiten worden samengevoegd, ongeacht het product waarvoor die activiteiten worden verricht. Hierbij wordt de natuurlijke samenhang tussen de activiteiten verbroken.



Figuur 7.3. Functionele structuur

het hoofdkantoor adviseert om de administratieve werkzaamheden van de lokale bank onder te brengen in één afdeling, het LAC. De keuze voor een functionele structuur kent echter gevolgen voor een groot aantal aspecten in de organisatie, zoals we hieronder zullen zien.

De medewerkers van een LAC zijn primair verantwoordelijk voor de administratie. Zij voeren steeds dezelfde activiteiten uit. Vaak zijn deze activiteiten kortcyclisch. Hierdoor ontstaat de mogelijkheid tot het bereiken van een grote vaardigheid en routine en een hoge graad van kennis. Bovendien is het aantal verschillende producten dat kan worden verwerkt als gevolg van deze grote hoeveelheid aanwezige kennis groter, dan wanneer de administratie productgericht wordt gestructureerd.

De structuurvorm heeft ook gevolgen voor de variatie in de vraag waarmee de organisatie op efficiënte wijze kan omgaan. In een organisatie waarin de productiemiddelen slechts voor één product(groep) kunnen worden ingezet, leiden grote fluctuaties in de vraag naar dat product tot onder- of overbezetting van de aanwezige capaciteiten. Een LAC behandelt echter de administratie van meerdere producten en hierdoor zijn de consequenties van veranderingen in de vraag naar één product minder verstrekkend en beter op te vangen.

In een productgerichte structuur beschikt iedere afdeling over eigen middelen, die nodig zijn om het product te vervaardigen. Daar waar voor verschillende producten soortgelijke activiteiten worden uitgevoerd, leidt dit tot een toename van het aantal benodigde productiemiddelen. Denk in deze context vooral aan de kennis van medewerkers die voor de administratieve activiteiten benodigd zijn. Hierdoor is in principe in de productgerichte structuur de bezettingsgraad van de productmiddelen veelal lager dan in een functionele structuur en kan minder worden geprofiteerd van schaalvoordelen.

Daarnaast hebben de medewerkers in een functionele structuur, gezien vanuit het oogpunt van benodigde kennis, minder moeite met aanpassingen in de productspecificaties. Hierdoor mag ook de wisseling van producten groter zijn. Ofwel, de functionele structuur is meer dan de productgerichte structuur geschikt om producten met een korte levenscyclus op de markt te brengen.

De functionele structuur biedt voorts veel mogelijkheden tot functiescheiding op afdelingsniveau door het verdelen van de taken over afdelingen volgens controletechnische principes. In een productgerichte structuur, waarbij alle activiteiten met betrekking tot het product in één afdeling worden uitgevoerd, kan de functiescheiding slechts binnen de afdeling worden gerealiseerd.

Nadeel van de functionele structuur is dat als gevolg van het doorbreken van de natuurlijke samenhang tussen de opeenvolgende bewerkingen, afhankelijkheden en coördinatieproblemen ontstaan tussen een LAC en de afdelingen waarvoor zij de administratie verzorgt. De seriële opstelling wordt gekenmerkt door overdrachtsmomenten, waardoor in het werkproces veel afstemming en coördinatie is vereist.

Het genoemde nadeel weegt echter niet op tegen de voordelen van een LAC en daarom lijkt het advies van het hoofdkantoor om een LAC in te richten gerechtvaardigd. Bovendien sluit bovenstaande aan bij een belangrijk uitgangspunt van het project FAST, zijnde het apart verwerken van de administratie. Hierdoor krijgen de commerciële segmenten namelijk de mogelijkheid zich volledig te richten op de verkoop.

aspect	P-structuur	F-structuur
primaire verantwoordelijkheid	product	activiteit
taakhoud medewerkers	cyclustijd kan langer zijn	cyclustijd vaak kort
kennisniveau medewerkers	lager op een breder gebied	hoog specialistisch op een beperkt gebied
aantal te verwerken verschillende producten	relatief klein	relatief groot
variatie in het vraagniveau per product	moet vrij constant zijn	mag vrij sterk variëren
mogelijkheid tot schaalvoordelen	relatief gering	relatief groot
wisseling van producten	moet beperkt zijn	mag vrij groot zijn
mogelijkheid tot functiescheiding	relatief gering	relatief groot
afhankelijkheid tussen afdelingen	relatief gering	relatief groot
behoefte aan afstemming en coördinatie	relatief gering	relatief groot

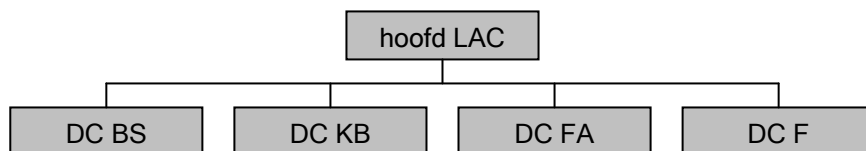
Tabel 7.1. P- en F-structuur vergeleken

7.2.2. Organisatiestructuur van het LAC

In de vorige paragraaf is door middel van een analyse op tien belangrijke aspecten aangetoond dat de beslissing van ABC Bank om een LAC in te richten gegrond is. Rest uiteraard de vraag hoe het LAC dient te worden georganiseerd.

het hoofdkantoor komt met het advies om het LAC in te delen in een viertal duidelijk van elkaar te onderscheiden DC's:

- DC Betalen & Sparen
- DC Klant & Bank
- DC Financiële administratie
- DC Financieringen



Figuur 7.4. Indelingsadvies het hoofdkantoor

Op een aantal punten sluit dit advies echter niet aan bij de lokale situatie waarin ABC Bank zich bevindt:

- Medewerkers uit het DC Betalen & Sparen blijken over de benodigde kennis te beschikken om een deel van de taken van het DC Klant & Bank uit te kunnen voeren.
- Medewerkers uit het DC Klant & Bank blijken over de benodigde kennis te beschikken om een deel van de taken van het DC Betalen & Sparen uit te kunnen voeren.
- In hoofdstuk 5 hebben we gezien dat het takenpakket van het DC Financieringen door uitbesteding van een groot aantal van haar taken aan het SCH in omvang drastisch zal afnemen.

Wanneer het advies van het hoofdkantoor zou worden gevolgd, dan zou dit kapitaalvernietiging tot gevolg hebben. De medewerkers uit het DC Betalen & Sparen en het DC Klant & Bank beschikken namelijk over waardevolle kennis, die hierdoor niet of slechts in beperkte mate zou worden toegepast.

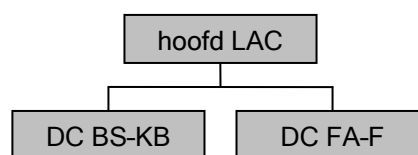
Implementatie van het advies van het hoofdkantoor zou verder verstrekende gevolgen hebben voor de continuïteit. De bezetting van Het DC Klant & Bank zou namelijk slechts komen te bestaan uit 1,94 FTE. De bezetting van het DC Financieringen zou na uitbesteding van haar taken aan het SCH uit niet meer dan 1,00 FTE mogen komen te bestaan, teneinde ernstige mate van overcapaciteit te voorkomen. Het wegvallen van een medewerker uit één van deze DC's zou uiteraard een gevaar opleveren voor de continuïteit.

Ten slotte kan nog gezegd worden dat wanneer het LAC volgens het advies van het hoofdkantoor zou worden ingericht, er een onbalans zou ontstaan in de omvang van de bezettingen.

Duidelijk is dus dat het advies van het hoofdkantoor om het LAC in te delen in vier DC's niet aansluit bij de lokale situatie van ABC Bank. Voorkomen moet worden dat kennis niet wordt toegepast, dat de continuïteit in gevaar komt of dat er onbalans ontstaat in de grootte van de verschillende DC's.

Een oplossing voor dit vraagstuk zou kunnen zijn het samenvoegen van de DC's Betalen & Sparen en Financieringen en de DC's Klant & Bank en Financiële administratie. De werkzaamheden van de eerste twee groepen sluiten namelijk goed bij elkaar aan en bovendien zouden de DC's ongeveer even groot worden, waardoor ook de continuïteit eenvoudiger kan worden gewaarborgd. Groot nadeel van deze oplossing is dat er nog steeds kennis verloren gaat.

Kapitaalvernietiging zou kunnen worden voorkomen door het samenvoegen van de DC's Betalen & Sparen en Klant & Bank en de DC's Financiële administratie en Financieringen. Ook in dit geval zouden de omvang van de bezettingen elkaar niet veel ontlopen en ook hier wordt dus de eerste stap tot het waarborgen van de continuïteit gemaakt. Nadeel is wellicht dat de werkzaamheden van de DC's Financiële administratie en Financieringen niet geheel op elkaar aansluiten. Dit nadeel weegt echter niet op tegen de voordelen en dus geniet deze oplossing de voorkeur.



Figuur 7.5. Inrichtingsadvies na analyse van de lokale situatie

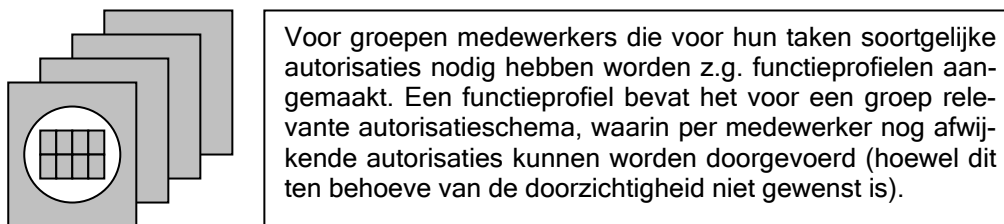
Implementatie van deze structuurvorm maakt het mogelijk om te kunnen voldoen aan het in hoofdstuk 5 vastgestelde kwaliteitseis tijdigheid. Immers, doordat de bezettingen van de DC's in omvang groeien, wordt het eenvoudiger om de continuïteit te waarborgen. Uiteraard zijn continuïteit en tijdigheid nauw verbonden termen.

7.3. Informatiestructuur

Nu de organisatiestructuur is vastgesteld, dient te worden bekeken in hoeverre de informatiestructuur hierop aansluit. In deze paragraaf zal daarbij vooral worden ingegaan op organisatie rondom geautomatiseerde systemen.

het hoofdkantoor heeft voor haar informatiehuishouding tientallen geautomatiseerde systemen ontwikkeld. Deze systemen dragen zorg voor het verwerken en beschikbaar stellen van informatie ten behoeve van het uitvoeren, het beheersen, het besturen van en het afleggen van verantwoording over de primaire processen. Gezegd kan dus worden dat een groot deel van de informatiestructuur wordt ontworpen door het hoofdkantoor.

Een belangrijk element van de informatiestructuur laat zij echter (gedeeltelijk) over aan de lokale banken, namelijk de organisatie rondom geautomatiseerde systemen. Dit omvat de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden met betrekking tot het gebruik van de systemen (tot uiting komend in functieprofielen met daaraan gekoppelde autorisatieschema's). Gebruikers mogen namelijk alleen toegang hebben tot de voor hun functie relevante applicaties.



Figuur 7.6. Functieprofielen, autorisatieschema's en autorisaties

Ook de medewerkers van het LAC gebruiken meerdere geautomatiseerde systemen. Zij zijn in eerste instantie ingedeeld in een zestal functieprofielen. Deze functieprofielen sluiten echter niet aan bij de organisatiestructuur en bovendien wijken de autorisatieschema's van de medewerkers met soortgelijke functieprofielen in grote mate van elkaar af. Dit heeft als voornaamste oorzaak dat de medewerkers van het LAC allen een verschillende achtergrond kennen binnen de bank, waarvan deze eerste set functieprofielen is afgeleid.

De oude functieprofielen en daaraan gekoppelde autorisatieschema's volstaan dus niet. Het zou logisch zijn om de indeling te relateren aan de nieuwe organisatiestructuur. Een set van drie nieuwe functieprofielen zou dus de oude set kunnen vervangen. Hierbij moeten toch enkele kanttekeningen worden gemaakt:

- De financieringstaken zullen in maart 2004 door uitbesteding bijna geheel komen te vervallen. Voor de taken die overblijven zullen dus minder autorisaties benodigd zijn.
- Een tweetal medewerkers, Marinka van den Boom en Caroline Spitters hebben afwijkende autorisaties nodig, omdat ze (nog) taken buiten het LAC uitvoeren.

Wanneer we het bovenstaande in oogschouw nemen, zouden de volgende nieuwe functieprofielen kunnen worden opgesteld:

- LAC Hoofd
- LAC BS-KB
- LAC FA-F A (Financieringen)
- LAC FA-F B (Financiële administratie)

Wanneer de overgang naar het SCH een feit is, kan het functieprofiel LAC FA–F A komen te vervallen en kan LAC FA–F B veranderen in LAC FA–F. Aan dit laatste profiel moeten dan nog wel de benodigde autorisaties voor de resterende financieringstaken worden toegevoegd.

Voor alle vier de functieprofielen zijn, in samenwerking met het hoofd LAC, autorisatieschema's opgesteld. Hierin zijn steeds opgenomen:

- tot welke systemen de medewerkers toegang hebben;
- welke taken de medewerkers in de systemen mogen uitvoeren;
- welke bevoegdheden de medewerkers binnen de systemen hebben;
- welke begrenzingsen er voor de medewerkers gelden.

Door een goede verdeling van autorisaties wordt nu verhinderd dat medewerkers met geautomatiseerde systemen werken, waar zijn geen of weinig verstand van hebben. Hierdoor worden fouten voorkomen. Wanneer we dit gegeven wegzetten tegen de kwaliteitseisen, kan worden gezegd dat voornamelijk de productnorm juistheid hiervan profiteert.

De nieuwe autorisatieschema's zijn overigens niet in dit rapport opgenomen, aangezien het hier gaat om een omvangrijk document.

7.4. Personeelsstructuur

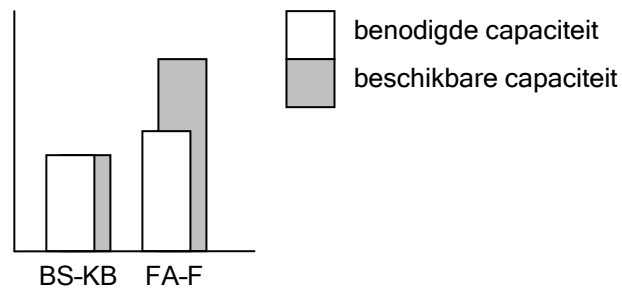
7.4.1. Personele bezetting

Nu het bekend is wat hoe de organisatie- en de informatiestructuur zullen worden vormgegeven, is het zaak de personeelsstructuur hierop aan te passen. De huidige personele bezetting kan (grofweg) worden ingedeeld in vier DC's:

- DC Betalen & Sparen
- DC Klant & Bank
- DC Financiële administratie
- DC Financieringen

Dit sluit nog niet aan bij de in dit hoofdstuk beschreven organisatiestructuur en dus zal er een verschuiving moeten plaatsvinden. De medewerkers van de DC's Betalen & Sparen en Klant & Bank dienen te worden samengevoegd, alsook de medewerkers van de DC's Financiële administratie en Financieringen.

Door deze verschuiving komt het DC BS–KB nu te bestaan uit 3,72 FTE en het DC FA–F uit 8,34 FTE. De productafbakening (zie bijlage E) geeft weer dat benodigd zijn respectievelijk 3,89 FTE voor het DC BS–KB en 5,42 FTE voor het DC FA–F. Dit laatste DC krijgt door de verschuiving dus te maken met overcapaciteit.



Figuur 7.7. Bezettingsgraad

Met drie medewerkers van het DC FA–F worden reeds afspraken gemaakt over een (vervroegd) pensioen. Hierdoor komt de totale capaciteit van dit DC op 5,63 FTE, wat aansluit bij de benodigde capaciteit.

De benodigde hoeveelheid FTE zal echter, door uitbesteding van de financieringstaken aan het SCH en door optimalisering van de processen, nog verder afnemen. Bij de capaciteitsplanning moet niettemin rekening worden gehouden met pieken en dalen in het werkaanbod. Structurele overcapaciteit zou het LAC verzekeren van betrouwbare doorlooptijden, waardoor gemakkelijker aan de kwaliteitseis tijdigheid kan worden voldaan. Dit leidt uiteraard wel tot extra kosten.

7.4.2. Opleidingsplan

De personele bezetting is nu aangepast aan de organisatiestructuur. Het is van groot belang voor de continuïteit van het LAC dat de medewerkers de juiste kennis in huis hebben om hun (deels nieuwe) taken succesvol uit te kunnen voeren.

Hiermee begeven we ons op het gebied van het kennismanagement. Kennismanagement kan worden gedefinieerd als het zodanig inrichten en besturen van de operationele processen in de Kenniswaardeketen, dat daardoor het rendement en het plezier van de productiefactor kennis wordt bevorderd. Kijkend naar het LAC kunnen als belangrijke nevensdoelen van kennismanagement ondermeer worden genoemd:

- Het doen behouden, verbeteren en zonnodig vernieuwen van kennis binnen het LAC, die ABC Bank in staat stelt competitiever te opereren.
- Het neutraliseren van het gevaar dat schuilt in het verlies van essentiële competenties door het vertrek van een medewerker van het LAC.
-

Het belang van kennismanagement wordt onderschreven, wanneer we luisteren naar enkele veelgemaakte opmerkingen van de medewerkers van het LAC:

- “Fouten maken mag niet en dus moet je alleen doen waar je goed in bent”.
- “Mijn collega’s hebben er geen idee van wat je allemaal moet weten om mijn werk goed te kunnen doen”.
- “Mijn kennis met andere delen verzwakt mijn positie”.

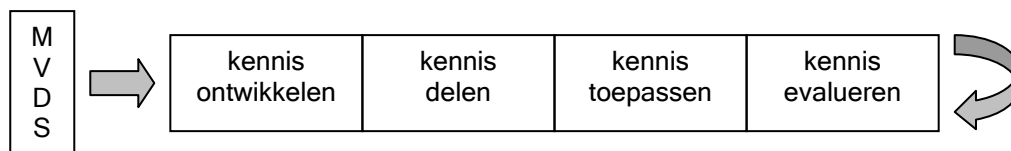
Figuur 7.8. Veelgemaakte opmerkingen

Kennismanagement kan worden toegepast met behulp van de Kenniswaardeketen. Dit HRM-model is oorspronkelijk ontwikkeld voor KIO's (Kennis Intensieve Organisaties). Toch is gemeend dat dit model een prima handvat geeft om te komen tot een analyse en oplossing voor de problemen die zich in dit kader binnen het LAC afspeelen.

Het model omvat de volgende operationele activiteiten:

- Kennis ontwikkelen (benodigde kennis -/- beschikbare kennis)
- Kennis delen
- Kennis toepassen
- Kennis evalueren

De term Kenniswaardeketen wordt gebruikt om aan te geven dat naarmate kennis zich verder in de keten bevindt, die kennis voor de organisatie in waarde toeneemt.



Figuur 7.9. Operationele processen in de Kenniswaardeketen

Missie, visie, doelen en strategie (MVDS)

Uit figuur 7.9. blijkt duidelijk dat de Kenniswaardeketen gedreven wordt door een strategie ter realisatie van de doelen van een organisatie. Het is wenselijk dat aan die doelen een collectieve ambitie ten grondslag ligt. Met andere woorden, het moet voor de medewerkers van het LAC duidelijk zijn waarom het LAC bestaat en moet blijven bestaan, de te bereiken doelen moeten voor eenieder zonneklaar zijn en er moet helderheid en overeenstemming bestaan over de wijze waarop die doelen gerealiseerd moeten worden.

Kennis ontwikkelen

Het operationele proces 'kennis ontwikkelen' herbergt in de deelactiviteiten 'vaststellen benodigde kennis' en 'inventariseren beschikbare kennis'.

Informatie over de benodigde kennis voor de taken van het LAC kan worden teruggevonden in de Alfa-processen van het hoofdkantoor. Aangezien het hier gaat om generieke beschrijvingen op hoofdlijnen, moet daarna uiteraard de vertaalslag naar de lokale situatie nog gemaakt worden, en wel in de vorm van werkinstructies.

Zoals we in hoofdstuk 6 gezien hebben, moeten deze werkinstructies nog worden opgesteld. Uit het feit dat alle taken van het LAC op dit moment worden uitgevoerd, kan de conclusie worden getrokken dat de benodigde kennis echter wel is verankert in de hoofden van de medewerkers. Kennis is dus niet geborgd en uiteraard levert dit een gevaar op voor de continuïteit.

Terecht kan gezegd worden dat de knowledge-in-use het meest waardevolle bezit van het LAC is. Echter, wanneer beschikbare kennis niet wordt geëxpliciteerd, loert het gevaar dat onbewuste incompetentie ontstaat. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het vertrek van een medewerker van het LAC, waarvan achteraf pas blijkt dat diens kennis slechts in beperkte mate was verankerd.

De beschikbare kennis is geïnventariseerd met behulp van een kennismatrix. Op de verticale as zijn steeds de taken van een DC weergegeven en op de horizontale as de medewerkers (incl. FTE) van datzelfde DC. Ook wordt aangegeven welke taken als kritische taken worden beschouwd. Berekend is in welke mate kennis van een bepaalde taak bij de medewerkers aanwezig is, alsook in hoeverre iedere medewerker is ingewerkt in het DC.

De kennismatrix is opgenomen in bijlage K. De kennis van Nel Goorden is overigens niet geïnventariseerd. Zij zal namelijk niet deelnemen aan het opleidingstraject.

De kennismatrix geeft weer dat alle taken zijn gedekt en dat dus alle benodigde kennis aanwezig is. Ofwel benodigde kennis \geq beschikbare kennis ≤ 0 . Erg onthullend is dit niet, omdat we een soortgelijke conclusie al hadden getrokken. Toch blijkt dat kennis voor een aantal taken maar dunnetjes aanwezig is.

Kennis delen

Het is van cruciaal belang voor de continuïteit dat de kennis die slechts in beperkte mate voorhanden is, gedeeld wordt met andere medewerkers van het DC. Spelregel hierbij is dat kennis van de kritieke taken bij minimaal drie medewerkers en kennis van de overige taken bij minimaal twee medewerkers aanwezig moet zijn. Uiteraard dient ook rekening te worden gehouden met de wensen van het management.

De meest geschikte en directe manier om te delen in de ervaringen, vaardigheden en attitude van een collega, is leren door socialiseren. Dit houdt in dat kennis gedeeld wordt in een meester-leerlingrelatie.

Aan de hand van bovenstaande uitgangspunten is een uitgebreid opleidingsplan opgesteld (zie bijlage L). Daarbij moet gezegd worden dat geen plan is opgesteld voor de financieringstaken, aangezien nog niet duidelijk is welke van deze taken binnen de lokale bank zullen blijven.

Wanneer dit opleidingsplan wordt toegepast, zal de totale hoeveelheid kennis in het DC BS–KB toenemen van 65% naar 71%. De totale hoeveelheid kennis van het DC FA–F (FA) zal toenemen van 57% naar 61%. Doordat na invoering de kennis van de verschillende taken steeds bij minimaal twee medewerkers aanwezig zal zijn, wordt bovendien de continuïteit gewaarborgd.

Kennis toepassen

Om dit operationele proces in de Kenniswaardeketen draait het uiteindelijk allemaal. Hier is de medewerker van het LAC bezig te kapitaliseren op de informatie, de ervaringen, de vaardigheden en de attituden waarover hij beschikt, teneinde toegewezen taken tot een goed einde te brengen.

Voorkomen moet worden dat een medewerker in bepaalde taken overgeroutineerd raakt, waardoor hij onbewust fouten gaat maken of anderen niet (langer) toestaat 'zijn' taken uit te voeren. Dit kan worden bewerkstelligd door medewerkers niet elke dag precies dezelfde taken te laten uitvoeren. Taakrotatie zou in dit kader uitkomst kunnen bieden.

Kennis evalueren

Tijdens het delen van kennis alsook tijdens het toepassen van kennis door meester en leerling, kunnen bij het bewandelen van de hoofdroute die gevolg wordt om een bepaalde taak te voltooien, interessante, veelbelovende of onverwachte zijwegen ontdekt worden, die uitnodigen tot enige verkenning. Denk hierbij bijvoorbeeld aan nieuwe werkmethoden of taakverdelingen. Het is daarom belangrijk dat het management aan het einde van de cyclus samen met meesters en leerlingen evalueert. Hierna kan begonnen worden met een nieuwe cyclus van de Kenniswaardeketen.

Door te zorgen dat de medewerkers over de juiste kennis beschikken en deze kennis op de juiste manier toepassen (bijvoorbeeld met behulp van taakrotatie), wordt dus de continuïteit gewaarborgd. Bovendien zullen de medewerkers sneller kunnen werken en minder fouten maken. Wanneer kennismanagement op de in deze paragraaf geschetste manier wordt toegepast, wordt derhalve invulling gegeven aan belangrijke voorwaarden om de kwaliteitseisen tijdigheid en juistheid te kunnen realiseren.

7.5. Cultuur

De cultuur is te omschrijven als het geheel aan gemeenschappelijke waarden van de organisatie. Hoewel cultuur moeilijk meetbaar is, komt zij tot uiting in de wijze waarop het werk wordt aangepakt en de wijze waarop men met elkaar omgaat in de organisatie. Het gaat te ver om op deze plaats een analyse te geven van de cultuur die heerst binnen het LAC. Toch mag niet onvermeld blijven dat deze factor weldegelijk een belangrijke rol speelt bij het wel of niet slagen van de structuur, zoals die in dit hoofdstuk is uiteengezet.

Cultuur kan in dit kader dienst doen als smeerolie, die zorg draagt voor een goede coöperatie van de organisatie-, informatie- en personele structuur. Evengoed kan zij als saboteur uit de bus komen, die juist zal trachten een soepele samenwerking van deze drie structurelementen te ondermijnen.

8. Conclusies en aanbevelingen

De belangrijkste kwaliteitseigenschappen van de producten die in het LAC worden gerealiseerd, zijn tijdigheid en juistheid. Logische maatstaven voor deze z.g. kritische succesfactoren zijn respectievelijk 'aantal dagen' voor tijdigheid en 'aantal fouten per periode' voor juistheid. Per (kritisch) product zal dus een maximale doorlooptijd in dagen en een maximaal aantal fouten per periode bepaald moeten worden (de z.g. productnormen).

Het overgrote gedeelte van de processen van het LAC is standaard. Dit procestype wordt gekenmerkt door een routinematige procesgang zonder keuzemomenten. Ten behoeve van de beheersbaarheid en de realiseerbaarheid van de producten van het LAC, moet veel nadruk worden gelegd op de regeling invoer. De invoer van de processen moet voldoen aan vastgelegde standaards, teneinde de verwerking zonder problemen plaats te kunnen laten vinden. Het belang van de regeling invoer wordt nog eens versterkt door het feit dat het LAC gebruik maakt van een groot aantal geautomatiseerde systemen. Automatisering kan namelijk gezien worden als een vorm van standaardisatie.

Aan de hand van bovenstaande en met de productnormen in het achterhoofd, kunnen nu de processen van het LAC worden ingericht. Hiervoor is het volgende stappenplan ontworpen:

- Per proces moet worden bepaald aan welke eisen de invoer moet voldoen. Invoer die niet voldoet, dient in het vervolg altijd te worden geblokkeerd.
- De processen moeten standaard worden ingericht. Dit hoort zich te uiten in een routinematige procesgang zonder keuzemomenten.
- De processen en de normen dienen te worden geborgd, d.m.v. het opstellen van duidelijke werkinstructies. Een voorbeeld is opgenomen in bijlage G.
- Gemeten moet worden hoe vaak de productnormen niet worden behaald. Hiertoe dienen afspraken te worden gemaakt over de bestuurlijke informatieverzorging.

In maart 2004 zal ABC Bank 2004 de administratie behorend bij haar financieringstaken uitbesteden aan het SCH. Het LAC kan de overgang naar het SCH ondersteunen, door haar eigen normen voor wat betreft de regeling invoer te verhogen tot de normen die het SCH hanteert. De meest kritische financieringstaak is 'Opmaken aktes'. Als hulpmiddel om bovenstaande te bewerkstelligen is voor dit product een sjabloon ontwikkeld, waarmee snel kan worden aangegeven aan welke normen niet is voldaan (zie bijlage H).

De financieringsproducten waarbij een probleem in het proces is geconstateerd, een vijftal in totaal, zijn in kaart gebracht en geanalyseerd. Hierbij zijn voor de problemen die bij de analyse naar boven zijn gekomen, concrete verbetervoorstellen gedaan (zie bijlage I). Geadviseerd wordt om met de implementatie hiervan, de overgang naar het SCH af te wachten. Dan zal immers pas blijken welke financieringstaken daadwerkelijk binnen het LAC blijven.

Duidelijk is dat het advies van het hoofdkantoor om het LAC in te delen in vier DC's niet aansluit bij de lokale situatie van ABC Bank. Voorkomen moet worden dat kennis niet wordt toegepast, dat de continuïteit in gevaar komt of dat er onbalans ontstaat in de grootte van de verschillende DC's.

De beste oplossing voor dit vraagstuk is het samenvoegen van de DC's Betalen & Sparen en Klant & Bank en de DC's Financiële administratie en Financieringen. Kapitaalvernietiging wordt namelijk op deze manier voorkomen. De omvang van de bezettingen zouden elkaar bovendien niet veel ontlopen en dus wordt de eerste stap tot het waarborgen van de continuïteit gemaakt. Nadeel is wellicht dat de werkzaamheden van de DC's Financiële administratie en Financieringen niet geheel op elkaar aansluiten.

De oude functieprofielen en daaraan gekoppelde autorisatieschema's volstaan niet. Het zou logisch zijn om de indeling te relateren aan de nieuwe organisatiestructuur:

- LAC Hoofd
- LAC BS-KB
- LAC FA-F A (Financieringen)
- LAC FA-F B (Financiële administratie)

Wanneer de overgang naar het SCH een feit is, kan het functieprofiel LAC FA-F A komen te vervallen en kan LAC FA-F B veranderen in LAC FA-F. Aan dit laatste profiel moeten dan nog wel de benodigde autorisaties voor de resterende financieringstaken worden toegevoegd.

Voor alle vier de functieprofielen zijn, in samenwerking met het hoofd LAC, autorisatieschema's opgesteld. Hierin zijn steeds opgenomen:

- tot welke systemen de medewerkers toegang hebben;
- welke taken de medewerkers in de systemen mogen uitvoeren;
- welke bevoegdheden de medewerkers binnen de systemen hebben;
- welke begrenzingsvoorwaarden er voor de medewerkers gelden.

De personele structuur sluit nog niet aan bij de in dit hoofdstuk beschreven organisatiestructuur en dus zal er een verschuiving moeten plaatsvinden. De medewerkers van de DC's Betalen & Sparen en Klant & Bank dienen te worden samengevoegd, alsook de medewerkers van de DC's Financiële administratie en Financieringen.

Door de verschuiving en het vertrek van een aantal medewerkers zal de beschikbare capaciteit aansluiten bij de benodigde capaciteit. De benodigde hoeveelheid FTE zal echter, door uitbesteding van de financieringstaken aan het SCH en door optimalisering van de processen, nog verder afnemen. Dit terwijl de beschikbare capaciteit door de komst van Marinka van den Boom naar het DC BS-KB, medio volgend jaar, nog verder wordt uitgebreid. Structurele overcapaciteit zou het LAC niettemin verzekeren van betrouwbare doorlooptijden.

De personele bezetting is nu aangepast aan de organisatiestructuur. Het is van groot belang voor de continuïteit van het LAC dat de medewerkers de juiste kennis in huis hebben om hun (deels nieuwe) taken succesvol uit te kunnen voeren. De beschikbare kennis is geïnventariseerd met behulp van een kennismatrix. Berekend is in welke mate kennis van een bepaalde taak bij de medewerkers aanwezig is, alsook in hoeverre iedere medewerker is ingewerkt in het DC. De kennismatrix is opgenomen in bijlage K. Om de zwakke plekken in de kennismatrix te versterken, is een uitgebreid opleidingsplan opgesteld (zie bijlage L).

Voorkomen moet worden dat een medewerker in bepaalde taken overgeroutineerd raakt, waardoor hij onbewust fouten gaat maken of anderen niet (langer) toestaat 'zijn' taken uit te voeren. Dit kan worden bewerkstelligd door medewerkers niet elke dag precies dezelfde taken te laten uitvoeren. Taakrotatie zou in dit kader uitkomst kunnen bieden.

Hieronder volgt nog een overzicht dat weergeeft op welke wijze voldaan kan worden aan de productnormen.

De productnorm tijdigheid kan worden bereikt, doordat:

- de processen van het LAC effectief en efficiënt verlopen, inclusief de bijbehorende bestuurlijke informatieverzorging;
- het LAC de juiste organisatiestructuur kent (zodat de continuïteit wordt gewaarborgd);
- wordt gezorgd voor structurele personele overbezetting;
- de medewerkers over de juiste kennis beschikken (waardoor wordt gezorgd voor snelheid en continuïteit).

De productnorm juistheid kan worden bereikt, doordat:

- de processen van het LAC effectief en efficiënt verlopen, inclusief de bijbehorende bestuurlijke informatieverzorging;
- de medewerkers over de juiste autorisaties beschikken;
- de medewerkers over de juiste kennis beschikken en kennis op de juiste manier wordt toegepast (waardoor minder fouten worden gemaakt).

Wanneer het advies zoals het in dit rapport uiteengezet is wordt gevolgd, dan wordt de basis gelegd voor een effectief en efficiënt functionerend LAC. De effectiviteit wordt bereikt, doordat voldaan wordt aan de productnormen (en dus geproduceerd wordt volgens de specifieke eisen en wensen van de klant). De efficiëntie wordt bereikt door een optimale inrichting van de processen en de structuur van het LAC.

Hiermee is voor de commerciële segmenten een aantrekkelijk alternatief voor hun administratie gecreëerd, waardoor zij zich volledig kunnen richten op hun commerciële activiteiten. Dit laatste is een belangrijk uitgangspunt van het project FAST.

9. Implementatie

9.1. Inleiding

Het woord 'veranderen' is te typeren als een containerbegrip. Wanneer men op zoek gaat naar de achterliggende waarden en betekenissen van het woord, dan komt men een scala van begrippen tegen. Conceptuele helderheid over de verschillende betekenissen van het woord is dus gewenst. In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk worden, met behulp van het model Vijf kleurendrukken, vijf betekenissen van het woord 'veranderen' onderscheiden.

Het advies zoals dit in de voorgaande hoofdstukken beschreven is, is al gedeeltelijk geïmplementeerd. In dit hoofdstuk zal aan de hand van het model Vijf kleurendrukken, worden uiteengezet hoe deze veranderingen zijn gerealiseerd, alsook hoe het restant van het advies dient te worden geïmplementeerd.

9.2. Model Vijf kleurendrukken

(Zie Leren Veranderen, De Caluwé e.a., 1999)

9.3. Implementatie van het advies

Voordat tot implementatie van het advies kan worden overgegaan, dient eerst ingezoomd worden op de organisatiecultuur, om de daarbij best passende manier van veranderen te achterhalen.

ABC Bank kent een cultuur, waarin veel wordt overlegd. Verandertrajecten zullen veel weerstand ondervinden, wanneer niet iedereen die deel uitmaakt van de verandering enige mate van betrokkenheid ervaart. Plannen van het management worden om die rede over het algemeen uitgebreid met de medewerkers besproken. Een verandering heeft de meeste kans van slagen, wanneer deze in overlegvorm wordt doorgenomen en bediscussieerd. Hierbij is het belangrijk dat er soms water bij de wijn wordt gedaan.

Het management beschikt over ruime politieke vaardigheden. Het gaat hen erom draagvlak te creëren en de neuzen in dezelfde richting te krijgen. Dat hierbij niet altijd de beste oplossing kan worden gerealiseerd, wordt door hen voor lief genomen. Gezocht wordt naar de best haalbare oplossing.

Kijkend naar het model Vijf kleurendrukken, past het geeldrukdenken het beste bij deze cultuur. Dit lijkt opvallend, omdat de geringe complexiteit van de veranderingen die zich binnen het LAC afspelen, blauwdrukdenken legitimeert. De voor het LAC belangrijke factor mens blijkt roet in het eten te gooien. De cultuur maakt het de medewerkers mogelijk op redelijk eenvoudige wijze weerstand te bieden.

Rooddrukdenken is moeilijk toe te passen. Het sociaal statuut en de loonschalen van de ABC Bank ontnemen enkele belangrijke belonings- en strafinstrumenten. Het beoordelingsgesprek kan hiervoor nog wel dienst doen. Echter, gebleken is dat medewerkers van het LAC over het algemeen weinig belang hechten aan hun beoordeling.

Ook via het groendrukdenken kunnen de veranderingen in het LAC moeilijk gerealiseerd worden. Wellicht kan het argument aangevoerd worden dat in het advies een omvangrijk opleidingsplan is opgenomen. Het opleidingstraject is hier evenwel het doel en dus niet de wijze van veranderen.

Witdrukdenken hoeft niet overwogen worden. Het zou onverstandig zijn om alles binnen het LAC op zijn beloop te laten of om hier verandertrajecten te starten, waarvan de uitkomsten nog geheel onbekend zijn (populair gezegd ook wel 'buschen' genoemd, naar de gelijknamige Amerikaanse president).

Voor veranderingen die binnen het LAC moeten worden doorgevoerd, is het geel-drukdenken dus de beste optie. Dit levert het volgende implementatieplan op:

- stap 1: diagnose
- stap 2: opstellen oplossing(en)
- stap 3: onderhandelen over oplossing(en) met betrokkenen
- stap 4: bereiken consensus over de te kiezen oplossing
- stap 5: bepalen startdatum, evt. bepalen einddatum
- stap 6: rituele start
- stap 7: toepassen oplossing, evt. bijsturen
- stap 8: evalueren geïmplementeerde oplossing
- stap 9: rituele afsluiting

In tabel 9.1. is weergegeven welke veranderingen uit het advies voortvloeien en wat de status van implementatie van deze veranderingen is. Voor de implementatie van deze veranderingen is consequent bovenstaand stappenplan gehanteerd.

verandering	status
oplossingen voor de knelpunten in de productafbakening	gereed
uitbesteding van een groot aantal administratieve financieringstaken aan het SCH	stap 6
verbeteringen in de financieringsprocessen	stap 5
overige procesverbeteringen (regeling invoer en bestuurlijke informatieverzorging)	stap 2
nieuwe organisatiestructuur	gereed
nieuwe functieprofielen, autorisatieschema's en autorisaties	stap 7
opleidingsplan	stap 6

Tabel 9.1. Veranderingen en status implementatie

Communicatie speelt een belangrijke rol in verandertrajecten. Meer dan wat dan ook is een dergelijk traject immers een dialoog tussen de betrokkenen, waarin men met elkaar door middel van taal een nieuwe werkelijkheid creëert. Dit gaat zeker op wanneer geeldrukdenken wordt toegepast.

Communicatie vindt plaats tussen betrokkenen en daarnaast naar de organisatie als geheel. Communicatie tussen de betrokken heeft in bovenstaande verandertrajecten vooral plaatsgevonden in de clusteroverleggen. Van deze overleggen zijn notulen gemaakt, zodat gemaakte afspraken snel konden worden teruggevonden. Communicatie naar de organisatie als geheel werd met name bewerkstelligd door middel van het plaatsen van stukken op de update van LINDA. In bijlage M zijn van deze laatste vorm van communicatie, voor de verandering van de organisatiestructuur, een drietal voorbeelden opgenomen.

10. Opdrachtevaluatie

(Passage verwijderd omwille van de anonimiteit van de opdrachtgever)

Bijlage A: Lijst met criteria voor afbakening

Criteria om te bepalen welke producten tot de frontoffice behoren

- Klantcontact is een frontoffice verantwoordelijkheid. Klantcontact zit in de verkoopprocessen en in de transactie- en serviceprocessen. Face-to-face en telefonisch klantcontact gebeurt door de frontoffice. Schriftelijk klantcontact is een service die het LAC uit kan voeren in opdracht van het commercieel management. Als richtlijn geldt dat individuele benadering van klanten door de frontoffice gebeurt.
- Activiteiten waarbij frontoffice-toepassingen worden gebruikt (zoals OLI, VOBA of VOCA) worden door de frontoffice uitgevoerd, onafhankelijk van de aard van de activiteiten.
- Administratieve activiteiten waarbij korte lijnen tussen een adviseur en een assistent-adviseur een aantoonbare toegevoegde waarde hebben in de vorm van hogere efficiëntie (door een hogere afhandelsnelheid, minder kans op fouten en/of lagere coördinatiekosten) blijven binnen het segment. Het aantal overdrachtsmomenten zou anders te groot worden.
- Administratieve activiteiten met een lage frequentie en een relatief hoog vereist kennisniveau blijven binnen het segment, omdat hierin geen routine is op te bouwen door de medewerkers van het LAC.

Criteria om te bepalen welke activiteiten tot de backoffice behoren

- De knip tussen front- en backoffice ligt na het moment dat de klantwens duidelijk is, de klant zich hiermee akkoord heeft verklaard (de verkoop) en bovendien voor de gegevensverwerking geen klantcontact meer nodig is.
- Als één van de volgende rollen in de Alfa-procesbeschrijvingen voorkomt, dan wordt de bijbehorende activiteiten uitgevoerd door het LAC.
 - Administratief ondersteuner
 - Administratief ondersteuner H&HA
 - Administratieve ondersteuner FA
 - Medewerker Cliëntenservice zonder klantcontact

Bijlage B: Adviesnota ‘Controleren CEA-lijstwerk’

Controleren CEA-lijstwerk

Na inventarisatie, ingegeven door het project FAST, is gebleken dat een groot aantal CEA-lijsten niet, of twee tot vier keer worden gecontroleerd. Voorts ontbreekt, door de vele mutaties in het CEA-lijstwerk, het overzicht. Daarbij komt ook nog eens dat het CEA-lijstwerk door het hoofdkantoor met enige regelmaat wordt vernieuwd.

Coördinatie is onontbeerlijk. Voorstel is om deze coördinatie bij de Controllersgroep te leggen. Bijgevoegd is een vernieuwde opzet tot herverdeling. Wanneer er door het hoofdkantoor wijzigingen worden doorgevoerd, zal de Controllersgroep ervoor zorgen dat deze wijzigingen worden geïmplementeerd. Verzoeken tot wijzigingen zullen voortaan in het Binnendienstoverleg worden besproken.

Wanneer op deze manier wordt gewerkt, wordt voorkomen dat CEA-lijsten door het ontbreken van coördinatie op een gegeven moment niet meer worden gecontroleerd of dat een lijst meerdere malen wordt gecontroleerd.

Bijlage C: Adviesnota ‘Controleren nota’s kadaster’

Controleren nota’s kadaster

In het bestand kadaster.xls wordt door de COBI/AAPB (of evt. de adviseur zelf) de volgende zaken aangegeven:

Kadastraal, hypothecair en schriftelijk

Ordernummer

Locatie

Naam cliënt, sectie + nummer en onderpand

Medewerker

De regel kan bij goedkeuring van de nota worden afgevinkt. Deze taak wordt nu door het LAC uitgevoerd. Probleem is dat op de nota's slechts de volgende informatie kan worden teruggevonden:

Gebruikersnummer, medewerker

Bedrag in euro

In een enkel geval staat ook nog de datum van aanvraag vermeld.

Het bedrag dat het kadaster vraagt voor een levering, verschilt per aanvraag. Waarschijnlijk wordt afgerekend per pagina. Probleem bij het controleren van de nota's is dus dat slechts kan worden gecontroleerd óf de medewerker een levering bij het kadaster heeft aangevraagd. Wanneer een medewerker in een bepaald tijdsbestek meerdere leveringen heeft aangevraagd, wordt het (mits de datum is vermeld) al helemaal onmogelijk om te bepalen welke levering het betreft.

De totale kosten over het afgelopen jaar waren:

Oktober 2002:	157,20
November 2002:	693,00
December 2002:	398,35
Januari 2003:	294,80
Februari 2003:	289,10
Maart 2003:	258,33
April 2003:	60,86
Mei 2003:	549,81
Juni 2003:	584,09
Juli 2003:	66,48
Augustus 2003:	85,87
<u>September 2003:</u>	<u>763,84</u>
	<u>4323,73</u>

Gemiddeld per maand dus een bedrag van ongeveer € 360,00. Het kadaster maakt slechts 0,3% uit van alle beheerskosten en 0,0% van de totale crediteurenkosten van ABC Bank. Deze percentages tonen aan dat één op één controle eigenlijk niet nodig is, zeker met de huidige controleopzet.

Het risico dat het kadaster spooknota's aan de bank verstuurd, is ook vrijwel uit te sluiten. Bedragen worden door de bank altijd overgemaakt op de bankrekening van het kadaster. Medewerkers van het kadaster kunnen zich alleen door middel van samenspanning oneigenlijk verrijken. Bovendien is een groot gedeelte van de factureringsprocedure door het kadaster geautomatiseerd.

Dit risico kan nog verder verlaagd door een goed lopende interne procedure, voor wat betreft het voldoen aan zulks betalingsverplichtingen:

FD verstuurt de binnengekomen nota's door aan de op de nota's vernoemde personen.

Alle (!) personen die op de nota vernoemd zijn, tekenen ter goedkeuring af. Een andere mogelijkheid is dat één bevoegd persoon de nota aftekent.

Wanneer de (hele) nota afgetekend is, wordt deze naar het LAC verstuurd.

Het LAC verwerkt vervolgens de nota.

Voorstel is om in het vervolg op bovenvermelde manier te werken en eventueel nog achteraf te toetsen door middel van steekproeven. Deze toetsing moet dan wel deel uitmaken van een grotere toetsing, bijvoorbeeld voor alle beheerskosten, of zelfs voor de gehele crediteurenpost. Een steekproefsgewijze toetsing voor het kadaster alleen is, gezien het beperkte risico en de zeer beperkte kosten, van weinig toegevoegde waarde.

Bijlage D: Adviesnota ‘Uitvoeren taken KBF’

Uitvoeren taken KBF

Op dit moment bestaat er nog onduidelijkheid over de spelregels voor blokkeringen en storneringen vanuit KBF. De uitgangspunten in oogschouw nemend kan de problematiek hieromtrent op een tweetal manieren benaderd worden.

De uitgangspunten zijn:

- Klantcontact is een frontoffice verantwoordelijkheid.
- Lijnen tussen het segment en het LAC die ten koste gaan van de efficiëntie en effectiviteit blijven binnen het segment.

De huidige instructies, zoals die onlangs op de update van Linda verschenen, volstaan dus niet. Het is ineffectief en inefficiënt om voor iedere klant met spaargelden van meer dan € 5.000,00 een COBI te benaderen. Aangezien het LAC geen klantcontact mag hebben, kunnen deze werkzaamheden dan beter bij de COBI's gelegd worden.

Uitgaand van het feit dat cliënten door de adviseurs in het juiste segment zijn ingedeeld (X0), zou ook gesteld kunnen worden dat de extra ‘€ 5.000,00-beoordeling’ overbodig is. Volstaan kan dan worden met de volgende instructies voor het LAC:

Wel voeding:

- U-blokkeren
- CC-blokkeren

Geen voeding, geen krediet:

- U-blokkeren
- Storeren
- CC-blokkeren

Geen voeding, wel krediet:

- J-blokkeren
- Storeren
- CC-blokkeren

Met deze instructies zou het LAC de KBF-werkzaamheden kunnen afwerken, zonder dat zij de COBI's hoeft te benaderen.

Bijlage E: Productafbakening

Productafbakening DC BS-KB per 01-12-2003				
Nr.	Kr.	Code	Product	Uren
1			Administratief opheffen van betaalovereenkomsten, spaarovereenkomsten en volmachten	04,25
2		B	Afchecken sealbagsformulieren	04,00
3			Afsluiten MCB	01,50
4			Batten van rekeningen	02,75
5			Beheren werkvoorraad en toekomstposten Alles in één Polis, invoeren opzeggingen en wijzigingen	01,50
6			Beoordelen royementskaarten, evt. doorgeven verzoek behoudpoging	01,00
7			Bijhouden safelokettenadministratie	01,00
8		B	Bijvullen GEA's, verwerken administratie	02,00
9	X		Controleren CEA-lijstwerk	12,50
10			Controleren defecte bankpassen (geld opnemen buitenland)	00,25
11			Doorvoeren blokkeringen of wijzigingen ABB-codes (particulieren en bedrijven)	01,25
12	X		Doorvoeren fixaties en adreswijzigingen	10,00
13			Doorvoeren wijzigingen in APO's en storneringen	00,25
14	X		Invoeren en controleren contracten	29,00
15	X		Opbergen documenten in (evt. nieuw aan te maken) klantdossier	15,00
16		B	Openen sealbagkluizen	02,50
17		A	Ophalen en sorteren post	01,25
18			Opvragen van OLI-kwaliteitsselecties, doorvoeren verbeteringen	00,25
19			Uitvoeren en controleren rapportage CISAB	01,00
20			Uitvoeren taken in mailbox Telebankieren	01,00
21			Uitvoeren taken KBF	03,00
22			Verwerken bewindvoeringen	00,25
23			Verwerken ervendossiers	02,00
24	X	B	Verwerken reizenadministratie	15,00
25			Verwerken retour gekomen binnenlandse betaalopdrachten	00,25
26	X		Verwerken tussenrekeningen	11,00
27			Verwerken verzoek tot heraanvraag of tot blokkeren telebankpas en digipas, vervangen digipas door Random Reader	03,25
28			Verwerken zakelijke fixaties	00,25
29			Verwijderen passen langer dan een jaar in systeem	00,25
30			Verzamelen en opbergen formulieren art. 251	01,25
31			Vrijboeken spaarloonbedragen	01,25
32	X		Zorgdragen voor personalisering (controleren en afvinken lijsten nieuwe jongerenpassen, versturen aan COBI's naar COBI's)	10,00
				<u>140,00</u>

A	Intern proces
B	Probleem geconstateerd met product
C	Probleem geconstateerd met proces

Tabel E.1. Productafbakening DC BS-KB

Productafbakening DC FA-F (FA) per 01-12-2003				
Nr.	Kr.	Code	Product	Uren
1			Aanpassen tarieven in ASP en ALN bij rentewijzigingen	00,50
2			Archiveren van batches en reeksen	04,25
3	X		Beheren crediteurenadministratie	08,00
4	X		Beheren tussenrekeningen	05,00
5			Beheren van bestanden RPK+, opvoeren wijzigingen, opschonen rentecodes	02,00
6			Beoordelen DDO-nota, verwerken correcties	02,00
7			Beschikbaar stellen van batches	00,75
8			Clippen batches	02,50
9			Controleren afstemrekening, afdrukken balans, geboekte dagposten en posten groter dan € 12.000,00	02,50
10	X		Controleren CEA-lijstwerk	10,00
11			Controleren CISAB-lijsten	00,25
12			Controleren CKS	01,00
13			Controleren output leningen en ARC	04,50
14			Controleren specificaties tussenrekeningen op aanwezigheid, rapporteren van posten die langer dan een maand openstaan aan de directeur van het betreffende segment	03,50
15			Intoetsen CPS leningen	00,50
16	X		Intoetsen en doordrukken in COF handmatige overboekingen	05,00
17			Intoetsen en verwerken reischeques	00,25
18			Intoetsen proformanota's	00,25
19			Leveren balans, resultatenrekening, bedrijfskostenspecificatie, opbrengst provisies en het uitvoeren van voorafgaande en bijbehorende boekingen aan betreffende instanties	04,00
20			Navragen batches en reeksen	02,00
21		A	Ophalen en sorteren post	00,75
22			Ophalen, beschikbaar stellen en converteren LMB	01,00
23			Opmaken maandstaat	02,00
24			Opmaken specificaties	02,25
25	X		Opstarten en afsluiten KTS-KIK	07,50
26	X		Opstellen statisch rapport	10,00
27			Overhevelen wisselkoersen van web naar DORA en GVV	01,50
28			Registeren en administreren van investeringen en desinvesteringen in vaste activa	00,50
29			Uitprinten en doorsturen van onlogische coderingen naar andere afdelingen	01,50
30			Uitsplitsen en verdelen COF-printjes	01,00
31			Vereffenen rekeningen in NOFA	01,00
32	X		Verwerken afkeuringen en mutaties leningen in ALN	06,00
33	X		Verzamelen en formeren boekingsstukken tot batches, intoetsen, verifiëren en voortellen batches	35,00
				<u>128,75</u>

A	Intern proces
B	Probleem geconstateerd met product
C	Probleem geconstateerd in proces

Tabel E.2. Productafbakening DC FA-F (FA)

Productafbakening DC FA-F (F) per 01-12-2003				
Nr.	Kr.	Code	Product	Uren
1		C	Boeken binnengekomen bedragen aflossingsnota	01,00
2			Controleren CEA-lijstwerk	01,25
3		C	Controleren getekende aktes	01,00
4		C	Controleren polissen	04,00
5			Controleren royementen	02,50
6			Invoeren zekerheden in CPS Zekerheden	02,50
7	X	B	Opmaken aktes	37,50
8			Opmaken bankgaranties	01,00
9		C	Verrekenen gelden met taxateur	00,50
10			Versturen fax en brief aan notaris (verzoek aan notaris tot opmaken hypotheekakte)	01,00
11	X	C	Vorbereiden eindcontrole	14,00
				<u>66,25</u>

A	Intern proces
B	Probleem geconstateerd met product
C	Probleem geconstateerd in proces

Tabel E.3. Productafbakening DC FA-F

Handleiding productafbakening

In de eerste kolom wordt het productnummer weergegeven. In kolom 2 staat met een kruisje vermeld of het product kritisch is. Hierbij wordt een product als kritisch beschouwd, wanneer er per week gemiddeld vijf uur of meer aan wordt besteed. Kolom 3 geeft weer of er een probleem is geconstateerd met product (code B) of proces (code C) of dat het hier gaat om een intern proces (code A). In de vierde kolom is een omschrijving van het product opgenomen en in kolom 5 wordt de gemiddelde tijdsbesteding per week vermeld.

Bijlage F: Regeling invoer, aantrekken van de invoer

Aanlevering EDB-overeenkomsten

EDB-overeenkomsten worden op dit moment via verschillende kanalen aan het LAC geleverd, namelijk via fysieke aanlevering en via de functionele postbus. Dit verhoogt het risico dat stukken kwijtraken of niet (tijdig) worden verwerkt. Iedereen wordt verzocht om EDB-overeenkomsten voortaan uitsluitend via de functionele postbus aan het LAC te leveren. Aanleveringen via andere kanalen zullen per omgaande niet langer worden geaccepteerd.

Inboeken op te maken aktes in de akteagenda

Geregeld komt het voor dat aktes in de akteagenda worden ingeboekt, kort voordat de akte bij de notaris passeert. Hierdoor komen de medewerkers van het LAC nog wel eens in de problemen. Om een efficiëntere bedrijfsvoering te kunnen bewerkstelllen, ook met het oog op een eventuele toekomstige overgang naar het SCH, is een tijdige inboeking in de akteagenda gewenst. Als uitgangspunt geldt voortaan vijf werkdagen, aangezien het SCH een soortgelijke periode hanteert.

Punten KIK

Graag vragen wij jullie aandacht voor de volgende punten:

- **Naam/toestelnummer**

Regelmatig komt het voor dat op boekingsstukken naam en telefoonnummer ontbreken. Hierdoor is het voor het DC FA–F onmogelijk om, in geval dat zij nog vragen hebben over een boekingsstuk, hierover feedback te vragen. Daarom het verzoek of iedereen op de boekingsstukken voortaan zijn of haar naam en toestelnummer wil invullen.

- **Concernverrekeningen**

Concernverrekeningen zijn opdrachten die plaatsvinden ten gunste of ten laste van een rekeningnummer van een andere ABC Bank. Helaas kan het DC FA–F wegens technische redenen geen valutadatum meegeven die in de toekomst ligt. Wel kunnen zij tot 6 dagen ‘terugvaluteren’!

Indien jullie nog vragen hebben, het DC FA–F is te bereiken op 285 en 324.

Bijlage G: Werkinstructie ‘Uitvoeren taken KBF’

Uitvoeren taken KBF		
Tijdigheid	1 dag	
Juistheid	2 fouten per kwartaal	
Regeling invoer	Geautomatiseerd	

	Omschrijving	Details	Hulpmiddel
1	Opvragen takenlijst KBF	<ul style="list-style-type: none"> • Druk op Start, Intranet ABC Bank, Cliënten Advies, Risicobeheer, KBF, Toepassing KBF • Druk op Actie selectie • Voer PTCC in bij Relatiebeheerder • Kies Uitvoeren handmatig bij Status actie • Druk op zoeken 	Intranet ABC Bank, KBF
2	Afwerken Rekening blokkeren	<ul style="list-style-type: none"> • Indien wel voeding: <ul style="list-style-type: none"> ○ U-blokkeren ○ CC-blokkeren • Indien geen voeding, geen krediet <ul style="list-style-type: none"> ○ U-blokkeren ○ Storeren ○ CC-blokkeren • Indien geen voeding, wel krediet: <ul style="list-style-type: none"> ○ J-blokkeren ○ Storeren ○ CC-blokkeren (Raadpleeg VIN om te bepalen of er voeding is. Voer blokkering door m.b.v. KIK. Voer stornering door m.b.v. VIN) • Kies uitgevoerd bij Actie detail 	KBF, VIN, KIK
3	Afwerken Creditcards blokkeren	<ul style="list-style-type: none"> • Vul het blokkeringsformulier in en fax het door naar Interpay / Mastercard • Kies uitgevoerd bij Actie detail 	KBF
4	Afwerken Actie incasso	<ul style="list-style-type: none"> • Dubbelklik op beheerplan • Klik op print incassodossier en vervolgens op de Print Scrn knop • Draag print over aan medewerker B&MO • Klik op Acties beheerplan • Klik op Rekening blokkeren • Kies uitgevoerd bij Actie detail 	KBF
5	Afwerken Deblokkeren	<ul style="list-style-type: none"> • Kies verwijderen bij Actie detail 	KBF
6	Afwerken Klantcontact	<ul style="list-style-type: none"> • Kies verwijderen bij Actie detail 	KBF

Tabel G.1. Werkinstructie ‘Uitvoeren taken KBF’

Bijlage H: Regeling invoer proces ‘Opmaken aktes’

Aantrekken van de invoer

In maart 2004 gaat ABC Bank over op het SCH. Ter voorbereiding zal het LAC per 1 januari a.s. gedeeltelijk gaan functioneren als het SCH. Concreet gezien houdt dit in dat er hogere eisen zullen worden gesteld aan de aanlevering. Dossiers die niet aan deze eisen voldoen, zullen niet behandeling worden genomen.

Eisen aan de aanlevering:

- Aktes moeten zijn ingeboekt in de akteagenda minimaal vijf dagen voordat de akte passeert.
- Aktes mogen pas na goedkeuring worden ingeboekt.
- Het dossier moet de juiste tarievenopbouw bevatten.
- De offerte moet de executiewaarde en de taxatiekosten vermelden en bovendien moet worden vermeld voor wiens rekening de taxatiekosten zijn.
- Het leendossiernummer moet zijn opgenomen op het aanvraagformulier.
- De gegevens in OLI moeten zijn geverifieerd:
 - Legitimatie moet juist zijn gevuld.
 - De tenaamstelling moet juist zijn gevuld.
 - Bij een spoedofferte moet het crab-nummer al zijn aangemaakt.
- De juiste VVW, executiewaarde, taxatiesoort, taxatiedatum en kadastrale gegevens moeten zijn opgenomen in HTC Registergoed/CPS Zekerheden.
- HTC Advies moet juist zijn gevuld:
 - De tenaamstelling moet juist zijn gevuld.
 - De werksituatie moet juist zijn gevuld.
 - De inkomens van de eerste en tweede aanvrager moeten juist zijn gevuld.
 - In kadaster moet, i.p.v. gemeente Roosendaal, gemeente Roosendaal en Nispen worden ingevoerd.
 - Het incassonummer moet zijn vermeld.
 - RWH moet juist zijn gevuld.
 - Een bouwrekening bij bestaande (niet-NHG) bouw moet geoffreerd zijn voor een bedrag hoger dan € 10.000,00.
- HyPrO moet juist zijn gevuld.
- Fouten die met pen gecorrigeerd zijn, moeten reeds doorgevoerd zijn in de verschillende systemen.

Wanneer een dossier door het LAC niet in behandeling wordt genomen, zal expliciet worden aangegeven wat hiertoe de reden is. Direct aanspreekpunt in deze is Esther Dekkers.

Blokkeren van de invoer

Bijgaand dossier voldoet niet aan de aanleveringseisen, zoals die in het kader van de overgang naar SCH zijn vastgelegd. U wordt verzocht de fouten en/of gebreken te corrigeren en het dossier daarna opnieuw aan te bieden aan het LAC.

- De akte is niet minimaal vijf dagen voordat de akte passeert ingeboekt.
- De akte is zonder goedkeuring ingeboekt.
- Het dossier bevat niet de juiste tarievenopbouw.
- De offerte vermeldt niet de executiewaarde en/of de taxatiekosten of vermeldt niet voor wiens rekening de taxatiekosten zijn.
- Het leendossiernummer is niet opgenomen op het aanvraagformulier.
- De gegevens in OLI zijn niet geverifieerd:
 - Legitimatie is niet (juist) gevuld.
 - De tenaamstelling is niet (juist) gevuld.
 - Bij de spoedofferte is geen CRAB-nummer aangemaakt.
 - Anders, namelijk:
.....
.....
- In HTC Registergoed/CPS Zekerheden zijn niet de juiste VVW, executiewaarde, taxatiesoort, taxatiedatum en/of kadastrale gegevens opgenomen.
- HTC Advies is niet (juist) gevuld:
 - De tenaamstelling is niet (juist) ingevuld.
 - De werksituatie is niet (juist) gevuld.
 - De inkomens van de eerste en tweede aanvrager zijn niet (juist) gevuld.
 - In kadaster is gemeente Roosendaal ingevoerd, i.p.v. gemeente Roosendaal en Nispen of kadaster is op een andere wijze niet (juist) gevuld.
 - Het incassonummer wordt niet vermeld.
 - RWH is niet (juist) gevuld.
 - De bouwrekening bij bestaande (niet-NHG) bouw is niet geoffreerd voor een bedrag hoger dan € 10.000,00.
 - Anders, namelijk:
.....
.....
- HYPRO is niet juist gevuld.
- Fouten die met pen zijn gecorrigeerd, zijn nog niet doorgevoerd in de verschillende systemen.
- Anders, namelijk:
.....
.....

Bijlage I: Analyse financieringsprocessen

In deze adviesnota zijn verbeterpunten opgenomen voor de volgende financieringsprocessen:

- Boeken binnengekomen bedragen aflossingsnota
- Controleren getekende aktes
- Voorbereiden eindcontrole
- Controleren polissen
- Verrekenen gelden met taxateur

Boeken binnengekomen bedragen aflossingsnota

- Stap 7: Wanneer de COBI/AAPB de telefax overdraagt aan het LAC, dan zou het efficiënter zijn als deze ook gelijk het bijbehorende klantdossier uit de kluis haalt.
- Stap 8: Wellicht kan de activiteit 'Corrigeren en uitdraaien boekingsstukken' door de COBI's/ AAPBen worden overgenomen, aangezien deze medewerkers dichterbij de kluis zitten.

Stap	Omschrijving	Functie
W1	Verzoek aflossingsnota notaris komt binnen	
1	Opstellen aflossingsnota	Medewerker COBI/AAPB
2	Kopiëren aflossingsnota	Medewerker COBI/AAPB
3	Opbergen kopie aflossingsnota in klantdossier	Medewerker COBI/AAPB
4	Opsturen aflossingsnota naar notaris	Medewerker COBI/AAPB
5	Opbergen dossier in kluis (onderste plank)	Medewerker COBI/AAPB
W2	Geld komt binnen per telefax	
6	Overdragen telefax aan LAC	Medewerker COBI/AAPB
7	Ophalen klantdossier uit kluis	Medewerker LAC
8	Corrigeren en uitdraaien boekingsstukken	Medewerker LAC
9	Verwerken boekingsstukken	Medewerker LAC
10	Opbergen klantdossier in kluis	Medewerker LAC
W3	Royalementsformulier komt binnen	
11	Toevoegen aan stapel royementsformulieren	Medewerker LAC

Tabel I.1. Proces 'Boeken binnengekomen bedragen aflossingsnota'

Controleren getekende aktes

- Stap 2: Wanneer de COBI/AAPB de akte overdraagt aan het LAC, dan zou het efficiënter zijn als deze ook gelijk het bijbehorende klantdossier uit de kluis haalt.
- Stap 3 t/m 8: Wellicht is het efficiënter als de COBI's/AAPBen deze activiteiten op zich nemen, aangezien het boek ter ondertekening zich op hun afdeling bevindt. Het klantdossier hoeft dan ook niet meer opgeborgen te worden in de kluis LAC, maar kan worden opgeborgen in de (gewone) kluis (stap 8). Hierdoor zal het dus ook minder vaak voorkomen dat dossiers 'kwijt' zijn.

Stap	Omschrijving	Functie
1	Overdragen getekende akte	COBI/AAPB
2	Ophalen klantdossier uit kluis	Medewerker LAC
3	Kopiëren legitimatiebewijs	Medewerker LAC
4	Opbergen kopie legitimatiebewijs in map legitimatiebewijzen	Medewerker LAC
5	Controleren getekende akte	Medewerker LAC
6	Uitboeken gelden	Medewerker LAC
7	Toevoegen akte en legitimatiebewijs aan boek ter ondertekening	Medewerker LAC
8	Opbergen klantdossier in kluis LAC	Medewerker LAC

Tabel I.2. Proces 'Controleren getekende aktes'

Vorbereiden eindcontrole

- Stap 1: Het overdragen van het boek getekend kan het beste fysiek gebeuren en niet via interne post of buizenpost. Dit omdat anders het gevaar bestaat dat het boek kwijt raakt.

Stap	Omschrijving	Functie
1	Overdragen boek getekend	Medewerker COBI/AAPB
2	Ophalen klantdossier uit kluis LAC	Medewerker LAC
3	Toevoegen akte en legitimatiebewijs aan klantdossier	Medewerker LAC
K1	Nieuwe hypotheekstelling? Ja: 4 Nee: 7	
4	Opbergen dossier in kluis (plank Cees & Conny)	Medewerker LAC
W1	Afschrift komt binnen	
5	Ophalen dossier uit kluis (plank Cees & Conny)	Medewerker LAC
6	Controleren afschrift	Medewerker LAC
7	Vorbereiden eindcontrole	Medewerker LAC
8	Overdragen dossiers aan BMO	Medewerker LAC

Tabel I.3. Proces 'Vorbereiden eindcontrole'

Controleren polissen

- Stap 1: De definitieve verstrekking/het mutatieformulier kan het beste door de COBI's/AAPBen zelf in de map LAC opgeborgen worden (en dus niet via interne post of buizenpost aan het LAC verstuurd worden). Dit omdat anders het gevaar bestaat dat stukken kwijtraken.

Stap	Omschrijving	Functie
...
1	Opbergen definitieve verstrekking/mutatief formulier in map LAC	Medewerker COBI/AAPB
...
2	Overdragen polis en kopie polis	Medew. verzekeringen
3	Ophalen klantdossier	Medewerker LAC
4	Controleren polis aan de hand van definitieve verstrekking (nieuwe polis) of mutatieformulier (gewijzigde polis)	Medewerker LAC
5	Opbergen kopie polis in klantdossier	
6	Opsturen polis naar klant	Medewerker LAC
K1	Nieuwe polis: 6 Gewijzigde polis: 7	
7	Aankruizen mancoformulier	Medewerker LAC
8	Ophalen uit map LAC definitieve verstrekking/mutatief formulier	Medewerker LAC
9	Opbergen klantdossier in kluis	Medewerker LAC

Tabel I.4. Proces 'Controleren polissen'

Verrekenen gelden met taxateur

- 1 t/m 5: Wellicht is het efficiënter als het LAC deze activiteiten overneemt. Het betreft hier immers administratieve taken die prima door het LAC kunnen worden uitgevoerd. Bovendien verzorgt het LAC ook de verrekening van de gelden met de taxateur.

Stap	Omschrijving	Functie
1	Opstellen lijst met te taxeren panden (incl. oppervlakten)	Adviseurs
2	Doorsturen verzoek tot taxatie aan taxateur(s)	Adviseurs
3	In ontvangst nemen taxatierapporten	Adviseurs
4	Bijwerken lijst (taxatiewaarde)	Adviseurs
5	Versturen rapporten aan adviseurs	Adviseurs
6	Overmaken gelden aan taxateur (opmaken boekingsstuk voor tussenrekening)	LAC
7	Opstellen kladlijst met betaalde bedragen en kosten taxatie	LAC
8	Verrekenen taxatiekosten met klant	LAC

Tabel I.5. Proces 'Verrekenen gelden met taxateur'

Bijlage J: Organogram LAC

(Passage verwijderd omwille van de anonimiteit van de opdrachtgever)

Figuur J.1. Organogram LAC, verschuiving in organisatiestructuur en personele bezetting

Bijlage K: Kennismatrix

Kennismatrix DC BS-KB per 01-12-2003										
Medewerker, FTE										
		Medewerker A	Medewerker B	Medewerker C	Medewerker D	Medewerker E				
Nr.	Kr.	0,44	0,44	0,94	0,89	1,00				
5		0	0	2	0	0				20%
6		0	0	2	0	0				20%
24	X	2	0	0	0	0				20%
26	X	0	0	1	2	0				30%
28		0	0	1	0	2				30%
7		2	2	0	0	0				40%
10		0	0	2	2	0				40%
12	X	0	0	1	1	2				40%
18		0	1	2	0	1				40%
22		0	0	2	0	2				40%
19		0	0	2	1	2				50%
30		1	0	2	0	2				50%
14	X	0	1	2	2	1				60%
23		0	2	2	0	2				60%
25		0	0	2	2	2				60%
31		1	1	2	0	2				60%
4		0	2	2	2	2				80%
11		0	2	2	2	2				80%
13		0	2	2	2	2				80%
15	X	0	2	2	2	2				80%
20		0	2	2	2	2				80%
29		0	2	2	2	2				80%
32	X	2	2	1	2	1				80%
1		1	2	2	2	2				90%
2		2	2	2	1	2				90%
9	X	1	2	2	2	2				90%
21		1	2	2	2	2				90%
27		1	2	2	2	2				90%
3		2	2	2	2	2				100%
8		2	2	2	2	2				100%
16		2	2	2	2	2				100%
17		2	2	2	2	2				100%
		34%	61%	88%	64%	77%				65%

2	De medewerker kan de taak geheel zelfstandig uitvoeren.
1	De medewerker kan de taak gedeeltelijk zelfstandig uitvoeren.
0	De medewerker moet nog worden opgeleid.
	Punt opgenomen in opleidingsplan

Figuur K.1. Kennismatrix DC BS-KB

Kennismatrix DC FA-F (FA) per 01-12-2003											
Medewerker, FTE											
		Medewerker A	Medewerker B	Medewerker C	Medewerker D	Medewerker E	Medewerker F	Medewerker G	Medewerker H	Medewerker I	
Nr.	Kr.	0,80	1,00	0,50	0,80	1,00	0,56	0,20	0,60	1,00	
5		2	0	0	1	0	0	0		0	17%
6		0	0	0	2	0	0	0		2	22%
11		2	0	0	2	0	0	0		0	22%
12		0	0	0	0	2	0	0		2	22%
19		0	0	0	2	0	0	0		2	22%
26	X	0	0	0	0	2	0	0		2	22%
28		0	0	0	2	0	0	0		2	22%
15		0	2	0	2	0	2	0		0	33%
23		0	0	0	2	2	0	0		2	33%
27		0	2	0	0	2	0	0		2	33%
30		0	2	0	0	2	2	0		0	33%
1		2	1	0	2	0	1	1		0	39%
16	X	0	2	0	1	0	1	1		2	39%
17		1	2	2	0	2	0	0		0	39%
25	X	2	0	0	2	2	0	1		0	39%
29		2	0	0	2	1	0	0		2	39%
3	X	0	1	1	0	2	1	1		2	44%
9		0	0	2	2	2	0	0		2	44%
18		2	2	0	0	2	0	2		0	44%
14		2	2	1	1	0	0	2		2	56%
22		2	2	0	2	0	2	1		2	61%
13		2	2	2	1	2	1	0		2	67%
24		2	0	2	2	2	0	2		2	67%
10	X	2	1	2	2	2	2	0		2	72%
32	X	2	1	2	2	2	2	0		2	72%
33	X	0	2	1	2	2	2	2		2	72%
2		2	2	0	2	2	2	2		2	78%
7		2	2	0	2	2	2	2		2	78%
31		2	1	2	2	2	1	2		2	78%
4	X	2	2	2	2	2	1	2		2	83%
8		2	2	2	2	2	2	2		2	89%
20		2	2	2	2	2	2	2		2	89%
21		2	2	2	2	2	2	2		2	89%
		59%	56%	38%	73%	68%	42%	41%		76%	57%

2	De medewerker kan de taak geheel zelfstandig uitvoeren.
1	De medewerker kan de taak gedeeltelijk zelfstandig uitvoeren.
0	De medewerker moet nog worden opgeleid.
	Punt opgenomen in opleidingsplan

Figuur K.2. Kennismatrix DC FA-F (FA)

Kennismatrix DC FA-F (F) per 01-12-2003										
Medewerker, FTE										
		Medewerker A	Medewerker B							
Nr.	Kr.	1,11	0,78							
1		0	2							50%
2		0	2							50%
3		0	2							50%
11	X	0	2							50%
4		0	2							50%
5		0	2							50%
7	X	2	1							75%
8		2	2							100%
9		2	2							100%
10		2	2							100%
6		2	2							100%
		45%	95%							70%

2	De medewerker kan de taak geheel zelfstandig uitvoeren.
1	De medewerker kan de taak gedeeltelijk zelfstandig uitvoeren.
0	De medewerker moet nog worden opgeleid.
	Punt opgenomen in opleidingsplan

Figuur K.3. Kennismatrix DC FA-F (F)

Handleiding kennismatrix

In de eerste kolom wordt het productnummer weergegeven. In kolom 2 staat met een kruisje vermeld of het product kritisch is. Hierbij wordt een product als kritisch beschouwd, wanneer er per week gemiddeld vijf uur of meer aan wordt besteed. Vervolgens is per medewerker weergegeven in welke mate kennis van deze taak bij hem aanwezig is. Dit levert een tweetal totalen op, die weergegeven in hoeverre de medewerkers over de kennis beschikken om de taak uit te voeren, als ook in welke mate de medewerkers zijn ingewerkt in het DC. De zwakke plekken in de kennismatrix (gearceerd weergegeven) zijn opgenomen in het opleidingsplan (zie bijlage L).

Bijlage L: Opleidingsplan

Opleidingsplan BS-KB				
Nr.	Product	Doel	Leerling	Meester
5	Beheren werkvoorraad en toekomstposten Alles in één Polis, invoeren opzeggingen en wijzigingen	2		
6	Beoordelen royementskaarten, evt. doorgeven verzoek behoudpoging	2		
26	Verwerken tussenrekeningen	2		
		2		
28	Verwerken zakelijke fixaties	2		
		2		
7	Bijhouden safelokettenadministratie	2		
12	Doorvoeren fixaties en adreswijzigingen	2		
		2		
18	Opvragen van OLI-kwaliteitsselecties, doorvoeren verbeteringen	2		
		2		
		2		
14	Invoeren en controleren contracten	2		
		2		
		2		

Figuur L.1. Opleidingsplan DC BS-KB

Opleidingsplan FA-F (FA)				
Nr.	Product	Doel	Leerling	Meester
5	Beheren van bestanden RPK+, opvoeren wijzigingen, opschonen rentecodes	2		
6	Beoordelen DDO-nota, verwerken correcties	2		
12	Controleren CKS	2		
19	Leveren balans, resultatenrekening, bedrijfskostenspecificatie, opbrengst provisies en het uitvoeren van voorafgaande en bijbehorende boekingen aan betreffende instanties	2		
26	Opstellen statisch rapport	2		
		2		
28	Registeren en administreren van investeringen en desinvesteringen in vaste activa	2		
16	Intoetsen en doordrukken in COF handmatige overboekingen	2		
		2		
3	Beheren crediteurenadministratie	2		
		2		

Figuur L.2. Opleidingsplan DC FA-F (FA)

Bijlage M: Communicatie bij veranderingen

Het LAC, administratief hart van de bank

Sinds juni van dit jaar kent onze bank een Lokaal Administratiecentrum (LAC). Nog niet iedereen is even bekend met onze afdeling, vandaar dat wij ons op deze plaats graag introduceren.

Onze afdeling bestaat uit een groep van 18 enthousiaste medewerkers, die allemaal reeds een behoorlijke ervaring hebben in administratief werk.

Onze doelstelling is tweeledig. Allereerst willen wij de commercie zoveel mogelijk ontlasten van hun administratie, zodat zij zich volledig kunnen richten op hun commerciële activiteiten. Bovendien proberen wij door schaalvoordelen de administratie van deze bank op een effectievere en efficiëntere wijze te verzorgen. Op deze manier willen wij meewerken aan het bereiken van de gezamenlijke doelen die voortkomen uit het project FAST, namelijk meer verkoop, tevreden klanten en enthousiaste medewerkers.

Het LAC is een afdeling in beweging. Zo bleek het noodzakelijk om de grote hoeveelheid te verwerken administratie die dagelijks weer op ons afkomt te verdelen onder verschillende gespecialiseerde groepen. Wij hebben ervoor gekozen onze afdeling in te delen in een tweetal duidelijk van elkaar te onderscheiden dienstenclusters, namelijk 'Betalen & Sparen – Klant & Bank' (BS–KB) en 'Financiële Administratie – Financieringen' (FA–F).

In het dienstencluster BS–KB wordt de administratie verzorgd die gerelateerd is aan onze cliënten en hun spaar- en betaalgedrag. Je kunt hierbij denken aan het invoeren en controleren van contracten en het doorvoeren van fixaties en adreswijzigingen. Administratie die te maken heeft met financiële vastlegging en met de door de bank verzorgde financiële verstrekkingen worden verzorgd in het dienstencluster FA–F.

Met de commercie worden nog steeds afspraken gemaakt over taakverdeling en procesverloop. We merken dat hier een steeds betere manier van werken en van samenwerken uit voortkomt. Ook starten we binnenkort met een redelijk omvattend opleidingstraject. Dit bleek noodzakelijk, aangezien we qua functies eigenlijk allemaal verschillende achtergronden hebben.

Je ziet het, er gebeurt op dit moment veel binnen onze afdeling en al deze veranderingen beginnen hun vruchten af te werpen. Langzaam maar zeker krijgt onze afdeling meer gestalte. Elke dag weer zijn we hard bezig onze afdeling te verbeteren, zodat we ons nu en straks met recht het administratieve hart van onze organisatie mogen noemen!

Post voor het LAC (1)

Zoals jullie waarschijnlijk wel weten is onlangs het Lokaal Administratiecentrum (LAC) ingericht. In het LAC worden de administratieve activiteiten van voornamelijk de sector Particulieren verricht. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de administratie die komt kijken bij het verwerken van een verhuisdossier of bij het verstrekken van een hypotheek. Het LAC wordt op dit moment bezet door 17 medewerkers, die voorheen allemaal een andere werkplek kenden.

Omdat het LAC pas is ingericht, wordt de interne post voor deze mensen vaak nog gericht aan hun oude afdeling c.q. werkplek. Ook komt post voor deze medewerkers vaak onder één noemer aan: LAC. Het kost de medewerkers van het LAC dan ook, iedere dag weer, veel tijd en moeite om alle poststukken die voor hen bestemd zijn te verzamelen en te sorteren. Bovendien loert het gevaar dat poststukken verloren gaan.

Om het de medewerkers van het LAC iets gemakkelijker te maken, het volgende verzoek:

Willen jullie voortaan op Interne post gericht aan het LAC, naast de vermelding LAC ook het betreffende dienstencluster (voor zover bekend) vermelden.

Het LAC bestaat uit de volgende twee dienstenclusters:

- DC Financiële Administratie – Financieringen (af te korten met FA–F)
- DC Betalen & Sparen – Klant & Bank (af te korten met BS–KB)

Post voor het LAC (2)

Op de update van twee weken geleden hebben we jullie verzocht om voortaan op de interne post gericht aan het LAC, naast de vermelding LAC ook het betreffende dienstencluster te vermelden. Een groot aantal van jullie heeft gehoor gegeven aan dit verzoek, waarvoor dank. Het komt echter ook nog steeds voor dat post voor het LAC slechts geadresseerd wordt met LAC.

Vandaar nogmaals het verzoek aan jullie om voortaan op interne post gericht aan het LAC, naast de vermelding LAC ook het betreffende dienstencluster vermelden.

Het LAC bestaat uit twee dienstenclusters:

- Betalen & Sparen – Klant & Bank (af te korten met BS–KB)
- Financiële Administratie – Financieringen (af te korten met FA–F)

Afkortingenlijst

BS	Betalen & Sparen
CEA	Centraal Elektronisch Archief
DC	Dienstencluster
EDB	Elektronische Distributie van Bankdiensten
F	Financieringen
FA	Financiële Administratie
FD	Facilitaire Dienstverlening
FTE	Full Time Equivalent
GEA	Geldautomaat
HRM	Human Resource Management
KB	Klant & Bank
KBF	Krediet Beheer Financieren
KIO	Kennis Intensieve Organisatie
KSF	Kritische Succesfactor
LAC	Lokaal Administratiecentrum
LINDA	Lokaal Intranet
MVDS	Missie, Visie, Doelstelling, Strategie
SCH	Service Centrum Hypotheken

Literatuurlijst

- Kempen P.M. en Keizer J.A.
Advieskunde voor Praktijkstages
Tweede druk, 2000
- Hartog P.A., Molenkamp A. en Otten J.H.M.
Kwaliteit van Administratieve Dienstverlening
Eerste druk, 1992
- Weggeman M.
Kennismanagement
Eerste druk, 1997
- De Caluwé L., Vermaak H.
Leren Veranderen
Eerste druk, 1999
- Documenten op het ABC Bank Intranet/LINDA:
 - Dienstencatalogus LAC
 - Dossier Service Centrum Hypotheken (SCH)
 - FAST (Handzaam samengevat)
 - FAST (Questions & Answers)
 - HR-uitgangspunten Lokaal Administratiecentrum (LAC)
 - Inrichtingsadvies Lokaal Administratiecentrum (LAC)
 - Inrichting LAC ABC Bank
 - Kennismatrix
 - Leeswijzer gebruik ALFA-procesbeschrijvingen
 - Lokaal Administratiecentrum (LAC)
 - Service Level Agreement LAC