

De grote lijnen zijn altijd simpel

Efficiency-programma als opmaat tot structurele verandering

De Rabobank wilde het resultaat van het aangesloten bankenbedrijf verbeteren. Om dit te realiseren heeft men het ‘programma Progress’ in het leven geroepen. Het (driejarig) programma is inmiddels afgerond, maar de ontwikkelingen die op gang zijn gebracht, gaan nog door. Verbetering van het bedrijfsresultaat is gerealiseerd door het verhogen van de opbrengsten, bijvoorbeeld door vernieuwde producten, maar vooral door het reduceren van de (personeels)kosten. De interne evaluatie van het proces en van de resultaten heeft voldoende stof opgeleverd om te leren van de ervaringen, niet alleen voor de Rabobank.

NATASJA BOVEE EN FRITS SWINKELS

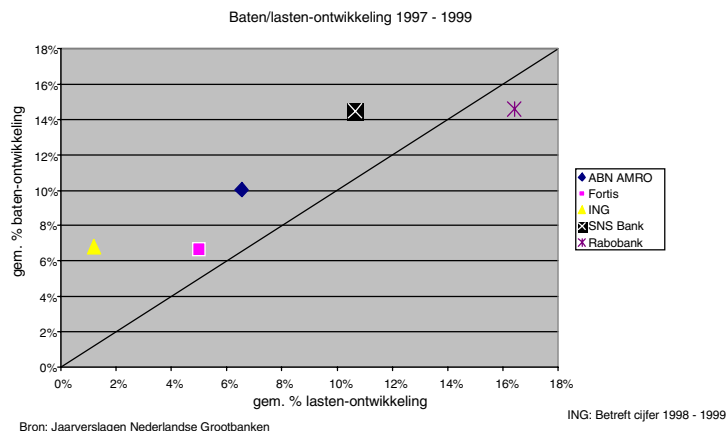
Bij Progress ging het om een verbeterprogramma met daarbinnen tientallen projecten die alle belangrijke processen bij 350 lokale banken en Rabobank Nederland raken.

Elke medewerker heeft daardoor in meer of mindere mate te maken gekregen met de effecten van de veranderingen. Het programma heeft inmiddels alle fasen doorlopen tot en met de evaluatie. De Rabobank heeft voor de verwezenlijking van het programma samengewerkt met Accenture.

Naast concrete verbetermogelijkheden voor de lokale banken, zoals nieuwe producten, processen en systemen, bestond het aanbod voor hen ook uit ondersteuning bij HR-vraagstukken, meetmogelijkheden en communicatie. In grote lijnen is dit een aanpak die erg herkenbaar is voor verbeterprogramma's. In de opzet en het verloop van het programma is er echter een groot aantal specifieke zaken geweest. Zo is de Rabobank in hart en nieren een coöperatie, hetgeen betekent dat een hoger financieel resultaat geen doel op zich is. Een voldoende financieel resultaat was en is echter nodig om de verdergaande groei van de bedrijfsactiviteiten te kunnen financieren. Binnen de werkwijzen en omgangsvormen van de Rabobank werkt het niet om vanuit het hoofdkantoor dé oplossing

aan te dragen. De uitdaging is de kracht van de lokale banken te gebruiken om verbeteringen op te sporen en door te geven aan de collega-banken. Alle projecten zijn bedacht en ontwikkeld met een grote betrokkenheid van medewerkers van lokale banken die specifieke kennis van hun eigen situatie hebben ingebracht. De te realiseren verandering was daarmee ook een beweging waarbij de directies van de lokale banken zich niet alleen zouden richten op de prestaties van hun eigen bank, maar ook op de collectieve prestatie. Om deze verandering te faciliteren is veel aandacht besteed aan het meten van de procesprestaties van de individuele lokale banken en aan onderlinge vergelijking van lokale banken. Waar mogelijk, is ook gebruik gemaakt van externe benchmarks om de prestaties te vergelijken met andere organisaties. De lokale banken hebben en houden niettemin het laatste woord, zo werkt een coöperatie. Rabobank Nederland – dochter van alle lokale Rabobanken – heeft verschillende rollen te vervullen, zoals het regisseren van de beleidsvorming, het ontwikkelen van producten, processen en systemen en het aanbieden van facilitaire diensten voor de lokale banken. Voor het succesvol bereiken van veranderingen zijn lokale banken afhankelijk van Rabobank Nederland en andersom. Om de samenwerking tussen lokale banken en Rabobank

Rabobank kent een bovengemiddelde groei van baten, maar Rabobank combineert dat als enige met een lastenontwikkeling die hoger ligt dan de batenontwikkeling



FIGUUR 1. BATEN/LASTEN-ONTWIKKELING 1997 - 1999

Nederland vorm te geven zijn er vele overlegorganen op operationeel, tactisch en strategisch niveau. Deze verschillende overlegvormen zorgen ervoor dat ideeën al in een vroeg stadium worden getoetst op haalbaarheid en acceptatie. Dit kost tijd, maar verhoogt de kans op slagen en vermindert het risico van scherp bijsturen.

De aanleiding

Eind 1999 was bij de Rabobank sprake van goede verkoopprestaties, maar de kosten groeiden harder en dit ging dus ten koste van de baten/lastenontwikkeling. Analyses van het resultaat en vergelijkingen met andere banken gaven aan dat bijsturing nodig was (zie figuur 1).

Er was nog steeds een groeiend financieel resultaat; Nederland leefde in de roes van een hoogconjunctuur. In deze context vond de roep om kostenreductie aanvankelijk weinig weerklank. Een belangrijke taak in de beginfase was dan ook het creëren van draagvlak voor veranderingen. Op basis van ruwe berekeningen van noodzakelijke verbetering van het financiële resultaat was een indicatie opgesteld voor het aantal te reduceren fte's. Dit aantal werd door veel banken echter als onhaalbaar beschouwd en leidde tot de nodige weerstand. Het accent kwam direct sterk te liggen op personeelsreductie en minder op de mogelijkheden om de opbrengsten te verhogen. Later werd dat beeld gedeeltelijk bijgekleurd, maar het is erg moeilijk gebleken om de balans te vinden tussen enerzijds de boodschap dat kostenreductie noodzakelijk was ('moeten') en anderzijds de nieuwe commerciële kansen ('mogen'). Voor de verantwoordelijke directie van Rabobank Nederland was de analyse van de omvang en de complexiteit van de verbeteringen de

De grootste winst voor de lokale banken is niet alleen de verbeterde efficiency, maar ook de transparantie in resultaten

directe aanleiding om een specifieke programma-organisatie op te zetten, gevormd door medewerkers van lokale banken, Rabobank Nederland en Accenture.

Opzet van het programma

Essentieel in het programma Progress '1) was het creëren van aanbod, dat vervolgens goed implementeren en aansluitend de mogelijkheden verzilveren door méér productie of door reductie van kosten c.q. fte's. Bij eerdere programma's was gebleken dat het door Rabobank Nederland beloofde aanbod van verbetermogelijkheden te beperkt was. Dus lag bij Progress een zwaar accent op het aanbieden van mogelijkheden (processen, systemen en dergelijke). Dit heeft relatief veel tijd gekost. Naast Progress liepen tegelijkertijd ook projecten die niet onder de paraplu van het programma vielen, maar die wel een grote invloed hadden, zoals het millenniumproject en de overgang naar de euro.

Gaandeweg gingen de Progress-projecten voor de lokale banken de hoofdrol spelen. Uiteindelijk is het grootste deel van de beloofde projecten gerealiseerd. Het aanbod was op enig moment zelfs zo groot dat er een 'implementatie-infarct' dreigde, waardoor banken genoodzaakt waren een keuze te maken. Tussen de projecten bestonden grote onderlinge verschillen voor wat betreft de vrijheid die een lokale bank heeft om een bepaald voorstel te kiezen en in te voeren. Uitgangspunt was dat lokale banken, indien mogelijk, zelf konden kiezen een project wel of niet in te voeren. Vanuit projectleiders bij Rabobank Nederland ontstond zo een zekere druk om banken te bewegen te kiezen voor 'hun' project. Banken kozen die projecten waar toe zij zich verplicht achtten vanwege wetgeving, beleid en regelgeving of projecten die in hun situatie duidelijke voordelen leken te bieden. Eind 2002 waren de projecten gemiddeld door zo'n tachtig procent van de banken gekozen. De meeste projecten zijn ook in 2003 nog beschikbaar voor lokale banken, zodat het percentage nog steeds stijgt.

Naast het aanbod was een belangrijk doel van het programma het verhogen van de transparantie van de prestaties, zowel binnen een lokale bank als tussen banken onderling. Tevens speelde de overweging mee dat niet zozeer Rabobank Nederland een mening zou moeten hebben over de prestaties van een lokale bank, maar dat lokale banken elkaar zouden moeten aanspreken op hun prestaties als onderdeel van het collectief. Bij deze onderlinge samenwerking is het ook vanzelfsprekend dat lokale banken Rabobank Nederland heel direct aanspreken op ontbrekende of kwalitatief onvoldoende zaken.

Het verloop

Om de verandering met de lokale banken op de juiste manier in gang te zetten zijn in Progress vier fasen gedefinieerd:

Fase 1 omvatte de blauwdruk en prioriteitstelling. *Fase 2* was gericht op het realiseren van de verbetermogelijkheden en het implementeren van 12 voorstellen ('direct wins') die snel winst konden opleveren. *Fase 3* bestond uit het implementeren van de projecten bij de lokale banken en Rabobank Nederland. *Fase 4*, de afrondende fase, was gericht op het ondersteunen van het daadwerkelijk verzilveren van de potentiële resultaten. Algemene zaken zoals programma-management, monitoring en communicatie hebben in alle fasen een rol gespeeld. De omvang en organisa-

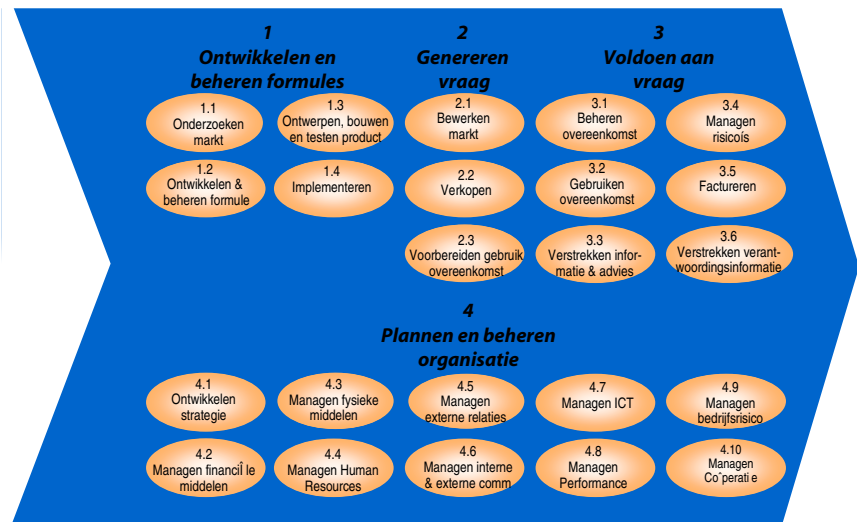
tie van het programmabureau veranderden in de loop van het programma. Tijdens een piekmoment werden 70 projectleden geteld, bij de afronding bestond het team uit 4 personen. Het grootste deel van de ontwikkeling, implementatie en ondersteuning per project is door de lijnorganisatie gedaan. Het programma werd in het hoofdkantoor te Eindhoven gecoördineerd vanuit een open en centrale ruimte, goed zichtbaar voor de medewerkers van Rabobank Nederland.

Fase 1

Voor deze fase gold 'Alle begin is gemakkelijk', want het ging vooral om het verzamelen van bestaande en identificeren van nieuwe verbeteringen. Hierbij is gebruik gemaakt van externe benchmarks en interne vergelijkingen tussen lokale banken. Alle mogelijkheden werden gerelateerd aan processen en vervolgens geclusterd tot 58 projectvoorstellen. Twaalf daarvan waren relatief beperkt van omvang en op korte termijn te realiseren (direct wins). Van de overige projecten werden er 21 vanwege hun verbeterpotentieel geprioriteerd om ze met voorrang te kunnen realiseren. Een kleine greep uit de projecten: het terugdringen van werkzaamheden in de bankhal om eenvoudige handelingen te automatiseren en adviseurs optimaal in te zetten voor hoogwaardig financieel advies, het gezamenlijk inkopen van energie, het standaardiseren van financiële administraties en het optimaliseren van financieringsprocessen bij de lokale banken. Om de opbrengsten te verhogen werd het product Pensioenen opnieuw gepositioneerd en werden nieuwe bedieningsconcepten voor het product Effecten ontwikkeld. Et cetera.

Fase 2

De aandacht voor knelpunten in processen en het oplossen ervan leidde tot intensievere interactie met de lokale banken en Progress werd een programma voor de hele organisatie. Om de behaalde winst te kwantificeren werd voor lokale banken een benchmark ontwikkeld, die op procesniveau inzicht gaf in hun eigen efficiency. Figuur 2 geeft de hoofdprocessen aan waarop de benchmark is gebaseerd. Elk proces is opgesplitst in subprocessen. Op subprocessniveau zijn de metingen verricht. Er werd voor gekozen om alle fte's en kosten toe te wijzen aan de gestandaardiseerde processen. Dit maakte weliswaar de realisatie en uitvoering veel complexer, maar zorgde er ook voor dat er geen kosten buiten beeld zouden raken. Processen werden zeer gedetailleerd beschreven,



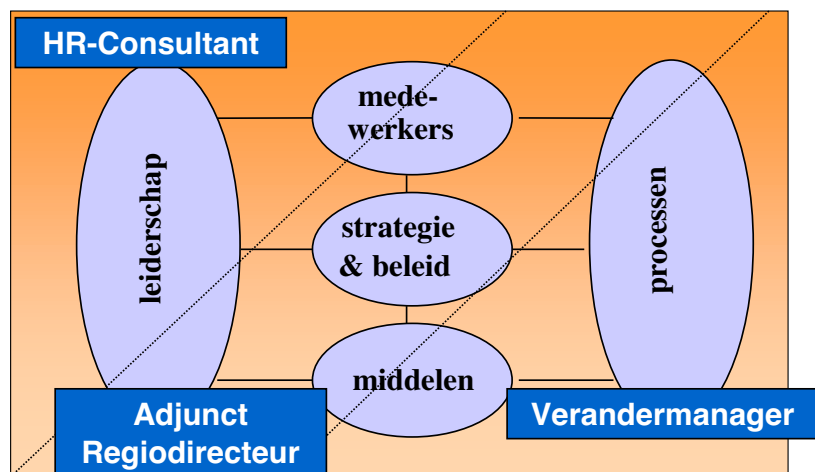
FIGUUR 2. PROCESMODEL TEN BEHOEVE VAN DE BENCHMARK

zodat voor banken tot op subprocessniveau was te zien waar voor hen verbeterpotentieel aanwezig was. Welke besparingen zijn er per bank te realiseren en hoe verhouden die zich tot andere lokale banken? Per bank werden metingen uitgevoerd op basis van processen en deze werden vergeleken met andere banken. Omdat de benchmark is gebaseerd op de gestandaardiseerde processen moet elke bank de vertaalslag maken naar de eigen organisatiestructuur en personeelsbezetting. Dit viel in het begin zeker niet mee. De benchmark-analyse was voor veel lokale banken een hulpmiddel om de keuze te maken uit de beschikbare projecten. Voor veel banken was de benchmark in april 2001 de echte start van Progress.

Fase 3

Implementatie bij de lokale banken werd (voornamelijk faciliterend) ondersteund

door Rabobank Nederland. Veranderingen betroffen alle organisatiegebieden van de bank, dus waren er voor een lokale bank meerdere adviseurs beschikbaar om de verschillende invalshoeken te ondersteunen. Een team van adviseurs werd samengesteld, bestaande uit een adjunct-regiodirecteur, een verandermanager en een HR-consultant. De adjunct-regiodirecteur adviseerde banken vooral op het gebied van strategie en beleid, de verandermanager richtte zich meer op processen en middelen van de bank en de HR-consultant ondersteunde de bank op het gebied van leiderschap en medewerkers (zie figuur 3). Deze aanpak is voor de banken echter een te algemene benadering gebleken. De situatie per bank voor wat betreft ambitie, omvang van de verandering en kwaliteit om veranderingen te managen was zeer divers en noodzaakte tot een meer gedifferentieerde benadering.



FIGUUR 3. ORGANISATIEGEBIEDEN VAN DE RABOBANK MET ADVISEUR

PROCESVERBETERING	METEN	HR	OVERIGE
1. Voorstellen voor directe winst	1. Benchmark	1. Handboek personele gevolgen	1. Werkwijze voor project(en) beheersing
2. Voorstellen ter verbetering van processen	2. Diagnosemodel	2. CD-ROM 'Resultaatgerichte personeelsplanning'	2. Communicatie
3. Voorstellen gebaseerd op best practices vanuit de lokale banken	3. KPI-ranglijsten	3. Ondersteunings-tool voor resultaatgerichte personeelsplanning	3. Randvoorwaardelijke projecten
	4. Projecten Prestatiemonitor		
	5. Kwaliteitsmonitor	5. Job Centers	

TABEL 1. MIDDELEN TER ONDERSTEUNING VAN DE IMPLEMENTATIE

Belangrijk in fase 3 was de benchmark, die voor de tweede keer werd uitgevoerd. Hierdoor konden resultaten in de tijd worden vergeleken en kregen de banken de behaalde verbeteringen te zien.

Er kwamen ook hulpmiddelen ter ondersteuning van de implementatie van het programma bij de lokale banken (zie de tabel). Zij werden daarmee in staat gesteld zoveel mogelijk op eigen kracht de veranderingen door te voeren. Elke bank ging uiteindelijk op haar eigen manier aan de slag met de middelen die ter beschikking werden gesteld. Enkele banken hebben ervoor gekozen om wel diverse projecten in te voeren, maar niet in de vorm van een overkoepelend programma voor de eigen bank (een 'lokaal Progress').

Fase 4

Centraal in deze fase stond het daadwerkelijk verzilveren. Het programma ondersteunde in de afsluitende fase het regelmatig vaststellen van het tot dan toe gerealiseerde resultaat. Daarmee werd verantwoording over het programma afgelegd en door te laten zien 'dat het werkt' werd grotere veranderingsbereidheid gecreëerd, zowel bij de lokale banken als bij Rabobank Nederland.

In deze fase bleek ook dat kwaliteitsproblemen bij de aangeboden projecten een verstoring factor zijn bij de acceptatie. Zo verhindert het ontbreken van een kabeltje of een fout in de software de concrete verbetering.

Bij de afronding van het programma is veel aandacht besteed aan de overdracht van de projecten en gerealiseerde hulpmiddelen. Een flink deel van de voorstellen heeft een logisch vervolg gekregen in een nieuw

programma, gericht op het vergroten van de commerciële prestaties. De meeste in het Progress-programma ontwikkelde

Directeuren hadden aanvankelijk gemengde gevoelens over het programma. Naarmate het vorderde, werd het imago van Progress beter.

hulpmiddelen zijn op dit moment onderdeel van de reguliere wijze van werken.

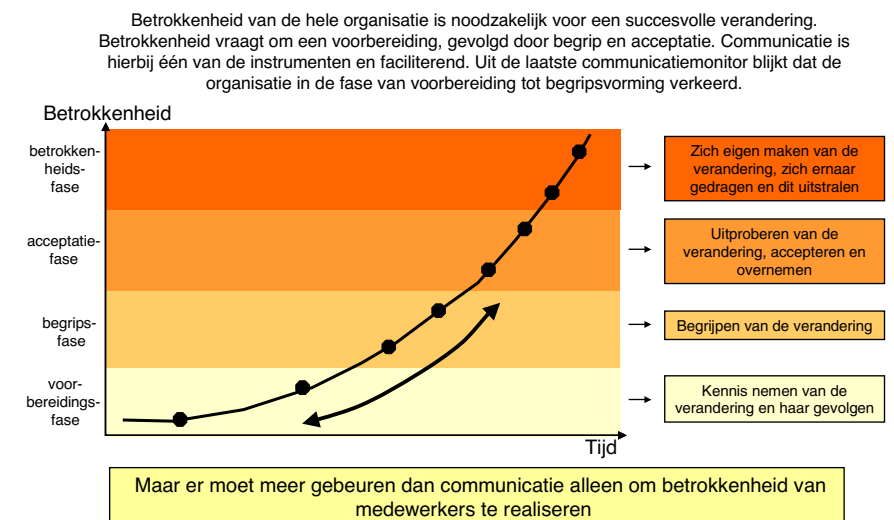
Bij een programma als Progress is het van cruciaal belang de juiste interventies te plannen op het juiste moment. Deze interventies waren moeilijk vooraf te plannen, maar zijn in de dynamiek van het programma ontworpen en uitgevoerd.

Figuur 4 geeft een gestileerde ontwikkeling van de interventies in relatie tot de voortgang van het programma.

Eén interventie in de laatste fase was het organiseren van gesprekken tussen managers van Rabobank Nederland en directeuren van lokale banken. Onderwerpen voor het gesprek waren aan de ene kant de prestaties en plannen van de lokale bank en aan de andere kant de (kwaliteit van de) aangeboden projecten door Rabobank Nederland. Aandacht voor de lokale banken op dit niveau zorgde er in ieder geval voor dat Progress hoog op de agenda bleef. De hogere opbrengsten en lagere kosten dienden nu daadwerkelijk verwezenlijkt te worden. Dit proces is nog in volle gang, het gaat ook na afronding van het programma door. Het meten van de resultaten, en vooral het deel dat specifiek toe te kennen is aan Progress, was een belangrijk, maar moeilijk deel van het programma. Door middel van een projectenprestatie-monitor zijn de verbeteringen van de processen per bank inzichtelijk gemaakt.

De resultaten

Progress heeft op diverse gebieden resultaat geboekt. De oorspronkelijke doelstelling, het verbeteren van de financiële stabiliteit, is op gang gebracht. Het effect op de



FIGUUR 4. INTERVENTIES GEPLEEGD IN DE VERSCHILLENDE BETROKKENHEIDFASES.



opbrengstenverhoging is niet eenduidig vast te stellen. Voor de kostenbesparing is steeds meer de ontwikkeling van het aantal fte's de graadmeter geworden. Vrij snel na de start van het programma, is de groei van het aantal fte's van de jaren daarvoor omgebogen naar een stabilisatie. Vanaf begin 2002 is een reductie ingezet die nog steeds doorgaat. Tussen de lokale banken bestaan grote verschillen voor wat betreft samenstelling, omvang en tempo van het programma. Elke bank kiest als lokale ondernemer de mix die het beste past. Gegeven de al gerealiseerde reductie, de plannen en het verloop, is een vermindering van meer dan 10 procent ten opzichte van de situatie bij de start binnen handbereik.

Er wordt bij de Rabobank nu ook meer gesproken over financiële prestaties, over verbetering van de processen en er wordt meer uniform gewerkt, waardoor toekomstige wijzigingen eenvoudiger zijn in te voeren. De acceptatie van metingen en het onderling uitwisselen van gegevens is vergroot. Directeuren van lokale banken durven en kunnen elkaar aanspreken op resultaten en scherp houden op afgesproken doelen. Wat aanvankelijk begon als efficiency-project, kreeg dus ook het karakter van een beweging om blijvend op een meer resultaatgerichte manier te gaan werken.

De lessen

Een programma van een dergelijke omvang en duur geeft veel stof tot evalueren. De belangrijkste lessen:

Managers van lokale banken zagen wel de noodzaak tot verbetering, maar dan vooral bij andere lokale banken.

Benchmark

De benchmark had een sterk motiverend effect op de lokale banken. Daarom is het aan te bevelen prestatiegerichte programma's te starten met een feitelijke onderbouwing van 'onderbuikgevoelens'. Iedereen was het erover eens dat de organisatie efficiënter zou kunnen werken. De benchmark kwantificeerde deze vermoedens. De eerste berekeningen waren echter macro en daarvoor voor veel banken niet direct herkenbaar ('moeilijk haalbaar' en 'theoretisch'). Het aldus bepaalde verbeterpotentieel werd daarom in eerste instantie niet geaccepteerd en wekte zelfs weerstand op. Pas bij de verdere uitwerking naar individuele banken kreeg de onderlinge vergelijking meer kracht. De mogelijkheden van veranderingen binnen een coöperatieve omgeving zijn hoofdzakelijk gebaseerd op onderlinge

beïnvloeding. Een interne benchmark is hiervoor een geschikt instrument.

Metten van resultaten

Het aantonen van het behaalde resultaat bij een programma van deze grootte is even belangrijk als moeilijk. De moeilijkheid ligt vooral in het feit dat de effecten van Progress op uiteenlopende en complexe gebieden liggen. Het risico bestaat dat dat helemaal niet wordt gemeten, omdat er 'meetproblemen' bestaan. Alle betrokken partijen moeten echter goed geïnformeerd worden waartoe al hun moeite dient. Monitoring heeft daarom plaatsgevonden op verschillende niveaus (project, proces, lokale bank, aangesloten bankenbedrijf). Waar mogelijk door precieze metingen en waar dat niet mogelijk was door benaderingen die in ieder geval de richting goed weergeven.

Kleine hoofdlijnen en grote details

In totaal zijn er in het kader van het programma duizenden implementaties van projecten geweest bij de lokale banken. De kunst daarbij is om aan de ene kant de hoofdlijn vast te houden en aan de andere kant voldoende aandacht te besteden aan de juiste uitvoering van elk project. Wat een projectleider bij de uitvoering kan zien als een onbelangrijk detail, kan een lokale bank ervaren als grote verstoring van de operationele werkzaamheden.

Tenslotte willen we Progress en de resultaten die zijn behaald in de juiste context plaatsen. Eind 1999, begin 2000 was een periode van economische hoogconjunctuur. In dit licht bezien is het behouden van financiële stabiliteit moeilijk geloofwaardig aan te tonen. Het is dan ook niet ondenkbaar, dat er in die periode minder noodzaak voor verbetering werd gevoeld dan in 2002, het laatste jaar van Progress. De economie zag er toen minder rooskleurig uit dan in de jaren ervoor en het belang van financiële stabiliteit werd door het hele bedrijfsleven onderkend. Het scheiden van de bijdragen aan de successen door enerzijds het programma en anderzijds de tijdgeest, blijft lastig. Al is het wel erg toevallig dat precies tijdens Progress deze beweging is ingezet... ✕

Natasja Bovee, Consultant Financial Services bij Accenture, werkte voor Progress en Frits Swinkels was de verantwoordelijke programmamanager bij Rabobank Nederland

1) Procesketen Rabobank Optimalisatie: Goed Resultaat door Eenvoud, Samenwerking en Synergie.