



Inleiding:

Bedrijfsmanagement & Ondernemerschap.

Door Erik Belt

In deze uitgave van Control Panel weer een keur aan onderwerpen van onder andere enkele gastschrijvers. Ter informatie, ter gedachtevorming en ter ontspanning tussen de drukke planningwerkzaamheden (het schuifelen met Tango).

Bij het opruimen vond ik onlangs een artikel (1) van het Ontwikkelaarsgilde, waarin de resultaten van een discussie over Bedrijfsmanagement en ondernemerschap beschreven staan. Deelnemers aan de discussie waren vertegenwoordigers van het Ontwikkelaarsgilde, wetenschappers, vertegenwoordigers van RN en enkele lokale bankdirecteuren (*vervolg pagina 2*)

Het Control Panel is een tweemaandelijks uitgave door en voor lokale banken gefaciliteerd door Coöperatie en Bestuurszaken AB, Rabobank Nederland. De artikelen worden op persoonlijke titel geschreven.
© 2009

Postadres redactie:
UELA.00.07, Peter Mijnaernds

Eerdere uitgaven kun je vinden op Raboweb:
BM – Control – Planning & Control – Control Panel

Oudere uitgaven dan op de website zijn op te vragen bij:
Emile Jakobs

Inhoudsopgave Control Panel Special Kredietcrisis

- Bedrijfsmanagement en ondernemerschap
- De nieuwe liquiditeits- en renterisicoregeling
- Trots op 'In Control'
- Lean Management
- Operationeel Risico Management
- C&F Contactdag
- Kostenbeheersing
- Het doel
- Tarieven bronbestand

Redactie:

Erik Belt

Business Controller

Lestin Bresser

Controller

Jaap-Jan Daverschot

Business Controller

Carola van Delft

Controller

Emile Jakobs

Business Controller Retail

Maks van Middelkoop

Manager Control

Peter Mijnaernds

Risicomanager Operationeel Risicomanagement, PB

Johan Oostindiën

Teamleider Control

Gerjo Schepers

Business Controller

Vlietstreek-Zoetermeer

Achterhoek-Oost

Apeldoorn en omgeving

Katwijk

Vaart en Vechtstreek

De Langstraat

Rabobank Nederland

Liemerse Poort

Arnhem en Omstreken

Bedrijfsmanagement en ondernemerschap?

door Erik Belt

Vervolg van de voorpagina

Uit de discussies over Bedrijfsmanagement en ondernemerschap bleek onder meer het volgende:

1. lokale directeuren hebben behoefte aan:
 - een integrale kijk op organisatieontwikkeling;
 - aandacht voor de balans tussen de harde en zachte kant van bedrijfsmanagement en organisatieontwikkeling;
 - een betere balans tussen inspirerend leiderschap, commercieel zakelijk organisatiegedrag aan de ene kant en flexibel managementcontrol en ondersteuning aan de andere kant.
2. het leek erop dat binnen een lokaal directieteam de directeur Bedrijfsmanagement nog moeite had om een volwaardige positie in te vullen.

Naast een inventarisatie van diverse succesfactoren die de afgelopen jaren goed zijn ingevuld, kwam er ook een aantal verbeterpunten voor een optimaal bedrijfsmanagement naar voren. De meest bepalende zijn:

1. Bij de PDCA-cyclus blijkt de Check en de Act onvoldoende tot hun recht te komen. Met name de bijsturingsacties zijn moeilijk te bepalen en uit te voeren. Bedrijfsmanagement zou moeten voorzien in analysetechnieken, zodat het mogelijk wordt om een scherper inzicht te krijgen in de oorzaken van mogelijke afwijkingen.
2. Er is een betere aansluiting tussen tactische en operationele sturing nodig. Managers gebruiken vaak andere sturingparameters (Siebel) dan Control (MAESTRO). Er is behoefte aan een vertaalslag.

3. Het veranderingsvermogen en de veranderingsbereidheid zijn nog geen items, terwijl gedragsverandering wezenlijk is voor succes. Wanneer men kijkt naar de organisatieontwikkeling, worden vaak geen concrete acties benoemd die moeten leiden tot verbetering op de organisatiegebieden.
4. Tijdigheid en de ontsluitingsmogelijkheid van de informatie blijven een lastig punt bij het sturingsproces. Daardoor is de reactietijd te laat en wordt sturen op resultaten moeilijk.



Vraagstukken in dit kader zijn onder meer:

- Hoe brengen we de bank 'In Control' met behoud van de commerciële creativiteit en flexibiliteit?
- Hoe bevorderen we de denkkraft en vaardigheden om de doorvertaling van strategie naar tactisch/ operationeel te maken: dus de daadwerkelijke implementatie van de strategie?
- Hoe sturen we op het bevorderen van ondernemerschap en zakelijk denken?
- Hoe realiseren we voldoende vertrouwen in elkaar om te kunnen delegeren, waardoor er ruimte ontstaat voor de echt belangrijke zaken?
- Hoe communiceren we dat zakelijk ondernemerschap belangrijk is en dat technieken, systemen en procedures daaraan ondergeschikt en ondersteunend zijn?

- Hoe bevorderen we de contacten en samenwerking tussen de segmenten, om meer te halen uit de commercie?

Er is al veel in gang gezet. Veel activiteiten bevorderen direct en indirect klantgerichtheid en ondernemerschap. Een teveel aan bepaalde activiteiten kunnen klantgerichtheid en ondernemerschap in de weg staan, bijvoorbeeld een overload aan administratieve rompslomp. Ondernemerschap richt zich zowel op 'In Control' als klantgerichtheid ('commercie').

Management en medewerkers hebben regelmatig de neiging om te kijken naar

de tegenstellingen in plaats van overeenkomsten. Het gezamenlijk ontwikkelen van commercie en control is noodzakelijk. Control moet faciliterend zijn en ruimte bieden aan het commerciële proces en de professionals die binnen dat proces werken. Nu wordt control nog te veel gezien als belemmerend voor de commercie. Of is het een excuus en zijn we vergeten hoe op een professionele manier commercie moet worden bedreven?

Bron: De realisatiekracht van ondernemerschap: reflectie op Bedrijfsmanagement, het Ontwikkelaarsgilde, 2007.

De nieuwe liquiditeits- en renterisicoregeling: van ruilen komt huilen

door Carola van Delft

Sinds 1 oktober is de nieuwe liquiditeitsregeling en de gewijzigde renterisicoregeling ingevoerd. Mede door de kredietcrisis is liquiditeitsrisicomanagement een belangrijk issue geworden. Dit artikel is een samenvatting van de nieuwe en gewijzigde regeling. Daarnaast wordt ingegaan op de financiële consequenties voor de lokale bank.

De **nieuwe liquiditeitsrisicoregeling** houdt het volgende in:

- de bij de Centrale Thesaurie (CT) opgehaalde funding moet gemiddeld eenzelfde liquiditeitstypische looptijd kennen als de gemiddelde resterende liquiditeitstypische looptijd van de uitzettingen;
- de sturing hierop vindt plaats op basis van een "liquiditeitsratio";
- deze ratio wordt berekend door de liquiditeitstypische looptijd van de uitzettingen te delen door de (gewogen) liquiditeitstypische looptijd van de CT-funding;
- de liquiditeitsratio moet uiteindelijk gelijk of kleiner zijn dan 1;
- met deze nieuwe stuurgraadheid

wordt veel waarde toegekend aan toevertrouwde middelen;

- lokale banken kunnen hun eigen en toevertrouwde middelen aanwenden in het klantbedrijf voor alle liquiditeitstypische lange uitzettingen;
- de resterende liquiditeitstypische looptijd van de activa wordt als volgt verondersteld: zakelijke financieringen 5 jaar / rekening courant debet 3 jaar / particuliere hypotheek 10 jaar / betaalrekening debet 3 jaar;
- de één-op-één afdekkingsverplichting van nieuwe rollover verstrekkingen, evenals het niet meer toestaan van structurele roodstanden op rekening courant bij de CT, blijft onder de nieuwe regeling bestaan;
- de bewaking van de liquiditeitsratio zal via het AMR-systeem plaatsvinden, dat hiervoor zal worden aangepast;
- de lokale bank dient aan de normen te voldoen anders zal RN maatregelen treffen.

De **aanvullende maatregelen** van de nieuwe liquiditeitsregeling zijn:

- de maximale looptijd van onderhandse leningen (funding opgehaald bij de CT) wordt 20 jaar, met uitzondering van de rollover lening in verband met het 1-op-1 afdekken;
- de maximale looptijd van de omgekeerde onderhandse lening (plaatsing bij de CT) wordt 5 jaar;
- de liquiditeitsopslagen voor nieuw te sluiten renteruilenvallen;
- het verstrekken van renteruil 5 aan lokale banken was sinds half juni tijdelijk gestaakt, maar verstrekking is per 1 oktober weer mogelijk;
- de tarifiering voor rekening courant RN wordt aangepast: Eonia ontvangen, Eonia + opslag (70 basispunten) betalen (voorheen: dagelijks 1-maands Euribor).

De **aanpassingen in de renterisicoregeling** zijn:

- de variabele positie (balansposten met een Rabo variabele rente) wordt voor 50% als kort (geldmarkt) en voor 50% als lang (kapitaalmarkt) beschouwd. Daarbij wordt de 50% kort gelijkmatig verdeeld over de eerste 3 maanden en de 50% lang gelijkmatig over de eerste 60 maanden;
- in de huidige regeling hoeft 25% van de uitzettingen in de tijdsband 2-5 jaar niet rentetypisch te worden afgedekt. Dit vervalt: 100% van deze uitzettingen in de tijdsband 2-5 jaar moet worden afgedekt.

- renterisicoposities langer dan 10 jaar zijn niet toegestaan. In de huidige regeling worden de posities langer dan 10 jaar per "jaars" tijdsband gemeten. In de nieuwe regeling zijn de bandbreedtes: 10-15, 15-20, 20-30 en langer dan 30 jaar. Per tijdsband mag de lokale bank geen renterisicopositie hebben.



De financiële consequenties: wat levert het op?

Het positieve resultaat-effect voor alle lokale banken tezamen wordt door RN ingeschat op € 300 tot € 400 mln. op jaarbasis. Om het positieve effect binnen je eigen bank nog dit jaar in het resultaat te krijgen cq. te verzilveren, kun je renteruil 5 aantrekken.

Door de gewijzigde renterisicoregeling ontstaat namelijk (meestal) ruimte in de renterisicopositie van de bank. Het is de keuze aan de lokale bank om deze ruimte wel of niet te benutten. Het benutten van de ruimte (of een deel hiervan) door middel van het afsluiten van variant 5 (vast ontvangen, 6-mnd Euribor betalen) heeft, met de huidige rentestanden, direct een positief resultaat-effect. Van ruilen komt hier dus geen huilen...

Wat is er mis met trots te zijn op 'In Control'

door Maks Middelkoop

In het magazine voor bestuurders, commissarissen en managers Rabobank "Bank in Beweging" (editie juli 2009) wordt gereageerd op de stelling "Worden we als Rabobank te zelfgenoegzaam?". Er worden 6 reacties gepubliceerd (5 directeuren en 1 commissaris). De directeuren zijn het met de stelling eens en de commissaris niet! Ook binnen onze bank vraagt de

directie zich hardop af: hoe komt het dat wij ons geen zorgen maken, terwijl om ons heen de financiële sector aan alle kanten in zwaar weer lijkt te zitten? "Ben jij nou zo dom of ben ik nou zo slim?", of als variatie op deze uitspraak van Louis van Gaal "Zijn zij nou zo dom of zijn wij nou zo slim?". Moeten we ons nu wel of juist geen zorgen maken?

Persoonlijk voel ik meer voor de mening van de commissaris die stelt dat we meer lef en vertrouwen mogen hebben in onszelf. Al sinds 2005 wordt er veel aandacht gevraagd en gegeven aan *Operationeel Risico Management*.

De essentie hiervan is dat we tijdig de juiste maatregelen nemen om te voorkomen dat het fout gaat met de Rabobank door toedoen van mensen, processen, systemen en externe gebeurtenissen. Binnen Bedrijfsmanagement/Control, bij businesscontrollers, via interne audits en bij de ARG staat ORM al 4 tot 5 jaar prominent op de agenda. ORM wordt gezien als één van de belangrijkste peilers voor het "In-Control" zijn van de bank.

Permanent praten en rapporteren we over het belang van een gezonde balans tussen commercie, efficiency en risicobeheersing. Met behulp van risicoanalyses brengen we de risico's in kaart, prioriteren deze risico's en formuleren we beheersingsmaatregelen. Deze maatregelen nemen we op in jaarplannen, segmentplannen en controleplannen. Vervolgens wordt in controles, thema-onderzoeken, (interne) audits en managementrapportages hierop gemonitord en (indien nodig) bijgestuurd. Waarom? Om te voorkomen dat o.a. externe omstandigheden het realiseren van onze doelstellingen zouden verhinderen en het fout gaat met de Rabobank..... Dan is het toch verwonderlijk als zich dan een crisis (*externe gebeurtenis*) voordoet, met name directeuren aan het

twifelen slaan als blijkt dat ons ORM van dermate kwaliteit is dat deze crisis slechts een beperkt impact heeft om het realiseren van onze doelstellingen?

Daar hebben er de afgelopen 5 jaar als Control toch onze uiterste best voor gedaan?

Nu zijn we ineens te zelfgenoegzaam! Hou nou een keer op, zeg. We hebben het gewoon goed gedaan, Rabodirecteuren. Een nettowinst van € 1,3 miljard in het eerste halfjaar 2009, een groei van het eigen vermogen met 10% tot € 37 miljard met een Tier-1 ratio van 13,0%. Mag je daar dan niet trots op zijn? Dat is toch wat we als doelstelling hebben geformuleerd en we komen daar voorlopig aardig bij in buurt, ondanks een financiële, krediet- en economische crisis.

Andere banken zijn genationaliseerd (ABN-AMRO) of hebben forse overheidssteun moeten aanvragen (ING-bank). Die moeten zich schamen. De Rabobank niet. Wij hebben onze zaken tot op heden gewoon goed voor elkaar en kunnen -zonder zelfgenoegzaam te zijn - zeggen dat we er trots op zijn dat we "In-Control" zijn. En dat is niet in de minste plaats een verdienste van alle afdelingen Control en alle medewerkers van die afdelingen die hier de afgelopen 5 jaar enorm hun best voor hebben gedaan en zich soms tegen de stroom in hebben ingezet om dit voor elkaar te krijgen.

Dus: compliment voor Control en ga zo door! Dat is niet zelfgenoegzaam, maar gewoon trots op je vak. Trots op je bank. Dat is trots op "In-Control"!

[Continue procesverbetering met Lean Management](#)

door Bas Lohman

De Rabobank is volop in beweging met het programma Rabobank 2010. Het verbeteren van processen en hierop sturen is hierbij een belangrijk agendapunt. De processen binnen 'Rabobank 2010 Processen en sturing' zijn herontworpen op basis van de Lean Six Sigma methode. Bas Lohman is werkzaam bij het projectmanagement

bureau Conclusion Implementation en vanaf het begin betrokken geweest bij het programma Rabobank 2010. Naast zijn werkzaamheden in dit programma heeft hij met een aantal collega's het boek Praktisch Lean Management geschreven. Hierin wordt een praktische methode aangereikt om processen te verbeteren en de organisatie zo in te

richten dat deze continu blijft verbeteren. Dit artikel is gebaseerd op de in het boek beschreven methode.

Binnen de Lean Six Sigma methode gaat het om 'meer doen met minder'. Waar je naar streeft is zorgen dat alle handelingen alleen maar gericht zijn op dat wat de klant heeft gevraagd: diensten die voldoen aan de gewenste specificaties en die binnen de afgesproken tijd worden geleverd. Hierbij is het uitgangspunt dat de medewerkers zelf de 'meesters' zijn van het proces. Zij weten uit hun dagelijkse praktijk precies waar de knelpunten in het proces zitten en hoe deze verbeterd kunnen worden. Het is dus zaak hun kennis aan te wenden om de processen te optimaliseren en de verbeteringen te implementeren. Voor Lean Six Sigma geldt dat je hier nooit mee klaar bent, een proces kan altijd beter, als het ene knelpunt is opgelost gaat men verder met de volgende. Liever vijf kleine stapjes dan één grote. Dit vergt een andere manier van kijken naar je processen en manier van aansturen. Hoe dit in de organisatie opgepakt kan worden, daarover gaat dit artikel.

Beginnen met Lean betekent nogal wat, in veel gevallen gaat de organisatie op de kop en wordt er een totaal andere manier van werken en vooral sturen gevraagd. Daarom is het raadzaam om de invoering ervan vanaf het begin projectmatig en met een helder plan van aanpak aan te pakken. Hierdoor maken de organisatie en de medewerkers op een beheerste en gestructureerde manier kennis met de nieuwe manier van werken en denken. De precieze invulling van dit plan van aanpak is uiteraard per project verschillend maar altijd zijn er vier hoofdonderdelen te onderscheiden: Initiatie, Analyse, Herontwerp en Implementatie.

Stap 1: Initiatie

Lean gaat over mensen, het invoeren van Lean in een organisatie gaat dan ook niet alleen over het aanleren van technieken maar ook over wennen aan en accepteren van veranderingen. Hierbij is het uitgangspunt dat mensen wel willen veranderen maar niet veranderd willen worden. Een Lean traject start dan ook met het bij elkaar brengen van de juiste mensen om het project te trekken. Naast de projectleider die verantwoordelijk is voor de planning en de voortgang moet het team bestaan uit een aantal medewerkers die verschillende rollen kunnen vervullen. Denk hierbij aan de informele leiders van de afdeling maar ook aan 'natuurlijke' kritiekasters die de rol van advocaat van de duivel kunnen spelen of specialisten op een specifiek onderdeel van het proces. In ieder geval moet het team een goede afspiegeling zijn van de afdeling of het bedrijf. Zij vormen de 'leidende coalitie' die de verandering moet gaan trekken! De implementatie van de nog te formuleren procesverbeteringen start hier al.

De projectleider stelt vervolgens het plan van aanpak op waarin de doelstellingen, planning, projectorganisatie en het communicatieplan worden beschreven. Het advies hierbij is om het beheersbaar te houden en niet te groot te beginnen. Meerdere kleine stappen leiden tot een beter resultaat dan één of twee grote.

Stap 2 Analyse

In deze stap gaat het team aan de slag om het proces onder de loep te nemen en de knelpunten naar boven te halen. De belangrijkste vragen die bij de start van deze stap moet worden beantwoord zijn: wie is de klant en wat vindt hij belangrijk? Let op de klant kan ook een intern iemand of afdeling zijn. Bij het in kaart brengen van de handelingen in het proces moet je je steeds afvragen 'zou de klant bereid zijn hiervoor te betalen?'

Zo niet dan moet je je afvragen of je niet moet stoppen met het uitvoeren ervan. Wel kan het uiteraard zo zijn dat er goede redenen zijn om de handeling in stand te houden, bijvoorbeeld omdat externe regelgeving dit voorschrijft.

Dit analyseren gaat in een workshop waarin naast de mensen van de leidende coalitie een aantal collega's worden uitgenodigd. Iedere rol die deelneemt in het proces moet dubbel vertegenwoordigd zijn om de objectiviteit te bewaken. Ieders inbreng is hierbij even belangrijk. Voor de gespreksleider is het de uitdaging te zorgen dat iedereen aan bod komt en te voorkomen dat er teveel discussie ontstaat.

Aan het eind van de analyse fase zijn alle stappen in het proces in kaart gebracht en geanalyseerd. Hierdoor komen de knelpunten naar boven en is het zaak deze te prioriteren zodat bij het oplossen ervan gestart wordt met die

knelpunten die het snelst het meeste resultaat opleveren.

Stap 3 Herontwerp

Nu de knelpunten en de volgorde waarin ze opgelost moeten worden in kaart gebracht zijn is het tijd voor het bedenken van oplossingen. De betrokkenheid van de medewerkers wordt in deze stap alleen nog maar sterker. Zij zijn immers de meesters van het proces en weten vaak al wat mogelijke oplossingen zijn voor een knelpunt. Hierbij is het de uitdaging om een probleem als een positief iets te zien. In veel bedrijven hangt de term probleem meteen samen met een schuldvraag. In de Lean gedachte gaat het er helemaal niet om wie er schuld heeft maar om het vinden van een oplossing. Een probleem is een kans om het proces nog beter te maken. Dit vergt vaak een grote omslag in de manier van denken.

	<i>'Standaard' manier</i>	<i>Lean manier</i>
Wat is een probleem?	Een fout die door iemand is gemaakt	Een afwijking ten opzichte van de norm
Waar ligt de oorzaak?	Iemand heeft het gedaan (5x wie)	Het zit in het proces (5x waarom)
Wie is uiteindelijk verantwoordelijk?	Degene die de fout heeft gemaakt	Het management
Wat moet degene die de fout maakte doen?	Zo mogelijk zelf het probleem oplossen	Meteen hulp vragen om het probleem op te lossen en verder te voorkomen
Bijbehorend mensbeeld	Ze zullen alleen schuld bekennen als ze ertoe worden gedwongen	Ze zullen zich gemotiveerd voelen als ze positieve hulp krijgen om problemen op te lossen
Probleem oplossend vermogen?	De een heeft het, de ander niet	Je kunt en moet het leren!

Bron: 'Toyota Culture' van Jeffrey Liker and Michael Hoseus

Van hieruit worden de knelpunten door het team bij de kop gepakt en oplossingen uitgewerkt. Deze oplossingen dienen om maximale flow in het proces te brengen, flow betekent dat

het product in één keer goed door het proces stroomt. Binnen Lean zijn er vele hulpmiddelen beschikbaar om te helpen tot een oplossing te komen. Het gaat te ver om deze allemaal te behandelen in

dit stuk maar uitgangspunt is dat de kennis van de werkvloer gebruikt wordt bij het formuleren van oplossingen. Dit maakt de gedragenheid ervan ook een stuk groter en overgang naar de nieuwe situatie dus een stuk makkelijker!

Stap 4 Implementatie

Om de overgang van de huidige naar de gewenste situatie goed en gestructureerd te laten verlopen is het aan te raden hiervoor een apart plan van aanpak op te stellen. De omvang van het project bepaalt hoe uitgebreid dit moet zijn maar besteed in ieder geval aandacht aan de GAP analyse. In de GAP analyse worden de veranderingen per processtap weergegeven en aangegeven welke acties moeten plaatsvinden om de verandering mogelijk te maken. Hierdoor wordt de verandering 'klein gemaakt' en ontstaat een duidelijk overzicht van wat er moet gebeuren om het te laten lukken.

Het goed informeren van de betrokkenen is uiteraard essentieel voor het slagen van de implementatie. Verschillende communicatie vormen als kick off bijeenkomsten, nieuwsbrieven of ludieke acties als een dagboek of weblog kunnen hiervoor worden ingezet. Ook de mensen van de leidende coalitie spelen een belangrijke rol in het uitdragen van de verandering in de dagelijkse contacten met collega's. Eén ding mag echt niet ontbreken en dat is

de steun van de hoogst leidinggevende in woord en gebaar. Hij moet 'op de zeepkist' om de verandering te verkondigen en uit te leggen en daarnaast moet hij samen met het management team het goede voorbeeld geven.

Dit laatste is de cruciale factor bij het borgen van Lean in de organisatie en ervoor te zorgen dat het hierboven weergegeven proces een constante wordt en de organisatie constant blijft verbeteren. Hier past ook een andere manier van leidinggeven bij. Waarin de focus ligt op het operationele proces en waar de manager dienstbaar is aan dit proces. Dit vergt vaak een omslag in de manier van denken en het omgaan met je management informatie

Het implementeren van Lean is een grote uitdaging maar wel één die loont. Onderzoek toont aan dat bedrijven die in staat zijn Lean succesvol te implementeren gemiddeld 15% succesvoller zijn dan hun concurrenten!

Het volgen van de vier stappen zorgt ervoor dat het invoeren van Lean in uw organisatie overzichtelijk blijft en gestructureerd verloopt.

Wilt u meer weten over deze methode of de middelen die Lean u biedt, neem dan contact op met Bas Lohman via blohman@conclusion.nl.

Operationeel Risico Management = Bewust risico's nemen

door Maks Middelkoop

Alle ondernemingen lopen operationele risico's. Hieronder verstaan we risico's van verlies als gevolg van inadequate of falende interne processen, mensen en systemen of als gevolg van externe gebeurtenissen. De aandacht voor deze risico's is relatief nieuw (2003) en de activiteiten om deze risico's te beheersen (in tegenstelling tot bijvoorbeeld kredietrisico's) zijn niet

altijd duidelijk. Daarnaast wordt risicobeheersing nogal eens als belemmerend voor de commercie aangemerkt. Risicobeheersing (Control) als rem op de winstontwikkeling.

Dat het echter geen managementhype is blijkt wel uit de wet- en regelgeving in de afgelopen jaren (Basel II en Solvency II). Banken zijn verplicht om ook eigen

vermogen aan te houden voor operationele risico's. Corporate Governance Codes (Tabaksblat en SOx) vragen om een interne beheersingsverklaring. Rating Agencies nemen (operationeel) risicomanagement mee in hun beoordeling van de kredietwaardigheid. Vastgesteld kan worden dat adequaat ORM een noodzakelijke voorwaarde is geworden om in de financiële sector succesvol te kunnen zijn.

Helaas wordt er over operationeel risicomanagement vaak in negatieve termen gesproken (*downside*), zoals dreigende discontinuïteit en de kans op schades en claims. Er is echter ook een positieve kant (*upside*) aan ORM. Een betere beheersing van risico's levert concurrentievoordeel op, zeker als dat samengaat met efficiency- en kwaliteitsverbetering. Een goed reputatie op het gebied van interne controle en integere bedrijfsvoering betaalt zich uit (al dan niet via een hoge rating voor kredietwaardigheid).

Veel ondernemingen (en banken) accepteren operationele risico's nog als een onvermijdelijke kostenpost (*cost of doing business*). Hierbij is het vaak de cultuur binnen de onderneming die bepaalt of ORM succesvol is of niet. Als integriteit en risicobewustzijn hoog in het vaandel staan, de persoonlijke verantwoordelijkheid wordt benadrukt en schuldcultuur ontbreekt, dan heeft ORM de beste kans van slagen. ORM is dan geen kwestie van moeten meer, maar een kwestie van *willen* geworden.

ORM is tevens een essentieel onderdeel van *goed ondernemerschap*. Hoe meer ORM in het beleid is geïntegreerd, hoe effectiever het is. Erkend wordt dat ORM toegevoegde waarde heeft voor de onderneming. Dat niet alleen wordt voldaan aan de eisen die de regelgevers en toezichthouders stellen (*compliance*), maar dat ook de kwaliteit van bedrijfsvoering wordt verbeterd en de concurrentiepositie wordt versterkt.

De operationele risico's die samenhangen met bankieren worden beheerst, zodanig dat de impact (als het risico zich voordoet) kleiner is. Het gaat er daarbij natuurlijk wel om dat er een juiste balans tussen risico's en opbrengsten wordt gevonden. Dit kan door *te bevorderen* dat risico's **bewust** worden genomen. Eigenlijk zijn we dan terug bij de oorspronkelijke betekenis van het woord risico, dat afkomstig is van het vroeg-Italiaanse woord "risicare", wat *durven* betekent. Denk ook aan het Nederlandse woord "riskeren" wat hetzelfde betekent.

Belangrijk is er in te geloven dat de beheersing van operationele risico's meer zekerheid geeft ten aanzien van het realiseren van de lange termijn doelstellingen en kansen biedt met betrekking tot :

- een beter imago en een betere reputatie;
- meer tevreden klanten;
- een groter behoud van klanten;
- meer verkoop;
- een groter marktaandeel;
- meer winstgevendheid.

Natuurlijk kent risico's durven nemen ook zijn beperkingen. ORM is geen garantie dat een onderneming niet failliet kan gaan. Daarnaast kost risicobeheersing wel geld. De uitdaging is om een optimale balans te vinden tussen beheersingskosten en de toegevoegde waarde van risicomanagement.

Volledige beheersing van alle risico's is een mythe. Als alle risico's geëlimineerd zijn, treedt een fatale verlamming op. Als alle processen kloppen en alle controlemaatregelen worden uitgevoerd, maar er is geen ondernemerschap meer - dat wil zeggen er worden geen risico's meer genomen – gaat de onderneming in schoonheid ten onder... Risico's nemen is dus een bewuste keuze en niet iets wat je overkomt.

(naar een artikel van W.P. de Ridder in het tijdschrift MAB; april 2007).

C&F contactdag

door Peter Mijnaerends

Op donderdag 1 oktober 2009 hield Crisismanagement & Fraudebestrijding voor de tweede keer zijn jaarlijkse contactdag.

Na het openingswoord van Mandy Lablans over de ontwikkelingen van de fraudezaken in 2008 en 2009 (Hoofd C&F) waren Fred Teeven (Tweede Kamerlid VVD) en Ruud Nijs (Directeur MVO) uitgenodigd over de onderwerpen integriteit en ethiek. Vanwege een Kamerdebat was Fred Teeven verhinderd en daarom was Thomas Eekels van C&F uitgenodigd om te vertellen over de voorlichting op scholen over het risico van identiteitsfraude en te waarschuwen om geheime informatie (pincode) niet weg te geven en terughoudend te zijn met het verstrekken van persoonsgerelateerde informatie op internet (bij enquêtes, op Hyves e.d.). Vervolgens kwamen meer specialistische onderwerpen aan de orde.

Ruud Nijs vertelde dat de MVO activiteiten van de Rabobank geen extra iets zijn, maar een logisch onderdeel zijn van de Rabobank. Verder benadrukte hij het begrip 'walk your talk', ofwel waarmaken wat je zegt op MVO-gebied. Francoise Rost van Tonningen had een bijdrage over commissie ethiek en de uitgangspunten daarbij van de Rabobank. Bij de Rabobank is het uitgangspunt NIET 'If it is legal, it is moral', of vrij vertaald 'alles wat niet verboden is, is toegestaan'. Voor de Rabobank is het wettelijk kader het minimum kader, maar daarnaast wordt per casus bekeken wat wel of niet passend is voor de Rabobank aan de hand van de Visie en het beleid van de Rabobank Groep. Lokale banken kunnen kijken naar uitspraken van de Commissie Ethiek over bepaalde onderwerpen / casussen en ze kunnen ook een casus inbrengen voor de Commissie Ethiek.

Na de koffiepauze kwamen Gert-Jan Poelman en Ellen van Schie aan het woord. Gert-Jan Poelman (Teamleider CDD bij C&F) vertelde over het beleid klantintegriteit (van kracht sinds 1-1-2009). Als de twijfel over de integriteit van een klant wordt bevestigd (een klant komt van 'verhoogd' naar integriteitsklasse 'onacceptabel') en er afscheid van een klant wordt genomen, dan komt vaak BBR van Rabobank Nederland in beeld, aangezien bij bijvoorbeeld een financiering meestal niet direct 'de stekker eruit kan worden getrokken'. Ellen van Schie (van BBR RN / Insolventie en Bijzonder Risico) vertelde over de aandachtspunten en het traject (soms kort, soms wat langer) om afscheid te nemen van de klant.

Na de lunch kwamen Rob Heijjer en Prof. Henk Langendijk aan het woord. Rob Heijjer is adviseur van het security lab van C&F en vertelden over de mogelijkheden om fraudezaken op ICT-gebied in detail te onderzoeken. Prof. Henk Langendijk vertelde over de mogelijkheden van creatief boekhouden aan de hand van onder meer de Landis case, waarbij er trucs werden uitgehaald om de ratio's te halen (bijvoorbeeld door het garantievermogen kunstmatig te verhogen) en de beurskoers te ondersteunen.

Na de theepauze kwam Gerrit Hultink van de Koninklijke Marechaussee Schiphol aan het woord over identiteitsfraude. Enerzijds kwamen valse en vervalste documenten aan de orde, anderzijds kwam imposter detectie uitgebreid aan de orde (waaraan kan je iemand aan herkennen uit bv. Azië en lijkt iemand op de foto uit een paspoort).

Tot slot kwam Jeroen Buunen aan het woord met een bijdrage over registratie van fraude en liet in zijn verhaal het nieuwe registratiesysteem zien van fraudes. Het voordeel is dat dubbele

invoer wordt voorkomen en ook is de kans op fouten kleiner als de lokale bank zelf de gegevens invoert van een fraudezaak. Bij de vragen werd benadrukt dat uiteraard ook gewoon nog met C&F gebeld kan worden over de afhandeling van een fraudezaak.

Resumé:

Een zeer interessante dag met een heel aantal sprekers en zeer diverse onderwerpen. Daarnaast was er ook voldoende gelegenheid om bij te praten met bekenden. Kortom, voor iedereen die met dit aandachtsgebied te maken heeft kan ik de C&F contactdag van harte aanbevelen.

Kostenbeheersing

door Mark Mans en Jeroen van Bommel

Aanleiding

Eind 2008 werd de noodzaak van kostenbeheersing steeds duidelijker: commerciële resultaten bleven achter, maar de kosten liepen door. Dat was voor onze bank reden genoeg om kostenbeheersing bankbreed onder de aandacht te brengen. Onder de noemer "Get Smart" werden allerlei voorstellen aangedragen. Voor die titel was bewust gekozen, omdat het niet zozeer ging om kostenbesparing op zich, maar juist om te kijken waar we nog ondernemender kunnen opereren (wat soms ook geld mag kosten). Een van de ideeën was om een budgetteringssysteem op te zetten om de kosten beter in beeld te hebben.

Aanpak

- **Strategisch:** Het doel van budgetteren is inzicht krijgen in kosten om deze te kunnen beheersen. We hebben een onderscheid moeten maken in beïnvloedbare en niet-beïnvloedbare kosten (veelal doorbelaste kosten). De beïnvloedbare kosten werden onderwerp van het budgetteringssysteem. Vervolgens zijn alle beïnvloedbare kosten aan een manager / directeur toegewezen.

Daarna hebben we gekeken hoe we het beste deze budgetten inzichtelijk konden maken. We zijn uitgekomen op een voorblad met totalen per kostensoort waarop met kleuren wordt aangegeven in hoeverre een manager binnen zijn budget is gebleven en een bijlage met alle kostenposten van de afgelopen periode.

De budgetrapportages worden maandelijks door Control verspreid. Als manager krijg je een overzicht van de kosten van jouw afdeling. Als directeur krijg je een totaaloverzicht van je directoraat.

Als er een budgetoverschrijding dreigt dan is het tijd voor actie: tijdig bijsturen dus. Het principe voor 2009 luidt dan ook: budget = budget. Mocht er onverhoopt toch een overschrijding op een deel van het budget plaatsvinden, dan overlegt de manager met zijn/haar directeur of er binnen het budget geschoven kan worden.

De timing eind 2008 tijdens het opmaken van de begroting was ideaal, omdat de managers hun te beïnvloeden kosten meteen in de begroting konden meenemen. Zo zijn we per 1 januari 2009 gestart.

- Technisch:

Om de budgetrapportages mogelijk te maken zijn achter de schermen de nodige stappen gezet:

- De kostenplaatsenstructuur is aangepast aan de nieuwe richtlijnen van RN. Iedere directeur en manager heeft een kostenplaats toegewezen gekregen.
- Deze structuur is doorgevoerd in Sapiens om de salariskosten goed in beeld te krijgen.
- Tijdens het opstellen van de begroting heeft iedere manager aan kunnen geven welke kosten hij denkt

- te gaan maken en heeft daarbij een indeling in kostensoorten aan kunnen geven.
- Vervolgens is per kostensoort bepaald hoe de posten geboekt moeten worden. De combinatie van kostenplaats, grootboekrekening en eventueel ordernummer bepaalt binnen welk budget een post valt.
- Aan iedere combinatie is een budget gekoppeld. Deze combinaties en budgetten zijn opgenomen in een tabel.
- Door maandelijks de boekingen en de tabel te koppelen, kan de rapportage worden samengesteld. Hiervoor is gebruik gemaakt van rapporten in Access die als pdf-bestand worden verspreid.
- Het maandelijks samenstellen van alle budgetrapportages kost slechts 5 uur.

- De rapportages worden gebruikt om te bepalen hoeveel ruimte er is om uitgaven te doen. Daaruit blijkt dat er strak wordt gestuurd om binnen de budgetten te blijven.
- Vooraf is de manager zich meer bewust van het effect van een goede kostencodering van binnenkomende facturen. Hierdoor komen ze op de juiste manier in zijn/haar budgetrapportage terug.
- Doordat we bij de inrichting van deze budgetteringssystematiek de nieuwe kostenplaatsenstructuur RN gebruikt hebben, is de overgang naar ELFA een stuk eenvoudiger.
- Het verhoogde kostenbewustzijn werpt ook zijn vruchten af in het proces van de businessplanning 2010, doordat managers en directieleden helder in beeld hebben van hun totale budget.

Resultaat

- Het percentage kosten dat door een manager maandelijks beoordeeld wordt, is gestegen van 16% naar 73%(!).
- Iedere manager en directeur heeft tot op factuurniveau inzicht in zijn eigen kosten.
- Ingezette FTE's zijn doorvertaald naar euro's.
- Het inzicht in deze kosten leidt steeds vaker tot een goede discussie over het nut en de noodzaak van de gemaakte kosten.

Verdere verfijning

Op een paar punten kan het proces nog verder verfijnd worden om optimaal resultaat te behalen met de budgetteringssystematiek. Het belangrijkste aandachtspunt is de toewijzing van algemene kosten. Voor een aantal kostenposten is vanuit efficiency-overwegingen gekozen voor één budgethouder (vaak de teamleider facilitair), terwijl de kosten ook aan specifieke afdelingen doorbelast kunnen worden. Voorbeelden hiervan zijn abonnementskosten en gebruik van de catering.

Het doel

door Maks Middelkoop

Theory of Constraints (beperkingstheorie; een proces van voortdurende verbetering).

In het kader van de opleiding "Managerial Controlling" (Nyenrode) heb ik afgelopen zomer het boek *Het Doel* gelezen. Geschreven als een detective is *Het Doel* een boek wat het denken in de westerse wereld de afgelopen 25 jaar heeft veranderd. *Het Doel* beschrijft het verhaal

van Alex Rogo die vecht voor het behoud van zijn fabriek (en zijn huwelijk). Naast dat het best spannend is, bevat het boek ook een serieuze boodschap voor iedere manager die bezig binnen zijn organisatie processen te beheersen en te verbeteren. Alex Rogo slaagt er in – met behulp van een oude studievriend Jonah – om zijn conventionele denken aan de kant te schuiven en een originele manier te vinden uit de problemen waar hij zich voor gesteld ziet. Alex Rogo ziet uiteindelijk in

dat winst maken het hoofddoel is van zijn fabriek en dat *dat* alleen maar lukt als hij de knelpunten in de productie maximaal kan exploiteren. *Het Doel* verklaart op een spannende wijze de principes van de Theory of Constraints (ToC).

Theory of Constraints (ToC).

Bij ToC staat *het verbeteren van de doorlooptijd* centraal. Winst maken is immers geen toeval, maar een kwestie van oorzaak en gevolg. *Breng de zwakste schakel in kaart, benut die vervolgens zoveel mogelijk of hef die zelfs op. Het Doel* komt dan vanzelf in zicht : een winstgevende onderneming. Wat dat betreft heeft ToC een hoog "Dr. Phil gehalte", van de beroemde televisiepsycholoog die eenvoudige oplossingen aandraagt voor complexe problemen. Het is echter meer dan dat. Het gaat hier wel degelijk om een theorie die hout snijdt. Het concept lijkt eenvoudig, maar de implementatie ervan is dat zeker niet. Vaak wordt namelijk vergeten dat ook de "toeleveranciers" en de "afnemers" erbij moeten worden betrokken. Ook zij hebben invloed op het proces en kunnen een knelpunt zijn.

Het managen van een (voortbrengings)proces is vaak complex , omdat het in stukjes is opgedeeld en tussen de vele (deel)processen allerlei verbanden bestaan. Deelprocessen zijn vaak ook nog verdeeld over meerdere afdelingen. Het gevolg is dat er grote tussenvoorraden (pijplijn) kunnen ontstaan. Volgens Goldratt kun je dit feit echter in je voordeel uitbuiten : het volstaat om een aantal kritische punten in het proces maximaal aan te sturen. Als oorzaak en gevolg worden gescheiden, dan blijkt dat meestal één of twee processtappen een hefboomfunctie vervullen. Door de focus op deze knelpunten te richten en andere zaken daaraan ondergeschikt te maken, kan de efficiency snel en sterk worden verbeterd. De totale doorlooptijd wordt immers bepaald door de zwakste schakel in het proces! Zodra het meest kritische punt is opgelost ontstaat er vervolgens een nieuwe zwakste schakel en begint het verbeteringsproces opnieuw.

Het verbeterproces bestaat uit 5 stappen :

1. Spoor het *huidige* knelpunt op.
2. Exploiteer dit knelpunt maximaal (laat geen *capaciteit* verloren gaan).
3. Richt alle overige processen zodanig in dat het knelpunt optimaal wordt benut. Het knelpunt is nu dus de bepalende factor.
4. Vergroot de capaciteit van het knelpunt door hierin te investeren.
5. Dit knelpunt is nu opgeheven. Richt je op het nieuwe knelpunt (ga terug naar stap 1), etc.

Strategy and Tactics

Een andere facet van ToC is dat het je dwingt aandacht te geven aan je eigen strategie (waarom?), je tactiek (hoe?) en je interne communicatie (waartoe?); onderwerpen die er vaak bij inschieten. Wat moet er veranderen in ons bedrijf en in welke richting? Hoe communiceer ik dit binnen mijn eigen organisatie? ToC gaat immers over logisch denken en het ordenen van oorzaak en gevolg. De oorzaak kan immers ook zijn : een bepaalde strategie, tactiek of wijze van communiceren.

De 2008-2009 crisis.

Op internet is een interview te vinden met de schrijver van *Het Doel*, waarin hij erop wijst dat de huidige economische crisis aantoont dat bedrijven er niet in zijn geslaagd zich te wapenen tegen de recente dramatische ontwikkelingen. (www.toc-goldratt.com/TV) Bedrijven reageren in paniek met drastische kostenbesparingen en ontslag van personeel. Volgens Dr. Goldratt werken kostenbesparingen echter maar tijdelijk, de limiet is immers een omzet van 0,00..... Daarnaast leiden bezuinigen en personeelsreductie tot instabiliteit binnen de onderneming en zet het ook externe relaties onder druk. De oplossing zit in het aanzienlijk sneller laten stijgen van de verkoop dan de stijging van de kosten. Een korte doorlooptijd en innovaties zijn hierbij enkele oplossingen. Het doel van de onderneming is namelijk winst maken

door *meer omzet* te genereren en niet door drastisch in de kosten te snijden. Niet teveel bezuinigen, maar meer investeren in het verder optimaliseren en versnellen van processen.

Rabobank 2010

Eén van de twee elementen uit het project Rabobank 2010 is een programma om de bank sneller, beter en goedkoper te laten functioneren. Belangrijke processen worden herontworpen met als doel : verbeteren van de klantbediening, vergroten van de commerciële slagkracht en substantiële hogere resultaten behalen. In Cluster 3 "Onze organisatie" wordt gestreefd naar meer uniformiteit, minder

overdrachtmomenten, beperking van controles en een eenduidige procesverantwoordelijkheid. In eerste instantie komt financieren aan de orde en daarna volgen betalen, sparen, verzekeren en beleggen. Centraal thema is "kortere doorlooptijden en kortere bewerkingstijden".

De principes van ToC komen verrassend dicht bij de uitgangspunten van Rabobank 2010..... Daarom : een aanrader aan elke controller om het boek van dr. Goldratt eens te lezen.

"The goal is not to save money, but to make money !" (dr. Eli Goldratt)

Tarieven bronbestand

De tarievenmonitor wordt sinds jaar en dag gepubliceerd door de redactie van Control Panel. De afgelopen jaren gebeurt dit door Rabobank Arnhem en Omstreken en het is tijd om het stokje over te dragen. Daarom twee vragen:

1. Welke bank wil dit op zich nemen?
2. Welke bank gebruikt de tarievenmonitor nog en wil hier een (kort) artikel aan wijden?

Alvast dank voor de reacties.