Naar een nieuw besturingsparadigma

Financiële rapportages geven niet meer dan een statisch, historisch beeld van het functioneren van een organisatie. Banken en verzekeraars kunnen er niet langer omheen een meer dynamische wijze van besturen in te richten. Koppeling van de financiële resultaten aan operationele besturing is daartoe een eerste vereiste.

Serge Simons, MBA en drs. Jerom Oudejans

Financiële bedrijven worden door toezichthouders, aandeelhouders, vermogensbeheerders en andere instellingen beoordeeld op hun financiële resultaten. Wat men zich onvoldoende realiseert is dat deze resultaten in meerderheid het directe gevolg zijn van de operationele uitvoering, maar dat de koppeling tussen financiële en operationele sturing ontbreekt. De balans, winst- en verliesrekening en cashflow-analyses voorzien hoogstens in historisch inzicht en bieden de mogelijkheid tot extrapolatie. De problemen zijn tweeledig. Ten eerste dient een dienstverlenend bedrijf in staat te zijn haar financiële doelstellingen te vertalen naar operationele doelstellingen. Ten tweede is het van belang op de actuele operationele uitvoering te kunnen sturen en direct inzicht te hebben in consequenties voor hoger liggende, deels financiële, doelen.

Operationele sturing

Het probleem dat we vaak zien bij financiële instellingen, is dat stuurinformatie niet up-to-date is. Er is geen operationele sturing op het actuele proces, laat staan een vertaling van deze operationele sturing naar verwachte financiële resultaten. Om toch invloed uit te oefenen op de resultaten worden standaardoplossingen toegepast. Kennis van de samenhang tussen financiële sturing en operationele sturing ontbreekt echter, waardoor het blijft bij symptoombestrijding. Inzet van extra capaciteit wanneer verkoopdoelstellingen niet worden gehaald kan het rendement onderuit halen zonder dat men dit beseft. De strategische en tactische besturingslaag van een organisatie heeft daarmee geen aansluiting op onderliggende operationele besturingslagen.

Productiebedrijven hebben deze problemen reeds jaren geleden overwonnen. Deze organisaties kennen inmiddels solide doorberekeningen en modellen van kosten en opbrengsten, daartoe vaak gedwongen door de uiterst kleine marges, zowel financieel als operationeel. Tot een tiental jaren geleden was de noodzaak voor financiële instellingen er niet. Er werden behoorlijke winsten gemaakt, de Europese markt was eenduidig verdeeld en zakelijke klanten konden maar uit een beperkt aantal financiële instellingen kiezen. De koppeling tussen financiële besturing en operationele besturing is mede hierdoor nooit tot stand gekomen. Dit geldt tevens voor een gedegen rapportage, over de gehele breedte van de organisatie tot in voldoende detail, ten behoeve van de operationele besturing. Recente ontwikkelingen hebben duidelijk gemaakt dat ook financiële instellingen niet langer ontkomen aan de rigor mortis van de markt. Deze veranderingen vragen om een nieuw besturingsparadigma.

Model voor dynamische sturing

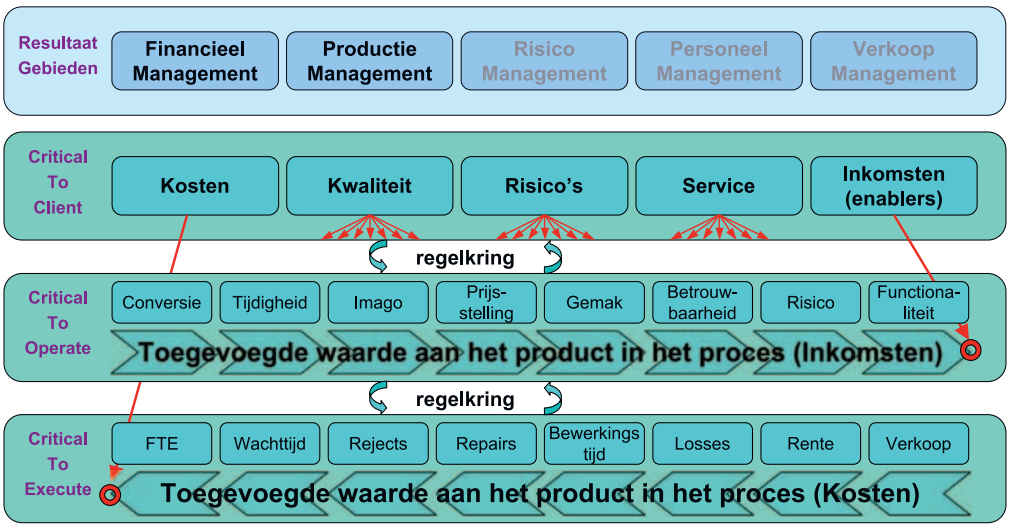
In twee eerder verschenen artikelen beschreven we de noodzaak om Operationeel Management adequaat in te richten. We stelden vast dat financiële instellingen daarmee in staat gesteld worden strategische doelen te operationaliseren en de uitvoering continu te monitoren. Het door ons voorgestelde besturingsparadigma eist aanvullend de ontwikkeling van een adequaat kosten/batenmodel dat goed aansluit op het operationele besturingsmodel. Het kosten/batenmodel moet op alle niveaus aansluiting vinden bij de operationele besturing. Dat betekent op de niveaus van strategische besturing, procesbesturing en uitvoering. Daarmee vindt een koppeling plaats met processen en producten, waardoor sturingsmaatregelen op alle niveaus vertaald kunnen worden naar de directe consequenties voor de financiële resultaten.

Concreet betekent dit voor de batenkant dat alle baten in de rapportage toegerekend moeten worden aan de verantwoordelijke processen. De verrekeningen die op dit moment plaatsvinden tussen de verschillende inkomstenbronnen (directe doorrekening aan de klant, rentedagen, pakketten) zijn goed als marketinginstrument, maar moeten in de rapportage worden losgelaten. Dat maakt ook de financiële voordelen en nadelen van de betreffende marketinginstrumenten voor het verantwoordelijk management inzichtelijk. Een stap verder gaat het principe van Value Stream Mapping, onderdeel van de Lean Six Sigma systematiek. Hierbij wordt de toegevoegde waarde toegerekend naar elke processtap, in termen van functionaliteit, conversie, tijdigheid, productiviteit en gemak. Op dit niveau worden de voordelen van koppeling van operationeel aan financieel management direct zichtbaar, zowel voor de klant als voor het management.

Kostenkant

De kostenkant is complexer. De directe kosten kunnen relatief eenvoudig worden toegerekend aan de processtappen met behulp van Value Stream Mapping. Dit omvat alle kosten voor verkoop, productie en afhandeling. Niet alleen de personele kosten zitten hier bij, maar bijvoorbeeld ook de 'verborgen kosten' voor repairs en rejects. Probleem is het toerekenen van de overhead, specifieker de hoofdkantoor-afdelingen. Binnen dienstverlenende bedrijven is een poging gedaan om dit met Activity Based Costing op te lossen. De valkuil is echter dat de totale kostenpost als een gesloten vat wordt beschouwd, waarbij besparing in één proces automatisch leidt tot verhoging van kosten in andere processen bij gelijkblijvende totale kosten. Hoofdkantoor-afdelingen moeten zoveel mogelijk in dienst van de productlijnen werken, waardoor koppeling met end-to-end klantprocessen mogelijk wordt en de resterende overhead wordt geminimaliseerd.

Er ontstaat een wisselwerking, een regelkring, tussen de operationele aansturing op factoren zoals kwaliteit, service en risico aan de ene kant, en de verhouding kosten-opbrengsten aan de andere kant. In de figuur is dat schematisch weergegeven, waarbij slechts een subset van de mogelijke indicatoren is vermeld.



Randvoorwaarden voor succes

Het is de combinatie van operationele en financiële indicatoren die een financiële instelling in staat stelt adequaat te sturen op haar actuele financiële situatie. Daarbij zijn een vijftal randvoorwaarden cruciaal:

- Het door ons voorgestelde besturingsmodel, waarbij de Lean Six Sigma-systematiek als basis dient, moet op pragmatisch wijze ontwikkeld worden.
- De relevantie en validiteit van de indicatoren moet vastgesteld kunnen worden. Een overdaad aan indicatoren of irrelevante indicatoren leidt niet tot de gewenste bestuurbaarheid.
- Indicatoren moeten niet alleen end-to-end en top-down gedefinieerd worden, maar ook vanuit de klant. Dit teneinde de noodzaak van relevante operationele en commerciële rapportages niet uit het oog te verliezen.
- Focus op een beperkt aantal KPI's. Doelstellingen als groei in volume kunnen tegenstrijdig zijn met een winstdoelstelling.
- Eenvoudige regels voor doorrekening van kosten en opbrengsten, en bewustwording in alle lagen van de organisatie.

Wij hebben getracht duidelijk te maken wat het belang is van het ontwikkelen en implementeren van een dynamisch besturingsmodel voor financiële instellingen; Het belang van een relatie tussen de dagelijkse uitvoering en strategische doelstellingen, tussen operationele resultaten en financiële resultaten. •

Serge Simons MBA is Senior Vice President bij ABN AMRO Nederland en verantwoordelijk voor de Lean Six Sigma & Keten Excellence programma's van de bank. In die rol heeft hij de aanzet gegeven tot het ontwikkelen van het nieuwe besturingsmodel van de bank. Drs Jerom Oudejans is als extern adviseur betrokken bij het ontwikkelen van het nieuwe besturingsmodel van ABN AMRO Nederland binnen de nieuwe Centrale MIS unit van de bank.

Eerdere artikelen zijn verschenen in Banking Review, edities november 2007 en januari 2008.