

Jaap Witteveen, COO bij KAS BANK N.V.:

## “HOE BEREIKEN WE OPERATIONAL EXCELLENCE IN ONZE PROCESSEN?”

**Jaap:** “KAS BANK is een effectendienstverlener gericht op professionele partijen in de pensioen- en effectenwereld. Enkele gebeurtenissen in het verleden deden ons beseffen dat we onze processen integraal moesten aanpakken om een betere operationele efficiency te bereiken en om meer in control te zijn. De tijd was rijp om een flinke stap te zetten op het gebied van operational excellence. De vraag is: hoe doe je dat? Je moet hiervoor aan de slag in de volle breedte van de organisatie. Processen raken bovendien de kern van het bedrijf, de manier van werken, de aansturing en de bedrijfscultuur.

Ik kende twee mensen die weten hoe je dit soort uitdagingen moet aanpakken: Henk Molenaar en Linda Leenders. In september 2014 is ProMinded bij ons gestart met een bankbreed programma. Ik was verrast hoe snel we een strak en goed onderbouwd programmaplan hadden opgesteld, gericht op het verbeteren van de formele structuren, cultuur en processen. Er was geen escape mogelijk: de Raad van Bestuur schaarde zich volledig achter de plannen, die voorrang kregen op alle andere projecten. Ondersteuning kwam in de vorm van een stevig PMO-beleid. Kwaliteit stond in alles voorop. Door transparant en eerlijk te communiceren over de resultaten bouwden we een controlefunctie in: klopt het wat we doen en is het goed genoeg?

Om operationeel en preventief weer stevig in control te zijn, moesten we zowel top-down als bottom-up te werk gaan. De procesveranderingen moesten de issues oplossen en het management waardevolle sturingsinformatie opleveren. Met het cultuurprogramma, gericht op kernwaarden, gedrags- en kenniscomponenten wilden we de nieuwe werkwijze in de genen van onze medewerkers verankeren. We hadden een bedrijfscultuur voor ogen waarin elk besluit wordt genomen daar waar het genomen kan worden. Om dit te bereiken hebben we onze circa zevenhonderd medewerkers veel meer verantwoordelijkheid gegeven. We hebben het risicobewustzijn vergroot door de medewerkers eigenaar te maken van de risico's en verbeterpunten van de processen waarmee zij werken.

Bij een groot, allesomvattend programma als dit weet je dat er tegenslagen zullen komen. Ik heb echter nooit getwijfeld aan het programma. Dat is goed. Het was ontzettend veel werk om alle processen door te akkeren op verbetermogelijkheden en om dit naast de lijnfunctie te mobiliseren. Het was dus vooral zaak om met geduld naar de finish te werken. Die is nu, na anderhalf jaar, in zicht. Ik ben blij om te kunnen stellen dat alle doelen op tijd en binnen budget zijn gehaald en dat we verbetering zien. De front en back office zijn meer in control met een kostenbesparing als mooie bijkomstigheid. We hebben een compleet nieuwe commissiestructuur, de kernwaarden worden door alle medewerkers herkend en met Lean Six Sigma kunnen we onze organisatie blijvend verbeteren. Het programma was een doorslaggevend succes.”



Linda Leenders, partner bij ProMinded:

## “DOOR EEN INTEGRAAL PLAN MET TOP-DOWN ÉN BOTTOM-UP AANPAK”

**Linda:** “Vanaf de start was duidelijk dat KAS BANK behoefte had aan een integraal plan. Uitsluitend naar de processen kijken zou geen oplossing zijn. Op basis van de strategie van de bank hebben we de doelstellingen van het programma bepaald. Tegelijkertijd is vanuit een aantal operationele kwesties verdere focus aangebracht. Deze combinatie van een top-down en bottom-up aanpak resulteerde in het integrale plan waar behoefte aan was. In samenwerking met de Raad van Bestuur en de senior managers zijn de prioriteiten vastgesteld en is een programma vormgegeven met drie thema's: processen, governance/risk/compliance en cultuur. Onder deze thema's vielen vijftien projecten waarmee de doelstellingen gerealiseerd moesten worden. Commitment van zowel de Raad van Bestuur als het senior management en eigenaarschap in de lijnorganisatie, waren belangrijke vereisten voor succes.

Een andere factor die het succes heeft bepaald, is de strikte rapportagestructuur. Elke twee weken zat het programmateam aan tafel met alle projectmanagers en senior managers. Een projectdashboard met kwantitatieve sturingsinformatie maakte

“SUCCEFACTOREN WAREN  
COMMITMENT, EIGENAARSCHAP  
EN EEN STRIKTE RAPPORTAGE-  
STRUCTUUR”

knelpunten inzichtelijk en zorgde dat er snel kon worden bijgestuurd. Bovendien keek het programmateam mee met de kwaliteit van de opgeleverde projecten, zodat het resultaat ook daadwerkelijk toegevoegde waarde had en in de organisatie geborgd kon worden. Ter bevestiging van deze 'werking' is een programma van operationele audits ingericht. Op basis van deze kwalitatieve en kwantitatieve invalshoek kon de juiste informatie aan het management worden gerapporteerd.

Een ander cruciaal onderdeel voor de borging van het resultaat in de organisatie was de bemensing van het programma. Deze bestond uit een combinatie van interne en externe medewerkers. Op specifieke kennisgebieden is gekozen om externe expertise in te vliegen, maar altijd in samenwerking met medewerkers van KAS BANK. Op deze manier kon er kennisoverdracht plaats vinden. Uiteindelijk moeten de medewerkers het zelf doen. En dat punt is nu na anderhalf jaar bereikt. KAS BANK is klaar om zelf aan de slag te gaan. Wij hebben er alle vertrouwen in dat ze er, met de basis die er ligt, een succes van gaat maken!”