


Eenvoudige oplossing; **VERRASSEND RESULTAAT**

A photograph of two men in business suits sitting outdoors in a forest. The man on the left is wearing a grey suit and a blue striped tie, while the man on the right is wearing a dark blue suit and a dark blue tie. They are both looking towards the right of the frame. The background consists of lush green trees and a path leading into the distance.

Van organisatie- en procesgestuurd, is Rabo Groep ICT de afgelopen jaren gekanteld naar steeds meer dienstverlenings- en outputgestuurd. De planning & control functie kon deze kanteling alleen goed ondersteunen door te investeren in een nieuw systeem ter ondersteuning van het jaarplannings- en forecastproces. Robert Rombeek en Arno Schaap vertellen hoe een eenvoudige oplossing tot verrassende resultaten heeft geleid.

Robert Rombeek (l)
en Arno Schaap:
'Ons motto: denk
groot, maar begin
klein én boek
successen!'

Rabobank: meer grip op het ICT-budget

Een herkenbaar dilemma. De planning- en controlprocessen worden vaak nog ondersteund door spreadsheet oplossingen, zoals Excel. Zeer flexibel, maar slecht te beheren. Met name het jaarlijkse planningsproces, de periodieke forecast en de meer strategische scenario analyses worden uitgevoerd met behulp van dergelijke spreadsheet toepassingen. Andere processen, zoals de maandelijkse rapportage, zijn professioneel ingericht met behulp van degelijke software oplossingen. Het beheer hiervan is veel beter te organiseren, de continuïteit is gewaarborgd, maar vaak gaat het ten koste van de flexibiliteit.

Het dilemma waarbij organisaties lijken te moeten kiezen tussen degelijke en solide oplossingen aan de ene kant en flexibele spreadsheet oplossingen aan de andere kant, zorgt er vaak voor dat organisaties hun oude spreadsheetoplossingen blijven gebruiken, met alle nadelen die daarbij horen. Binnen de ICT-afdeling van de Rabobank had men een soortgelijk dilemma. Men zocht én vond een eenvoudige software oplossing die flexibel aan te passen is én goed te beheren. Robert Rombeek, teamleider Business Control en Arno Schaap, teamleider Service Informatie, beiden werkzaam voor Rabobank Nederland, vertellen hoe ze dit dilemma aanpakten en wat volgens hun het verrassende resultaat is.

Welke planning & control processen hebben jullie aangepakt en waarom deze?

‘Vanwege de kanteling in de besturing kwam meer focus op de dienstverlening te liggen,’ vertelt Robert Rombeek, ‘daarom hebben we in 2008 eerst het cost management proces aangepakt. Daarna vonden we het wenselijk om de dienstverleningsgedachte ook consequent door te trekken naar ons jaarplanningsproces. We gebruikten voor dat proces nog te veel spreadsheets en dat is erg onhandig als je de verantwoordelijke product- en servicemanagers een actieve rol in het planningsproces wilt geven. We zochten een oplossing die het jaarplanningsproces flexibel kon ondersteunen en waarbij alle gebruikers tegelijk konden plannen in dezelfde omgeving. We hebben gekozen voor een oplossing van een ons bekende leverancier. We hadden al wat ervaring met dit bedrijf, maar hebben de applicatie toch helemaal opnieuw laten inrichten zodat bijvoorbeeld ook de stamgegevens efficiënt te beheren zijn. Rond maart 2009 zijn we begonnen met het oog op het planningsproces 2010. In nog geen vier maanden tijd hebben we zowel het proces als de tool ingericht. Tijdens het planningsproces is er niet veel meer veranderd, maar daarna hebben we ook omgevingen ingericht om onze budgetmutaties en kwartaalprognoses te kunnen vastleggen. We hebben nu een rapportage waarin we

Rabobank Groep ICT

Rabobank Groep ICT is de ICT-dienstverlener van Rabobank Nederland en de aangesloten lokale banken. Bij Groep ICT werken ruim 3.000 medewerkers die dagelijks zorgen voor het beheer van de bestaande ICT-oplossingen en de ontwikkeling van nieuwe oplossingen.

voor elk niveau in de organisatie de verschillende scenario's met elkaar kunnen vergelijken op basis van geconsolideerde cijfers.’

Arno Schaap vult aan: ‘Toen de service managers hadden ervaren hoe eenvoudig je op deze manier kunt plannen, wilden ze ook graag de forecast op de dienstverlening gaan vastleggen in hetzelfde systeem. Tot op dat moment werd deze forecast gedaan in ongeveer tweehonderd Excel-bestanden. Doordat deze spreadsheets niet dezelfde indeling hadden en dus ook niet optelbaar waren, ontbrak het totaaloverzicht. We droomden van een oplossing waarbij je met een druk op de knop een mooi grafisch overzicht zou krijgen van de forecast van onze dienstverlening. We noemden dat onze watervalrapportage. Begin 2010 zijn we begonnen met de aanpassingen en begin mei gingen we live met een speciale forecastomgeving. Deze nieuwe omgeving werkt niet meer op basis van jaarbudgetten, maar biedt de mogelijkheid om alle mutaties op onze dienstverlening vast te leggen voorzien van een rapportagekenmerk, waardoor de watervalrapportage gegenereerd kan worden (zie figuur 1). Het management was bijzonder verrast door het resultaat.’

Waarom zijn jullie niet doorgegaan met de vertrouwde spreadsheets?

‘We gebruikten ongeveer tweehonderd spreadsheets en daarvan dan weer verschillende kopie bestanden door de tijd heen,’ aldus Arno Schaap. ‘Die bestanden waren allemaal verschillend qua opmaak, waardoor er bij elkaar wel vijftien sjablonen in omloop waren. Sommigen waren door



Tips voor collega controllers

- De oplossing die je kiest, moet passen bij het type proces dat je wilt ondersteunen; planning en forecasting zijn andersoortige processen als accounting en rapportage.
- Zorg ervoor dat de oplossing het proces ondersteunt en niet alleen maar de mogelijkheid biedt om cijfers vast te leggen.
- Denk groot, maar begin klein. Doe bijvoorbeeld eerst een pilot.
- Zorg voor een goede linking pin tussen de business en ICT. Dit kan bijvoorbeeld een business analist zijn, die functioneel goed snapt wat er moet gebeuren en tegelijk goed kan communiceren met de ICT-leverancier.
- Zet een heldere datastructuur neer, die door de controllers begrepen wordt. Zij moeten kunnen begrijpen hoe de informatie tot stand is gekomen.

Checklist: is het tijd om de spreadsheets te vervangen?

- Moeten er veel gebruikers tegelijk kunnen werken aan het proces?
- Hebben ervaren gebruikers hinder van een gebrekkig beheer van stamgegevens?
- Is de organisatie afhankelijk geworden van spreadsheets goeroes?
- Is er veel geprogrammeerd in de spreadsheet en is er geen formeel beheer ingeregeld?

Beantwoordt u twee of meer vragen positief, dan is dat een sterke indicatie om een volwaardige oplossing in te richten in plaats van te werken met spreadsheets.

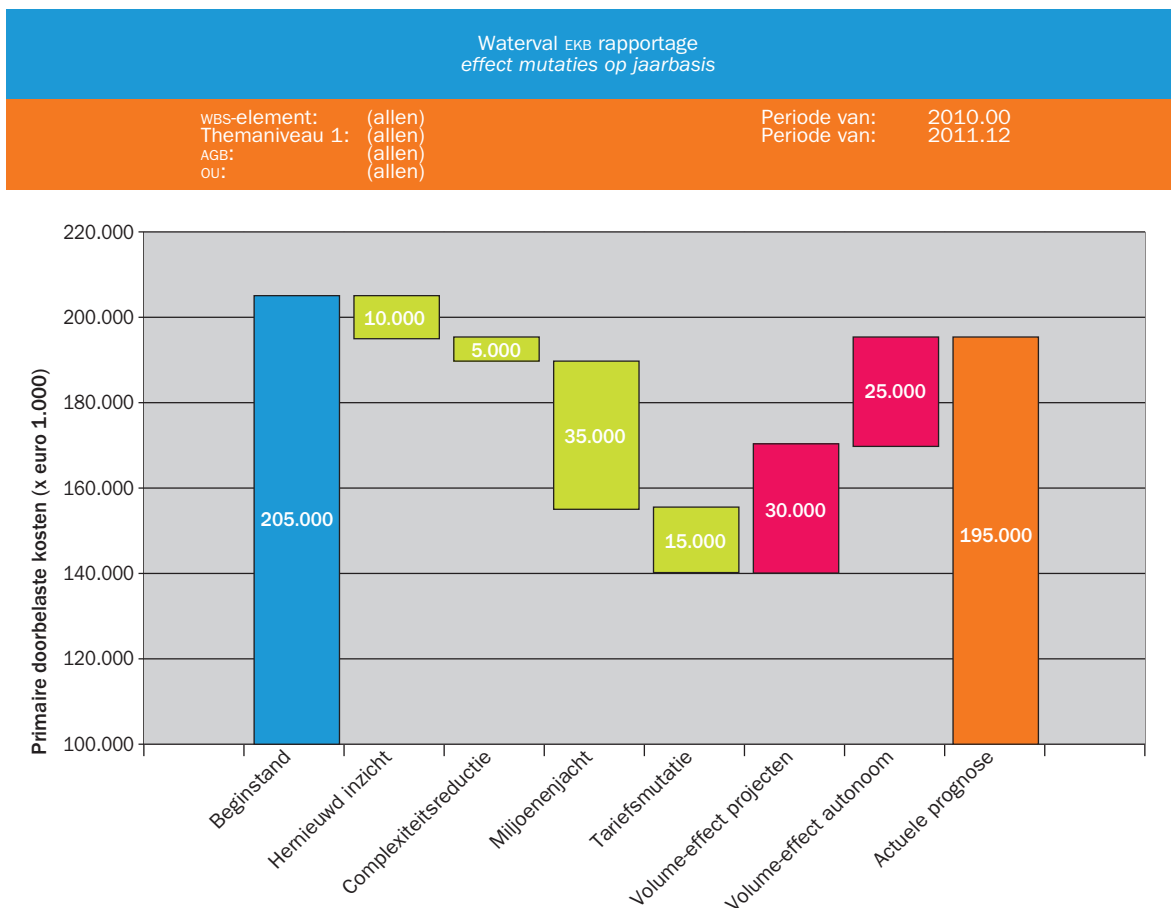
slimme gebruikers aan elkaar gelinkt voor rapportagedoel-einden, maar het totaal was niet optelbaar. Regelmatig liepen we er tegenaan dat tarieven niet actueel waren in een sheet, of dat de tarieven in alle tweehonderd sheets handmatig aangepast moesten worden. Het geheel was niet betrouwbaar en we misten het overzicht. Met de introductie van het nieuwe systeem hebben we het overzicht weer en zijn alle voorspellingen makkelijk op te tellen, bovendien is de betrouwbaarheid veel beter te waarborgen. Onze service managers hebben nu extra tijd beschikbaar voor hun eigenlijke werk, het zorgdragen voor goede dienstverlening aan onze klanten.'

Robert Rombeek: 'Voor het jaarplanningsproces werkten we binnen een deel van de organisatie al met een voorganger van de nieuwe oplossing, maar die hadden we niet echt

slim ingericht. Zo moesten we veel stamdata handmatig dubbel invoeren. Nu hebben we bij de inrichting importfuncties gemaakt voor stamgegevens en is handmatige aanpassing niet meer aan de orde. Hiermee besparen we ongeveer een fulltime kracht tijdens ons jaarplanningsproces. De spreadsheets die we gebruikten om budgetten van verschillende afdelingen bij elkaar op te tellen zijn nu overbodig, maar we gebruiken natuurlijk nog wel spreadsheets voor allerlei adhoc analyses.'

Welke afwegingen hebben jullie gemaakt bij de keuze van de oplossing?

'Als je een oplossing zoekt, kijk je toch eerst naar de verschillende oplossingen die je al in huis hebt,' aldus teamleider Business Control Robert Rombeek. 'We hebben binnen de Rabobank ervaring met oplossingen variërend van de bekende spreadsheet tot super degelijke software van de bekende grote softwarehuizen. Voor een planningsproces heb je enige flexibiliteit nodig, omdat je het planproces optimaal wilt ondersteunen voor gebruikers. In het ene jaar vragen we net weer andere gegevens uit dan in het voorgaande jaar. Dat is toch anders dan bij accounting- of rapportageprocessen, waar de onderliggende datastructuur veel minder flexibel hoeft te zijn. We hadden al ervaring met het product; het is een oplossing op basis van een meta-framework, waarmee je relatief eenvoudig aanpassingen kunt doen. Je bent dus flexibel, maar het beheer is wel goed in te richten. Daar komt bij dat de investering zowel



Figuur 1. De gedroomde watervalrapportage werd werkelijkheid

qua licenties als qua projecturen relatief beperkt is in vergelijking met andere oplossingen.'

Voor Schaap lag het als teamleider Service Informatie natuurlijk iets eenvoudiger. 'We hadden al gewerkt met de nieuwe jaarplanningstoepassing en waren tevreden over die oplossing. De vraag was alleen of het systeem ook onze forecastingwensen kon realiseren. Dat hebben we laten uitzoeken en het resultaat is geslaagd. We hadden geen extra licenties nodig, dus de extra kosten vielen ook mee.'

Hebben jullie nog speciale afwegingen gemaakt bij implementatie van de oplossing?

Robert Rombeek: 'De technische implementatie van de oplossing is meestal niet het probleem, de leverancier heeft hiervoor vaak goede consultants in dienst. Voor ons was belangrijk dat het project geleid werd door iemand die functioneel goed snapte wat er moest gebeuren en die onze processen en organisatie goed kende. In mijn eigen team van business controllers is het vaak lastig om iemand hiervoor vrij te spelen, omdat iedereen in management teams en programma boards zit. Gelukkig konden we een ervaren consultant inhuren die ons eerder goed had geholpen bij de cost management implementatie. De combinatie van goede functionele én technische expertise zorgt ervoor dat het gaat werken. Uiteraard waren daarnaast ook de business controllers betrokken, maar slechts voor een beperkt deel van hun tijd.'

Arno Schaap: 'We wisten vooraf wel ongeveer wat we wilden, maar niet precies. Daarom hebben we gewerkt met een klankbordgroep met één deelnemer vanuit elk team dat de oplossing ging gebruiken. Ons motto: denk groot, maar begin klein én boek successen! In dit geval deden we eerst een pilot. Door niet eerst oeverloos te praten, maar door kleinschalig te beginnen, komt ook de verandering op gang.'

Zijn jullie tevreden met het resultaat dat jullie hebben bereikt?

'Het verrassende resultaat is dat wij de forecasts van tweehonderd diensten nu visueel kunnen rapporteren met één druk op de knop,' vertelt Arno Schaap. 'Daarbij is het ook nog eens mogelijk om dat op verschillende niveaus te doen, zowel op het niveau van individuele diensten, klanten als de hele exploitatie portefeuille. Zowel ons eigen management als de klanten zijn erg tevreden met dat resultaat. We merken nu dat er veel andere afdelingen binnen de bank ook interesse hebben in deze oplossing. Ze zien dat het werkt.'

Robert Rombeek: 'Voor ons was het belangrijkste resultaat dat we voor heel Groep ICT grip hadden op ons volledige planningsproces. De rapportage geeft op elk gewenst moment inzicht in de stand van zaken en laat ook haarfijn zien waar we nog uitdagingen hebben.'

