

Workforce Optimization

Medewerkers zijn een kwart van de tijd bezig met ondersteunende processen en daarvoor niet productief. Maar door deze processen efficiënter in te richten en met behulp van internettechnologie te automatiseren, kan men dit aandeel terugdringen. Voor de controller vormen de *web-based* systemen niet alleen een interessant besparingspotentieel, ze bieden ook een schat aan informatie, waarmee hij de kosten nog beter kan beheersen.

Auteur **drs. J.T. de Mare**
MBA

(jaap.demare@
getronics.com)
practice leader Work-
force Optimization van
Getronics Consulting

Er heerst een vreemde machocultuur in managementland. Want waar het veranderde economische klimaat vraagt om kostenbesparingen en een efficiënte bedrijfsvoering, vertalen veel managers dit naar het terugdringen van uitgaven. Maar tussen het verminderen van uitgaven en het terugdringen van kosten ligt een heel belangrijk verschil, zo weet iedere bedrijfseconoom. 'If you have a hammer in your hand, everything looks like a nail', zo luidt een bekend Engels spreekwoord. Toegepast op het managen van kosten, zou je kunnen zeggen: 'If you have an axe in your hand, everything looks like a cost-cutting opportunity'. En dat is de manier waarop menig manager zich lijkt te gedragen in deze tijd: alsof de onderneming in acute cashflowproblemen zit, alsof dit de eerste recessie uit de geschiedenis is.

Natuurlijk zijn er bedrijven die op de rand van de afgrond balanceren, zoals in de telecommunicatiebranche. Voor deze ondernemingen is het zeer terecht om op cashflow te sturen. Maar voor bedrijven die niet in acute problemen zitten, betekent het rücksichtslos snijden in uitgaven vaak dat kostenbesparingen op de iets langere termijn worden geofferd. Door in allerlei programma's te snijden die de efficiency verbeteren, gooien deze bedrijven enthousiast het kind met het badwater weg. Maar er zijn – als bedrijven bereid zijn hierin te investeren – nu, meer dan ooit, mogelijkheden om verborgen kosten terug te dringen. Iedere medewerker kan een gedeelte van zijn

werktijd productief besteden aan datgene waarvoor hij eigenlijk is aangesteld. Daarnaast is hij een deel van zijn tijd kwijt aan 'administratieve taken': activiteiten die nu eenmaal moeten worden gedaan, maar die niet direct bijdragen aan zijn eigenlijke taak. De schattingen over het tijdsbeslag van deze 'improductieve' activiteiten verschilt, maar percentages tussen de 20 en 25 procent worden vaak genoemd.¹ Bij een andere definitie van productief en improductief zijn zelfs veel hogere percentages denkbaar. Zo bleek uit een onderzoek dat medewerkers van schadeafdelingen van verzekeringsbedrijven 44 tot 49 procent van hun tijd aan werkzaamheden besteden die geen directe invloed hebben op de vaststelling van de schadevergoeding.² Dit betroffen niet-kernactiviteiten, zoals het verzamelen van documenten, kopiëren, het aanleggen van dossiers, en reistijd.

Deze niet-kernactiviteiten kunnen een enorme bron van besparingen vormen. Want onzichtbare kosten worden niet of nauwelijks gemanaged: als er veel weerstand is tegen deze processen in de organisatie, wordt er wellicht eens gekeken hoe deze wat minder tijdrovend zouden kunnen worden ingericht. Maar als deze weerstand niet boven de gewone 'ruis' van de organisatie uitkomt, gebeurt er niets. Het probleem is dat in de meeste organisaties de mechanismen om het geld (in dit geval de uitgaven) te managen, veel beter zijn ontwikkeld dan die om de tijd te managen. Het resultaat

is onvermijdelijk: er wordt onvoldoende geïnvesteerd in zaken die tijd besparen.

Fijnmazig

Er bestaan geen kant-en-klare oplossingen om verborgen kosten op een gestructureerde en consistente manier te managen. Een tijdregistratiesysteem zou bijzonder fijnmazig moeten zijn om werkelijk als handvat te kunnen dienen om de verborgen kosten van allerlei ondersteunende processen zichtbaar te maken. Weinig bedrijven verplichten hun werknemers om zich bijvoorbeeld elke vijf minuten te verantwoorden. En terecht, want een dergelijke registratie zou op zichzelf weer een enorme tijdsbesteding vergen. Met behulp van steekproeven kan echter veel informatie worden verzameld, bijvoorbeeld door gebruik te maken van multi-momentopnamen, waarbij een medewerker bijvoorbeeld elke twintig minuten vastlegt wat hij *op dat moment* aan het doen is.

Vaak zal men afhankelijk zijn van eenmalige kosten-batenanalyses. Maar dat betekent niet dat er geen handvatten zijn om gericht kostenbesparingen te realiseren. Want uit de ervaringen van bedrijven die hiermee al enige tijd bezig zijn, kan worden afgeleid waar het grootste besparingspotentieel ligt.

Intranet

Internet heeft vooral belangstelling gekregen vanwege de mogelijkheden die het biedt in de relatie met de buitenwereld (klanten en leveranciers). De potentie van internet voor het verbeteren van de interne bedrijfsvoering is echter minstens even indrukwekkend. Want een van de kenmerken van internettechnologie is dat deze kan helpen om juist de kleine, gedecentraliseerde processen efficiënter te maken, om medewerkers te helpen minder tijd kwijt te zijn aan administratieve overhead, zodat ze zich kunnen concentreren op hun eigenlijke taak. Daarbij kan het om een veelheid van processen en procesjes gaan (zie kaders, p.20).

De efficiënciewinst die daarbij kan worden behaald is indrukwekkend. Recent onderzoek van Agency.com in de VS laat zien dat intranet en de func-



Jaap de Mare:
'Het terugdringen van verborgen kosten vereist visie en lef.'

zoveel uren per week als meer functionaliteiten zouden worden aangeboden.³

De inzet van intranet voor het realiseren van productiviteitsverbetering is op zich niet nieuw: bijna alle grote bedrijven hebben een goed gevuld intranet waarop al in meer of mindere mate applicaties te vinden zijn die bepaalde ondersteunende processen automatiseren. Maar het potentieel wordt in de meeste gevallen nog op geen stukken na benut. Door nu concrete 'business cases' te maken voor de investeringen in dit soort systemen, en daarbij de vertaalslag te maken van 'tijd' naar 'geld', wordt duidelijk welk besparingspotentieel er ligt. En door hiervan een doorlopend proces te maken, waarbij deze exercitie periodiek (bijvoorbeeld elk kwartaal) wordt herhaald, komt een beweging op gang die organisaties op een aanzienlijk hoger plan kan brengen wat interne efficiency betreft. Een van de charmes van dit soort programma's is dat deze goed kunnen worden opgebouwd uit relatief kleine projecten, waarbij binnen een korte termijn

'If you have an axe in your hand, everything looks like a cost-cutting opportunity'

ionaliteiten die het biedt, de gemiddelde werknemer maar liefst 2,8 uur per week besparen. Dit is een productiviteitsstijging van 7 procent, oftewel bijna een maand per jaar! En dit betreft dan nog slechts de gemiddelde besparing; bij 'best in class'-bedrijven is de besparing nog veel hoger. Bij de intensieve internetgebruikers was de tijdsbesparing 5,2 uur per week. Het verdere besparingspotentieel werd bovendien nog eens ingeschat op even-

(drie tot vier maanden) zichtbare resultaten kunnen worden geboekt.

Een onderneming die dit goed heeft begrepen is Cisco, producent van internettechnologie. Cisco is erin geslaagd om veel interne processen dusdanig te ondersteunen dat de productiviteit van de medewerkers indrukwekkend te noemen is. Of het nu gaat om het organiseren van een conferentie call, het kopen of verkopen van vakantie- >>

Workforce Optimization in de praktijk

De inzet van internettechnologie voor het stroomlijnen van ondersteunende processen wordt wel *Workforce Optimization* genoemd, hoewel ook begrippen als *e-Working*, *e-HRM*, *Employee Self Services*, *B2E* en (voor sommige processen) *e-Procurement* worden gebruikt. Het gaat dan bijvoorbeeld om:

- een 'smoelenboek' waarin de gegevens van een medewerker zijn opgenomen – inclusief baas/ondergeschikte relaties en gekoppeld aan het HRM-systeem en de mail directory
- een systeem om kostendeclaraties in te dienen, goed te keuren, uit te betalen en te boeken
- een systeem om reizen aan te vragen en goed te keuren, om vliegtuigtickets te bestellen en om hotelovernachtingen te reserveren
- een systeem om urenverklaringen in te dienen, goed te keuren, te factureren en op een project te boeken
- een systeem om vergaderzalen te reserveren
- een systeem om conference calls te organiseren
- een systeem om nieuwe medewerkers snel aan het werk te krijgen: personeelsnummer, user-id, toegangspasje, parkeerkaart, et cetera.

- een systeem om kantoorartikelen te bestellen en om de factuur daarvoor te kunnen verwerken
- een systeem voor het kopen en verkopen van vakantiedagen en om alle andere keuzes te maken die in de CAO mogelijk zijn
- een systeem voor het aanvragen en bestellen van mobiele telefoons en abonnementen, en het later verwerken van de facturen – waarbij eventueel een onderscheid kan worden gemaakt tussen zakelijke en privé-gesprekken
- een systeem voor het managen van projecten en het delen van documenten
- een systeem voor het toegankelijk maken van allerlei documenten
- een systeem voor het aanvragen van visitekaartjes
- een systeem waarin de medewerker zelf bepaalde 'life events' (verhuizing, huwelijk, geboorte kind) kan aanmelden, waarna deze in het HR-systeem worden verwerkt

Verskillende processen zullen voor verschillende organisaties van verschillend belang zijn. Elke organisatie beschikt echter over een veelheid van dit soort ondersteunende processen, die zelden optimaal zijn ingericht.

dagen, het effectueren van een interne overplaatsing of het geven van een interne training: het zijn allemaal processen die in de meeste organisaties veel tijd van vele medewerkers vergen, maar die bij Cisco relatief soepel lopen. Voor elk van deze systemen heeft Cisco zowel ex ante als ex post een rendementsberekening gemaakt. In totaal wordt er, volgens Cisco, op deze wijze 86 miljoen dollar per jaar bespaard.

Overheads

Het aardige is nu dat men met de processen die aan de gebruikerszijde web-based worden ondersteund, vrij simpel ook de verdere verwerking kan automatiseren. De kostendeclaraties worden rechtstreeks in de financiële administratie ver-

werkt, de keuzes die de medewerker maakt in het 'cafeteria-model' van arbeidsvoorwaarden worden rechtstreeks het HRM-systeem ingesluisd en de bestelling van kantoorartikelen wordt rechtstreeks naar de leverancier gestuurd. Het mes snijdt dus aan twee kanten: niet alleen besparen veel medewerkers een *beetje* tijd, enkele medewerkers van de betreffende stafafdeling besparen een *heleboel* tijd. Een indrukwekkend voorbeeld hiervan is de afwikkeling van de kostendeclaraties bij Cisco: de verwerking en controle voor de gehele Europese Cisco-organisatie geschiedt door slechts een handjevol medewerkers. Het gevolg is dat de overhead kan worden teruggedrongen, vooral bij afdelingen als Personeelszaken, Financiële Administratie en de Facilitaire Dienst – en dit zijn zeer zichtbare besparingen.

Tools voor Workforce Optimization

Ondersteunende processen zijn zeer divers. Er zijn dan ook veel tools die ondersteuning bieden bij één of meerdere processen:

- veel kleine processen behoeven geen specifieke tool; het systeem kan rechtstreeks in Java of met Microsoft.NET worden gebouwd
- tools vanuit document of kennismanagement zijn vaak ook zeer geschikt om workflows in te bouwen – systemen als Filenet en Tower Technologies
- *e-Procurement* tools als Ariba en CommerceOne hebben een stevige basis in de interne processen, die ook kunnen worden gebruikt zonder dat er van *e-Procurement* sprake is
- ook de moderne ERP-tools als SAP en Oracle bieden faciliteiten op dit gebied
- moderne HR-systemen zoals Peoplesoft, HR-Access, SAP-HR en Beaufort bieden standaard faciliteiten op het gebied van *e-HRM* en *Employee Self Services*
- ook een 'klassieke' groupware-toepassing als Lotus Notes biedt de nodige functionaliteiten
- voor de integratie met bestaande operationele systemen is veelal een 'Enterprise Application Integration'-pakket nodig, zoals Tibco of Applix

In veel gevallen zal het echter niet per se nodig zijn dat een onderneming zelf software aanschaft en inricht. Er is veel beschikbaar via Automation Service Providers. Bovendien kan de onderneming soms terugvallen op kant-en-klare applicaties van leveranciers (bijvoorbeeld voor kantoorartikelen of zakenreizen).

'Hands-free' goedkeuren

In principe is het mogelijk om bestaande processen te 'webificeren', oftewel (vaak als workflow) in een *web-based* systeem te automatiseren. De ervaringen daarmee zijn echter gemengd. Veel betere resultaten worden bereikt als men de nieuwe mogelijkheden ook gebruikt om bestaande processen opnieuw in te richten.

Een aspect dat daarbij bijzondere aandacht verdient, zijn de *goedkeuringsstappen* die van veel van deze processen een belangrijk deel uitmaken – en die, als men het uitreken, ook vaak een belangrijk deel van de totale kosten uitmaken. In eerste instantie kan men bestaande goedkeuringsprocedures in een digitale workflow opnemen. Dankzij de nieuwe mogelijkheden van de techniek kan men nog een stap verder gaan en de meeste goedkeuringen automatiseren. Doordat de brongegevens in een systeem worden vastgelegd, is het immers mogelijk om de criteria die worden gehan-

teerd, de zogenoemde *flatteringsregels* (Is er budget? Is het niet te duur? Loopt de betreffende medewerker wel 'in de pas' met zijn collega's?), ook in het systeem vast te leggen. En als het systeem goed is ontworpen, kunnen deze regels zo divers en variabel zijn als managers nodig vinden. Het geven van goedkeuring wordt in zo'n systeem teruggebracht tot het flatteren van uitzonderingen.

De doorlooptijd (en daarmee de efficiency) van processen kan nog verder worden verkort door het goedkeuringsproces als het ware om te draaien: een manager kan een aanvraag afkeuren, doch niet tijdig reageren staat gelijk aan goedkeuren. Dit is de praktijk bij Cisco voor veel goedkeuringsprocessen: indien de manager niet op tijd reageert (waarbij hij sowieso alleen de uitzonderingen hoeft goed te keuren) wordt de declaratie uitbetaald, de mobiele telefoon besteld, et cetera. Ook voor deze procedure kunnen de criteria in het systeem worden gedefinieerd (de 'geprogrammeerde controles').

Deze procedure kan men nog verder vereenvoudigen door alleen achteraf om goedkeuring te vragen, zoals dat ook bij persoonlijke declaraties gebruikelijk is. Dit is in feite een verschuiving van *goedkeuring* naar *instemming*, en is vooral bruikbaar als de uitgave nog kan worden teruggedraaid (zoals bij het boeken van een zakenreis of een training, of het installeren van een softwarepakket).

Deze laatste twee procedures zullen voor controllers overigens alleen aanvaardbaar zijn in strikt gedefinieerde omstandigheden, zoals die binnen de formulering van de flatteringsregels nauwkeurig kunnen worden vastgelegd. En – uiteraard – in combinatie met een goede controle achteraf, want



Cisco en Getronics bundelen krachten in Workforce Optimization

Cisco en Getronics hebben gezamenlijk een programma opgezet waarbij de verschillende *capabilities* van Getronics (consulting, *system integration* en *network integration*) zijn gecombineerd met de kennis en ervaring van Cisco, om organisaties te ondersteunen bij het realiseren van *Workforce Optimization*. Want hoewel individuele WFO-projecten meestal niet bijzonder gecompliceerd zijn, moet men voor het in goede banen leiden en 'op de rails houden' van brede WFO-programma's heel wat in huis hebben: op het gebied van softwareselecties en -implementaties, systeemintegratie, netwerkplanning en -integratie, maar ook op het gebied van verandermanagement, business engineering en informatieplanning.

nattevingerwerk. *Web-based* systemen bieden de mogelijkheid hierover structureel informatie te verzamelen, zodat de ontwikkeling in de tijd kan worden gevolgd en benchmarks met 'best of

Wie verborgen kosten vermindert, realiseert verborgen besparingen

de preventieve werking van repressieve controle is een van de hoekstenen van de beheersing van dit soort processen.

Metten = weten

Een aspect dat voor controllers vaak minstens zo belangrijk is als het terugdringen van verborgen kosten, is het *beheersen* van deze kosten. Het geautomatiseerd ondersteunen van een proces biedt ook de mogelijkheid een schat aan informatie te verzamelen, die kan worden gebruikt om de kosten nog verder terug te brengen. Hoe vaak werden uitzonderingen alsnog goed- of afgekeurd, en hoe kunnen de flatteringsregels worden aangescherpt? Hoe vaak komen bepaalde processen daadwerkelijk voor in de organisatie? Voor de primaire processen zijn deze gegevens meestal beschikbaar vanuit de bestaande operationele systemen, maar bij de ondersteunende processen is het veelal

class'-ondernemingen kunnen worden uitgevoerd. Het terugdringen van verborgen kosten vereist visie en lef. Het levert immers zelden helder identificeerbare besparingen (in geld) op: wie verborgen kosten terugdringt, realiseert verborgen besparingen. Maar de winnaars van morgen zijn de bedrijven die vandaag durven te investeren in efficiency en effectiviteit – ook als het economisch klimaat wat guurder is. <<

Noten

- 1 Het Amerikaanse ministerie van Health and Human Services schat dat 23 procent van de tijd van de manager verloren gaat aan medewerkergerelateerde administratieve werkzaamheden.
- 2 Zie het artikel van Norton Nolan in *Banking Review* van juni 2001.
- 3 Agency.com, *Intranets and Corporate Portals*, november 2001. Ter vergelijking: VerticalSpark (USA) schat dat het beschikbaar stellen van *web-enabled* HR-tools tot een gemiddelde tijdsbesparing van 20 procent kan leiden.