DE RISK AWARENESS VERGROTEN. MAAR HOE?

Hoe Aegon de proceseigenaren het vertrouwen kan geven om het In Control statement te tekenen

Amber Hoogwerf
22 juni 2015

DE RISK AWARENESS VERGROTEN. MAAR HOE?

Hoe Aegon de proceseigenaren het vertrouwen kan geven om het In Control statement te tekenen

Student	Amber Hoogwerf
Studentnummer	0845779
Modulecode	FSMAFS0644
Begeleidend docent	Mw. A.L.W.M. Stubbe
	Mw. J.M. Kreeft
Examinator	Mw. A. Korenhoff
Bedrijfsbegeleider	Dhr. P.J.G. Kamerbeek
School	Hogeschool Rotterdam
Instituut	Instituut Financieel Management
Opleiding	Financial Services Management
Jaar	2015
Maand	juli

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie ‘De risk awareness vergroten. Maar hoe?’ . Een onderzoek naar het vergroten van de risk awareness van de proceseigenaren van de operationele organisatie binnen de Business Line Pensioen waardoor zij met overtuiging het In Control Statement kunnen tekenen. Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Financial Services Management aan de Hogeschool Rotterdam. Ik heb mij van februari tot en met juni bezig gehouden met het onderzoek en het schrijven van deze scriptie.

Deze scriptie is geschreven in opdracht van Aegon N.V. Het onderzoek is gedaan voor de afdeling Klantenrapportages, Quality Control Team en Opleidingen binnen de Business Line Pensioen. Ik heb mij altijd al geïnteresseerd in de onderwerpen pensioenen en financiële planning. Daarom heb ik bewust gekozen voor een onderzoek dat zich afspeelt binnen de pensioentak van een bedrijf.
Het onderwerp was in het begin erg lastig te begrijpen, maar naar mate de tijd vorderde heb ik meer affiniteit met het onderwerp gekregen. Hierdoor werd het makkelijker en leuker om de onderzoeksvraag te beantwoorden. Dit heb ik voornamelijk te danken aan mijn bedrijfsbegeleider en de proceseigenaren die ik heb geïnterviewd.

Bij dezen wil ik dan ook graag mijn bedrijfsbegeleider P.J.G. Kamerbeek bedanken voor de fijne begeleiding en het beantwoorden van al mijn vragen. Tevens wil ik mevrouw A.L.W.M. Stubbe en mevrouw J.M. Kreeft bedanken voor de ondersteuning vanuit de hogeschool.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Amber Hoogwerf

Rotterdam, 22 juni 2015

Samenvatting

De operationele organisatie binnen de Business Line Pensioen richt zich voornamelijk op het op dagelijkse basis bijhouden van de pensioenadministratie. De operationele organisatie is onderverdeeld in verschillende processen. Elk proces heeft een proceseigenaar. Deze moet ervoor zorgen dat de organisatie goed verloopt en dat risico's worden voorkomen. Op dit moment staan de proceseigenaren en medewerkers niet voldoende stil bij de risico's die Aegon loopt. Om de uiting van risico's te voorkomen moet er, vanaf 1 januari 2016, een In Control Statement worden getekend. Door middel van dit formulier wordt de risk awareness van de proceseigenaren getoetst en bevestigen de proces eigenaren dat ze in control zijn.

Dit onderzoek richt zich op de acties die ondernomen moeten worden door de organisatie, waardoor de proceseigenaren met vertrouwen het In Control Statement kunnen ondertekenen. De hoofdvraag van het onderzoek luidt als volgt:

"Welke acties vanuit Aegon vergroten de risk awareness van de proceseigenaren van de operationele organisatie binnen de Business Line Pensioen waardoor zij met overtuiging het In Control Statement kunnen tekenen?"

In hoofdstuk één is er gekeken welke richtlijnen in acht genomen dienen te worden. Voor een optimaal functionerend Risk Management binnen Aegon zijn de Three Lines of Defence opgesteld. Deze lijnen zorgen ervoor dat er altijd een controlerende partij is. Tevens zijn er richtlijnen voor de proceseigenaren opgesteld. De proceseigenaren dragen verantwoordelijkheid voor het herkennen en mitigeren van risico's. Hiervoor krijgen zij onder andere hulp van risk coaches, deze moeten ervoor zorgen dat de risk awareness bij iedere handeling aanwezig is.

In hoofdstuk twee is er door middel van zes interviews gekeken hoe de proceseigenaren omgaan met de gestelde richtlijnen. Uit de interviews is naar voren gekomen dat er onvoldoende informatie beschikbaar is voor de proceseigenaren om in de huidige situatie aan de gestelde richtlijnen van hoofdstuk één te kunnen voldoen. De respondenten geven aan dat zij te weinig middelen hebben om het proceseigenaarschap naar behoren in te vullen. De grootste ontbrekende factoren zijn kennis, hulpmiddelen en maatregelen.

Door middel van hoofdstuk drie zijn de knelpunten die waarneembaar zijn tussen de huidige en de gewenste situatie in kaart gebracht. Om tot een situatie te komen die zowel voor Aegon als voor de proceseigenaren bevredigend is, moet het duidelijk zijn waar deze knelpunten zitten. De knelpunten, die ervoor zorgen dat de regels niet nageleefd kunnen worden, hebben betrekking op het huidige proceseigenaarschap, de verdeling van het proceseigenaarschap, de procesbeschrijvingen, de risk awareness, het tekenen van het In Control Statement en de communicatie tussen de proceseigenaren.

Tijdens de interviews is er aan de respondenten gevraagd welke acties zij vanuit de organisatie zouden willen zien. Deze acties staan uitgewerkt in hoofdstuk vier, hierbij is rekening gehouden met de knelpunten die in hoofdstuk drie beschreven staan. De volgende acties werden door de respondenten genoemd: het controleren van de uitbesteding van de processen, ondersteuning bij het uitleg geven aan klanten en controle op de huidige wetgeving.

In hoofdstuk vijf is door middel van een bedrijfsbezoek aan FlintGroup uit 's Gravenzande gekeken naar best practices. FlintGroup is een bedrijf wat werkzaam is in de drukwerkindustrie. Omdat zij werken met gevaarlijke stoffen en grote machines hebben zij enkel te maken met grote risico's.

De onderstaande best practices zou Aegon mee kunnen nemen in de dagelijkse gang van zaken binnen de organisatie:

- Het kennisniveau met betrekking tot de risico's en beheersmaatregelen van een proces vergroten;
- Het herinneren van de proceseigenaar aan lopende risico's;
- Centralisatie van de documenten rondom de processen;
- Het creëren van triggers voor medewerkers;
- Na een incident achterhalen wat de precieze oorzaak van het incident is;
- Communicatie tussen vestigingen van Aegon.

Uit de onderzoeksresultaten kan geconcludeerd worden dat er te weinig middelen zijn om de processen goed uit te voeren. Hierdoor is het onmogelijk om aan de gestelde regels van Aegon en de overheid te voldoen. Wanneer het onduidelijk is welke risico's en beheersmaatregelen er binnen een proces zijn, kan er geen invulling worden gegeven aan regels omtrent Risk Management en Compliance. De respondenten geven aan dat het onduidelijk is wat het proces precies inhoudt en wat de risico's zijn die hierbij horen. Een proceseigenaar moet volledige verantwoordelijkheid kunnen nemen. Wanneer er onvoldoende kennis is en geen goede omschrijving van het proceseigenaarschap, is het onmogelijk om deze verantwoordelijkheid te kunnen nemen. Dit betekent dat de respondenten aangeven dat zij niet in control zijn.

Uit de lijst met aanbeveling zijn de belangrijkste punten voor Aegon, om tot de gewenste situatie te komen, als volgt:

- Een duidelijke en afbakende omschrijving van het proceseigenaarschap met de daarbij behorende volledige procesbeschrijving en werkinstructies;
- De aandacht moet gericht worden op de risk awareness door middel van het uitbreiden van de activiteiten van de risk coaches en het introduceren van triggers.

Wanneer de organisatie bovenstaande acties uitvoert wordt de risk awareness vergroot en wordt de kans op uiting van de risico's kleiner.

Inhoudsopgave

INLEIDING 8

Diensten 8
Organisatiestructuur AEGON Nederland 8
Organogram Business Line Pensioen 8
Afdeling Klantrapportages, Quality Control Team en Opleidingen 9
Aanleiding, Doelstelling, Hoofdvraag, Deelvragen & Methode 10
Aanleiding voor het onderzoek 10
Doelstelling 12
Hoofdvraag 12
Deelvragen 12
Methode 12
Bladwijzer 14

HOOFDSTUK.1. WELKE RICHTLIJNEN MOETEN BINNEN AEGON IN ACHT GENOMEN WORDEN MET BETREKKING TOT RISK MANAGEMENT EN COMPLIANCE? 15

1.1. Wat betekent 'In Control zijn'? 15
1.2. Wat zijn de definities van Risico Management en Compliance? 16
1.3. Welke richtlijnen heeft AEGON opgesteld met betrekking tot Risk Management en Compliance? 17
1.3.1. Three Lines of Defence 17
1.4. Welke richtlijnen en regels stelt Aegon voor een proceseigenaar? 18
1.5. Deelconclusie 19

HOOFDSTUK.2. HOE GAAN DE PROCESEIGENAREN OM MET DE RICHTLIJNEN? 20

2.1. Hoe wordt het huidige proceseigenaarschap ingevuld door de respondenten? 20
2.2. Wat is de mening van de respondenten over het toewijzen van processen? 21
2.3. Wat is de status van de huidige procesbeschrijvingen volgens de respondenten? 21
2.4. Hoe is de risk awareness binnen het proces? 22
2.5. Wat wordt er op dit moment aan riks awareness gedaan? 23
2.6. In hoeverre zijn de respondenten in staat om het In Control Statement te tekenen? 24
2.7. Hoe is op dit moment de communicatie tussen de proceseigenaren? 25
2.8. Deelconclusie 26

HOOFDSTUK.3. WELKE KNELPUNTEN ZIJN WAARNEEMBAAR IN DE HUIDIGE SITUATIE? 27

3.1. Waarom een fit-gap analyse? 27
3.2. Wat zijn de knelpunten volgens de respondenten? 28
3.2.1. Wat zijn de knelpunten bij de invulling van het proceseigenaarschap? 28
3.2.2. Waar zitten de knelpunten in de verdeling van de proceseigenaarschappen? 28
3.2.3. Wat zijn de knelpunten omtrent de procesbeschrijving? 28
3.2.4. Waar zitten de knelpunten met betrekking tot de risk awareness? 28
3.2.5. Wat zijn de knelpunten rondom het tekenen van het In Control Statement? 28
3.2.6. Wat zijn de knelpunten rondom de communicatie tussen de proceseigenaren? 29
3.3. Deelconclusie 29

HOOFDSTUK.4 . WELKE ACTIES ZOUDEN DE RESPONDENTEN GRAAG VANUIT DE ORGANISATIE WILLEN ZIEN? 30

4.1. Welke acties willen de respondenten zien? 30
4.2. Deelconclusie 31

HOOFDSTUK.5. WAT KAN AEGON LEREN VAN EEN BEDRIJF BUITEN DE BRANCHE? 32

5.1. Wat houdt een best practice in? 32
5.2. Bedrijfsbeschrijving FlintGroup 33

5.2.1. Wat doet FlintGroup? *33*
5.2.2. Wat wordt er binnen het bedrijf gedaan aan risicobeheersing? *33*
5.3. HOE KUNNEN DE BEHEERSMAATREGELEN VAN FLINTGROUP WORDEN VERTAALD NAAR AEGON? 35
5.4.DEELCONCLUSIE 36

HOOFDSTUK.6.CONCLUSIES & AANBEVELINGEN 37

CONCLUSIE 37
AANBEVELINGEN 38
Invulling processen *38*
Verdeling processen *38*
Risk awareness *39*
Communicatie *39*

LITERATUURLIJST 41

BIJLAGE 45

A. DEELONDERWERPEN IN KLEUR 45
B. INTERVIEW RESPONDENT 1 46
C. INTERVIEW RESPONDENT 2 53
D. INTERVIEW RESPONDENT 3 60
E. INTERVIEW RESPONDENT 4 68
F. INTERVIEW RESPONDENT 5 75
G. INTERVIEW RESPONDENT 6 84
F. REFLECTIE 92

Inleiding

Allereerst wordt het bedrijf globaal in kaart gebracht worden. Dit wordt gedaan door middel van het omschrijven van de diensten, de organisatiestructuur, de Business Line Pensioen en de afdeling waarvoor het onderzoek wordt uitgevoerd.

Vervolgens worden de aanleiding, de hoofdvraag, de deelvragen en de doelstelling van het onderzoek beschreven. Daarna wordt beschreven welke methoden er zijn gebruikt om het onderzoek uit te voeren.

Ten slotte is er een bladwijzer toegevoegd. Deze geeft per hoofdstuk aan wat er wordt behandeld.

Diensten

Aegon is werkzaam in de financiële dienstverlening, hierbij kan gedacht worden aan pensioenen, levensverzekeringen, schadeverzekeringen, zorgverzekeringen, sparen en beleggen. Na de fusie in 1983 heeft Aegon zich met name gericht op de particuliere en zakelijke markt. Sindsdien is Aegon uitgegroeid tot één van de grootste verzekeringsmaatschappijen ter wereld.

In totaal heeft Aegon ongeveer 28.000 medewerkers. Aegon is een grote speler, zowel in Nederland als in de rest van de wereld. De verzekeraar heeft wereldwijd zo'n 47 miljoen klanten.

Tot de klantenkring van Aegon behoren particulieren, midden- en kleinbedrijf, grote ondernemingen en pensioenfondsen. De producten en diensten worden voornamelijk aangeboden via tussenpersonen, accountants, adviesbureaus en onafhankelijke adviseurs. Aegon heeft zelf een aantal eigen distributiebedrijven, namelijk Unirobe, Meeùs en Nedasco. (Verzekeringen.com, 2015) (AandelenCheck, 2015) (AEGON, Organisatiestructuur AEGON, 2015)

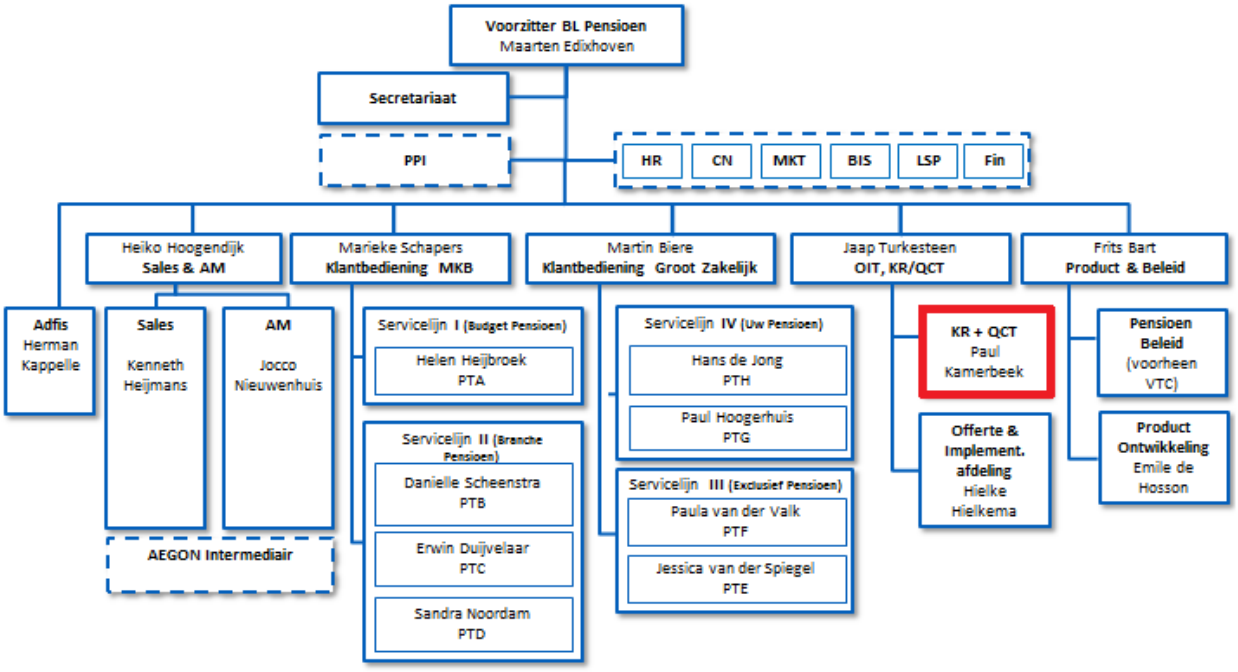
Organisatiestructuur AEGON Nederland

Aegon Nederland is de Nederlandse werkmaatschappij van het beursgenoteerde AEGON N.V.
Aegon Nederland bedient zowel de particuliere als de zakelijke markt met verschillende financiële diensten. Deze financiële diensten zijn onderverdeeld in Business Lines. De Business Lines zijn onder te verdelen in Leven, Bank, Asset Management, Pensioen, Schade.

Organogram Business Line Pensioen

De Business Line Pensioen telt 450 medewerkers. Binnen deze Business Line worden producten verkocht aan bedrijven die de verplichting hebben aan hun personeel om een collectieve pensioenverzekering aan te bieden. De operationele organisatie is binnen deze Business Line verantwoordelijk voor het beheer en de uitvoering van de pensioenovereenkomsten.

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen de Business Line Pensioen. Om een compleet beeld te krijgen van de Business Line, staat hieronder het bijbehorende organogram weergegeven. Het onderzoek wordt vanuit de afdeling Klantrapportages, Quality Control Team en Opleidingen uitgevoerd. Deze afdeling staat rood omlijnt in het organogram.



Figuur 1 Organogram Business Line Pensioen (AEGON, Intranet, 2014)

Het overgrote deel van de processen vinden plaats binnen de klantenteams. De processen die meer specifieke kennis vereisen zijn ondergebracht in aparte afdelingen.

De 450 medewerkers kunnen onderverdeeld worden in 390 vaste medewerkers en 60 externe medewerkers. Deze externe medewerkers nemen een expertise met zich mee en zijn daarom van grote toegevoegde waarde.

Afdeling Klantrapportages, Quality Control Team en Opleidingen

Meer dan 17.000 werkgevers hebben hun collectieve pensioenverzekering bij Aegon ondergebracht. Deze werkgevers hebben gekozen voor een winstdeling op de door hen en hun medewerkers ingelegde pensioenpremies. De berekening van de totale winstdeling en de verdeling daarvan tussen Aegon en de klant, zoals afgesproken in de pensioenovereenkomst, vindt plaats op de afdeling Klantenrapportages. De administratie van de pensioenregeling, bijvoorbeeld het opnemen van nieuwe deelnemers in de pensioenregeling, het wijzigen van salarissen en echtscheidingen vindt plaats binnen de klantenteams.

Aanleiding, Doelstelling, Hoofdvraag, Deelvragen & Methode

Aanleiding voor het onderzoek

De operationele organisatie van de Business Line Pensioen werkt voornamelijk aan het op dagelijkse basis bijhouden van de pensioenadministratie. De operationele organisatie is onderverdeeld in verschillende processen. Elk proces heeft een proceseigenaar, deze eigenaar moet ervoor zorgen dat de organisatie goed verloopt en de risico's worden voorkomen. Op de volgende pagina, wordt door middel van figuur twee, een verdere uitleg over de operationele organisatie gegeven.

De managers en de medewerkers binnen de operationele organisatie staan bij de uitvoering van hun taken niet altijd voldoende stil bij de operationele risico's die Aegon loopt. Bij operationele risico's kan gedacht worden aan verliezen of onnodige kosten die zijn ontstaan door het falen van mensen, processen, systemen of externe gebeurtenissen.

Eén van de meest voorkomende risico's is het financiële risico. Het financiële risico's bestaat uit twee hoofdrisico's. Deze hoofdrisico's zijn het lang levenrisico en de datakwaliteit. De klanten hebben hun hele leven een pensioen opgebouwd. Nu de mensen steeds ouder worden, is het gespaarde bedrag vaak niet voldoende om hun hele leven een pensioenuitkering te ontvangen. Het verschil moet worden bijgelegd door Aegon, dit kost Aegon veel geld.

Het andere risico is het niet in orde zijn van de datakwaliteit. Er bestaat natuurlijk altijd een kans dat foutieve gegevens worden ingevoerd. Wanneer er fouten ontstaan binnen de datakwaliteit,
ontstaat de kans dat de uitkeringen verkeerd worden berekend. Mocht dit het geval zijn en de uitkeringen hadden hoger moeten zijn, dan moet Aegon het verschil bijleggen. Het gevolg hiervan is dat Aegon een hoger kapitaal moet aanhouden. Het kost Aegon weer geld om een hoger kapitaal aan te houden.

Om de risico's binnen de operationele organisatie te beperken, komt er per 1 januari 2016 een nieuw beleid voor verzekeraars genaamd Solvency II. Dit beleid houdt in dat, wanneer niet voldaan wordt aan de gestelde eisen, de verzekeraars worden geconfronteerd met een zwaarder kapitaalbeslag.
Een zwaarder kapitaalbeslag betekent dat de verzekeraar een hogere voorziening moet aanhouden. Dit kapitaalbeslag zorgt ervoor dat een aantal risico's worden ingeperkt of een aantal zaken mogelijk gemaakt worden. Hierbij kan gedacht worden aan het hebben van voldoende middelen om claims te betalen en het herwinnen van het vertrouwen in de financiële sector.

Dit nieuwe beleid is geïntroduceerd door De Nederlandsche Bank (DNB). Deze houdt toezicht op de verzekeraars en bepaald of de voorziening die aangehouden wordt groot genoeg is. De Nederlandsche Bank bepaalt dit aan de hand van de volgende drie eisen:

- Er wordt gekeken naar de kwantitatieve kant. Hier bij kan gedacht worden aan de conditie van de datakwaliteit.
- Wordt er afdoende invulling gegeven aan het onderwerp risicomanagement en compliance?
- Is er voldoende zicht op de prestaties van de verzekeraars?

Dit onderzoek focust zich op de tweede eis. Op dit moment is de organisatie van mening dat de uitvoering van de dagelijkse werkzaamheden op de huidige manier, waarbij onvoldoende rekening wordt gehouden met de risico's die de organisatie loopt, er toe kan leiden dat DNB beslist dat er meer kapitaal aangehouden moet worden.

De kosten die Aegon moet maken, zullen door een lage risk awareness onder de medewerkers stijgen. Een lage risk awareness leidt tot meer fouten tijdens de uitvoering van de processen. Dit leidt uiteindelijk tot een situatie waarin de DNB een zwaarder kapitaalbeslag eist.

Om dit te voorkomen moeten dat de proceseigenaren, vanaf 1 januari 2016, een In Control Statement (ICS) tekenen. Door dit formulier te ondertekenen bevestigen de proceseigenaren dat zij in control zijn.

Een ICS is een standaard formulier dat inhoudelijk aangepast wordt voor elk afzonderlijk proces. In het ICS wordt onder andere gevraagd naar de status van de procesbeschrijvingen, werkinstructies en de opleidingen. Verder worden er zes vragen met betrekking op Risk Management en Compliance gesteld.

Door middel van de deelonderwerpen rapportage, projectinformatie en issues wordt er een beroep gedaan op de risk awareness van de proceseigenaar. Wanneer een proceseigenaar op de hoogte is van de risico's binnen zijn proces en de beheersmaatregelen die genomen moeten worden, kan hij deze onderwerpen invullen. Wanneer een proceseigenaar hier moeite mee heeft, is hij niet voldoende risk aware.

Ten slotte is er plek op het formulier om een disclaimer op te nemen. Wanneer een proceseigenaar het gevoel heeft dat hij niet kan tekenen omdat er risico's op de afdeling zijn waar hij nog geen controle over heeft, dan kan hij deze risico's in een disclaimer opnemen. Met een disclaimer verklaart een proceseigenaar dat hij weet welke risico's er spelen en welke beheersmaatregelen er nodig zijn. Op deze wijze kan een proceseigenaar alsnog het ICS ondertekenen.

In de gewenste situatie krijgen de proceseigenaren de middelen aangereikt waardoor zij met vertrouwen het ICS kunnen ondertekenen. Om dit te bereiken richt dit onderzoek zich op de acties die ondernomen moet worden door de organisatie, waardoor de proceseigenaren met vertrouwen het ICS kunnen ondertekenen.

Operationele organisatie

In figuur twee wordt de operationele organisatie in kaart gebracht. De operationele organisatie behartigt de dagelijkse gang van zaken binnen de Business Line Pensioen. In figuur twee staat de operationele organisatie, ook wel operations genoemd, weergegeven in vakken. Elk vakje staat voor een proces dat binnen de organisatie wordt uitgevoerd.

Figuur 2 Operationele Organisatie Business Line Pensioen

Elk vakje, vanaf sales tot aan overlijden, is een proces. Elk proces heeft een proceseigenaar.
Een proceseigenaar moet controleren of het proces wordt uitgevoerd aan de hand van de procesbeschrijving. Het is van belang dat de procesbeschrijving wordt gevolgd, op deze manier worden risico's voorkomen. De proceseigenaar controleert dus de juistheid van het proces, dit maakt de proceseigenaar dan ook de eindverantwoordelijke (Kamerbeek, 2015).

Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is door middel van aanbevelingen dichterbij de gewenste situatie te komen. Deze aanbevelingen hebben betrekking op de acties die ondernomen moeten worden, zodat de proceseigenaren met vertrouwen het ICS kunnen tekenen. Door een verklarende analyse van de verschillen tussen de huidige en gewenste situatie, aangevuld met een advies tot mogelijke oplosrichtingen, wordt duidelijk welke veranderingen plaats moeten vinden. Met deze oplossingen wordt er gewerkt aan de professionalisering van Risk Management en Compliance binnen operationele organisatie, zodat deze 1 januari 2016 voldoet aan de eisen van de DNB.

Hoofdvraag

Welke acties vanuit Aegon vergroten de risk awareness van de proceseigenaren van de operationele organisatie binnen de Business Line Pensioen waardoor zij met overtuiging het In Control Statement kunnen tekenen?

Deelvragen

1. Welke richtlijnen moeten binnen Aegon in acht worden genomen met betrekking tot Risk Management en Compliance?
2. Hoe gaan de proceseigenaren om met de richtlijnen?
3. Welke knelpunten zijn waarneembaar tussen de huidige en gewenste situatie?
4. Welke acties zouden de respondenten graag vanuit de organisatie willen zien?
5. Wat kan Aegon leren van een bedrijf buiten de branche?

Methode

Deskresearch

Literatuuronderzoek

Voor dit onderzoek er een literatuuronderzoek gedaan. Er is gekeken wat de literatuur zegt over de begrippen Risk Management, Compliance, In Control zijn en de fit-gap analyse. Hiervoor is gebruik gemaakt van de encyclopedie, de databank van Aegon en een aantal internetbronnen die terug te vinden zijn in de literatuurlijst. Deze bronnen zijn geraadpleegd om in kaart te kunnen brengen wat volgens de theorie en Aegon de gewenste situatie is.

Fieldresearch

Interviews

Om de huidige en de gewenste situatie in kaart te brengen, is het van belang om de proceseigenaren te spreken. De proceseigenaren staan midden in hun proces en weten wat er speelt. Tevens is het van belang om te weten hoe de proceseigenaren de gewenste situatie zien. Vanaf dit moment zullen de proceseigenaren ‘respondenten’ genoemd worden.

De respondenten zijn geselecteerd op basis van de categorie waarin hun proces valt. Er kan onderscheid worden gemaakt tussen de categorieën High, Medium en Low. De categorie High omvat de processen met de hoogste risico indicatie. Wanneer een proces in de Medium categorie hoort, is deze risico indicatie lager. Wanneer een proces in de Low categorie hoort, is er een lage risico indicatie. Dit onderzoek focust zich op de High en Medium categorieën. Als deze risico’s tot uiting komen, hebben ze grote gevolgen voor Aegon. Daarom is het van belang om de High en Medium categorieën als eerste volledig in control te krijgen.

Respondenten	High	Medium	Low
Respondent 1	X	X	
Respondent 2		X	
Respondent 3	X	X	X
Respondent 4	X		
Respondent 5		X	
Respondent 6	X	X	

Tabel 1 Respondenten en categorieën

Zoals in tabel één is weergegeven, zijn er vier respondenten met een High risk proces, vijf respondenten met een Medium risk proces en één respondent met een Low risk proces. Drie respondenten hebben processen uit meerdere categorieën in beheer, waarvan één proceseigenaar processen uit alle categorieën heeft.

De hoofdonderwerpen van de interviews zijn bepaald in overleg met de bedrijfsbelegeider en een risk manager. De volgende onderwerpen zijn geselecteerd: het proceseigenaarschap, in control zijn en het ICS.

De interviews zijn op een ongestructureerde manier afgenomen. Dit betekent dat er geen gebruik is gemaakt van een vaste vragenlijst. De hoofdonderwerpen zijn aangehouden en naar mate het gesprek vorderde zijn er vragen toegevoegd.

Nadat de interviews waren afgenomen zijn er deelonderwerpen gemaakt. Deze deelonderwerpen hebben allemaal een kleur gekregen, een overzicht hiervan is als bijlage A toegevoegd. Nadat bij elk interview de antwoorden waren gemarkeerd, zijn deze per deelonderwerp verzameld. Daarna is er gekeken welke deelonderwerpen relevant waren en bij welk hoofdstuk ze ingedeeld konden worden. Een aantal van de deelonderwerpen zijn niet voor de uitwerking van het onderzoek gebruikt. Hiervoor is gekozen omdat deze onderwerpen te weinig respons hebben ontvangen of als uitleg over het proces zijn gebruikt.

Bedrijfsbezoek

Door middel van een bedrijfsbezoek aan FlintGroup is een best practice op het gebied van risk awareness geanalyseerd. Best practices geven voorbeelden uit de praktijk. FlintGroup is een bedrijf dat gespecialiseerd is in drukinkt. FlintGroup is een bedrijf wat op basis van de impact van de risico's een goede match is voor Aegon is. Dit onderzoek focust zich op High risk en Medium risk processen, FlintGroup heeft alleen te maken heeft met dit soort processen. Hierdoor is risk awareness binnen het bedrijf van groot belang. Allereerst is er een globale uitleg over FlintGroup geven, daarna is er dieper ingegaan op de het creëren van de risk awareness. Na de rondleiding door het bedrijf is er gekeken naar de handhaving van de risk awareness.

Tijdens het bedrijfsbezoek is naar informatie gevraagd over het creëren van risk awareness, het controleren van de risk awareness en het 'on top of mind' houden van de risk awareness. De informatie en voorbeelden zijn daarna omgezet naar bruikbare acties voor Aegon.

Bladwijzer

In de onderstaande tekst wordt in kaart gebracht wat er per hoofdstuk wordt besproken.
Hoofdstuk één tot en met hoofdstuk vijf corresponderen met de deelvragen van dit onderzoek.

In hoofdstuk één worden de regels die in acht genomen dienen te worden met betrekking tot Risk Management en Compliance weergegeven. Ter verduidelijking van het onderwerp worden eerst de definities die theorie geeft aan 'In Control zijn', 'Risk Management' en 'Compliance' gegeven. Daarna wordt gekeken naar de regels die Aegon heeft opgesteld met betrekking tot Risk Management en Compliance. In het kader hiervan wordt het Three Lines of Defence model toegelicht. Daarna wordt er gekeken naar de richtlijnen en regels die Aegon heeft opgesteld voor de proceseigenaren.

In hoofdstuk twee wordt er gekeken hoe de proceseigenaren op dit moment omgaan met de gestelde regels. Dit wordt gedaan aan de hand van de interviews die zijn afgenomen. Per onderwerp wordt er gekeken naar de meningen van de respondenten en hieruit wordt een conclusie getrokken.

In hoofdstuk drie wordt er aan de hand van de resultaten van hoofdstuk één en twee een fit-gap analyse gemaakt. Deze analyse zorgt ervoor dat de knelpunten die binnen de processen spelen duidelijk worden. Deze knelpunten belemmeren het risk aware uitvoeren van de processen.

In de interviews is, naast de vragen die in het interview gesteld zijn, gevraagd naar de acties die de respondenten graag vanuit de organisatie willen zien. Deze acties worden behandeld in hoofdstuk vier.

In hoofdstuk vijf is er bij FlintGroup, een bedrijf buiten de branche, een best practice geanalyseerd. Allereerst wordt er dieper ingegaan op het bezochte bedrijf en op de maatregelen die het bedrijf neemt om de risico's te beheersen. Daarna wordt gekeken hoe deze maatregelen vertaald kunnen worden naar de bedrijfsvoering binnen Aegon.

Tot slot wordt de conclusie met de bijbehorende aanbevelingen behandeld.

Hoofdstuk.1. Welke richtlijnen moeten binnen Aegon in acht genomen worden met betrekking tot Risk Management en Compliance?

Voordat men een oordeel kan geven over de naleving van de regels binnen Aegon, moet eerst in kaart gebracht worden wat de huidige regelgeving is. Voor dit onderzoek is het relevant om te kijken naar de richtlijnen die Aegon opstelt omtrent Risk Management en Compliance. Deze regels zorgen ervoor dat risico's worden herkend en dat correcte beheersmaatregelen kunnen worden getroffen. Deze onderwerpen zijn de fundamenten van elk bedrijf en dus ook die van Aegon. Daarnaast worden de richtlijnen die voor de proceseigenaren zijn opgesteld behandeld.

Deze deelvraag is beantwoord door middel van desk- en fieldresearch. De informatie is voornamelijk verkregen door middel van literatuuronderzoek. Dit literatuuronderzoek omvat de encyclopedie, de databank van Aegon en een aantal andere websites. Tevens zijn er twee definities opgenomen die aan de hand van de meningen van de respondenten zijn gemaakt. Het gaat hierbij om de definities 'In Control zijn' en 'proceseigenaarschap'.

In deze deelvraag komen de regels omtrent Risk Management en Compliance binnen Aegon aanbod. In paragraaf één wordt een nadere toelichting geven op de woorden 'In Control zijn'. In paragraaf twee wordt een korte uitleg gegeven rondom de begrippen Risk Management en Compliance. Vervolgens wordt er in paragraaf drie aandacht besteed aan de richtlijnen die Aegon heeft opgesteld met betrekking tot Risk Management en Compliance. Ten slotte zullen de richtlijnen voor de proceseigenaren in kaart worden gebracht.

1.1. Wat betekent 'In Control zijn'?

Voordat de situatie wordt bereikt waarin iedereen in control is, moet worden vastgesteld wat deze situatie precies betekend. 'In control zijn' is niet hetzelfde als de controle van de jaarcijfers door een accountant. Het betekent op de hoogte zijn van de risico's en de maatregelen die getroffen moeten worden. Vaak zijn mensen de oorzaak van fouten binnen een proces. Om deze fouten te voorkomen is het van belang om de risk awareness van de medewerkers te vergroten. Het is belangrijk dat binnen de organisatie alle neuzen dezelfde kant op staan om uiteindelijk in control te komen (Joore, 2015).

Echt in control zijn vraagt een andere sturing, andere verantwoordelijkheden en bevoegdheden en een andere wijze van omgaan met wederzijds vertrouwen. De belangrijkste veranderingen zijn vertrouwen en geduld. Vertrouwen dat de mensen de verantwoordelijkheid verdienen en geduld omdat de veranderingen niet van de een op de andere dag correct zullen verlopen. (Ments, 2014)

'In Control zijn' voor dit onderzoek betekent:
'In control zijn' betekent beheersen en besturen. In control zijn van de processen waar je verantwoordelijk voor bent. Het tijdig herkennen van risico's en weten welke maatregelen er genomen moeten worden om de risico's in te perken of te voorkomen (Buitenhuis, 2015).

De definitie van 'In Control zijn' volgens de respondenten:
Volgens vier respondenten is de definitie van in control zijn als volgt:
"Je bent in control als je op de hoogte bent van wat er zich, rondom het proces waar je eigenaar van bent, afspeelt. Je kunt de risico's beschrijven en je weet welke beheersmaatregelen je moet treffen. Wanneer risico's zich nog in een grijs gebied begeven, kun je aantonen dat je alle beschikbare maatregelen hebt getroffen en dat je er mee bezig bent. Op deze manier geef je aan dat je op de hoogte bent van de losse eindjes. Wanneer je dit kan zeggen, ben je in control."
(Respondenten1-2&4&6, 2015)

Voor dit onderzoek is het belangrijk om vast te stellen of de definitie van in control volgens de respondenten overeenkomt met de definitie die is vastgesteld voor dit onderzoek. Zoals kan worden afgeleid van de bovenstaande tekst, hebben de definities grote raakvlakken. In beide definities komt de verantwoordelijkheid, het herkennen van de risico's en het vaststellen van de beheersmaatregelen naar voren. Er kan dus aangenomen worden dat 'in control zijn' voor het onderzoek en de respondenten hetzelfde betekend.

1.2.Wat zijn de definities van Risico Management en Compliance?

De proceseigenaren houden zich bewust en onbewust bezig met Risk Management en Compliance. Eén van de taken van een proceseigenaar is om op de hoogte te zijn van alle risico's die binnen het proces spelen. Vervolgens dient een proceseigenaar met beheersmaatregelen te komen die ervoor zorgen dat deze risico's worden ingeperkt. De proceseigenaar moet tevens voldoen aan de eisen die worden gesteld op dit gebied van uit Aegon, de overheid en de financiële toezichthouders. Wanneer de proceseigenaar voldoet aan deze eisen kan hij zeggen dat hij in control is.

De definitie van Risk Management, in het Nederlands risicomanagement, luidt als volgt:
"Risicomanagement is het maken van de afweging tussen de voor- en nadelen van het elimineren van risico's en het nemen van een uiteindelijke beslissing. De te nemen stappen binnen het risicomanagementproces zijn het identificeren, evalueren en beheren van risico's."
(Encyclopedie, Risico - management, 2007)

Wanneer er over risicomanagement wordt gesproken, loopt men tegen belangrijke afwegingen aan. Deze afwegingen hangen vaak samen met de verwachte opbrengst bij het nemen van het risico, hoeveel risico het bedrijf wil lopen en hoe de mensen in de organisatie invloed uit kunnen oefenen op de grootte van het risico. Risicomanagement gaat niet alleen over het voldoen aan de regels, maar ook over het voorkomen van verassingen en risico's. Het is een hulpmiddel om op een gestructureerde en duidelijke manier risico's in kaart te brengen, te evalueren en te beheersen. Door zo vroeg mogelijk na te denken over de eventuele risico's die kunnen ontstaan, kunnen risico's worden voorkomen of worden ingeperkt (Schnezler, 2008).

De definitie van compliance luidt als volgt:
"Compliance is handelen volgens de regels, zowel van toezichthoudende instanties als van de eigen organisatie." (Encyclopedie, 2007)

Compliance houdt in dat er voldaan moet worden aan de eisen die worden gesteld. Voor de financiële sector betekent dit de invoering en naleving van de regels, die de bedrijven en instellingen krijgen opgelegd van zowel de overheid als de financiële toezichthouders. Onder deze toezichthouders vallen de Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten.

1.3. Welke richtlijnen heeft AEGON opgesteld met betrekking tot Risk Management en Compliance?

Wanneer er wordt gekeken naar het risicomanagement binnen Aegon, kan worden vastgesteld dat Aegon zich voornamelijk bezig houdt met Operational Risk Management. Door verantwoord risico's te nemen, beoogt AEGON te waarborgen dat het op de lange termijn aan de verplichtingen aan de stakeholders kan voldoen. Onder de stakeholders van AEGON vallen klanten, aandeelhouders, toezichthouders, medewerkers en partners. Het operationele risico is het risico op verliezen als gevolg van falende en niet correcte interne processen, controls, mensen, systemen of externe gebeurtenissen. Telkens worden de mogelijke gevolgen voor de financiële prestaties en de reputatie beoordeeld. Er is specifiek vastgelegd wat er wordt getolereerd en wat niet. Wanneer er een overschrijding plaatsvindt, worden er onmiddellijk maatregelen genomen om mogelijke financiële of reputatieschade voor de onderneming te voorkomen. Tevens heeft AEGON een aantal preventieve maatregelen genomen zoals het aanwijzen van risk managers, het bevorderen van de risicocultuur en het trainen van de medewerkers om onder druk op de juiste manier te handelen.
(AEGON, Hoe kunnen we de risicocultuur verbeteren?, 2014) (AEGON, Risicomangement - Andere risico's, 2012) (Led vd, 2013) (Lemmens, 2013)

1.3.1. Three Lines of Defence

Om voor een optimaal functionerend Risk Management binnen Aegon te zorgen, zijn de Three Lines of Defence opgesteld. Deze drie lijnen staan voor de werking van een goed risicosysteem. De lijnen zijn gemaakt om er voor te zorgen dat er altijd controlerende partijen zijn. Op deze manier wordt er geprobeerd om fouten te voorkomen. (PWC, 'Three Lines of Defense' model, 2015)

Figuur 3 Three Lines of Defence (AEGON, Riskmanagement AEGON - 3 lines of defence, 2012)

De eerste line zijn de proceseigenaren. Deze eigenaren zorgen ervoor dat de processen goed worden uitgevoerd en kijken of iedereen zijn werk op een manier doet die risk aware is. Tevens wordt er gekeken naar de geldende wet- en regelgeving, de impact van de mogelijke wetswijzigingen en de identificatie van de mogelijke risico's die hieruit voortvloeien.

In de tweede line wordt er gekeken naar de inrichting van het risico-controleraamwerk. Deze toetst of de keuze van de mitigerende maatregelen conform de risk richtlijnen van AEGON NL zijn. Tevens wordt er gekeken naar de uitvoering en naleving van de procedures. Deze line geeft een onafhankelijk oordeel waaruit een advies voortvloeit.

In de derde line wordt de effectiviteit van het controleraamwerk getoetst. Hierover wordt gerapporteerd aan de externe toezichthouders. Tevens wordt er contact gelegd met een externe accountant, deze zal een onafhankelijk oordeel geven over de, op dat moment, huidige situatie.
(AEGON, Riskmanagement AEGON - 3 lines of defence, 2012)

1.4. Welke richtlijnen en regels stelt Aegon voor een proceseigenaar?

Binnen Aegon zijn er richtlijnen die voor een proceseigenaar gelden. De richtlijnen geven aan wat de taken van een proceseigenaar zijn en hoe deze moeten worden ingevuld.

Allereerst is het goed om in beeld te hebben wat volgens Aegon de definitie van een proces is:
"Een proces is een ordening van activiteiten om een product of dienst te leveren die toegevoegde waarde biedt aan de klant."

Elk proces heeft een proceseigenaar. Deze eigenaar draagt de verantwoordelijkheid voor het ontwerpen en invoeren van het proces, alsmede het resultaat. De proceseigenaar anticipeert op toekomstige ontwikkelingen, zet koers uit en bepaalt de richting. Tevens zijn proceseigenaren verantwoordelijk voor de definiëring en afbakening van hun proces. Wanneer er discussies ontstaan omtrent de definiëring, afbakening of raakvlakken tussen de processen, is het aan de proceseigenaar om hierover afspraken te maken. De afspraken moeten altijd betrekking hebben tot het centraal stellen van het klantbelang.

Er is aan de respondenten gevraagd wat volgens hen de definitie van het proceseigenaarschap is. De volgende definitie kwam hierbij naar voren:
"Als proceseigenaar ben je aanspreekpunt binnen de organisatie voor een specifiek proces. Dit proces kan zich op één of meerdere afdelingen afspelen. Als het fout gaat mag men de proceseigenaar daar altijd op aanspreken. Een proceseigenaar moet dit weten om er voor te zorgen dat de financiële risico's, klantrisico's en reputatierisico's beperkt worden." (Repsondenten1-6, 2015)

De definitie van de respondenten en de theorie komen met elkaar overeen op de punten verantwoordelijkheid nemen voor het proces en een aanspreekpunt zijn.

Binnen de Business Line Pensioen wordt gestreefd naar een evenwichtige verdeling van het proceseigenaarschap. Teveel processen per proceseigenaar kan leiden tot verminderde aandacht per proces. Daarnaast is het belangrijk dat een proceseigenaar wordt gekoppeld aan een proces op basis van kennis, kunde en ervaring. Proceseigenaren hebben een trekkersrol binnen het proces. Managers en stafafdelingen hebben nog steeds een verantwoordelijkheid en moeten een bijdrage leveren aan het proces. De volgende bijdrages worden geleverd:

- Proceseigenaren: Zij zijn verantwoordelijk voor een goed werkend proces.
- Stafafdelingen: Deze zijn naar inzicht en behoefte van de proceseigenaar in te schakelen als hulptroep om een proces optimaal vorm te geven.
- Business managers: Zij moeten ervoor zorgen dat er een goede uitvoering van het proces wordt georganiseerd op hun eigen afdeling. Ze zijn verantwoordelijk voor het laten uitvoeren van de processen conform de procesinrichting.

Tevens worden de proceseigenaren geholpen door risk coaches. Dit zijn één of meerdere personen binnen een afdeling die de risk awareness onder de aandacht moeten brengen. De risk coaches moeten ervoor zorgen dat hun collega's op de afdeling de mogelijke risico's inzien en weten welke beheersmaatregelen zij moeten nemen. Met deze ondersteuning hoopt Aegon de risk awareness te vergroten en de kans op risico's te verlagen.

Een proceseigenaar heeft een aantal primaire verantwoordelijkheden. Zij moeten ervoor zorgen dat ze op de hoogte zijn van het proces, periodiek een ICS ondertekenen, het proces inrichten zodat het aan de wet- en regelgeving voldoet, continue alert zijn op de mogelijkheden tot vernieuwing en verbetering van het proces, het up to date houden van de werkinstructies en het vaststellen van systeemeisen binnen het proces.

Bij deze verantwoordelijkheden horen een aantal taken, namelijk het oplossen van proces gerelateerde problemen, advies bij voorstellen voor vernieuwing en verbetering, accorderen en accepteren van verbetering en vernieuwing, aanspreekpunt voor belanghebbenden, het organiseren van input en terugkoppeling, het verzorgen van implementatie van het proces, maatregelen treffen om de risico's weg te nemen, de actualiteit in acht houden en toetsen op het werken volgens de werkinstructies. (Endlich, 2014)

1.5. Deelconclusie

Hieronder staan de belangrijkste punten van deze deelvraag opgesomd.

Three Lines of Defence

Om te zorgen voor een optimaal functionerend Risk Management binnen Aegon, zijn er de Three Lines of Defence opgesteld. Deze lijnen zorgen ervoor dat er altijd een controlerende partij is.
De lijnen zijn als volgt verdeeld:

- In de eerste line zitten de eigenaren van de processen;
- In de tweede line wordt er gekeken naar de inrichting van het risico-controleraamwerk;
- In de derde line wordt de effectiviteit van het controleraamwerk getoetst.

Regels en richtlijnen voor de proceseigenaren

Elke proces heeft een proceseigenaar. Deze eigenaar draagt de verantwoordelijkheid voor het ontwerpen en invoeren van het proces, alsmede het resultaat. De proceseigenaar anticipeert op toekomstige ontwikkelingen, zet koers uit en bepaalt de richting.

Een proceseigenaar heeft een aantal primaire verantwoordelijkheden. Zij moeten ervoor zorgen dat ze op de hoogte zijn van het proces, periodiek een ICS ondertekenen, het proces inrichten zodat het aan de wet- en regelgeving voldoet, continue alert zijn op de mogelijkheden tot vernieuwing en verbetering van het proces, het up to date houden van de werkinstructies en het vaststellen van systeemeisen binnen het proces.

De risk awareness binnen de processen moet optimaal zijn. Ter ondersteuning hiervoor zijn de risk coaches geïntroduceerd. Met deze ondersteuning hoopt Aegon de risk awareness te vergroten en de kans op risico's te verlagen.

Binnen de Business Line Pensioen wordt er gestreefd naar een evenwichtige verdeling van het proceseigenaarschap. Het is belangrijk dat een proceseigenaar gekoppeld wordt aan een proces op basis van kennis, kunde en ervaring.

Hoofdstuk.2. Hoe gaan de proceseigenaren om met de richtlijnen?

Aegon verwacht dat de medewerkers voldoen aan de gestelde richtlijnen. Om aan deze richtlijnen te kunnen voldoen, moeten de medewerkers hier wel de kans voor krijgen. De proceseigenaren moeten een basis hebben die hen voorziet van de informatie die nodig is om het werk volgens de richtlijnen uit te voeren.

Deze deelvraag is beantwoord door middel van zes interviews. De hoofdonderwerpen van de interviews zijn bepaald in overleg met de bedrijfsbegeleider en een riskmanager. De volgende onderwerpen zijn geselecteerd: het proceseigenaarschap, in control zijn en het ICS. De interviews zijn op een ongestructureerde manier afgenomen. Dit betekent dat er geen gebruik is gemaakt van een vaste vragenlijst. De hoofdonderwerpen zijn aangehouden en naar mate het gesprek vorderde zijn er vragen toegevoegd.

In paragraaf één tot en met zeven worden de richtlijnen van deelvraag één getoetst. Kunnen de proceseigenaren aan de richtlijnen voldoen en waar lopen ze tegen aan.

2.1. Hoe wordt het huidige proceseigenaarschap ingevuld door de respondenten?

Door middel van deze vraag wordt in kaart gebracht wat de proceseigenaren vinden van de huidige invulling van het proceseigenaarschap. Deze vraag is van belang omdat er alleen bij een goede invulling een optimaal resultaat kan worden behaald.

Twee respondenten geven aan dat er op dit moment onvoldoende tijd, kennis en duidelijkheid is om aan de richtlijnen van het proceseigenaarschap te voldoen. De reikwijdte van het proceseigenaarschap en de verantwoordelijkheden die bij het proces horen zijn niet altijd duidelijk. Tevens ontbreekt de tijd om alles tot in de puntjes uit te zoeken. Respondent drie geeft aan dat hij de verantwoordelijkheid wel voelt voor alle processen, maar de meeste verantwoordelijkheid voelt voor de processen waar hij meest mee te maken heeft.

“We lijken collectief nu ook te accepteren dat het niet zo goed is en dat er allemaal mooie toekomstvisioenen zijn.” (Respondent3, 2015)
Dit betekent dat er vanuit de organisatie geen duidelijke drijfveer aanwezig is om het probleem op te lossen. (Respondenten2-3&5, 2015)

Twee respondenten geven aan dat zij een medewerker op de afdeling hebben die is gespecialiseerd in één onderwerp. Deze persoon is op de hoogte van alle actuele gebeurtenissen, risico’s, beheersmaatregelen en zit strak op het proces. Respondent zes geeft aan dat zijn proces over meerdere afdelingen is verspreid, hierdoor heeft hij meerdere medewerkers met voldoende kennis binnen zijn proces. (Respondenten2&4&6, 2015)

Conclusie
Vier respondenten geven aan dat het proceseigenaarschap niet volledig wordt ingevuld. De voornaamste reden is onvoldoende tijd, kennis en duidelijkheid. Het is vaak niet duidelijk wat de verantwoordelijkheid van een proceseigenaar precies inhoud en wat de reikwijdte van het proces is.
Twee respondenten geven aan dat zij een medewerker op de afdeling hebben die veel kennis heeft over een specifiek onderdeel van het proces.

De proceseigenaren weten niet wat de reikwijdte van hun proces is. Tevens weten ze niet aan welke richtlijnen ze moeten voldoen. Hierdoor is het niet mogelijk om aan de gestelde richtlijnen uit hoofdstuk één te voldoen.

2.2.Wat is de mening van de respondenten over het toewijzen van processen?

Het is belangrijk dat een proceseigenaar affiniteit heeft met een proces. Wanneer een proceseigenaar een klik heeft met een proces zal hij zich makkelijker en sneller voor de volle honderd procent inzetten. Om dit te bereiken moet er een goede verdeling van de processen onder de proceseigenaren zijn.

Alle respondenten zijn het erover eens dat de proceseigenaren met de meeste ervaring de moeilijkste processen horen te beheren en dat de minder ervaren proceseigenaren de makkelijkere processen toebedeeld horen te krijgen. Deze ervaren proceseigenaren herkennen de logica binnen het proces en door hun ervaring denken ze vanuit verschillende invalshoeken.
De ervaren respondenten zijn dan ook van mening dat het logisch is dat zij de moeilijkere processen toebedeeld hebben gekregen. Wel geven meerdere respondenten aan dat er nog steeds een risico bestaat dat proceseigenaren processen toegewezen krijgen waar ze niet geschikt voor zijn. (Respondenten1-6, 2015)

Eén van de respondenten is van mening dat zij proceseigenaar is van een proces waar zij geen affiniteit mee heeft. Zij is van mening dat een proceseigenaar niet alleen voldoende affiniteit met het onderwerp moet hebben, maar ook over voldoende kennis moet beschikken. Zelf heeft zij het gevoel dat zij niet over genoeg kennis beschikt en alle ogen op haar gericht zijn wanneer er een beslissing moet worden gemaakt.
"Je kunt moeilijk inschatten wat de gevolgen kunnen zijn van bepaalde dingen. Je moet dus echt wel inhoudelijk iets van een proces weten wil je de goede keuzes maken over verschillende aspecten en wat een bepaalde prioriteit moet krijgen. Als business manager van AEGON heb daar simpelweg niet de gelegenheid om kennis tot je te nemen als je niet genoeg van een proces afweet. (Respondent5, 2015)

Conclusie
Alle respondenten zijn van mening dat het belangrijk is om een goede afweging te maken bij het toewijzen van de processen. De afweging moet gebaseerd zijn op affiniteit met het onderwerp en voldoende kennis. De proceseigenaren zijn van mening dat de huidige verdeling niet optimaal is.
Eén van de respondenten stelt zelfs dat zij geen affiniteit heeft met haar proces. Wanneer deze situatie ontstaat, is het voor de proceseigenaren moeilijk om het proces een goede invulling te geven.

Zoals in hoofdstuk één staat aangegeven, streeft de Business Line Pensioen naar een evenwichtige verdeling van het proceseigenaarschap. Uit de bovenstaande tekst blijkt dat, volgens de proceseigenaren, er van een evenwichtige verdeling geen sprake is.

2.3.Wat is de status van de huidige procesbeschrijvingen volgens de respondenten?

Om een proces goed uit te voeren is er een duidelijke, informatieve en complete procesbeschrijving nodig. Het is van belang om te weten of deze op dit moment aanwezig is. Wanneer deze niet aanwezig is, is het voor de proceseigenaren onmogelijk om het proces goed uit te voeren.

Drie respondenten geven aan dat zij op dit moment niet tevreden zijn met de huidige procesbeschrijvingen. Respondent drie zegt dat hij duidelijkheid heeft rondom twee van zijn processen. Voor deze processen is een duidelijke procesbeschrijving aanwezig, tevens worden elk jaar controles uitgevoerd. Hij geeft ook aan dat hij twee processen heeft waarbij het minder goed verloopt. Voor deze processen zijn er geen duidelijke procesbeschrijvingen, hierdoor zijn de risico's en de beheersmaatregelen ook niet duidelijk. Wanneer er lang gezocht wordt, komen er procesbeschrijvingen naar boven. Deze beschrijvingen zijn onvolledig en vaak gedateerd.

"Het is wel handig om vast te leggen dat je volledig bent geweest. Dan pak je het analytisch aan en kijk je ook naar de mogelijke risico's. Dus eigenlijk heb je wel een procesbeschrijving nodig."
(Respondent3, 2015)

Respondent zes geeft aan dat er voor zijn processen ook geen duidelijke procesbeschrijvingen zijn. Er zijn wel procesbeschrijvingen aanwezig, maar deze zijn niet aangepast aan de ontwikkelingen die hebben plaatsgevonden. Tevens geven respondenten twee en zes aan dat het proceseigenaarschap onvoldoende beschreven is. Hierdoor is het lastig te bepalen wat de werkzaamheden van een proceseigenaar precies zijn. De reikwijdte van het proces is onduidelijk. Doordat dit onduidelijk is, vinden zij het ook lastig te bepalen hoe ze de procesbeschrijving ten uitvoer moeten brengen.
(Respondenten2-3&6, 2015)

Conclusie
Drie respondenten geven aan dat niet alle processen een goede en duidelijke procesbeschrijving hebben. Dit geldt voor zowel de High, Medium en Low processen. Tevens is het voor twee respondenten niet duidelijk wat het proceseigenaarschap binnen hun proces precies inhoudt. Hierdoor is het moeilijk om de juiste invulling te geven aan de gestelde eisen in hoofdstuk één.

2.4.Hoe is de risk awareness binnen het proces?

Voordat er acties ondernomen kunnen worden om de risk awareness te verbeteren, moet men eerst weten hoe de risk awareness op dit moment binnen het proces en op de afdeling is.

Vier respondenten geven aan dat ze vinden dat ze risk aware zijn. Ze herkennen de risico's en weten hoe ze moeten handelen. Wel trekken ze in twijfel of de mensen op hun afdeling risk aware zijn.

Respondent één zegt dat zijn collega's voornamelijk naar de uitvoering van het proces kijken en dat ze allang blij zijn dat het proces functioneert.

Respondent drie geeft aan dat de risk awareness binnen het proces wel aanwezig is, maar dat er niet proactief op wordt geacteerd. Hij zou graag willen zien dat mensen meer aan zijn bureau staan om dingen aan hem te vragen.

Respondent vier geeft aan dat de risk awareness wel aanwezig is en dat er genoeg acties worden ondernomen. Zij trekt wel de risk awareness van haar collega's in twijfel. Zij geeft aan dat haar collega's zelfs de kleine risico's niet in zien.

Respondent vijf geeft aan dat de risk awareness binnen het proces wel aanwezig is. Zij is van mening dat als de mensen iets willen melden, zij dat vaak niet doen. Dit zouden zij niet doen, omdat ze het gevoel hebben dat ze niet gehoord worden.

Respondent zes geeft aan dat hij niet altijd even goed controleert of zijn collega's risk aware zijn.
Tevens geeft hij aan dat zijn proces over meerdere afdelingen is verspreid, hierdoor is het voor hem erg moeilijk te controleren hoe de risk awareness in het algemeen is.
(Respondent1&3-6, 2015)

Conclusie
Alle respondenten geven aan dat de risk awareness bij henzelf en op de afdeling wel aanwezig is.
Wel trekken ze in twijfel of de mensen op hun afdeling risk aware zijn. Daarnaast wordt er aangegeven dat er niet altijd even goed gecontroleerd wordt of de collega's op een afdeling risk aware zijn. De respondenten hebben daar geen tijd voor, er wordt dus niet altijd proactief gehandeld.

2.5.Wat wordt er op dit moment aan riks awareness gedaan?

Om te kunnen bepalen wat er verbeterd moet worden aan de risk awareness en hoe deze beter onder de aandacht gebracht kan worden, moet eerst bepaald worden wat de huidige risk awareness is.

Respondenten één, vier en zes geven aan dat er op dit moment risk coaches aanwezig zijn. Deze coaches moeten de risk awareness beter onder de aandacht brengen. De risk awareness op de afdelingen is wel aanwezig, maar zoals eerder aangeven wordt er niet proactief op geacteerd. Volgens de respondenten helpen de risk coaches weldegelijk. De risk awareness binnen de processen en op de afdelingen is vergroot. Wel zijn ze van mening dat het nog in de kinderschoenen staat. De rol van de risk coaches zal verder ontwikkeld moeten worden, zodat het nog beter toepasbaar is binnen de processen en op de afdeling. De respondenten hebben het gevoel dat de collega's beïnvloedbaarder zijn door hun naaste collega's. Hiermee wordt bedoeld dat wanneer er een order komt vanuit het management, dit minder snel wordt opgepakt dan wanneer een naaste collega het brengt. (Respondenten1&4&6, 2015)

Drie respondenten zeggen dat de risk coaches een goede stap zijn, maar dat deze methode nog verder geoptimaliseerd moet worden.
"Ik denk dat de risk coaches een goede start is geweest. Ik denk dat het nog wel in de kinderschoenen staat." (Respondent4, 2015)

Respondenten vier en vijf geven aan dat zij iemand op de afdeling hebben om de risico's te bewaken. Deze persoon weet veel van het desbetreffende onderwerp af en kan daardoor goed de risico's en de te ondernemen acties bepalen. Respondent vier geeft aan dat deze persoon in de agenda's van haar collega's tijd blokkeert om aan bepaalde onderwerpen te werken.
"Ja, binnen mijn team is één van mijn commercieel specialisten de waakhond van het proces." (Respondent4, 2015)

Respondent vijf geeft aan dat haar proces op dit moment werkt met een controledomein. Dit controledomein controleert voor elke post het proces. Wanneer een fout naar boven komt worden de medewerkers hierop aangesproken. Het doel is dat de medewerkers er iets van leren om fouten in de toekomst te voorkomen. Zij geeft ook aan dat wanneer mensen risico's tegen komen, zij die vaak melden. Helaas wordt daar niet altijd aandacht aanbesteed. Hierdoor krijgen de medewerkers de indruk dat zij niet gehoord worden wanneer zij iets melden. (Respondent5, 2015)

Respondent zes geeft aan dat processen die in een systeem genaamd Case 360 worden gedraaid minder risicovol verlopen. Dit systeem zorgt ervoor de medewerkers stap voor stap door het proces heen moeten. Doordat de medewerkers zich aan de stappen van het proces moeten houden, zit er veel meer structuur in het proces dan voorheen. (Respondent6, 2015)

Conclusie
Zoals in hoofdstuk één is aangegeven is er op dit moment op elke afdeling minimaal één risk coach aanwezig. Drie respondenten geven aan dat de benadering van de risk coaches een positief effect heeft. De risk awareness is makkelijker te creëren omdat de risk coach op hun eigen afdeling acteren. Wel geven zij aan dat het concept risk coaches nog in de kinderschoenen staat. De rol van de risk coaches zal verder ontwikkeld moeten worden om een blijvend resultaat te creëren. Daarnaast geven de respondenten aan dat er gewerkt wordt met speciale systemen om het proces te doorlopen. Op deze manier worden de risico's ingeperkt.

2.6.In hoeverre zijn de respondenten in staat om het In Control Statement te tekenen?

Deze vraag is van belang om de huidige status in kaart te brengen. Het doel van het onderzoek is om de proceseigenaren met vertrouwen het ICS te laten tekenen. Om tot dit antwoord te kunnen komen, moet het eerst duidelijk zijn in welke situatie de proceseigenaren zich op dit moment bevinden.

Respondent één geeft aan dat hij veel kennis heeft en daardoor in control is. Hij kan met vertrouwen tekenen omdat hij van Internal Audit een stempel 'effective' heeft gekregen. Dit houdt in dat alles omtrent het proces in orde is.
"Als Internal Audit mij een effective geeft, waarom zou ik dan zelf niet durven te tekenen." (Respondent1, 2015)

Respondent twee geeft aan dat zij in control is omdat ze weet wat er aan schoort en welke maatregelen er nog genomen moeten worden.
"Ja, ik ben in control omdat ik weet wat er allemaal moet gebeuren. Nog niet alle beheersmaatregelen zijn er en het proces zit niet helemaal dicht. Maar ik ben op de hoogte van het feit dat er nog dingen moeten gebeuren en dat er nog risico's zijn." (Respondent2, 2015)

Respondent drie geeft aan dat hij op dit moment nog geen ICS voor één van zijn processen kan tekenen. Er is geen procesbeschrijving aanwezig, hierdoor is het onduidelijk wel risico's er zijn en welke beheersmaatregelen er genomen moeten worden. Hij geeft wel aan dat hij andere processen heeft die beter zijn geregeld en waarvoor hij dan ook sneller zou tekenen. (Respondent3, 2015)

Respondent vier geeft aan dat haar proces steeds meer in control komt. Het systeem is pas geleden veranderd, hierdoor is er recent nog naar alle risico's gekeken. De beheersmaatregelen zijn verwerkt in het vernieuwde systeem. Er ontstaan steeds minder grote risico's, maar het is nog niet volledig in control. (Respondent4, 2015)

Respondent vijf geeft aan dat zij proceseigenaar is van twee processen. Voor het eerste proces kan zij tekenen, het proces is op orde en er zitten veel toezichthouders op. Voor het andere proces, kan zij niet tekenen. Voor haar gevoel is dit proces niet in control. Het is ook niet duidelijk wat er precies niet in control is.
"Er is een gedeelte ongrijpbaar en ik heb te veel van het proces gezien, daarom voel ik me ook niet senang om het formulier te tekenen. Ik heb gewoon het gevoel dat we niet in control zijn en waarom weet ik niet." (Respondent5, 2015)

Respondent zes geeft aan dat hij niet weet of alles goed verloopt binnen zijn processen. Iedere afdeling is verantwoordelijk voor zijn eigen werkvoorraad. Als leidinggevende kan hij niet bevestigen dat alles goed gaat door een stuk logistieke ondersteuning die hij mist. Hij is van mening dat de business managers verantwoording af moeten leggen aan de proceseigenaar. Dit gebeurt op dit moment niet. Hij vertrouwd op de mechanismes waaruit moet blijken dat het niet goed gaat. Deze situatie geeft hem wel voldoende vertrouwen om het ICS te tekenen. (Respondent6, 2015)

Conclusie
Alle zes de respondenten geven aan dat zij voor één of meerdere processen zouden kunnen tekenen. Zij geven aan dat ze op de hoogte zijn van de risico's die binnen het proces spelen en ze weten hoe ze deze risico's moeten inperken. Twee respondenten geven aan dat zij ook een proces beheren waarvoor zij op dit moment niet zouden kunnen tekenen. Respondent vijf zegt zelfs niet te kunnen tekenen wanneer zij een disclaimer op kan nemen. Voor haar is het niet duidelijk genoeg welke risico's er zijn en wat ze daar tegen kan doen.

2.7.Hoe is op dit moment de communicatie tussen de proceseigenaren?

Door middel van dit onderwerp wordt er gekeken hoe de communicatie tussen de proceseigenaren is. Deze communicatie is van belang om te weten wat er binnen de business line speelt. De proceseigenaren kunnen elkaar op de hoogte houden en vragen stellen wanneer dat nodig mocht zijn. Op deze manier is er sprake van een extra controle op de proceseigenaren.

Respondent twee geeft aan dat de communicatie in alle hectiek vaak wordt vergeten. Zij zou het handig vinden dat, wanneer een vraag komt over haar proces, ze deze kan beantwoorden. Nu is het vaak zo dat zij de antwoorden eerst moet opzoeken. Zij geeft ook aan dat als een proceseigenaar z'n verantwoordelijkheid neemt, de andere proceseigenaren zich daar geen zorgen over hoeven te maken. (Respondent2, 2015)
"Als ik proceseigenaar ben van iets, hoeven de andere zich daarover geen zorgen te maken of daar niet mee bezig te zijn. Dat betekent wel dat je op een bepaalde manier andere op de hoogte moet houden over wat er speelt." (Respondent2, 2015)

Respondent vier geeft aan dat er geen vaste communicatie momenten zijn. Voor haar proces wordt er maandelijks een rapportage verstuurd, hier staat wel de benodigde informatie in. Zij zegt dat deze informatie vooral naar haar collega's binnen de afdeling gaat en niet direct naar de andere proceseigenaren. Tevens is het voor haar niet duidelijk wie de andere proceseigenaren zijn. (Respondent4, 2015)

Respondent vijf beaamt wat respondent vier heeft gezegd over de onduidelijkheid rondom de proceseigenaren. Zij zegt dat ze zelf wel op de hoogte is, maar dat ze het wel onduidelijk vindt bij wie ze een issue moet melden. Volgens haar zijn er teveel aanspreekpunten voor één proces. (Respondent5, 2015)

Respondent zes vindt dat elke proceseigenaar op de hoogte moet zijn van de situatie rondom de processen. Hij vindt dat dit nu onvoldoende gebeurt. Hij vindt het dan ook een goede zaak als de ICS's in de toekomst gebundeld aan elke proceseigenaar ter beschikking worden gesteld. Hij geeft aan dat het belangrijk is om te weten hoe de andere proceseigenaren ervoor staat. Hij vraagt zich alleen af of hij wel alles door zou gaan lezen. Hij is dan ook van mening dat er een samenvatting van elk ICS gebundeld moet worden.
"Ja, dat is wel van belang. Waar je mee bezig bent en wanneer is wat gerealiseerd. Dat wil ik wel weten. De vraag is ga ik het opzoeken." (Respondent6, 2015)

Conclusie
Drie respondenten geven aan dat zij de communicatie tussen de proceseigenaren belangrijk vinden. Zij willen graag weten of de andere proceseigenaren in control zijn en waar de problemen zich voor doen. Tevens geven zij aan dat het onmogelijk is voor de proceseigenaren om alles over een proces te weten. Het is wel belangrijk om in hoofdlijnen te weten wat er speelt.
Tevens geven zij aan dat het een stukje verantwoordelijkheid is van de proceseigenaar zelf. Het is de verantwoordelijkheid van de proceseigenaar om ervoor te zorgen dat zijn of haar proces goed verloopt. De andere proceseigenaren moeten hierop kunnen vertrouwen.

Tevens geven de respondenten aan dat er op dit moment geen vaste communicatie momenten zijn. Door alle hectiek wordt de communicatie vergeten. Doordat het voor een aantal proceseigenaren niet duidelijk is wie de andere proceseigenaren zijn, is het lastig om elkaar op de hoogte te houden.
(Respondenten2&4-6, 2015)

2.8.Deelconclusie

Uit de interviews is naar voren gekomen dat er onvoldoende informatie beschikbaar is voor de proceseigenaren om in de huidige situatie aan de gestelde richtlijnen van hoofdstuk één te kunnen voldoen. De respondenten geven aan dat zij te weinig middelen hebben om het proceseigenaarschap naar behoren in te vullen. De grootste ontbrekende factoren zijn kennis, hulpmiddelen en maatregelen.

Doordat er te weinig middelen zijn om de processen goed uit te voeren, is het onmogelijk om aan de gestelde regels van Aegon en de overheid te voldoen. Wanneer het onduidelijk is welke risico's en beheersmaatregelen er binnen een proces zijn, kan er geen invulling gegeven worden aan Risk Management en Compliance. De respondenten geven aan dat het onduidelijk is wat het proces precies inhoudt en wat de risico's zijn die hierbij horen. Dit betekent dat de respondenten niet in control zijn.

Dit betekent dat de richtlijnen die Aegon vaststelt met betrekking tot het proceseigenaarschap niet kunnen worden nageleefd. Een proceseigenaar moet volledige verantwoordelijkheid kunnen nemen. Wanneer er niet genoeg kennis is en geen goede omschrijving van het proceseigenaarschap, is het onmogelijk om deze verantwoordelijkheid te kunnen nemen.

Hoofdstuk.3. Welke knelpunten zijn waarneembaar in de huidige situatie?

In dit hoofdstuk worden de knelpunten binnen de huidige situatie in kaart gebracht. Om tot een situatie te komen die zowel voor Aegon als voor de proceseigenaren bevredigend is, moet het duidelijk zijn waar deze knelpunten zitten. In hoofdstuk één zijn de richtlijnen beschreven, in hoofdstuk twee is er aan de hand van de interviews gekeken hoe de proceseigenaren om gaan met deze richtlijnen. In dit hoofdstuk wordt er gekeken waar de knelpunten liggen tussen deze twee hoofdstukken.

In paragraaf één wordt een korte uitleg gegeven over de fit-gap analyse. Daarna worden in paragraaf twee de knelpunten in het huidige proces bepaald en toegelicht.

De eerste paragraaf is beantwoord door middel van literatuuronderzoek. Allereerst is gekeken wat de theorie zegt over een fit-gap analyse. Daarna is er gekeken naar de methode die aansluit op dit onderzoek. De informatie voor de analyse in paragraaf twee is bemachtigd doormiddel van de zes interviews. Uit deze interviews zijn de onderwerpen geselecteerd die betrekking hebben op de knelpunten die de respondenten ervaren. De knelpunten zijn gebaseerd op de onderwerpen die in hoofdstuk twee zijn behandeld. In hoofdstuk twee staat de huidige situatie beschreven, vanuit dit perspectief zijn de knelpunten geanalyseerd.

3.1.Waarom een fit-gap analyse?

Een fit-gap analyse is er om van de huidige (IST) naar de gewenste (SOLL) situatie te komen. Om de gewenste situatie te bereiken moeten er een aantal dingen veranderen en bepaalde barrières worden overwonnen. Het verschil tussen de huidige en gewenste situatie wordt een gat (GAP) genoemd. (Ben-en-Wil, 2015)

Om de gewenste situatie te bereiken is het belangrijk om de huidige situatie goed in kaart te brengen. Wanneer de knelpunten duidelijk zijn, kan men acties ondernemen.
Onder mogelijke maatregelen vallen het versterken van de huidige maatregelen of nieuwe maatregelen implementeren. Er is voor een fit-gap analyse gekozen omdat er aan de hand van deze analyse de verschillen tussen de huidige en gewenste situatie in kaart worden gebracht. Door middel van deze analyse wordt het duidelijk welke knelpunten er aangepakt moeten worden.

Binnen de fit-gap analyse zijn er vier verschillende methodes, namelijk de Simulation Based, Brainstorming Discussion, Questionnaire Based en Hybrid Type. Voor dit onderzoek is de tweede methode relevant. Deze staat hieronder nader toegelicht.

- Questionnaire based. De input voor de analyse wordt via een enquête of interview in kaart gebracht. Op deze manier kunnen de mensen die nodig zijn, om een verandering plaats te laten vinden, hun mening laten gelden. Zij kunnen duidelijk uitspreken wat er mis is en welke veranderingen plaats moeten vinden. (Pol & Paturkar, 2011)

3.2. Wat zijn de knelpunten volgens de respondenten?

Voor dit onderzoek is het van belang om te weten wat de proceseigenaren beschouwen als de gewenste situatie. Wanneer de proceseigenaren zich in een situatie bevinden waarin zij zich comfortabel voelen en alle benodigde tools aangereikt krijgen, is de kans groter dat de proceseigenaren het ICS tekenen. Om te bepalen welke acties er door Aegon ondernomen moeten worden, moeten eerst de knelpunten die er volgens de respondenten zijn in kaart worden gebracht.

3.2.1.Wat zijn de knelpunten bij de invulling van het proceseigenaarschap?

Vier respondenten geven aan dat het proceseigenaarschap niet volledig wordt ingevuld. De voornaamste redenen die hiervoor worden gegeven zijn onvoldoende tijd, kennis en duidelijkheid. Twee respondenten geven aan dat zij een medewerker met veel kennis binnen hun proces hebben. Dit betekent dat er weldegelijk kennis binnen het proces aanwezig is. Het is wel van belang dat de kennis wordt verspreid binnen het gehele proces. Een proceseigenaar hoeft niet alles te weten, maar wel voldoende om belangrijke beslissingen te kunnen nemen.

3.2.2. Waar zitten de knelpunten in de verdeling van de proceseigenaarschappen?

Alle respondenten zijn van mening dat het belangrijk is om een goede afweging te maken bij het toewijzen van de processen. De afweging moet zijn gebaseerd op affiniteit met het onderwerp en voldoende kennis. De proceseigenaren zijn van mening dat de huidige verdeling niet optimaal is. Eén van de respondenten stelt zelfs dat zij geen affiniteit heeft met haar proces. Wanneer deze situatie ontstaat, is het voor de proceseigenaren moeilijk om het proces een goede invulling te geven.

3.2.3.Wat zijn de knelpunten omtrent de procesbeschrijving?

Drie respondenten geven aan dat zij in de toekomst een andere procesbeschrijvingen zouden willen zien. Op dit moment is er voor meerdere processen geen procesbeschrijving aanwezig. Uit de interviews is naar voren gekomen dat niet alleen de Low risk processen geen procesbeschrijving hebben, maar dat ook sommige High risk processen geen procesbeschrijving hebben. De procesbeschrijvingen zijn vaak onvindbaar of dateren van jaren gelden. De proceseigenaren geven aan dat een procesbeschrijving wel essentieel is. Wanneer er een procesbeschrijving aanwezig is, zijn de richtlijnen duidelijk en kan men controleren of zij volledig zijn geweest.

3.2.4. Waar zitten de knelpunten met betrekking tot de risk awareness?

De proceseigenaren geven aan dat de risk awareness wel aanwezig is, maar dat deze niet altijd gecontroleerd wordt. Eén van de respondenten geeft aan dat de medewerkers incidenten wel melden, maar dat er vaak niks mee wordt gedaan. Respondenten met processen die over meerdere afdelingen zijn verspreid geven aan dat het moeilijk is om te controleren of iedereen risk aware is.

Er zijn op dit moment risk coaches aanwezig. Ook zijn er bij twee respondenten medewerkers met extra kennis op de afdeling aanwezig. De maatregelen helpen onvoldoende om de risk awareness op peil te houden. Doordat er te weinig kennis aanwezig is, worden er vaak fouten gemaakt. Tevens zakt de invloed van een risk coach na enige tijd weg.

3.2.5. Wat zijn de knelpunten rondom het tekenen van het In Control Statement?

Twee respondenten geven aan dat zij proceseigenaar zijn van een proces waarvoor zij niet zouden kunnen tekenen. Ze beschikken over te weinig kennis en middelen om de situatie binnen hun proces op te kunnen lossen. Doordat het niet duidelijk is wat de risico's zijn, is het zelfs niet mogelijk om een disclaimer op te nemen. Dit betekent dat men echt niet in staat is om het ICS te ondertekenen.

3.2.6. Wat zijn de knelpunten rondom de communicatie tussen de proceseigenaren?

De respondenten vinden onderlinge communicatie erg belangrijk. Zij willen graag weten of de andere proceseigenaren in control zijn en waar de problemen zich voor doen. Op dit moment is er geen vast communicatie moment. Tevens zijn er meerdere aanspreekpunten per proces, daardoor is het onduidelijk bij wie de collega's terecht kunnen met hun vragen.

3.3.Deelconclusie

Hieronder staan de grootste verschillen tussen de gewenste en de huidige situatie opgesomd;

- Er is niet altijd een procesbeschrijving aanwezig. Wanneer deze wel aanwezig is, is het niet duidelijk hoe deze moet worden uitgevoerd;
- Het is niet duidelijk wat de reikwijdte van het proceseigenaarschap is. Hierdoor is het niet duidelijk welke taken er bij deze functie horen;
- Er is te weinig kennis aanwezig om correcte beslissingen te nemen;
- Er wordt niet goed gecontroleerd of de collega's op een afdeling risk aware zijn. De respondenten hebben daar geen tijd voor, er wordt dus niet altijd proactief gehandeld;
- Het concept risk coaches staat nog in de kinderschoenen. De rol van de risk coaches zal verder ontwikkeld moeten worden om een blijvend resultaat te creëren;
- Twee respondenten geven aan dat zij geen ICS kunnen tekenen;
- De communicatie is niet optimaal. Men weet niet van elkaar waar ze mee bezig zijn.

Hoofdstuk.4 . Welke acties zouden de respondenten graag vanuit de organisatie willen zien?

Tijdens de interviews is er aan de respondenten gevraagd of zij zelf nog acties of voorzieningen konden noemen die zij nodig hebben. Deze antwoorden worden in dit hoofdstuk besproken. De mening van de respondenten staan centraal in dit onderzoek. Daarom is het belangrijk om de verbeterpunten vanuit het oogpunt van de respondent mee te nemen.

4.1.Welke acties willen de respondenten zien?

De volgende punten zijn de onderwerpen waarop de respondenten graag meer ondersteuning vanuit de organisatie zouden willen krijgen.

Respondent één wil graag, dat wanneer zijn proces door meerdere afdelingen wordt uitgevoerd, een bevestiging dat zij eraan werken en dat ze het in de gaten houden. Een periodieke rapportage zou daar bij helpen. Tevens zou hij graag willen dat er mensen van de afdeling Legal Support naar het ICS kijken. Op deze manier weet hij dat zijn proces ook gecontroleerd met oog op de huidige wetgeving. (Respondent1, 2015)

Respondent twee zou zij graag meer ondersteuning willen als het gaat om uitleg verschaffen aan de klanten. Deze regels en procedures vertalen naar begrijpelijke taal voor de klanten is vaak erg lastig. (Respondent2, 2015)

Respondent drie wil graag een procesbeschrijving voor alle processen waar hij deze nog niet voor heeft. In deze procesbeschrijving zou hij ook graag de gekoppelde risico's en de beheersmaatregelen terug zien. Tevens zou hij graag een controle zien op de archivering van de data. Bij zijn andere proces moet er één keer per jaar bewijs aan de accountant geleverd worden, zodat zij kunnen vaststellen dat het risico gemitigeerd is. Er is een vaste controle door een externe partij. Op basis hiervan kan hij verklaren dat hij in control is. Een soortgelijke procedure heeft hij nodig voor het archief. (Respondent3, 2015)

Respondent vier zou graag meer informatie willen over het frauderisico. Dit risico is voor haar onduidelijk en zij zou niet weten hoe ze dit zou moeten toetsen. (Respondent4, 2015)

Respondent vijf zou graag meer mensen met kennis binnen haar proces willen hebben. Zij is van mening dat zij niet voldoende kennis heeft om de juiste en verantwoorde beslissingen te nemen.
Daarom zou zij graag mensen bij haar proces betrekken die wel over voldoende kennis beschikken.
Als dit intern niet mogelijk is, zou zij graag een externe medeweker aan haar team toevoegen. Tevens is zij van mening dat het algehele kennisniveau omhoog moet. Daarnaast geeft zij aan dat, wanneer er veranderingen binnen haar proces doorgevoerd wordt, zij geen signaal krijgt om te kijken of de brief naar de klanten wel correct is. Zij vindt dat deze communicatie zwaar onvoldoende is. (Respondent5, 2015)

Respondent zes is van mening dat er gewerkt moet worden naar standaardisering. Op deze manier is alles beter terug te vinden en kan er makkelijker toegang gekregen worden tot de informatie die nodig is voor het ICS. Tevens is hij van mening dat er achter de standaard ja/nee vragen in het ICS plek moet komen om, wanneer er nee in is gevuld, een toelichting te geven. Daarnaast geeft hij aan dat hij graag zou zien dat er een samenvatting van de ICS's worden verstuurd en dat daar een vergadering over wordt gehouden. Daarnaast zou hij graag zien dat de risk coaches een top 5 van belangrijkste risico's zou bepalen. Hierop zou dan accuraat gehandeld kunnen worden.
(Respondent6, 2015)

4.2. Deelconclusie

De volgende acties zouden de respondenten graag zien:

- Een periodieke rapportage bij uitbesteding van het proces aan een andere afdeling;
- Controle v ia het ICS op het gebied van de huidige wetgeving;
- Ondersteuning bij het verschaffen van uitleg aan de klanten;
- Een procesbeschrijving met de gekoppelde risico's en beheersmaatregelen;
- Meer informatie over het frauderisico;
- Een hoger kennis niveau van de medewerkers met betrekking tot specifieke onderwerpen;
- Betere communicatie tussen de proceseigenaar en de ondersteunende afdelingen;
- Meer standaardisering met betrekking op het verzamelen van de gegevens van een proces;
- Achter de ja/nee vragen in het ICS plek om een verklaring in te vullen wanneer er nee wordt ingevuld;
- Een top 5 van de grootste risico's vastgesteld door de risk coaches.

Hoofdstuk.5. Wat kan Aegon leren van een bedrijf buiten de branche?

In dit hoofdstuk wordt gekeken of er vanuit de praktijk een best practice kan worden gehaald. Er is bij een ander bedrijf gekeken naar de uitwerking van hun processen en de maatregelen die getroffen worden voor een goede risicobeheersing. Hierdoor kan er met een andere blik naar de vastgestelde knelpunten worden gekeken.

Deze deelvraag is beantwoord door middel van een bedrijfsbezoek aan FlintGroup in 's Gravenzande. FlintGroup is een bedrijf dat werkzaam is in de drukwerkindustrie. Het bedrijf zorgt er primair voor dat de afnemers voorzien worden van inkt. Binnen het bedrijf zijn veel High risk processen aanwezig. Doordat er met gevaarlijke stoffen, zware grondstoffen, diverse grote machines en motor aangedreven machines wordt gewerkt, zijn altijd risico's die grote gevolgen met zich meedragen. Doordat er zoveel risico's aanwezig zijn, is er een goed risicobeheer van belang. Dit maakt FlintGroup een goede vergelijkingspartner voor Aegon.

In paragraaf één wordt kort besproken wat een best practice is en wat de voor en nadelen zijn.
In paragraaf twee wordt er een korte uitleg gegeven over FlintGroup. Vervolgens komt de risicobeheersing binnen dit bedrijf aan de orde. In paragraaf drie worden de beheersingsmaatregelen van FlintGroup vertaald naar Aegon.

5.1. Wat houdt een best practice in?

Voordat er bepaald kan worden wat een goede best practice is voor dit onderzoek, moet het eerst duidelijk zijn wat een best practice is en wat ermee bereikt kan worden.

Een best practices wordt door Bertrams omschreven als 'stukken kennis die worden gemaakt tijdens en na de uitvoering van een succesvol verlopen project of taak' (Groot de, 2005). Volgens Skyrme houdt een best practice in: 'a repeated action to acquire proficiency, a habit, business based on this'(Groot de, 2005). Een best practice komt dus neer op een beschrijving van een methode, aanpak of werkwijze die rendement oplevert. Om een best practice te kunnen gebruiken moet er bewezen zijn dat het nut heeft en het een toegevoegde waarde kan leveren. De auteur weet zelf het beste voor welke afdelingen of bedrijven de best practice het nuttigst is. De afdelingen of bedrijven moeten daarna zelf bepalen of zij er wat mee kunnen en of ze het door willen voeren.

Tevens zijn er bronnen waaruit blijkt dat een best practices kan werken, maar dat er goede redenen zijn om terughoudend te zijn met het implementeren van best practices. Een van deze bronnen is de het INK-model. INK staat voor Instituut Nederlandse Kwaliteit, dit instituut voorziet in methoden voor het evalueren van de kwaliteit van organisaties en in ontwikkelingsgerichte feedback. Het INK-model staat voor het inspireren van mensen om geen genoegen te nemen met middelmaat, maar samen met belanghebbenden te streven naar groei in waarde en betekenis. Zij dragen de volgende punten aan om best practices in twijfel te brengen:

- Best practices werken niet altijd. In origine waren ze effectief, maar gericht op specifieke bedrijfsprocessen, bedrijfscultuur, systemen en mensen.
- Je kant beter een leider zijn dan een volger. Het overnemen van andermans oplossingen leidt niet altijd tot het gewenste resultaat.
- Er is geen handleiding. Er is veel geschreven over best practices die gekozen worden, maar vaak staat er niet duidelijk beschreven hoe je de best practices uit moet voeren.

Voor dit onderzoek is wel gebruikt gemaakt van een best practices. Voor het onderzoek is het van belang hoe er wordt omgaan met de risico's binnen de High risk processen. FlintGroup heeft alleen te maken met dit soort processen en is daarom geschikt als best practice. FlintGroup en Aegon zijn werkzaam in een andere branche, hierdoor moeten de best practices die geanalyseerd worden aangepast worden naar de bedrijfsvoering binnen Aegon.

5.2. Bedrijfsbeschrijving FlintGroup

Voordat er wordt gekeken naar de risicobeheersing binnen FlintGroup, wordt er een korte uitleg gegeven over het bedrijf en de werkzaamheden die zij uitvoeren.

5.2.1. Wat doet FlintGroup?

FlintGroup is een bedrijf wat werkzaam is in de drukwerkindustrie. Het bedrijf dient de wereldwijde bedrukking en verpakkingsindustrie. FlintGroup ontwikkelt, produceert en verkoopt een groot assortiment aan inkten en coatings. Op elk continent zijn experts aanwezig die de klant kunnen adviseren om het gewenste resultaat te bereiken. FlintGroup maakt orders op maat om aan de eisen van de klanten te voldoen. Men kan bij FlintGroup terecht voor bijna alle drukwerk behoeften. De voornaamste klanten zijn drukkerijen en uitgevers. (FlintGroup, 2015)

Gezondheid en veiligheid staan hoog in het vaandel bij FlintGroup. Het bedrijf is dan ook gefocust op het voorkomen van ongelukken, het opsporen van mogelijk gevaar en ervoor te zorgen dat alle nodige middelen om ongevallen te voorkomen worden toegepast. In het bedrijf wordt gewerkt met verschillende explosieve gassen, zware machines, takels en motorijtuigen. Tevens is er kans op zowel gehoor als zichtbeschadiging. Deze risico's hebben zoveel impact, dat dergelijke risico's alleen met een goed werkend risicobeheer kunnen worden voorkomen.

5.2.2. Wat wordt er binnen het bedrijf gedaan aan risicobeheersing?

Wanneer een aannemer, nieuwe werknemer, bezoeker of enig ander persoon langs komt, wordt deze persoon eerst gewezen op de veiligheidsmaatregelen die binnen het bedrijf gelden. Er is een brochure die zorgvuldig doorgelezen moet worden. Hierin staan de veiligheidsinstructies, een plattegrond, de verbods- en gebodspictogrammen en de noodhulp en overige pictogrammen beschreven. Voor elke functie zijn er speciale kledingvoorschriften aanwezig. Een overal of jas, veiligheidsbril en helm zijn verplicht wanneer de fabriek wordt betreden. Voor elk type werk zijn speciale regels en veiligheidsvoorschriften. Deze staan op papier en krijgen de medewerkers of aannemers bij binnenkomst. De manager, die verantwoordelijkheid draagt voor deze persoon, moet erop toezien dat de werknemer of aannemer de veiligheidsvoorschriften naleeft. Op deze manier worden de risico's geborgd.

Wanneer er nieuwe werknemers aangenomen worden, zijn ze verplicht om een boekje door te lezen. In dit boekje staan de standaardregels rondom een badge, sleutels, kledingvoorschriften. Tevens staat de gedragscode beschreven. Onder deze code vallen onder andere alle mogelijke risico's met bijbehorende plek van uiting, beheersmaatregelen en pictogrammen beschreven. De werknemer en de manager moeten het boekje ondertekenen als bewijs dat de werknemer op de hoogte is van alle risico's. Tevens moet de manager een formulier ondertekenen waarmee hij verklaart dat hij alle voorzorgsmaatregelen heeft genomen, met betrekking tot de nieuwe werknemer, om enig risico of incident te voorkomen.

Binnen het bedrijf zijn gele looppaden aangelegd. Deze looppaden zijn speciaal aangelegd, zodat men niet in de wegloopt voor de heftrucks en dergelijke. Op deze manier kan de veiligheid van de voetgangers gegarandeerd worden. Eén keer in de maand wordt een medewerker op pad gestuurd met een formulier, op dit formulier staan alle zaken die gecontroleerd moeten worden. Wanneer deze zaken niet in orde zijn, kan de veiligheid van de medewerkers niet worden gegarandeerd. Wanneer er een calamiteit door middel van het formulier naar voren komt, kan hier direct op worden gehandeld. Alle formulieren worden geregistreerd in Excel. Voor de calamiteiten worden werkaanvragen gemaakt. Mocht de proceseigenaar de calamiteit na een maand nog niet hebben verholpen, dan krijgt hij een herinneringsmail.

Het komt niet vaak voor dat de calamiteiten na een maand nog niet verholpen zijn. FlintGroup is een praktisch bedrijf, de calamiteiten zijn daardoor ook praktisch. Dit betekent dat het duidelijk zichtbaar is wat er aan de hand is. De mensen zijn hierdoor sneller geneigd om het probleem op te lossen.

Binnen het bedrijf is er een speciale link aanwezig waarop alle benodigde bestanden terug te vinden zijn. Alle bestanden staan in deze link gecentraliseerd en iedereen heeft toegang hiertoe. Binnen het bestand kan er worden gekozen voor het benodigde proces. Wanneer men voor dit proces kiest, staan alle documenten die daarbij horen op een rij. Hierbij kan gedacht worden aan een procesbeschrijving, werkinstructie en een opdrachtforumlier. Tevens wordt er elk jaar een lijst gemaakt van de tekortkomingen op het gebied van risicobeheersing. Op deze manier worden de aandachtspunten voor het komende jaar in kaart gebracht.

Om ervoor te zorgen dat alle beheersmaatregelen worden uitgevoerd, is het belangrijk om hier steeds op terug te komen. Tevens worden de eerder genoemde mailtjes gebruikt om de managers erop te wijzen dat er nog geen correcte beheersmaatregel is getroffen. Daarnaast worden er mailtjes verstuurd op het moment dat de jaarlijkse inspectie voor een bepaald onderdeel moet worden uitgevoerd. Op deze manier weet de managers dat het eraan zit te komen en voor welke datum het uitgevoerd moet zijn.

Binnen het bedrijf zijn overal triggers aanwezig. Deze triggers zorgen ervoor dat de risk awareness in de gedachte van de medewerkers blijft. Er hangen borden op de plekken met desbetreffende risico's en de beheersmaatregelen voor die situatie. Tevens hangen er posters met de teksten ' Je krijgt maar één keer een paar ogen' en ' Je hebt maar één paar oren' als trigger om een veiligheidsbril en gehoorbescherming te dragen.

Wanneer een medewerker een overtreding begaat wordt er doorgevraagd waarom de medeweker dit doet. Er kunnen verschillende redenen achter een fout zitten. Mensen kunnen onwetend zijn of het expres doen, maar er kunnen ook diepere oorzaken zijn. Hierbij kan gedacht worden aan een gebeurtenis in de persoonlijke sfeer.

Wanneer er een incident plaatsvindt wordt hier een rapportage van gemaakt. Deze rapportage omschrijft het voorgevallen incident, de oorzaak van het incident, hoe de situatie is opgelost en de maatregelen die in de toekomst genomen moeten worden. Deze rapportage wordt doorgestuurd naar alle vestigingen van FlintGroup over de hele wereld. Op deze manier wil FlintGroup ervoor zorgen dat men kan leren van elkaars fouten. Op deze manier hoopt men in de toekomst dergelijke incidenten te voorkomen.
(FlintGroup, Flint Group receives Work - Safety- Health Award 2012, 2012) (Eijk, 2015)

5.3. Hoe kunnen de beheersmaatregelen van FlintGroup worden vertaald naar Aegon?

De beheersmaatregelen binnen FlintGroup zijn nu in kaart gebracht. Deze beheersmaatregelen kunnen door Aegon niet zomaar worden overgenomen. Hoewel FlintGroup in een andere branche zit en zij met andere omstandigheden te maken hebben, betekent dat niet dat het overnemen van een best practices onmogelijk is. De best practices die gebruikt kunnen worden, zullen aangepast moeten worden naar de bedrijfsvoering van Aegon.

Het kennisniveau met betrekking tot de risico's en beheersmaatregelen van een proces vergroten
Bij FlintGroup krijgen de medewerkers bij binnenkomst een boekje met alle informatie over de desbetreffende regels, veiligheidsvoorschriften en risico's. De medewerkers zijn verplicht deze te lezen. De desbetreffende medewerker en manager moeten tekenen als bewijs dat het boekje door de medewerker is doorgenomen.

Dit concept zou ook bij Aegon ingevoerd kunnen worden. Aegon zou de medewerkers kunnen verplichten om de procesbeschrijving, met daarin de risico's en beheersmaatregelen, door te lezen. Ter controle zouden de desbetreffende medeweker en bijhorende manager hiervoor moeten tekenen. Hiermee wordt er voorkomen dat medewerkers niet weten welke risico's er zijn en welke beheersmaatregelen er genomen moeten worden. Men kan zich dan niet beroepen op onwetendheid.

Het herinneren van de proceseigenaar aan lopende risico's
Bij FlintGroup krijgen de proceseigenaren een herinneringsmail waardoor zij worden herinnerd aan het mitigeren van het risico.

Door middel van het ICS zal er per kwartaal naar de voortgang van de risico's worden gekeken. Men kan overwegen om net als bij FlintGroup een maandelijkse herinnering in te stellen. Op deze manier voorkomt men dat het risico nog steeds aanwezig is na een bepaalde periode.

Centralisatie van documenten
Binnen FlintGroup zijn alle bestanden gecentraliseerd. Voor elk proces zijn alle bestanden aanwezig in dezelfde map. Tevens heeft iedereen toegang tot deze bestanden. Alle benodigde informatie die men nodig heeft om het werk correct uit te voeren is hierdoor aanwezig.

Binnen Aegon zijn niet alle bestanden geoptimaliseerd, hierdoor is niet alle benodigde informatie aanwezig. Tevens is er door één van de respondenten aangegeven dat men in de toekomst graag een centrale plek wilt zien voor de benodigde documenten per proces. Dit levert meer duidelijkheid per proces en een betere uitvoerbaarheid van het proces.

Triggers voor de medewerkers
In het werkgebied van FlintGroup zijn verschillende triggers aanwezig. Deze triggers zorgen ervoor dat de risk awareness in de gedachte van de medewerkers blijft.

Wanneer men één keer op de risico's worden gewezen, is de kans dat de risk awareness wegzakt erg groot. Dit vergroot de kans tot het openbaren van risico's. Binnen Aegon ziet met de gevolgen van de risico's vaak niet meteen. Ook wanneer men de risico's voorkomt, is hiervan geen zichtbaar bewijs aanwezig. Het feit dat het risico zich niet openbaart, is het bewijs dat het risico voorkomen is. Aegon kan op dit gebied proberen de risk awareness wat meer te beïnvloeden. Zoals men kan zien bij FlintGroup, is het plaatsen triggers een effectief middel. Binnen Aegon kan men ook gebruik maken van deze triggers. Er hangen in de hal al meerdere zinnen. Deze zinnen zouden moeten worden verspreid over het gehele gebouw. Tevens kan men een manier verzinnen om binnen een bepaald tijdsbestek een herinnering te geven aan de risico's van het proces.

Na een incident achterhalen wat de precieze oorzaak is
Binnen FlintGroup wordt er doorgevraagd wanneer een medewerker een fout begaat. Men probeert achter het motief van de medewerker te komen. Dit wordt geprobeerd om de medeweker te helpen en eventuele toekomstige fouten te voorkomen.

Binnen Aegon zou men dit ook kunnen doen. Men kan zich afvragen waarom iemand een fout maakt en of deze fout eenmalig is of steeds wordt herhaald. Vaak ligt is er een achterliggende oorzaak. Wanneer deze oorzaak aan het kennisniveau van de medewerker ligt, kan men dit intern oplossen. Wanneer er meer persoonlijke of emotionele redenen zijn, kan men hier passende hulp voor zoeken.

Communicatie tussen vestigingen
Wanneer er een incident plaatsvindt, bij één van de vestigingen van FlintGroup, wordt dit gedeeld met alle vestigingen. Op deze manier probeert men soortgelijke incidenten bij andere vestigingen te voorkomen.

Binnen Aegon zou men, wanneer er iets voorvalt en in land of werelddeel, deze informatie kunnen delen. Op deze manier blijft men niet alleen op de hoogte van wat er in andere landen of werelddelen speelt, maar men kan ook leren van elkaar. Op deze manier worden dan ook binnen Aegon dezelfde fouten op verschillende locaties voorkomen.

5.4.Deelconclusie
De onderstaande punten zou Aegon mee kunnen nemen in de dagelijkse gang van zaken binnen de organisatie.

- **Het kennisniveau met betrekking tot de risico's en beheersmaatregelen van een proces vergroten.**
  Aegon zou de medewerkers kunnen verplichten om de procesbeschrijving, met daarin de risico's en beheersmaatregelen, door te lezen. Om te controleren of dit echt is gebeurt, zouden de medewerker en de manager een formulier moeten ondertekenen.
- **Het herinneren van de proceseigenaar aan lopende risico's.**
  Op deze manier voorkomt men dat er na drie maanden, wanneer het nieuwe ICS moet worden getekend, nog niks aan de risico's gedaan is.
- **Centralisatie van de documenten rondom de processen.**
  Op dit moment zijn niet alle bestanden geoptimaliseerd, hierdoor is niet alle benodigde informatie aanwezig. Wanneer de documenten worden gecentraliseerd, zal er meer duidelijkheid rondom het proces ontstaan en zal de informatie voor het tekenen van het ICS op één plek aanwezig zijn.
- **Het creëren van triggers voor de medewerkers.**
  Door middel van triggers kan de risk awareness worden beïnvloed. Deze triggers zorgen ervoor dat de mensen de mogelijke risico's in gedachte houden, hierdoor wordt de kans op het openbaren van een risico verlaagd.
- **Na een incident achterhalen wat de precieze oorzaak is.**
  Wanneer een medewerker een fout maakt kan dit verschillende oorzaken hebben. Het is belangrijk voor een werkgever om te achterhalen wat de oorzaak is. Wanneer men weet wat de oorzaak is, kan hierop worden geacteerd om het in de toekomst te voorkomen.
- **Communicatie tussen vestigingen van Aegon.**
  Door middel van communicatie tussen de verschillende vestigingen van een bedrijf, kan men voorkomen dat dezelfde fouten op een andere locatie gemaakt worden.

Hoofdstuk.6.Conclusies & Aanbevelingen

In de voorgaande hoofdstukken is er gekeken naar de regels die worden gesteld omtrent de risk awareness van de proceseigenaren. Daarna is er gekeken of de proceseigenaren op dit moment aan de gestelde eisen voldoen. Vervolgens zijn de knelpunten binnen het proces vastgesteld en is er gekeken naar de wensen van de proceseigenaren. Daarnaast is er bij een ander bedrijf gekeken of er best practices waren te vinden. De volgende conclusie en aanbevelingen kunnen uit deze informatie worden gehaald.

Conclusie

De voornaamste regels waaraan voldaan moet worden binnen Aegon op het gebied van Risk Management en Compliance zijn de Three Lines of Defence en de interne regels die zijn opgesteld voor de proceseigenaren. De Three Lines of Defence zorgen ervoor dat er altijd een controlerende partij is die toezicht houd op de uitvoering van het proceseigenaarschap. De interne richtlijnen rondom het proceseigenaarschap geven aan dat een proceseigenaar verantwoordelijkheid draagt voor het ontwerpen, invoeren en het resultaat van een proces.

Uit de interviews is naar voren gekomen dat er onvoldoende informatie beschikbaar is voor de proceseigenaren om in de huidige situatie aan de gestelde regels te voldoen. De respondenten geven aan dat zij te weinig middelen hebben om het proceseigenaarschap naar behoren in te vullen. De grootste ontbrekende factoren zijn kennis, hulpmiddelen en maatregelen.

Doordat er te weinig middelen zijn om de processen goed uit te voeren, is het onmogelijk om aan de gestelde regels van Aegon en de overheid te voldoen. Wanneer het onduidelijk is welke risico's en beheersmaatregelen er binnen een proces zijn, kan er geen invulling gegeven worden aan Risk Management en Compliance. De respondenten geven aan dat het onduidelijk is wat het proces precies inhoudt en wat de risico's zijn die hierbij horen. Dit betekent dat de respondenten aangeven dat zij niet in control zijn. Dit betekent ook dat de richtlijnen die Aegon vaststelt met betrekking tot het proceseigenaarschap niet kunnen worden nageleefd. Een proceseigenaar moet volledige verantwoordelijkheid kunnen nemen. Wanneer er niet genoeg kennis aanwezig is, is het onmogelijk om deze verantwoordelijkheid te kunnen nemen.

De knelpunten, waardoor de proceseigenaren niet aan de gestelde regels kunnen voldoen, zijn als volgt:

- Geen duidelijke procesbeschrijving;
- Geen afbakende omschrijving van het proceseigenaarschap;
- Te weinig kennis;
- Geen goede controle rondom de risk awareness;
- Het concept risk coaches staat nog in de kinderschoenen;
- Onvoldoende communicatie tussen de proceseigenaren.

In de interviews is er aan de respondenten gevraagd of zij, buitende gestelde vragen om, nog aanvullende punten hadden waarop zij graag meer ondersteuning vanuit de organisatie zouden willen krijgen. De knelpunten die hierbij naar voren zijn gekomen kunnen worden onderverdeeld in de volgende categorieën: aanbevelingen voor het In Control Statement, uitvoering van de processen uitbesteding van de processen, ondersteuning bij uitleg naar klanten toe, ICS aanbevelingen.

De best practices die van FlintGroup gebruikt kunnen worden hebben betrekking op het kennisniveau omtrent de risico's, de proceseigenaren herinneren aan de lopende risico's, centralisatie van documenten, het creëren van triggers, het achterhalen van de oorzaak van een incident en communicatie tussen vestigingen.

Aanbevelingen

De aanbevelingen voor dit onderzoek zijn onderverdeeld in de onderstaande onderwerpen.

Invulling processen

- **Een duidelijke omschrijving en afbakening omtrent het proceseigenaarschap.**
  Er moet worden omschreven wat Aegon verstaat onder het proceseigenaarschap en welke regels en eisen hieraan worden gesteld. Tevens is het belangrijk dat binnen de omschrijving de verantwoordelijkheden van een proceseigenaar worden beschreven. Op dit moment is het onduidelijk wat de reikwijdte van een proces is en wanneer de verantwoordelijkheden overgedragen dienen te worden. Op deze manier moet het voor de medewerkers duidelijk worden hoe ze het proceseigenaarschap moeten in vullen en aan welke richtlijnen zij moeten voldoen.

- **Voor ieder proces een duidelijke en volledige procesbeschrijving maken.**
  Er moet voor elk proces een duidelijke en volledige procesbeschrijving komen. Dit houdt in een procesbeschrijving waarin staat wat de verantwoordelijkheden binnen het proces, de risico's en de bijpassende beheersmaatregelen zijn.

- **Voor ieder proces een duidelijke en volledige werkinstructie.**
  Naast een duidelijke en volledige procesbeschrijving, zijn voor ieder proces een volledig ingevulde werkinstructie en een duidelijke procesplaat van belang. Deze documenten geven aan hoe het proces precies moet verlopen en welke handelingen er uitgevoerd moeten worden. Via deze weg weet de proceseigenaar welke stappen hij moet controleren en de medewerkers krijgen alle benodigde informatie om het proces goed te laten verlopen.

- **Centralisatie van de documenten rondom de processen.**
  Op deze manier kan men gemakkelijker bij alle bestanden. Tevens is de informatie die nodig is om het ICS in te vullen makkelijk te vinden. Het centraliseren van de documenten zou kunnen via een map die toegankelijk is voor iedereen op SharePoint.

- **Na een incident achterhalen wat de precieze oorzaak is.**
  Om fouten en het herhalen van fouten te voorkomen, moet men achter de oorzaak van de fout komen. Wanneer men doorvraagt nadat een medeweker een fout heeft begaan, kan met in actie komen om te fout in de toekomst te voorkomen. Dit kan door middel van de 5 W's, namelijk Who, What, When, Where en Why. Door middel van deze vragen komt er aan het licht wat er precies is gebeurt en waarom het voorval zich heeft voorgedaan.

Verdeling processen

- **Een andere blik op het verdelen van de processen.**
  Een betere verdeling van de High, Medium en Low processen onder de ervaren en minder ervaren proceseigenaren. Op dit moment is de verdeling wel aanwezig, maar nog niet optimaal. De processen zullen in de toekomst toegewezen moeten worden met inachtneming van de kennis van een proceseigenaar en de affiniteit die een proceseigenaar met het proces heeft.

- **Bij onvoldoende kennis, de mogelijkheid geven tot het genereren van deze kennis.**
  Mocht een proceseigenaar een proces toegewezen krijgen waar hij onvoldoende kennis van heeft, dan moet deze kennis beschikbaar worden gesteld. Op deze manier wordt een onvolledige invulling van het proces voorkomen.

Risk awareness

- **Aanduiden wat de resultaten van risk aware handelen zijn.**
  Dit zou bijvoorbeeld kunnen door duidelijk aan te geven wat de resultaten zijn van risk aware werken. Doordat mensen risk aware werken gebeurt er niks, dit is ook de bedoeling, maar het resultaat is hierdoor niet duidelijk voor de mensen.

- **Uitbreiding van het concept risk coaches.**
  De risk coaches staan nog in de kinderschoenen, een uitbreiding van dit concept wordt als wenselijk beschouwd. Een aangedragen voorbeeld is om de risk coaches een top 5 aan risico's te laten vaststellen. De risk coach kan dan samen met de manager bepalen welke beheersingsmaatregelen er voor deze top 5 kan worden vastgesteld.

- **Meer kennis genereren.**
  Op dit moment is er te weinig kennis aanwezig. Hierdoor kunnen de proceseigenaren niet altijd de juiste beslissingen maken. Het te kort aan kennis kan opgevangen worden door opleidingen te maken voor specifieke onderdelen. Mocht de kennis intern niet aanwezig zijn, dan zal deze door een externe partij moeten worden geleverd. Dit zal leiden tot een investering door Aegon, maar zal zich later terug betalen wanneer elke proceseigenaar over voldoende kennis beschikt om de juiste beslissingen te nemen.

- **Verplicht lezen procesbeschrijving.**
  Om het kennisniveau met betrekking tot de risico's en beheersmaatregelen van een proces onder de medewerkers van Aegon te vergroten, zou Aegon de medewerkers kunnen verplichten om de procesbeschrijving, met daarin de risico's en beheersmaatregelen door te lezen. Om te controleren of dit echt is gebeurt, zouden de medewerker en de manager een formulier moeten ondertekenen.

- **Een herinneringsmail versturen.**
  Om ervoor te zorgen dat risico's sneller worden gemitigeerd, kan er een herinneringsmail worden gestuurd na een bepaald tijdsbestek. Op deze manier wordt de proceseigenaar eraan herinnert dat er nog geen acties zijn ondernomen.

- **Het creëren van triggers voor de medewerkers**
  De risk awareness binnen de processen kan worden vergroot door middel van triggers. Deze triggers zorgen ervoor dat de mensen de mogelijke risico's in gedachte houden, hierdoor wordt de kans op het openbaren van een risico verlaagd. Eventuele triggers kunnen inspirerende teksten zijn. Deze kunnen door het gehele bedrijf worden verspreid door middel van posters, intranet en mondelinge communicatie.

Communicatie

- **Een samenvatting van elk ICS gebundeld rondsturen.**
  De samenvatting zou moeten bestaan uit alle negatieve uitkomsten van het ICS van elk proces. Zo is het meteen duidelijk wat er bij elk proces fout gaat en waar extra aandacht aan moet worden geschonken.

- **Elk kwartaal een bijeenkomst organiseren om per proces het ICS te bespreken.**
  Tijdens deze bijeenkomsten komt elk proces aanbod. Elke proceseigenaar geeft een korte samenvatting van de gebeurtenissen rondom zijn proces van het afgelopen kwartaal. De andere proceseigenaren krijgen de mogelijkheid om vragen te stellen.

- **Een lijst met alle processen en de daaraan gekoppelde proceseigenaren rondsturen.**
  Om een actie te kunnen ondernemen moet het bij iedereen duidelijk zijn wie de proceseigenaren zijn. Er moet een bestand gemaakt worden met deze informatie, zodat deze beschikbaar gesteld kan worden aan alle proceseigenaren.

- **Communicatie met andere vestingen van Aegon.**
  Wanneer er een voorval plaatsvindt, dat een groot risico met zich meedraagt en ook van belang kan zijn voor de andere vestigingen, kan men dit met elkaar delen. Er moet dan rapport opgesteld worden waarin staat wat het voorval is, wat de impact is, wat de reden is en wat er voor maatregelen getroffen moeten worden.

Tevens zijn er een paar acties die de proceseigenaren graag willen zien die niet onder te verdelen zijn in de bovenstaande onderwerpen. Deze acties hebben betrekking op het controleren van de uitbesteding van de processen, ondersteuning bij het uitleg geven aan klanten en controle op de huidige wetgeving.

De belangrijkste punten voor Aegon zijn een duidelijke en afbakende omschrijving van het begrip proceseigenaarschap met de daarbij behorende volledige procesbeschrijving en werkinstructies.
Tevens moet de aandacht gericht worden op de risk awareness door middel van het uitbreiden van de activiteiten van de risk coaches en het introduceren van triggers.

Wanneer de organisatie bovenstaande acties uitvoert, wordt de risk awareness vergroot en wordt de kans op uiting van de risico's kleiner.

Literatuurlijst

AandelenCheck. (2015). *AEGON aantal medewerkers* . Opgehaald van AandelenCheck: http://www.aandelencheck.nl/aandelen/aegon/medewerkers/

AEGON. (2012). *Risicomangement - Andere risico's*. Opgeroepen op februari 24, 2015, van Intranet AEGON: http://corporatereporting.aegon.com/2012/jaaroverzicht/governance/risicomanagement/overige-risico-s

AEGON. (2012, 06 12). *Riskmanagement AEGON - 3 lines of defence*. Opgeroepen op februari 25, 2015, van MC verzekeraars: http://www.mcverzekeraars.nl/wp-content/uploads/2012/06/AEGON.pdf

AEGON. (2014). *Brands - Markets*. Opgehaald van About AEGON: http://www.aegon.com/en/Home/About/Brands-markets/

AEGON. (2014, 4 16). *Hoe kunnen we de risicocultuur verbeteren?* Opgeroepen op februari 24, 2015, van Intranet AEGON: http://intranet.ds.global/netherlands/nieuws/Pages/April%202014/Choose-your-battles!-.aspx

AEGON. (2014, Juni). *Intranet*. Opgeroepen op maart 11, 2015, van AEGON: http://intranet.ds.global/netherlands/business-lines/pensioen/strategie-en-organisatie/Documents/Organogram Pensioen miv 1 juni 2014 def.pptx

AEGON. (2015). *Intressegebieden Pensioenen, Missie*. Opgeroepen op februari 12, 2015, van Werken bij AEGON: https://werkenbijaegon.nl/interessegebieden/pensioen.html

AEGON. (2015). *Organisatiestructuur AEGON*. Opgeroepen op februari 17, 2015, van AEGON: https://www.aegon.nl/overaegon/organisatiestructuur

AEGON. (2015). *Over AEGON*. Opgeroepen op februari 16, 2015, van Historie: https://www.aegon.nl/overaegon/historie

AEGON. (2015). *Werken bij AEGON*. Opgeroepen op februari 12, 2015, van Visie AEGON: https://werkenbijaegon.nl/inloggen/nieuwe-medewerkers/visie-aegon.html

AEGON. (2015). *Werken bij AEGON*. Opgeroepen op februari 12, 2015, van Strategie AEGON: https://werkenbijaegon.nl/inloggen/nieuwe-medewerkers/strategie-aegon.html

Ben-en-Wil. (2015). *Van IST naar SOLL*. Opgehaald van Ben-en-Wil: http://www.ben-en-wil.nl/denk-even-mee-mainmenu-31/van-ist-naar-soll-mainmenu-90.html

Bingen, J. (2012, november 1). *Solvency II - Het eenduidige verband tussen de rentecurve en de solvabiliteitseis voor het renterisico en het verzekeringstechnisch levenrisico van een gemengde levensverzekering*. Opgeroepen op maart 5, 2015, van Universiteit van Amsterdam: http://dare.uva.nl/cgi/arno/show.cgi?fid=481584

Bode, R., & Schijff, M. (2012, oktober). De kunst van het balanceren tussen soft en hard controls. *Controlling*, p. 21.

Buitenhuis, R. (2015). *'In control' is niet synoniem voor beheersen, maar voor beter sturen*. Opgeroepen op april 20, 2015, van Sigmaonline:

http://www.sigmaonline.nl/Item/51209/?title='In%20control'%20is%20niet%20synoniem%20voor%20beheersen,%20maar%20voor%20beter%20besturen

DNB. (2011, oktober 10). *Wat is Integraaf risicomanagement*. Opgeroepen op februari 23, 2015, van De Nederlandsche Bank: http://www.toezicht.dnb.nl/3/50-223998.jsp#

DNB. (2013, april 25). *Governance risicomanagement*. Opgeroepen op februari 23, 2015, van De Nederlandsche Bank: http://www.toezicht.dnb.nl/3/50-225642.jsp

DNB. (2014, 07 25). *Open Boek Toezicht - Solvency II: Pilaar 2*. Opgeroepen op februari 26, 2015, van De Nederlandsche Bank: http://www.toezicht.dnb.nl/2/50-224695.jsp

Eijk, B. v. (2015, juni 4). Bedrijfsbezoek FlintGroup. (A. Hoogwerf, Interviewer)

Encyclopedie. (2007). *Compliance*. Opgeroepen op februari 24, 2015, van Encyclopedie: http://www.encyclo.nl/begrip/compliance

Encyclopedie. (2007). *Risico - management*. Opgeroepen op februari 23, 2015, van Nederlandse Encyclopedie: http://www.encyclo.nl/begrip/Risico%20-%20management

Endlich, K. (2014, december 5). Powerpoint Proceseigenaarschap.

EO. (2012, 08 15). *Wat is de Solvency II-richtlijn?* Opgeroepen op februari 26, 2015, van EO: http://www.eo.nl/tv/knevelenvandenbrink/artikel-detail/wat-is-de-solvency-ii-richtlijn/

FlintGroup. (2012, mei 3). *Flint Group receives Work - Safety- Health Award 2012*. Opgeroepen op juni 9, 2015, van FlintGroup: http://www.flintgrp.com/en/news-information/press-releases/1830-Flint-Group-receives-Work---Safety---Health-Award-2012.php

FlintGroup. (2015). *About Flint Group*. Opgeroepen op juni 9, 2015, van FlintGroup: http://www.flintgrp.com/en/company/index_usa.php

Groot de, S. (2005, januari). *Artikel Nut en gevaar van best practices*. Opgeroepen op maart 19, 2015, van Kultifa: http://www.kultifa.nl/artikel%20best%20practices.pdf

Inkomen als je met pensioen gaat. (2015). Opgeroepen op februari 25, 2015, van Autoriteit Financiële Markten: http://www.afm.nl/nl/consumenten/producten/pensioen/soorten.aspx

Joore, A. (2015). *Weet wat je financiële risico's zijn*. Opgeroepen op april 14, 2015, van Efkbelastingadviseurs: http://efkbelastingadviseurs.nl/nl-NL/Thema's/In_control_komen_en_blijven

Kamerbeek, P. (2015, Maart 31). (A. Hoogwerf, Interviewer)

Koopmans, L. (2012). Internal Audit - Solvency II verandert internal audit. *Account*, 34-37.

Led vd, M. (2013, 12 19). *Risk Coaches*. Opgeroepen op februari 24, 2015, van Intranet AEGON: http://intranet.ds.global/netherlands/nieuws/Pages/December%202013/Risk-Coaches-bij-BL-Pensioen-aan-de-slag-met-de-risicocultuur.aspx

Lemmens, A. (2013, 6 11). *Operational Risk Management*. Opgeroepen op februari 24, 2015, van Intranet AEGON: http://intranet.ds.global/netherlands/business-lines/aegon-advies/organisatie-en-projecten/Pages/Operational-Risk-Management.aspx

Lückerath-Rovers, P. D. (2011). Soft. In A. Wielenga, *Jaarboek Compliance 2011* (pp. 77-88). Gelling Publishing.

Managementsite. (2010, oktober 20). *Best Practices! Valkuil of houvast?* Opgehaald van Managementsite: https://www.managementsite.nl/best-practices

Ments, S. v. (2014, maart 7). *Hoe zijn we écht in control?* Opgeroepen op april 14, 2015, van Twynstra Gudde: http://www.twynstragudde.nl/blog/hoe-zijn-we-echt-control

NCI. (2015). *FAQ Compliance*. Opgeroepen op februari 24, 2015, van Nederlands Compliance Intsituut: http://www.compliance-instituut.nl/pagina/faq_compliance_nederlands_compliance_instituut

Noordzij, M., Ritskes, C., & Kramer, S. (2013, december 12). *AEGON*. Opgeroepen op maart 11, 2015, van Sharepoint: http://sharepoint-eu.ds.global/nl/RC/klantrc/_layouts/PowerPoint.aspx?PowerPointView=ReadingView&PresentationId=/nl/RC/klantrc/klantrc-Public%20Documents/Risk%20Culture%20documentatie/20131212%20Presentatie%20kick-off%20risicobewustzijn%20risk%20coaches-B

Pol, P., & Paturkar, M. (2011, maart). *Infosys*. Opgehaald van Methodes of Fit Gap Analysis: http://www.infosys.com/SAP/thought-leadership/Documents/methods-fit-gap-analysis.pdf

PWC. (2012, april). *PWC - Solvency II*. Opgeroepen op maart 5, 2015, van Pillar 2 - Operational Issues of Risk Management: http://www.pwc.com/en_GX/gx/insurance/solvency-ii/countdown/pdf/pwc-pillar-2-operational-issues-of-risk-management.pdf

PWC. (2015). *Solvency II in het kort*. Opgeroepen op februari 25, 2015, van PWC: http://www.pwc.nl/nl/verzekeraars/solvency-ii-in-het-kort.jhtml

PWC. (2015). *'Three Lines of Defense' model*. Opgeroepen op maart 2, 2015, van PWC: http://www.pwc.nl/nl/governance-risk-compliance/three-lines-of-defense-model.jhtml

Realtime-Compliance. (z.d.). *Van vertrouwen naar bewijzen*. Opgeroepen op Februari 24, 2015, van Realtime-Compliance: http://www.realtimecompliance.nl/1vg/compliance.html

Repsondenten1-6. (2015, april/mei). Inteview proceseigenaren. (A. Hoogwerf, Interviewer)

Respondent1. (2015, april 22). Interview proceseigenaren. (A. Hoogwerf, Interviewer)

Respondent1. (2015, april 22). Interview proceseigenaren. (A. Hoogwerf, Interviewer)

Respondent1&3-6. (2015, april/mei). Interview proceseigenaren . (A. Hoogwerf, Interviewer)

Respondent1&4. (2015, april/mei). Interview Proceseigenaren. (A. Hoogwerf, Interviewer)

Respondent1&6. (2015, april/mei). Interview proceseigenaren. (A. Hoogwerf, Interviewer)

Respondent2. (2015, april 28). Interview proceseigenaren. (A. Hoogwerf, Interviewer)

Respondent2. (2015, april 28). Interview proceseigenaren . (A. Hoogwerf, Interviewer)

Respondent3. (2015, april 28). Interview proceseigenaren. (A. Hoogwerf, Interviewer)

Respondent3. (2015, april 28). Interview proceseigenaren. (A. Hoogwerf, Interviewer)

Respondent4. (2015, mei 4). Interview proceseigenaren. (A. Hoogwerf, Interviewer)

Respondent4. (2015, mei 4). Interview proceseigenaren. (A. Hoogwerf, Interviewer)

Respondent5. (2015, mei 6). Interview proceseigenaar. (A. Hoogwerf, Interviewer)

Respondent5. (2015, mei 6). Interview proceseigenaren. (A. Hoogwerf, Interviewer)

Respondent6. (2015, mei 13). Interview proceseigenaren. (A. Hoogwerf, Interviewer)

Respondent6. (2015, mei 13). Interview proceseigenaren . (A. Hoogwerf, Interviewer)

Respondenten1&3-6. (2015, april/mei). Interview proceseigenaren. (A. Hoogwerf, Interviewer)

Respondenten1&4&6. (2015, april/mei). Interview proceseigenaren. (A. Hoogwerf, Interviewer)

Respondenten1&4-5. (2015, mei). Interview proceseigenaren. (A. Hoogwerf, Interviewer)

Respondenten1-2&4&6. (2015, april/mei). Interview proceseigenaren. (A. Hoogwerf, Interviewer)

Respondenten1-3&5-6. (sd).

Respondenten1-6. (2015, april/mei). Interview proceseigenaren. (A. Hoogwerf, Interviewer)

Respondenten2&4&6. (2015, april/mei). Interview proceseigenaren. (A. Hoogwerf, Interviewer)

Respondenten2&4-6. (2015, april/mei). Interview proceseigenaren. (A. Hoogwerf, Interviewer)

Respondenten2&6. (2015, april/mei). Interview proceseigenaren. (A. Hoogwerf, Interviewer)

Respondenten2-3&5. (2015, april/mei). Interview proceseigenaren. (A. Hoogwerf, Interviewer)

Respondenten2-3&6. (2015, april/mei). Interview proceseigenaren. (A. Hoogwerf, Interviewer)

Respondenten4&5. (2015, mei). Interview proceseigenaren. (A. Hoogwerf, Interviewer)

Respondenten4&6. (2015, mei). Interview proceseigenaren. (A. Hoogwerf, Interviewer)

Schnezler, E. (2008, augustus 13). *6 Stappen in risicomanagement*. Opgeroepen op februari 23, 2015, van Financieel Management: http://financieel-management.nl/artikel/6-stappen-in-risicomanagement

van der Pol, E. (2013). *Solvency II: Een stap in de goede richting*. Opgeroepen op februari 26, 2015, van Young Colfield: http://www.youngcolfield.nl/over-young-colfield/publicaties/solvency-ii-een-stap-in-de-goede-richting-erik-van-der-pol/

Verzekeringen.com. (2015). *Verzekeringen*. Opgeroepen op februari 16, 2015, van Verzekeraars AEGON: https://www.verzekeringen.com/verzekeraars/aegon/

Bijlage

A. Deelonderwerpen in kleur

De hoofdonderwerpen van het interview zijn verdeeld in deelonderwerpen. Deze deelonderwerpen hebben allemaal een kleur gekregen. De delen in de interviews die de informatie van een deelonderwerp bevatten hebben de kleur gekregen die daarbij hoort. Op deze manier is het goed te herkennen welk gedeelte van het interview waarvoor gebruikt is. De kleurenverdeling is als volgt:

Proceseigenaarschap
Wat houdt volgens de proceseigenaren het proceseigenaarschap in?

Hoe zou het proceseigenaarschap ingevuld?

Hoe wordt het proceseigenaarschap op dit moment ingevuld?

Hoe denken de proceseigenaren over toewijzen van een proces aan een proceseigenaar?

Wat zijn de risico's van een proces?

Wat is de situatie rondom de huidige procesbeschrijvingen?

In control
Wat is volgens de proceseigenaren de definitie van in control zijn?

Vinden de proceseigenaren dat zij zelf in control zijn?

Wat is volgens de proceseigenaren de functie van het In Control Statement?

Hoe is de risk awareness binnen het proces?

Wat wordt er aan risk awareness gedaan?

ICS
Weten de proceseigenaren wat het In Control Statement is?

Wat vinden de proceseigenaren van het In Control Statement?

Zouden de proceseigenaren het In Control Statement kunnen tekenen?

Hoe denken de proceseigenaren dat de andere proceseigenaren gaan reageren?

Zit er een verband tussen de categorieën en het kunnen tekenen van het ICS?

Wat vinden de proceseigenaren van een disclaimer?

Welke acties zouden de proceseigenaren graag vanuit de orgaisatie willen zien?

Hoe willen de proceseigenaren het in control statement aangeleverd krijgen?

Hoe is de communicatie tussen de proceseigenaren?

B. Interview respondent 1

Geïnterviewde: Paul Kamerbeek
Functie: Proceseigenaar
Locatie: Den Haag, kantoor AEGON
Datum: 22 april 2015
Duur: 1:05:41

Interviewer Amber Hoogwerf hierna genoemd **AH**.
Geïnterviewde Paul Kamerbeek hierna genoemd **PK**.
Bij dit gesprek was ook Maarten Nederstigt aanwezig, hierna genoemd **MN**.

Na een korte introductie, is er gevraagd of het gesprek opgenomen mocht worden. Vanaf hier start ook de uitwerking van het interview.

AH: U bent proceseigenaar, kunt u in een paar zinnen uitleggen wat volgens u het proceseigenaarschap precies inhoudt?

PK: Ik weet dat sommige van mijn collega's het zien als een last. Maar je wilt een inhoudelijk antwoord? Als proceseigenaar ben je aanspreekpunt voor een proces, wat zich minstens op jouw afdeling afspeelt en over meerdere afdelingen af kan spellen. Het is dan ook verstandig om een centrale coördinatie rol te vervullen. Het is belangrijk om te weten wat het proces is, is het beschreven en werkt het goed op deze manier. Je moet de kennisdrager van het proces zijn. Het risico wat er gelopen wordt is dat een proceseigenaar een proces toegewezen krijgt die dat eigenlijk niet ziet zitten, op zo'n moment schiet je het doel voorbij. Je bent dus eigenlijk verantwoordelijk voor de centrale coördinatie van het proces. Als er een riskevent plaats vind, er een audit is of een business manager iets wilt weten ben jij de verantwoordelijke voor het proces. Je bent ook verantwoordelijk voor het bij houden van de procesbeschrijvingen, werkinstructies en de verdere documentatie. Ook ben je verantwoordelijk voor bijvoorbeeld het budget. Als er procesaanpassingen plaatsvinden binnen jouw proces wordt dit gedaan door middel van een project. Ik als proceseigenaar ben dan ook de projectleider van dat project.
Ook als er een wijziging in het systeem plaats moet vinden, is dat mijn verantwoordelijkheid.
Hierdoor is er een logische koppeling tussen proceseigenaarschap en systeemeigenaarschap.
Dit betekent dat het raar zou zijn als ik de proceseigenaar van winstdelingen ben en andere business manager de eigenaar is van het systeem dat erbij hoort.

Wanneer er binnen jouw team processen zijn die een proceseigenaar nodig hebben, ben jij namens jou team hier verantwoordelijk voor. Het is belangrijk dat er één functionaris is en dat niet acht mensen op de afdeling verantwoordelijk zijn voor een proces. Je probeert een combinatie te zoeken tussen kennis en kunde of affiniteit. Zo is Hielke (procesmanager) verantwoordelijk voor het Archief, terwijl je kunt nagaan of deze verantwoordelijkheid wel op de goede plek zit. Eigenlijk hoort dit namelijk niet op zijn afdeling, er zijn wel punten waarop je het recht kan praten zoals dat de brieven vanaf zijn afdeling vertrekken, maar het klopt niet helemaal .

Dus je bent eigenlijk centraal aanspreekpunt, verantwoordelijk en contactpersoon voor de tweede lijn.

AH: Houdt proceseigenaar zijn ook in dat je alles zelf moet doen?

PK: Je bent accountable, je bent aanspreekbaar, je kunt verantwoordelijk worden gehouden voor het proces. Het kan best zijn dat je bepaalde uitvoerende taken delegeert. Een voorbeeld hiervan is dat er een nieuwe procesbeschrijving gemaakt moet worden, dan kan je bespreken met een medewerker, in mijn geval Konstant Endlich, wat er veranderd moet worden en of hij contact op kan nemen met de benodigde mensen en daarmee een nieuwe procesbeschrijving kan maken.
Als hij dan klaar is, legt hij het weer aan mij voor en als ik het dan snap en zeg het is goed, geef ik mijn akkoord. Er kan niet veracht worden van een proceseigenaar dat hij zelf de procesbeschrijving gaat aanpassen of de werkinstructie gaat updaten. Die zijn namelijk vaak in zo'n detailniveau, dat de proceseigenaren niet genoeg in de finesse er vanaf weten. Daarom is het verstandig om processen toe te wijzen aan mensen die affiniteit met zo'n proces hebben. Hoe meer je er zelf van weet en van snapt, hoe beter je vervolgens de aangepaste procesbeschrijving of werkinstructie kan beoordelen.

AH: Vind je dat je genoeg affiniteit hebt met de processen die je onder je hebt?

PK: Ja. Ik denk wel dat als je het aan andere zou vragen, dat sommige minder affiniteit zouden hebben met hun processen. Zoals Hielke met het archief. Ik vind het ook logisch dat ik het OA mee heb genomen van de klantenteams naar klantenrapportages (KR). Dit proces is toen ook gecentraliseerd bij KR, dus was het logisch dat ik dit proces behield.

AH: Stel uw functie was er niet en de mensen op de afdeling zouden nog steeds hun werk moeten doen, welke risico's zouden zich kunnen openbaren?

PK: Het meest voor de hand liggende risico is niet zo zeer inhoudelijk op procesniveau. Het is gewoon dat in kader van de werkdruk gezegd wordt, we werken voor alle contracten één keer per jaar de winstdeling bij en bij OA is er ook bewezen, dat er door gebrek aan prioriteit, capaciteit, door werkdruk van andere contracten achterstanden ontstaan. Wanneer er een jaar is afgelopen heb je één jaar om de winstdelingen te berekenen, maar in het geweld van alle dag schuift dit proces op. Vorig jaar hebben we in september, oktober, november heel hard gewerkt om alles tot 2013 bij te werken. Door de werkdruk op andere onderwerpen is bij OA het grootste risico dat het naar de achtergrond verschuift. De deadline 1 januari verschuift niet, dan gaat het werk zich dus ophopen en als je dan niet strak op de aansturing zit dan wordt er gedacht 'nou dan doen we het volgend jaar wel'. Dan doen we twee jaar in één keer, dat is wel zo efficient wordt er dan gezegd. Dat is niet de bedoeling, je moet dan aan je klant uit gaan leggen waarom je vorig jaar niks hebt gedaan. Dit is in de portefeuille ook bewezen, er zijn contracten die al jaren niet gedaan zijn. Als je al vier jaar het niet hebt bijgewerkt, is de stap naar dan doen we het vijfde jaar ook niet heel klein. Nu zien we dus dat dat tot veel financiële consequenties lijdt.
Je kan namelijk door middel van het verjaringstermijn van vijf jaar, de beheerkosten langer dan vijf jaar terug niet terug vragen.

AH: Draait AEGON dan zelf op voor deze gemaakte kosten?

PK: Ja, klopt. Tot vijf jaar is het lastig uit te leggen aan klanten maar is het nog uit te leggen aan de rechter. Alles boven de vijf jaar, daarvan gaat de rechter zeggen dat je te laat bent. Dit kost ons dus nu ook 1,2 miljoen. We gaan daarom nu ook een project starten om dit bij te werken. Dit kost veel geld, maar levert 12 miljoen op. Het is alleen kijken hoe we dit aan klanten uit gaan leggen, zij hebben al vijf jaar niks van ons gehoord en krijgen nu een rekening voorgeschoteld.

Het antwoord op jouw vraag is dus dat de werkdruk bij dit proces betekend dat het naar de achtergrond verschuift. Dit heeft vooral te maken met het feit dat een jaarlijkse activiteit is.

AH: Een gedeelte van het onderzoek gaat over in control zijn en hoe je daar kan komen. Wat vindt je de definitie van in control zijn?

PK: Dat heeft niet zo zeer een papieren uitleg, dat is uiteindelijk wel waarop je het moet vastleggen dat je in control bent. Ik vind dat ik in control ben, als ik met een gerust hard alle externe stakeholders kan ontvangen. Of nou De Nederlandsche Bank (DNB) komt of iemand van risk, als zij mij vragen stellen over het proces dan moet ik ze van A tot Z alles kunnen uitleggen.
Het is mijn rol, mijn taak en mijn verantwoordelijkheid om op de hoogte zijn van het proces van A tot Z. Dat ik gewoon weet, wie der ook komt, kan ik alles vertellen. Tot op een bepaald detailniveau, dan komt er een moment dat het hele specialistische vragen zijn en dan roep ik **even iemand erbij die dat kan uitleggen. Op het moment dat ik hiertoe in staat ben, ben ik ook in** staat om aan al mijn collega business managers uit te leggen wat mijn proces is en waar ik verantwoordelijk voor ben. Over de projecten die lopen informeer ik ze op periodieke basis. Hier krijg ik dan ook wel is vragen over, zoals hoe loopt het? Hoever ben je?. Intern heb je veel meer afstel momenten op duidelijk te maken van ik ben met het proces bezig en het gaat goed. Weet dat wij stevenen op december klaar en januari gaan we de contracten inladen. Wekelijks is er op maandag een overleg waarin we elkaar op de hoogte houden.

Intern kan ik iedereen op de hoogte houden. Ik ben in control als ik mezelf in de spiegel kan aankijken en gewoon weet dat wie mij ook wat komt vragen ik zeker weet dat ie diegene tot een zeker detailniveau alles kan vertellen.

AH: Kan je jezelf op dit moment in de spiegel aankijken?

PK: Ja. Ik weet wel heel veel van de winstdelingen en mijn grote voordeel is dat ik, ooit samen met een oud collega, het programma voor de winstdelingen mee heb helpen bouwen, specificeren en testen. Dus ik zou, als ik er wat moeite voor doe, zelf de winstdelingen bij kunnen werken. Dat gaat wel wat iets te ver, maar dat onderschrijft wel dat ik vind dat je er veel vanaf moet weten. Dat maakt ook dat de mensen die ermee werken jou respecteren op inhoud.

AH: Omdat u er genoeg vanaf weet?

PK: Ja, omdat ik er veel vanaf weet. Op het moment dat ik tegen Wim(collega die veel in detail weet) zeg, ga alsjeblieft mee als PWC (accountant controle) komt want ik kan de vragen niet beantwoorden, dan zit je volgens mij niet goed in je rol als proceseigenaar.

AH: Als je mensen van de afdeling nodig hebt, omdat je zelf niet de verantwoordelijkheid kan nemen om daar te gaan zitten, lijkt me dat inderdaad niet juist.

PK: Kijk we hadden in het verleden een manager die was eerst manager bij een reisbureau. Hartstikke aardige meid, maar die werd manager van een klantenteam en werd proceseigenaar van een aantal processen. Terwijl ze qua inhoudt niet veel wist, ze zei ook als ze mij vragen gaan stellen, ga ik echt nergens op antwoorden. Eigenlijk kan je dan niet proceseigenaar zijn. Nu is er ook de discussie binnen het pensioen bedrijf, of Hans de Jong (nieuwe manager KR&QCT) wel winstdelingen en OA erbij moet krijgen. Ik heb er vertrouwen in dat Hans dat kan en mocht hij het gaan doen gaat hij zich ook verdiepen in de materie, hij weet namelijk ook dat als jij dat doet dat hij het respect van de medewerkers verdiend. Hans is dan wel proceseigenaar en verantwoordelijk/accountable, maar het kans best zijn dat hij zegt ik delegeer een verantwoordelijkheid naar één van de medewerkers. De medewerkers zouden dit moeten kunnen en snappen. Afhankelijk van wie er langs komt zou er dan gekeken moeten worden we er naar toe gaat en wie de vragen kan beantwoorden. Dit is in het kader van back-up ook handig.

AH: Van wat uit je eigen proces, kan je zeggen, ik ben in control. Ook kijkend naar jouw eigen definitie?

PK: Vanuit mijn definitie zijn we niet in control als het gaat over de achterstand en de consequenties daarvan. We weten wat de afspraken met de klanten zijn, de juridische stukken zijn in orde (niet altijd vindbaar). Het probleem is dat wij, en dat is makkelijk want ik kan natuurlijk wijzen naar de organisatie, anderhalf jaar geleden is er gezegd we centraliseren het bij KR. KR had toen twee voorwaarden, die elkaar uitsloten, dan gaan wij de portefeuille volledig beheren (de klantenteams wisten toen al dat die niet bij was) en als deze niet bij gewerkt zijn krijgen wij de mankracht om deze bij te werken. Dat heeft er in geresulteerd dat de twee mensen die ze moesten ontslaan, niet ontslagen hebben.
Vorig jaar hebben we ons gefocust op premiebetalende contracten en dit jaar op premievrije contracten. We streven ernaar om eind dit jaar ze beide te hebben bijgewerkt.
Systeemtechnisch en procesmatig is het volledig ondersteund, dus als het goed is is het op 1 januari volledig bijgewerkt.

Ik ben dus niet in control omdat ik een groot gedeelte van de portefeuille achterstand heb.

AH: Vindt je wel dat je genoeg ondersteuning heb gekregen, omdat je een portefeuille kreeg die niet bijgewerkt was?

PK: Ja, in die zin dat er aan één van de voorwaarden werd voldaan, dat ik er mensen bij kreeg. Alleen bij de prioriteitsstelling zijn dus in de drukte de premievrije contracten in de verdrukking geraakt.

Je zou kunnen zeggen, wat ook een beetje de definitie is van het in control statement, als je weet wat er aan schoort en je weet bij welke klanten we welke problemen hebben en je hiervoor een project hebt gestart, dan kan je zeggen ik ga de deadline van 1 januari niet halen. Tevens kun je dan wel zeggen dat je er alles aan gedaan hebt wat er nodig is om het wel te proberen. Als je alle maatregelen hebt getroffen om daar te komen, kan je zeggen het is niet helemaal klaar maar ik ben er mee bezig. Op dat moment ben je vooralsnog in control.

AH: Dan ben je dus in control omdat je weet wat er mis is en je hebt er alles aangedaan.

PK: Ja, omdat je weet dat er nog een blinde vlek zit. Een voorbeeld is de opdrachtportefeuille. We (Wim en ik) zijn van mening dat het de contracten misschien verkeerd zijn ingevoerd. Deze contracten zitten er al een tijdje in, waardoor er de kans bestaat dat er verkeerde getallen uit de berekeningen komen. Nu zijn we aan het kijken of we dat gaan meenemen in het project van het bijwerken van de portefeuille of we dat apart als een project zien. Het zou namelijk zo kunnen zijn dat alle contracten eruit gehaald moeten worden, opnieuw moeten invoeren en dan alle jaren bijwerken. Dit is dus nog een blindspot. Dus als ik een disclaimer zou moeten opnemen zou dit het zijn.

AH: Dus als je zo'n disclaimer opneemt weet je wel wat er aan de hand is en dat er wat aan gedaan moet worden.

PK: Ja inderdaad, als er een controle komt en als bevinding komt eruit dat de opdrachtportefeuille niet correct is dan kan ik daar niet door verrast worden. Je weet natuurlijk niet wat je niet weet. Je moet er ook op vertrouwen dat de medewerkers het goed hebben gedaan.

AH: Alles controleren kost natuurlijk ook veel tijd en geld.

PK: Ja, je zou bijvoorbeeld in een Excel bestand met 25 vakken kunnen zeggen dat drie daarvan extra moeten worden nagekeken. De impact op de premie van deze velden is zo groot. Met alle respect hoef je niet te checken over wel het woordje de bij de tenaamstelling staat. Er is wel een analyse gemaakt tussen de tenaamstelling van de contracten en de kamer van koophandel, maar dit is niet van essentieel belang voor de contracten zelf.

AH: Dit heeft geen invloed voor de uitkeringen?

PK: Nee, het is gewoon belangrijk dat de juridische stukken extra gecontroleerd worden. Als de contracten volledig zijn en het goed gaat, worden ze automatisch laten bijwerken door het winstdelingensysteem en dan ziet niemand hem meer.

AH: Komt het contract wel naar boven als het niet goed gaat?

PK: Nee, nu komen ze allemaal naar boven en worden ze allemaal gecontroleerd. Hierna gaan ze gewoon automatisch door.

AH: Okee dat is duidelijk. Nu wil ik graag even verder gaan met het onderwerp In Control Statement(ICS). Ik weet dat je weet wat het ICS inhoudt, maar zou je toch even kort kunnen vertellen wat je precies van de functie van het ICS is en wat je er precies van vindt.

PK: De functie van het ICS heeft een interne en externe werking. De interne is dat het jou verplicht om goed na te denken over jouw taken en verantwoordelijkheden ten aanzien van het proces. Weet je echt alles wat er speelt binnen het proces en ben je voor jezelf in control.
De externe werking van het proces is durf ik dan ook een verklaring te ondertekenen waarmee ik ook aan de buitenwereld laat zien en verklaar dat ik in control ben.

AH: Denk je dat de functie van het ICS op deze manier goed ingevuld is? Schoort er nog wat aan, zou je nog toevoegingen kunnen benoemen?

PK: Het proces dat vooraf gaat aan het tekenen van het ICS is belangrijker dan het tekenen zelf. Het feit dat iemand zich verdiept in de materie, genoeg weet, voldoende informatie heeft dan is het sluitstuk het ICS. Kan iemand het ICS niet tekenen, dan zit er in het proces daarvoor iets mis.

AH: Maar dan heb je het ook over de risk awareness. Ik weet welke risico's er zijn, ik weet welke beheersmaatregelen ik daarvoor moet nemen en zou ik uiteindelijk het ICS durven te tekenen.
Dus de risk awareness staat dus duidelijk in verhouding met het ICS.

PK: Een manager zal snel zeggen 'ja maar waarvoor moet ik dan tekenen, waarom moet ik opeens zo formeel m'n handtekening zetten'. Eigenlijk laat diegene dan zien dat hij of zij bij zichzelf denkt van er zitten nog zwarte gaten in mijn verhaal, dus ik durf eigenlijk niet te tekenen. Ik verwacht alleen niet dat mensen dat hardop gaat zeggen.

AH: Dus ze zouden dan een reden gaan zoeken waarom ze het niet hoeven te tekenen en deze reden dat niet bij zichzelf zoeken maar bij iemand anders.

PK: Ja, ze zullen naar een externe rechtvaardiging zoeken. De vragen komt het in m'n dossier, wordt ik erop afgerekend zal dan naar voren komen. Maar het ICS is eigenlijk ter bevestiging dat je weet wat er speelt en als je niet durft te tekenen geef je dus aan dat er gaten zitten waardoor je niet voldoende vertrouwen hebt in het proces of in jezelf om het te tekenen. Het doel van het ICS is niet om de mensen hierop af te rekenen.

AH: Denk je dat mensen goed genoeg op de hoogte zijn dat ze niet worden afgerekend?

PK: Ja, dat is het risico wat gelopen wordt. Dat de mensen zeggen ik heb er wel is wat over gehoord, maar dat ze niet weten wat het is. Er moet dan eigenlijk alleen maar uitgelegd worden dat het gaat om het proces en het ICS het eindstation is. Ze doen al alles voor het proces, ze zijn er goed mee bezig alleen is het dan de vraag of ze durven te verklaren of ze voor het proces in control zijn.

AH: Okee, en dan het ICS zelf. Er staan natuurlijk wat vragen over algemene zaken, wat specifiekere zaken en ruimte voor de disclaimer en verdere uitleg. Zou je er nog andere onderdelen of onderwerpen bij willen zien?

PK: Je bent als proceseigenaar verantwoordelijk voor het proces, de risico's en de controls. Wat er boven de markt hangt is een stukje wetgeving en beleid. De wetgever zegt hoe je moet handelen en het beleid vertaalt dat naar de praktijk. Als ik naar het ICS kijk, dan kan ik tekenen alleen ben ik niet volledig van de wetgeving op de hoogte. De vraag is ook of je dat moet zijn.
Dat is voor mij nog wel een witte vlek, waarvan ik denk ik zou het fijn vinden als mensen van vanuit Legal zeggen wij hebben vanuit compliance getest of het proces voldoet aan wet en regelgeving. Voldoet het proces hier niet aan, dan ben ik per definitie niet in control.

AH: Dus je ziet het liefst dat Legal kijkt of het proces aan alle wettelijke eisen voldoet.

PK: Ja, want alle processen, de uitvoering van de processen en de projecten zitten binnen de Business Line Pensioen(BLP) zelf. Alleen Legal en beleid zit buiten de BLP, het is dus een externe partij en als die zeggen je doet het goed, dan heb je extra bevestiging.

AH: Oké, dat is duidelijk. We hadden het net over de risk awareness en de verhouding met het ICS en dat deze verhouding erg belangrijk is. Nu is mijn vraag, wat vind je van de risk awareness binnen je eigen proces?

PK: In mijn geval heb ik het geluk gehad dat ik Maarten Nederstigt en Elise van de Maarl binnen mijn afdeling heb. Hierdoor kijk ik met een andere blik naar risk. Ik merk nu wel in de praktijk dat risk een andere manier van denken is. Als je vanuit verschillende manieren naar een proces kijkt, kan je altijd wel wat van een proces vinden. Ik denk dat ik voldoende risk aware ben, ik wel het vermoeden dat andere collega's dat minder zijn. Die kijken voornamelijk naar de uitvoering van het proces, die zijn allang blij dat het functioneert en dat het in de systemen past. Ze zullen de risico's minder goed kunnen benoemen.

Kijk je hebt een riks en een riskevent. Risk is wat er kan gebeuren, een risk event is dat het gebeurt is. Je moet dus van uit risk naar je proces kijken en niet vanuit risk events. Vaak gebeurt dit niet.

AH: Wat zou je hier tegen kunnen doen. Zou je de risk awareness van de proceseigenaren zelf moeten vergroten.

PK: Eerst is de vraag mag je het van een manager verwachten.

AH: Ja, ze krijgen natuurlijk wel nog meer op hun bord.

PK: Er zijn al risk in controll self assesments, die worden afgenomen door Maarten en Elise. Als een proceseigenaar zegt van ik ben allang blij dat het proces loopt, kunnen jullie vanuit risk kijken wat de risico's zijn. Worden deze gevonden dat wordt er een actieplan opgesteld.

AH: Weten Maarten en Elise wel genoeg af van elk proces?

PK: Dat is het punt, vanuit risico perspectief hoef je niet alles er vanaf te weten. De inhoudelijke risico's kunnen de proceseigenaren vaak zelf beoordelen. Maar bijvoorbeeld het reputatierisico, daar heb je een bepaalde kennis voor nodig.

AH: Als je naar je eigen proces kijkt, zou je dan nu het ICS kunnen ondertekenen.

PK: Ja (interruptie)

AH: Waarom ben je daar zo zeker van? Komt dit doordat je voldoet aan je eigen definitie?

PK: Ja, ik voldoe aan mijn eigen definitie. Tevens heb ik van Internal Audit het stempel effective gekregen, dit is het beste oordeel dat je kan krijgen. Dit betekent dat je procesbeschrijving in orde is, je controls in place zijn en dat ze aantoonbaar worden uitgevoerd. Dus als Internal Audit mij een effective geeft, waarom zou ik dan zelf niet durven te tekenen. Verder heb ik met een van m'n medewerkers gezeten en hebben we bepaald dat er nog vier verbeterpunten zijn. De communicatie naar klanten kan bijvoorbeeld beter. Internal Audit heeft dit ook omarmd, zij zeggen ook al heb je een effective, het is voor jou nog niet goed genoeg.

Alleen bij ICS winstdeling zou ik als disclaimer willen opnemen dat ik voor de premie betalende portefeuille een akkoord wil hebben op die paar cellen die gecontroleerd moeten worden. Ook zou ik opennemen dat het project wat loopt tot 1 januari niet met zekerheid opgeleverd kan worden en dat ik toezegging wil om dit op te kunnen lossen.

AH: Kijkt Internal Audit naar alle processen?

PK: Nee, alleen naar de gene met hoge financiële risico's.

AH: Dus eigenlijk de high categorie?

PK: Ja, klopt. Bij de andere categorieën is het risico te beperkt.

AH: Je geeft aan dat je al het vertrouwen hebt om het ICS te tekenen. Zou er toch vanuit de organisatie iets zijn waar je behoefte aan hebt?

PK: Nou als je naar mijn proces kijkt. Het was in het verleden zo dat wij de boekingen, berekeningen en brieven maakte. Dit werd daarna aan de klantenteams gestuurd met het verzoek dit te fiatteren en de brieven uit te sturen. Want het is een communicatie moment en dat hoort daar, dat vonden zij en ik dacht prima. Dit hebben we een halfjaar gedaan, alleen gebeurde er niks bij de klantenteams. Ik zag het aantal oplopen, dus ben ik met de business managers in contact gegaan. Ik heb duidelijk gemaakt dat we bezig zijn met alles in orde te maken, jullie wilde perse dit onderdeel doen daar heb ik mee ingestemd, maar dan moeten jullie het wel doen. Dus ik heb gezegd dat ze het of moesten gaan doen of dat ik het naar me toe zou halen. Toen hebben we overlegd en besloten dat het naar mijn proces werd gehaald en de klantenteams geïnformeerd zouden worden over de fiattering en de brief zodat ze wisten dat er vragen van klanten konden komen. Toen moesten we die achterstand ook weer inlopen, die is wel ingelopen.

Stel wij zouden het stukje niet terug hebben genomen en het zou zo gebleven zijn. Zou ik vanuit de business wel de bevestiging willen hebben van ja wij werken hieraan en wij houden het in de gaten. Ik had daar periodiek een rapportage van willen zien.

AH: Ik had gelezen dat deze controle een onderdeel is van het proceseigenaarschap. Bedoel je dan hiermee dat deze controle niet voldoende is of dat het op een andere manier moet?

PK: Stel je voor je bent verantwoordelijk voor post en verzendingen. De brieven worden geprint door TNT en pakken ze in en sturen ze uit. Dan wil ik aan de eind van de middag een mail dat alle brieven geprint, ingepakt en verstuurd zijn. Anders ben ik niet zeker dat het gebeurt.

AH: En dan kan je dus niet met zekerheid het ICS tekenen.

PK: Nee, precies. Dan kan ik wel een disclaimer opnemen dat ik informatie nodig heb. Maar ik moet er dan zelf voor zorgen dat ik informatie krijg. Krijg ik dat niet gaat het escaleren. Dus ik heb wel rapportages opgevraagd, daaruit bleek ook dat ze er niks aandeden. Dit heb ik dan ook aangekaart en gezegd dat ik het onderdeel naar me toe trek.

AH: Kan dat zomaar onderling geregeld worden?

PK: Het is heel simpel, ik leg het voor aan het management team (MT), ik zeg dit is de analyse en dit is de situatie. Ik heb meerdere malen gevraagd van willen jullie die brieven gaan versturen, ik kreeg steeds als antwoord dat ze het te druk hadden en dus haal ik het terug. Het MT ging akkoord.

AH: Ja, als je het op die manier kan bewijzen en onderbouwen, heb je het eigenlijk nergens meer over.

PK: Ja, want ik kan natuurlijk niet in de lucht gaan lopen roepen dat het niet gebeurt. Ik moet het wel kunnen bewijzen. Ik heb de rol, ik ben de proceseigenaar, dus ik ga zelf de rapportage maken om te bewijzen dat het niet goed verloopt.

Natuurlijk waren er wel beheerders die het wel deden, maar dat was een handjevol.

AH: Okee duidelijk. Dan heb ik nog een vraag over je eigen proceseigenaarschap. Je bent natuurlijk proceseigenaar van meerdere processen, hoe ervaar je dat qua werkdruk? Je geeft net aan dat je van beide processen kan zeggen dat je zo goed als in control bent.

PH: Ik vind inderdaad dat ik bij beide processen in control ben. Dit heeft er mee te maken dat ik beide processen op inhoud heel goed ken. Dan voel ik me dus prettig en heb ik sneller het vertrouwen om te tekenen. Ik kan me wel goed voorstellen dat minder ervaren managers, die een moeilijk proces hebben gekregen, hier anders tegenover staan. Een meer ervaren manager kan beter z'n tijd verdelen.

AH: Dus zou je kunnen zeggen dat als je de inhoud goed weet en meer ervaring hebt, dan kan je beter meerdere processen tegelijk aan?

PK: Je moet er wel rekening mee houden dat je de mensen niet gaat overladen. Je moet het dus wel eerlijk verdelen. Er zit wel een bepaalde logica in dat je de ervaren proceseigenaren de moeilijkere processen geeft. Je doet een beginnende managers er geen plezier mee om hem of haar een moeilijk en minder overzichtelijk proces te geven.

AH: Maar doe je de ervaren proceseigenaren er dan wel een plezier mee om ze meerdere moeilijke processen te geven. Of is dit meer verdeeld, dat als je een high proces hebt je niet nog een high proces erbij krijgt en eerder een low proces erbij krijgt.

PK: Dat is de reden dat Hans de Jong, de meest ervaren procesmanager, de twee moeilijkste high risk processen heeft. Hij heeft ervaren medewerkers in zijn team die de nieuwe pensioenklas opvangen, dus hij kan z'n tijd goed verdelen. Het is ook logisch dat bijvoorbeeld Daniëlle Scheenstra arbeidsongeschiktheid heeft gekregen, zij is het meest ervaren daarin en heeft de meeste kennis. Er wordt dus wel met verstand naar gekeken, door riks managers en het MT. Er gaat natuurlijk nu veel veranderen, dus Maarten Nederstigt en Konstant Endlich doen een voorstel.

AH: Dus als de proceseigenaren naar een andere afdeling gaan kunnen zij hun processen niet meenemen. Wat dus betekent dat ze deze over moeten dragen aan iemand anders.

PK: Ben je nu proceseigenaar van een proces wat zich afspeelt binnen de klantenteams en je gaat naar een ander klantenteam, dan kan je gewoon proceseigenaar van dat proces blijven. Ik ga bijvoorbeeld buiten de business line dus ik kan niet OA en winstdeling blijven doen. Het moet een business manager van pensioen zijn die deze processen beheerd.

AH: Okee, dankjewel. Ik denk dat ik alle antwoorden heb!
Bedankt voor het interview.

PK: Graag gedaan.

C. Interview respondent 2

Geïnterviewde: Daniëlle Scheenstra - Visser
Functie: Proceseigenaar
Locatie: Den Haag, kantoor AEGON
Datum: 28 april 2015
Duur: 57:30

Interviewer Amber Hoogwerf hierna genoemd **AH**.
Geïnterviewde Daniëlle Scheenstra – Visser hierna genoemd **DS**.
Bij dit gesprek was ook Paul Kamerbeek aanwezig, hierna genoemd **PK**.

Na een korte introductie, is er gevraagd of het gesprek opgenomen mocht worden. Vanaf hier start ook de uitwerking van het interview.

AH: U bent proceseigenaar, kunt u in een paar zinnen uitleggen wat volgens u het proceseigenaarschap precies inhoudt?

DS: Het is heel typerend, zoals je net al zei, toevallig hebben we twee weken geleden een overleg gehad. Toen ging het ook over proceseigenaarschappen en specifiek over een persoon. Het ging toen over in control zijn en of je de andere business managers moet 'aanspreken' op achterstand. Ik vind dat je elkaar op de hoogte moet stellen als je ziet als het uit de pas loopt. Een ander zei staat dat erin dat, moet dat? Je merkte al de onduidelijkheid dat iedereen het naar eer en geweten doet, maar of dat hetzelfde is en of het voldoet aan de definitie, dat vraag ik me af.

Laat ik het zo zeggen je bent eigenaar van een bepaald proces, dus je zorgt dat er een procesbeschrijving is en dat je aanspreekpunt bent binnen de organisatie, binnen het beheer, maar ook daar buiten. Als er wijzigingen zijn dat je daar vanaf weet, dit betekent niet dat je alles in detail moet weten. Ik ben proceseigenaar van arbeidsongeschiktheid en één iemand van mijn afdeling weet alles van beleid. Dus ik verwacht dat hij op de hoogte is van alle wettelijke wijzigingen en dan daarmee aan de slag gaat. Ik vind ook dat het goed is om algemeen vast te leggen hoe iedereen hier mee om moet gaan.

Over het algemeen ben je dus een aanspreekpunt en zorg je dat je in control bent. Tevens zorg je ervoor dat je mede business managers op de hoogte houdt van wat er speelt.

AH: Ik hoorde inderdaad al zoiets van Paul, hij zei als ik iets heb of er speelt iets dan stel ik mijn mede managers daarvan op de hoogte. Daar zijn de meningen dus over verdeeld?

DS: Ja. Het is niet te doen, om over alle onderwerpen alles te weten. Je doet het om het te verdelen met elkaar en er voor te zorgen dat iedereen z'n eigen aandachtsgebied heeft. Je hoeft elkaar niet tot in detail niveau op de hoogte te brengen, maar dat je wel weet wat er speelt. Dat als er een vraag komt, dat je er iets over gehoord hebt. Je moet wel in hoofdlijnen een beetje weten wat er speelt.

AH: Het lijkt me ook zeker moeilijk om alles over elk proces te moeten weten.

DS: Ja, maar dat moet je ook niet willen. Daarom moet je kunnen vertrouwen op je collega's die de details weten.

AH: Binnen jouw eigen proces, doe je alles zelf of doe je ook de taken verdelen onder de medewerkers?

DS: Ik heb één medewerker die heel veel van het onderwerp weet. Ik betrek hem dus ook bij heel veel dingen. Dat vindt ik nog wel een lastige. Tot waar gaan mijn werkzaamheden en wat zijn werkzaamheden die ergens anders toe horen. Tot hoever gaat de reikwijdte, wat wordt er wel van je verwacht en wat wordt er te veel van je verwacht.

Ik heb een onderwerp dat behelst zoveel verschillende dingen. Als proceseigenaar is dat zoveel, dat het eigenlijk niet meer te behappen. Wat moet je dan als proceseigenaar doen? Moet je al die stukjes aansturen of komt er, als het zo heel veel wordt, een projectleider om de hoek kijken. Dat vind ik een beetje een grijs gebied. Dus tot waar gaat je reikwijdte en als het te veel is wie betrek je daar dan bij om jouw te ondersteunen.

AH: Als je een hele grote reikwijdte hebt en heel veel te doen hebt, kun je dan nog wel aan je taak als proceseigenaar voldoen?

DS: Ja, de vraag is of je dan geen dingen gaat vermengen met elkaar. Dat je rollen krijgt die tegenstrijdig aan elkaar zijn. Bijvoorbeeld dat je iets zelf uitwerkt en het ook zelf moet accorderen, dat zijn wel de dingen waarvoor je moet uitkijken. Zie je je eigen fouten nog wel als je er te diep inzit.

AH: Is dat dat ook een vorm van in control zijn? Als in ik heb geen tegenstrijdige belangen binnen mijn eigen proces.

DS: Ja, ik denk dat dat één van de dingen is die je moet aanvinken. Ben jij niet de gene die de instructies schrijft en deze ook accordeert. Dat je input geeft is okee en dat je het checkt, uiteindelijk moet ik er akkoord op geven. Dus klopt dat wel en moet er niet tussendoor ook nog iemand naar kijken.

AH: Ja, als je akkoord op je eigen stukken moet geven als je ze zelf maakt, dan is het wel heel makkelijk.

DS: Ja, er wordt een voorzet gedaan en dan kijk ik ernaar en zeg ik nou dit moet anders of dit klopt niet. Daarna wordt er gezegd accordeer jij? Maar klopt het wel dat ik zeg dit is niet goed en dit moet het zijn en dat ik het daarna accordeer. Eigenlijk zou er ergens nog een controle moeten zijn, dat iemand anders zegt ja het klopt.

AH: En qua risico's. Ik heb de procesbeschrijving doorgelezen en daarin stonden voornamelijk systeemrisico's. Zijn er ook nog menselijke risico's?

DS: Ik denk dat er altijd wel menselijke risico's zijn. Iedereen maakt fouten. Dat geldt voor alles, overal waar menselijke handen aanzitten daar kunnen fouten gemaakt worden. Als je iets niet goed beoordeeld, is er al een risico. Ik heb een van de meeste emotionele processen, als je daarin een fout maakt dan kan het een deelnemer geld gaan kosten. Ik denk dat dat geldt voor alle processen de meeste risico' s zullen in het systeem zitten, maar er zijn ook zeker menselijke risico's.

AH: Okee en even verder gaan op in control. Als je hoort in control, waar denk je dan aan?

DS: Bij in control heb ik het idee dat je eigenlijk op de hoogte bent van wat er, rondom het proces waar je eigenaar van bent, gebeurt.

AH: Maar ook dat je de risico's kan herkennen en dat je weet welke maatregelen je moet nemen?

DS: Ja, dat je weet welke maatregelen er aanhangen. Vanuit de accountantscontrole zal er dan ook geaccordeerd zijn dat die methode effectief is. Belangrijk is dat je op de hoogte bent van de risico's en beheersmaatregelen die daarvoor nodig zijn. Het kan ook zo zijn dat er een risico is waar nog geen beheersmaatregel aanhangt, het is dan belangrijk om aan te geven dat je dit weet en dat je bezig bent om het op te lossen. Je bent dan ook in control, omdat je weet dat er een risico is.

AH: Voor het In Control Statement (ICS) is het dadelijk ook de boodschap, ook al heb je nog geen beheersmaatregel je kan gewoon tekenen want je bent op de hoogte dat het er moet komen.

DS: Ja, klopt!

AH: Als je nu naar je eigen proces kijkt, denk je dan nu van 'ik ben in control'?

DS: Ja ik ben in control omdat ik weet wat er allemaal moet gebeuren. Nog niet alle beheersmaatregelen zijn er en het proces zit niet helemaal dicht. Maar ik ben op de hoogte van het feit dat er nog dingen moeten gebeuren en dat er nog risico's zijn. Dat komt ook omdat dit een proces is, waarin de nodige risico's zitten.

AH: Zou je een voorbeeld kunnen noemen van zo'n risico?

DS: Ja hoor! De wetgeving rondom arbeidsongeschiktheid is erg complex. Er is nu een convenant van Leeuwen. Er staat duidelijk in wat er van ons verwacht wordt, maar als ik dat moet gaan vertalen naar de praktijk dan wordt het lastig. Ik denk dat bij mezelf hoe had je dat in gedachte gehad? Daarbij als we dit allemaal moeten gaan doen, hoe duidelijk wordt het dan voor de deelnemer. Het wordt er namelijk voor de deelnemer niet duidelijker op.

Ik zal het even uitleggen, want anders wordt ik heel vaag. Als mensen uit dienst zijn hebben ze nog steeds recht op een bepaalde dekking. Hoe weet je nou precies om welke deelnemers het gaat, hoe weet je welke wel recht hebben en welke niet. Dat moet je dan verwerken en bijhouden op een manier, die zo omslachtig en complex is. Het wordt op deze manier niet veel duidelijk voor de deelnemer. We voeren het uit, maar het risico qua uitwerken en de fouten die we kunnen maken acht ik erg groot. We zijn nu bezig met opleidingen, we proberen wel beheersmaatregelen te treffen, maar ik blijf het risico groot vinden.

AH: Dat klink inderdaad niet praktisch. Er bestaat natuurlijk ook de kans dat je vragen terug krijgt van deelnemers die je niet kan beantwoorden.

DS: De hele wetswijziging is gedaan, zodat het gunstiger is voor de deelnemers. Je kan afvragen of het wel uit te leggen is in Jip en Janneke taal. We voeren het uit, doen we het goed en duidelijk, dat is een risico.

AH: Heb je vanuit AEGON wel ondersteuning hiervoor gekregen.

DS: De man van beleid weet er heel veel van. Daar de wetswijziging hebben we ook nog een persoon extra erbij gekregen. Juridisch en qua beleid is het allemaal uit te leggen, alleen de uitvoering en de administratie is erg lastig.

AH: Doen jullie het hele proces zelf?

DS: Nee, die collega die er veel vanaf weet bij mij op de afdeling en Opleidingen is er erg bij betrokken. Er zijn hele opleidingen gemaakt om bijvoorbeeld te leren hoe je moet muteren. Dat is er allemaal. Of het allemaal duidelijk is weet ik niet.

Dus de ondersteuning is prima. Dit betekent alleen niet dat het duidelijk wordt naar buiten toe.
Het is alleen lastig hoe je het brengt naar de mensen toe. De mensen zitten al in een lastige situatie en hebben hele andere dingen aan hun hoofd. Als ze dan zo brief krijgen denken ze ook van 'ja het zal wel' of juist van 'o nee, wat nu'

(Paul Kamerbeek komt binnen)

We zijn dus goed bezig met het beleid, alleen het uitvoeren is een risico.

PK: Als je dit weet en het onderbuik gevoel hebt, dat er iets mis is en dat je er gelijk op kan acteren. Dan kan je ook met disclaimer het ICS tekenen. Daniëlle jij werkt hier al langer en jij hebt dat gevoel. Er zijn ook collega's die dat niet hebben. Dat is geen verwijt, maar dat zijn wel de feiten.

DS: Je ziet bepaalde logica en dat herken je. Ik heb zelf in het beheer gezeten, daardoor weet je wat wel en niet logisch is. Dat merk je niet alleen binnen je eigen proces, maar ook bij meer dingen. Dan wordt er iets gezegd en dan denk je 'ja maar heb je al daar en daar aan gedacht'. Dat komt uit je verleden en omdat je er ervaring mee hebt.

AH: Het is dus belangrijk dat je een ervaren persoon met kennis op zo'n positie hebt zitten.

PK: Er bestaat waarschijnlijk een causaal verband tussen de kennis en ervaring van een proceseigenaar en de mate waarin hij in staat is en het gevoel heeft dat hij een ICS af kan geven. Een ervaren manager heeft als er iets gebeurt allemaal associaties, zo van dit en dat moet gebeuren. Een ander heeft deze associaties niet.

AH: Dan zijn we bij het ICS beland. Weet hoe het ICS eruit ziet?

DS: Nee, dat weet ik niet.

AH: Het ICS is een document die begint met wat algemene gegevens over de proceseigenaar en het proces zelf. Daarna wordt er gevraagd wanneer je voor het laatst de procesbeschrijving hebt nagekeken en hetzelfde geld voor de werkinstructies en de opleidingen. Daarna zijn er nog wat ja en nee vragen. Verder is er ruimte om een disclaimer op te nemen.

PK: Ja, eigenlijk gewoon een paar variabelen die je af kan vinken. Als je er dan achter komt dat je geen procesbeschrijving hebt, weet je al dat je daar wat aan moet doen. Eigenlijk verklaar je dat je al je risico's in kaart zijn gebracht. Onder de variabelen staan de grootste risico's en daarvan verklaar je ook dat je een actieplan hebt om ze op te lossen. Het wordt dus niet meer dan een A4'tje waarbij er gevraagd wordt aan de proceseigenaar, het management teamlid wat daarbij hoort en de riskmanager om te tekenen en op deze manier aan te geven dat je in control bent.

AH: Dus eigenlijk geef je door te tekenen aan dat je in control bent.

DS: Ik denk dat het ook goed is om te weten op basis daarvan ben je in control.
De procesbeschrijvingen, werkinstructies en opleidingen kan je wel zelf bedenken, maar als iemand van risk er naar kijkt dan je altijd nog denken van 'o, dat had er ook bij gemoeten, goed dat je het zegt'. Wanneer je dit doet, voor alle processen, dan is het ook eenduidig. Dan kan je daar ook meer mee. Je kan wel zeggen van ik ben in control, maar misschien vergeet je wel iets. Misschien iets wat risk wel belangrijk vindt, maar waar jij nog nooit aan gedacht hebt.

AH: Inderdaad, dat je door het tekenen er aan herinnerd wordt dat je moeten kijken of je up to date bent. En waar we het net over hadden, dat je de ruimte hebt om een disclaimer op te nemen.

DS: Klopt, je kan soms een risico zien maar er hoeft niet altijd al een beheersmaatregel te zijn. Dat je wel op de hoogte bent dat er iets speelt. Ik zou het ook raar vinden als er uit de accountantscontrole zou komen dat alles goed zou zijn. Zeker als ik weet dat er een risico gelopen wordt en er nog geen beheersmaatregel is. Dus ik wil juist dat er uit de accountantscontrole komt dat er iets niet goed zit, want dan weet je dat je er wat aan moet doen.

PK: Het ICS is ook een hulpmiddel. Ik weet dat Daniëlle een ervaren manager is. Ik kan me voorstellen dat als je wat nieuwer bent en je een proces krijgt wat je moeilijk vind. Zou je kunnen twijfelen om te tekenen. Nu hoor ik bij jou geen terughoudendheid en geen angst voor een afreken cultuur.

DS: Voor mij is het ook juist meer dat ik weet of ik op alles gelet heb. Zijn er geen dingen die er doorheen geslipt zijn.

PK: Je krijgt het ICS niet kant en klaar aangeleverd. Wat we weten wordt er ingevuld. Juist het onderste stukje, waar Amber het over heeft, dat jij kan zeggen van ik weet wat er mist en ik kan toch het ICS tekenen. Kan jij je voorstellen dat er andere zijn die denken 'nou ik weet niet of ik wel kan tekenen'.

DS: Ja, dat denk ik wel. Het kan gezien worden als, 'als ik hier nu nee op zeg, dan heb ik mijn proces niet goed gedaan'. Ik kan me er zelf niks bij voorstellen. Ik weet wel dat het de mogelijkheid. Ik weet ook niet hoe goed alle proceseigenaren in hun proces zitten. Ik denk dat daar verschil tussen zit.

PK: Samenvattend afhankelijk van je kennis en vaardigheden, zou je zo'n ICS wel of niet kunnen tekenen. Denk je dat het een gevaar is, dat als het een vereiste wordt, wat het wordt vanuit Solvency II en gecontroleerd wordt door de accountant, dat de andere managers denken 'als ik moet tekenen voor Solvency, dan teken ik gewoon'.

DS: Als ik teken, wil ik weten waar ik voor teken. Ik zet m'n handtekening eronder, dus ik wil weten waar ik voor tekenen. Er zullen vast mensen zijn die denken 'o je hebt m'n handtekening nodig, hier heb je hem'. Ik denk wel dat dat minder is geworden. Ik denk dat mensen er bewuster van zijn wat er speelt. Ik denk ook dat het eraan ligt welk proces het is.

PK: Want?

DS: Het ligt er denk ik aan hoe zware risico's er in een proces zitten en hoeveel impact ze hebben.

PK: Oké dus we hebben high, medium en low risk. Suggereer jij dat er een verband bestaat tussen high risk en het tekenen. We hebben al wel geconstateerd dat de ervaren managers aan de high risk processen gekoppeld zijn. Bij medium risk zijn het al wat meer managers. Denk je dat er bij low de kans bestaat dat mensen denken 'ik teken wel even'.

DS: Of dat er minder aandacht voor is, dat er voornamelijk aandacht is voor high risk processen.

PK: Dus dat de high risk processen beter in kaart zijn gebracht en dat de managers van de low riks processen sneller tekenen. Dan bestaat er dus de kans dat de low risico's langzaam uitgroeien tot medium en high risico's.

DS: Ik kan me voorstellen dat de focus er meer is op de high risk processen. Als ik kijk bij mij op de afdeling, de focus gaat naar de contracten waarbij de problemen zitten, die krijgen alle aandacht. De contracten waarvan wij denken dat het allemaal loopt, die krijgen minder aandacht. Terwijl als je daar misschien naar zou gaan kijken, dan zou er best iets kunnen zijn wat niet goed loopt.

AH: Maar als de proceseigenaar gewoon even tekent, dan heb je toch nog steeds dat het MT-lid en de risk manager ook mee moeten tekenen. Die hoort dan toch eigenlijk wel te zeggen 'wat je nu doet is niet correct'.

PK: Als de proceseigenaar neer zet dat er geen bijzonderheden zijn. Dan is het maar de vraag of het MT-lid wel weet wat de bijzonderheden zijn. Vaak zitten ze zo ver van de business af dat ze de inhoud niet weten. De riskmanagers die zijn verantwoordelijk voor alle business lines, het is dus onmogelijk om van hun te vragen om overal wat vanaf te weten.

Van sommige high risk processen kom je niet af. Ook al zou je het strak geregeld hebben, als er iets mis gaat staat het meteen op de voorkant van De Telegraaf. Je hebt daarom iets nodig binnen de business lines, zoals Maarten en Elise, die genoeg ervan af weten om te kijken of het allemaal wel klopt en logisch is. Er moet wel gewaakt worden dat ze er niet te veel ingroeien.
Eerste lijns management is dus nodig om alles goed te kunnen organiseren. Je moet het de proceseigenaren ook niet aan doen om ze proceseigenaar, systeemeigenaar, opleider enz. in hun eentje te laten zijn. Er moet wel voldoende ondersteuning zijn, anders kan de proceseigenaar het niet aan.

Er wordt bij pensioen begonnen, omdat er bij de andere business lines nog niet eens wordt gewerkt met proceseigenaren.

AH: Ja, daar begonnen we het gesprek ook mee, de reikwijdte moet niet te groot zijn. De taken moeten overzichtelijk en duidelijk zijn.

PK: Ja, daarom krijgen de meest ervaren managers, die tevens de meeste aanzien hebben, de grootste risico's voor hun kiezen. Onwetendheid wordt beloond.

DS: Voorlopig heb ik alleen arbeidsongeschiktheid.

PK: Complex genoeg.

DS: Ja, dat is waar!

AH: Maar om even verder te gaan op gedrag. Wat zou je ter aanvulling nodig hebben vanuit AEGON, om minder drempels te hebben om het ICS te tekenen?

DS: Ik zie het meer als een afvinklijstje. Is er een procesbeschrijving en is deze bijgewerkt. Dit is niet iets waarvan ik 's morgens als ik binnen kom denk 'ja dat ik is even bekijken'. Als ik dat één keer per jaar moet controleren, dan zit het in het systeem. Dan zie je ook van 'o ja he tis te lang geleden, er moet hier iets aan gedaan worden'. Het kan een herinnering zijn dat je mensen even bij elkaar moet roepen of sommige mensen even een seintje te geven. Als het goed is wordt dit bij mij al gedaan door Dick de Jager, hij is van beleid, maar ik ben nog steeds verantwoordelijk ervoor. Het is belangrijk dat je even ziet dat er bijvoorbeeld nog wat aan opleidingen gedaan moet

worden. Bij mij zijn ze net allemaal opgestart, dus dat gaat goed, maar misschien over vier jaar moet het weer veranderd worden. Gewoon eventjes een reminder krijgen van 'zit het nog goed en moet ik er misschien achteraan gaan'.

PK: Zie jij het liever dat het ICS vooraf zo goed mogelijk is ingevuld, of zeg je dat doe ik liever zelf?

DS: Is dat wel handig, op het moment dat het al in is gevuld zal iemand sneller een handtekening zetten. Als gewoon de laatste datum open staat en nog meer dingen waar je even naar moet kijken. Dan heb je een lijstje die je zelf moet checken. Als iemand het voor je invult, dan ben je er niet echt zelf mee bezig.

PK: Het is ook de bedoeling dat de manager geholpen wordt door het ICS, niet dat het alleen maar is om aan de regels van Solvency, Risk Management en Compliance te voldoen. Je moet de samenwerking tussen Risk Management en de proceseigenaar als een structuur te zien.
Het is de hoop dat mensen achter de schermen de dingen op gaan zoeken die ze moeten weten voor het ICS. En dat ze de andere proceseigenaren kunnen kijken hoe jij ervoor staat.

DS: Ja, dat zei ik net al bij het onderwerp 'wat is proceseigenaarschap'. Als ik proceseigenaar ben van iets, hoeven de andere zich daarover geen zorgen te maken of daar niet mee bezig te zijn. Dat betekent wel dat je op een bepaalde manier andere op de hoogte moet houden over wat er speelt. Ik heb nu een paar keer een mail gestuurd, maar als we het ICS één keer per kwartaal gaan invullen wat is dan de moeite om dat rond te sturen. Dan ben je in één keer op de hoogte van alle processen wat er speelt. In alle hectiek wordt het ook gewoon vergeten, er spelen zoveel andere dingen. Je vergeet het gewoon, het zou handig zijn dat als er een vraag komt over de status dat ik die dan kan beantwoorden. Nu denk ik als er zo'n vraag komt van ' ik had best wel weer even een update kunnen doen'.

PK: Ja het gaat om maximaal faciliteren en informeren. Het zou kunnen dat jij tegen iets aanloopt van iemand anders proces en diegene zegt dat er geen bijzonderheden zijn. Dan kan je deze persoon hierop aanspreken.

Het is ook belangrijk om aandacht te schenken aan de overdracht van processen die plaats gaan vinden.

DS: Ja, na de hele switch moeten we kijken of het allemaal nog wel klopt. Zijn de juiste mensen nog proceseigenaar en moet er wat veranderd worden.

AH: Er bestaat dus de kans dat er proceseigenaren zijn die hele andere processen toegewezen gaan krijgen?

DS: Er zijn er nu twee weg, dus we weten in iedere geval van die processen dat ze vrijvallen.

AH: Wordt de nieuwe verdeling van boven af beslist of hebben jullie ook inspraak?

PK: Maarten en Konstant hebben op basis van kennis en competenties, naar een verantwoorde en nieuwe indeling gekeken. De managers hebben ook een voorstel. Er wordt dan doorgestreept wat het zelfde is, QCT geeft dan nog een voorstel en de beslissing ligt dan bij het Management Team.

DS: Ik heb nog niks gezien van een nieuwe verdeling.

PK: Je zou natuurlijk ook nog binnen het proces dingen kunnen delegeren.

DS: Ja klopt, je moet er alleen wel voor zorgen dat je een medewerker niet verantwoordelijk voor het proces maakt.

PK: Klopt, moet je ook niet willen. Maar bijvoorbeeld Rinus (KR) werkt hier al 100 jaar die kan je wel laten helpen.

DS: Klopt, maar dat proces(collectieve waarde overdracht) heeft ook een vink gekregen en is low risk. Dat zijn wel de twee voorwaarden om dat te mogen doen. Tevens moet de persoon veel kennis hebben.
AH: Ja dat lijkt me logisch en is duidelijk.

De tijd is helaas op, maar ik heb alle benodigde antwoorden gekregen.
Bedankt voor het interview!

DS: Graag gedaan en laat maar weten als je nog vragen hebt!

D. Interview respondent 3

Geïnterviewde: Hielke Hielkema
Functie: Proceseigenaar
Locatie: Den Haag, kantoor AEGON
Datum: 28 april 2015
Duur: 52:08

Interviewer Amber Hoogwerf hierna genoemd **AH**.
Geïnterviewde Hielke Hielkema hierna genoemd **HH**.
Bij dit gesprek was ook Paul Kamerbeek aanwezig, hierna genoemd **PK**.

Na een korte introductie, is er gevraagd of het gesprek opgenomen mocht worden. Vanaf hier start ook de uitwerking van het interview.

AH: Dit onderzoek is om in kaart te brengen wat je nodig hebt om uiteindelijk het In Control Statement (ICS) te kunnen tekenen.

HH: Is dit hetzelfde ICS dat ik één keer per jaar teken om te zeggen dat die controles op mijn naam staan, is dit het zelfde document?

PK: Hij wordt iets uitgebreid, maar komt wel ongeveer op hetzelfde neer. Als proceseigenaar teken je voor het proces binnen de business line. Hierdoor kunnen de andere managers erop vertrouwen dat het proces geregeld is.

Amber vind je het erg als ik het even uitleg?

AH: Nee hoor, ga je gang.

PK: Het is gewoon een A4'tje waarop je naam staan en daarbij je proces en wat andere informatie. Is je procesbeschrijving, werkinstructie up to date en waarbij je verklaar dat je bewust bent wat er speelt. Je hebt ruimte om een disclaimer op te nemen.

Het ICS zijn generiek, de kengetallen worden aangepast naar jouw proces.
Het is vooral om te kijken dat als jij ziet dat je procesbeschrijving twee jaar geleden voor het laatst is gedaan, dat je beseft dat die waarschijnlijk moet aanpassen.

HH: Okee, ik denk dat ik het snap. Over welk proceseigenaarschap hebben we het bij mij? Hebben we het over verschillende of hebben we het over een specifieke?

AH: Ja dat was ook eventjes mijn vraag. Paul, Konstant heeft een bestand naar mij gestuurd met alle processen waarbij Hielke hoort. Maar er zijn geen procesbeschrijvingen voor, dus ik heb mijzelf op dat gebied niet kunnen verdiepen.

PK: Er is geen procesbeschrijving of werkbeschrijving voor het archief.

HH: Nee, niet dat ik weet.

PK: Dat zegt genoeg. Je hebt high, medium en low risk processen. Vanzelfsprekend komt er een ICS voor de high risk processen.

HH: Ja, maar op dit moment ben ik al wel zover dat dit iets nieuws is.

AH: Ja, dat klopt.

PK: Hier willen we naar toe werken.

AH: Uiteindelijk willen we hier komen.

PK: Stel het archief is een low risk proces en je vergelijkt het met excasso, dan zie je verschil.

HH: Ja, vergeleken met excasso is het inderdaad en low.

PK: Het kan dus zo zijn dat als je het archief minder aandacht geeft, dat er dan smeulende kooltjes zijn.

HH: Ja, dat zou zeker wel kunnen.

PK: Er speelt dus een risico dat een low proces een high risk kan worden.
Het is dus van belang dat er één keer per kwartaal een ICS wordt ondertekend, waaruit blijkt dat je in control bent en dat je dat kan verantwoorden naar je mede proceseigenaren.

HH: Okee, dus gaan we het nu hebben over de bredere proceseigenaarschappen. Niet over inregelen.

PK: Ja die ook. Niet alleen de processen met een grote reikwijdte, maar ook de processen die alleen spelen binnen je afdeling.

Je hebt natuurlijk ook processen die jij doet maar van belang zijn voor de hele business line.

HH: Ja, zoals inregelen bij mij.

PK: Ja, precies. Dus geen processen uitsluiten.

HH: Okee. Ja ik …

PK: Mochten er redenen zijn om ze niet mee te nemen, het is nog in ontwikkeling, dus daar kan naar gekeken worden.

AH: Bedoel je met niet meenemen dat er geen ICS voor getekend hoeft te worden?

PK: Er is straks voor iedereen een procesbeschrijving, werkinstructie. Je loopt risico's, maar je weet welke mitigerende maatregelen er nodig zijn. Je voldoet aan alle spelregels als proces, het heeft ook een eigenaar, het is ook duidelijk voor de klantenteams dus ik zie geen probleem.

HH: Okee duidelijk.

AH: Hielke, er wordt net gezegd dat er overal een procesbeschrijving voor is. Volgens mij hoorde ik net van jou iets anders.

HH: Voor inregelen wel, maar voor archief daar is geen procesbeschrijving voor. Ik heb het wel is gevraagd, ik zei ` het kan toch niet zo zijn dat er geen procesbeschrijving is' toen kreeg ik als antwoord 'ja ergens moet er wel iets zijn uit 2008'. Ik heb hem alleen nog niet boven zien drijven.

AH: Dus je bent wel van mening dat er één moet komen?

HH: Ja, het zou wel makkelijk zijn. Maar als je vraagt hoeveel gas ik erop geef, dan is het antwoord 'ook niet zo veel'. Maar goed dat is mijn schuld.

Maar voordat ik begin, wat was eigenlijk je eerste vraag? Als dat niet is wat zijn je processen, dan is het handiger om daarmee te beginnen.

AH: Okee! De eerste vraag is 'of je misschien in een paar zinnen uit kan leggen wat voor jou het proceseigenaarschap betekent?'

HH: Okee, nou ik voel me er verantwoordelijk voor. Dat is al naar gelang. Kijk er zijn dingen die binnen mijn afdeling zijn, dat zijn inregelen en kasstromen, daar voel ik mij extreem verantwoordelijk voor want dat ligt in mijn regelvermogen. Daar heb ik het meeste mee, de mensen in mijn team zijn daar mee bezig, het is onze dagelijkse business.

Ten tweede heeft iedere proceseigenaar binnen het pensioen bedrijf er taken naast. Los van projectrollen heb ik archivering, in en uitgaande mail zowel fysiek als digitaal en tevens heb ik verhuizingen.

Ik voel me voor alles, want de naam Hielkema staat erbij, verantwoordelijk. Alleen de laatste verantwoordelijkheid vul ik anders in. Ik weet dat het bij archivering een rommeltje is en ik weet dat men vanuit de IT kant alles aan het vervangen is. Dus ik doe er wel wat mee, maar als de DNB

komt dat gaat mijn hoofd eraf. Ik doe er niet zo veel aan, ik voel me verantwoordelijk maar ik geef mezelf de tijd er niet voor.
Bij mail in en uitgaand, daar spelen incidenten die probeer ik op te lossen. Er spelen ook incidenten, die pak ik wat groter op. Dit komt vooral door de push vanuit de organisatie. Bij mail acteer ik dus veel meer, niet omdat mijn afdeling daar belang bij heeft, maar omdat ik merk dat er veel speelt en er veel coördinatie nodig is.

Tot slot hebben we nog, het klinkt heel simpel, maar verhuizingen. Dat is een heel gedoe en toevallig doen we het nog al veel sinds ik dat heb. Dus die daar acteer ik wel proactief op.

Wat mij betreft is het proceseigenaarschap heel simpel, jij bent er verantwoordelijk voor dat het goed gaat. Als het fout gaat mag men jou daar altijd op aanspreken. Of je het nou hebt gedelegeerd of niet. Als jouw naam erbij staat mag iedereen jou daar op aanspreken. Daar kun je iets van vinden, maar dat is wel hoe het werkt.

AH: Ja, dat is dan de verantwoordelijkheid die je genomen hebt.

HH: Ja of gekregen hebt. Dus neem ik die verantwoordelijkheid ook.

AH: Als je de taken niet kan uitvoeren, is dat dan alleen tijdgebrek of hebben andere processen meer prioriteit?

HH: Het is niet dat iemand mij het zegt, maar ik voel me het meest verantwoordelijk, zo werkt volgens mij ook het pensioenbedrijf, voor wat er op mijn afdeling gebeurt. Je bent daar primair verantwoordelijk voor. Je moet ervoor zorgen dat jou deeltje van de fabriek doet wat het moet doen. Zodat ik tegen mijn collega managers kan zeggen 'dat inregelen, we gaan het regelen'.

Die andere voel ik net zo zeer, maar bijvoorbeeld archief is echt wel een ding. Daar heb ik het bijvoorbeeld ook met Paul over gehad. Ik weet dat het niet zo goed is en iedereen zegt 'kijk wat ik nou weer niet kan vinden'. We lijken collectief nu ook te accepteren dat het niet zo goed is en dat er allemaal mooie toekomstvisioenen zijn. Ik voel me er wel echt verantwoordelijk voor, maar ik doe er minder aan. Dat ik er minder aan doe betekent niet dat ik me er niet verantwoordelijk voor voel. Dat is heel dubbel. Kan me voorstellen dat het op jou over komt als ' ja prima, maar moet je dan niet wat gaan doen'.

Wat ik merk, maar dat is meer een persoonlijk ding. Ik merk dat ik het ook niet zo snel vraag aan iemand uit m'n team zo van 'joh ik heb toevallig het archief, we gaan jou voor de helft van de tijd ook het archief laten doen'. Dat zou misschien wel een goed idee zijn, maar dat zit niet echt in mij. Ik weet dat ik er verantwoordelijk voor ben, dus het staat ook wel op mijn planningsafspraken voor 2015, om dat op een beter niveau te krijgen. Ik heb het er ook al met Jaap over gehad, Jaap is m'n manager, hij zei ' een andere manager gaat zich nu bezig houden met datakwaliteit, ik zie archief daar ook als een deeltje van, misschien moet het archief daar ook naar toe'. Ik zei 'nou ja, veel succes'.

Ik weet niet of ik nu jouw vraag heb beantwoord, maar ik vind gewoon dat de manager het moet regelen. Je bent primair verantwoordelijk.

AH: Okee dat is een duidelijke uitleg. De risico's die jouw op de afdeling spelen, als er geen procesbeschrijving is voor sommige processen is het dan wel duidelijk welke risico's er zijn en welke beheersmaatregelen je daaraan moet koppelen?

HH: Nou voor de dingen op mijn afdeling is het prima duidelijk. Het inregelen zit in een proces waardoor het wordt gecontroleerd. Dit wordt gedaan door onder andere de accountant. Elk jaar wordt hier naar gekeken en worden de controles uitgevoerd. Ook wordt er overlegd, dat zit er dus best wel in. Er zijn binnen inregelen tuurlijk wel punten waar het beter kan, maar puur het risico daar ben ik niet zo bang voor. Bij kasstromen zit op alles wat we doen een vier-ogen-principe. Daar ben ik dus ook best tevreden over qua beheersing.

Bij de andere dingen, zoals het geheel der post of archief daar zit nauwelijks iets op. Als je voor post heel lang gaat zoeken dan kun je wel achter wat beschrijvingen komen. Daar hebben we laatst wel een risico assessment gedaan met Post NL om te kijken hoe het loopt. We zijn daar wel mee bezig. Maar het is niet, daar heb je aan mij ook niet de goede manager voor, dat ik denk laten we daar is een werkomschrijving van maken. Maar als jij mij vraagt moet er geen werkomschrijving zijn dan denk ik 'ja, natuurlijk moet die er zijn'.

Aan dit antwoord heb je niet zoveel, maar dit is wel hoe ik erover denk.

AH: Toen ik het lijstje kreeg voor de high, medium en low processen, toen zei Konstant ' voor de low processen hebben we geen procesbeschrijving, want ja dat hoeft niet'. Dus is het dan wel duidelijk welke risico's er zijn en welke beheersingsmaatregelen er genomen moeten worden?

HH: Nee, niet meteen.

AH: Het lijkt me inderdaad lastig om het te herkennen als er niks beschreven staat.

HH: Om het helemaal af te hechten, ik ben het helemaal met je eens. Kijk, je kunt ook zonder procesbeschrijving wel wat bedenken. Bij uitgaande post lopen we het risico dat de brief naar Ad had gemoeten en we sturen hem naar Piet. Dat is best een groot risico, het kan om salaris gegevens gaan en andere dingen die echt niet bij de buurman op de mat moeten komen. Dus je kunt er wel een paar bedenken, zonder welke procesbeschrijving dan ook. Dus heb je het nodig om je werk te doen 'nee, niet beslist', maar het is wel handig om vast te leggen dat je volledig bent geweest. Dan pak je het analytisch aan en kijk je ook naar de mogelijke risico's. Dus eigenlijk zou je het wel nodig hebben.

PK: Vaak kan je een aantal risico's wel benoemen, maar als je dan de mitigerende maatregelen benoemen wordt het vaak lastiger. Het proces moet je dus helpen om concrete mitigerende maatregelen adequaat uit te schrijven.

AH: Okee en dan gaan we even verder naar het onderwerp 'in control'. Om het ICS te kunnen tekenen moet je eigenlijk van jezelf vinden dat je in control bent.

HH: Ik zou op dit moment geen ICS van het archief kunnen ondertekenen. In de verste verte niet. Daarom vind ik dit ook een goed initiatief. Dit gaat mij, of wie het in de toekomst ook wordt, met de neus op de feiten drukken.

AH: Voor het archief, wat zou je nodig hebben om wel het ICS uiteindelijk te kunnen tekenen?

HH: Dat is een goede vraag waar ik zo snel het antwoord niet op weet. Het is een soort van procesbeschrijving toch? En daar dan wat controles op definiëren, zodat je kan weten of de archivering functie echt goed werkt. Probeer nu maar iets op te zoeken wat je er een tijdje geleden in hebt gestopt, nou dan zijn er twee opties. Optie één je hebt het volgens de regels gedaan en je kunt het niet vinden, dan klopt het ergens niet. Dus daar zou ik wel een steekproef op willen. Ook zou ik wel een controle willen op alles wat we moeten archiveren of dat ook daadwerkelijk gebeurt. Ik zou geen idee hebben over hoe je daar een controle op zou willen zetten. Er zitten daar veel verschillen tussen, de een archiveert iets wel en de ander niet. Op mijn afdeling gebeurt dat zelfs.

AH: Dat de een denkt ja het moet wel en de ander denkt het is wel prima zo.

HH: Ja laatst had ik een voorbeeld, ik zal der naam niet noemen, die zei ' vroeger toen het niet digitaal was, was het heel duidelijk toen hadden we nog een duidelijke archivering functie. Toen gingen we digitaal en ja toen…'.
Dus ik vroeg wat ze nu met die stukken doen waarvan het vroeger zo duidelijk was. Toen zei ze dat ze die neerlegde in een kast en als het ooit weer een keer duidelijk werd ging ze er wel wat mee doen. Toen vroeg ik wat ze deed om aan de onduidelijkheid iets te doen, toen zei ze 'ja niet zo veel'.

AH: Ja, maar als niemand iets doet.

PK: Ja en als iemand anders dan die stukken zoekt.

HH: Ja dat laatste is het grootste probleem.

PK: Of er komt straks iemand die de kast op gaat ruimen en die denk ' o die stapel kan weg'.
Dan ben je het ook echt kwijt. Het is natuurlijk niet zo dat we van de en op de andere dag digitaal zijn gegaan. Dat heeft veel tijd en geld gekost. Er zijn alleen nu nog te veel mogelijkheden om het ergens op te slaan. De overgang is wel gemaakt, maar op heel veel fronten op een andere manier. Hierdoor zijn we de grip een beetje kwijt. Eigenlijk zou er misschien ook geen centraal archief moeten zijn maar een onderdeel van de processen.

HH: Dat is een mooie gedachte, het zou ook geen centraal proces moeten zijn. Nu krijg ik de vraag 'Hielke, waarom is dit nou allemaal weer kwijt'

PK: Je zou eigenlijk aan elke proceseigenaar moeten kunnen vragen hoe zij hun processen archiveren.

HH: Ja als zij ze niet archiveren wordt het voor mij helemaal lastig.

PK: Je hebt wel wat centraals nodig, er is nooit op het archief helemaal uitgeplozen hoe het zit in de andere processen. Er gaan natuurlijk aan het begin en aan het eind brieven uit, dit noem je administratieve neerslag.

HH: Dus de vraag is wat heb je nodig om het ICS te kunnen tekenen?

AH: Ja, dat klopt!

HH: Ik zou zeggen een procesbeschrijving en daar aan gekoppeld de risico's en de beheersmaatregelen en dan een periodieke toets van die beheersmaatregelen.
Dat is hoe ik het ken vanuit eerdere functies en hoe het nu met inregelen gaat. Van het inregelen is er een procesbeschrijving beschikbaar, de risico's zijn duidelijk en de maatregelen die we hebben zijn ook verweven in ons werk. Eén keer per jaar moet je het bewijs aan leveren aan de accountant, zodat zij kunnen vaststellen dat het risico goed is gemitigeerd. Dat vonden ze theoretisch al eerder in het jaar, daar heb je het met ze over in een walk trough, later in het jaar wordt er dan vastgesteld of het in de praktijk ook goed werkt. Op basis daarvan zeggen ze dat we in control zijn. Zoiets zou ik ook nodig hebben bij het archief.
Bij inregelen heb ik dat dus al heel erg, bij kasstromen zou er niet veel voor nodig zijn om het daar te krijgen en bij archivering zit ik er het verst vanaf.

Bij het de afdeling overschrijdende processen is het risico denken helemaal nog niet neergeslagen.
Tenminste dat is mijn beeld. Ik ben er ook niet mee bezig en dat is slecht want ik ben proceseigenaar.

PK: Je hebt inderdaad processen waarbij het goed verloopt en processen waar het niet zo goed gaat. Eén daar van is inderdaad archief.

HH: Ja mailen ook. Dat is wel beter, maar daar wordt niet vanuit die hoedanigheid naar gekeken. Als er een incident is dan komen de schijnwerpers erop. Als er iets is wordt er dus wel wat aan gedaan om het te regelen.

PK: Ja laatst was er een incident. Er waren postpakketen geleverd bij tussenpersonen. De eerste brief in de doos was voor hen bedoeld en de rest voor de klant. Deze brieven bleken onderop te zitten, dus de klant kreeg een hele stapel brieven die niet voor hun bedoeld waren.

Archief is intern, post gaat naar buiten. Als daar iets mis gaat, dan is er meer kans dat het in de pers terecht komt.

AH: Dan mag je jezelf gaan verdedigen.

PK: Post zou medium of high zijn.

HH: Ik vind het een goed onderzoek hoor. Wat we willen als AEGON, namelijk in control op alle processen, dat dat een hele goede is.

AH: Als je nu nog een keer naar de processen zou kijken, zou dan de indeling high, medium, low nog goed zijn?

HH: Geen idee. Post staat vast op low, maar dat is het niet.

PK: Het risico is kans maal impact. Wat is de kans dat ik een brief ontvang die voor Hielke bestemd is en waar zijn salaris in staat.

Als je dan kijkt naar buitenlandse overgangen die fout zijn gegaan. Mensen die in het buitenland geen pensioen van AEGON konden pinnen. Het was maar 1% van het totaal, maar dat haalt wel de krant.

Dus wat is erger. Dat bepaald wat de klassering is.

Als je kijkt naar het archief, dan is er bijna niks beschikbaar. Maar als je weet wat er nodig is om wel tot de documenten te komen en je weet dus wat er nodig is om bij de nieuwe situatie te komen. Als je dat kan opschrijven op het ICS, dan geef je aan dat je er wel mee bezig bent. Je schrijft op wat je niet weet/hebt. Met een disclaimer kan je dat verklaren. Als je dat doet dan kan je tekenen. Hielke je zei op dit moment dat je hem niet kan tekenen.

HH: Nee, op dit moment kan ik hem niet tekenen nee. Dan zou ik eerst zelf moeten fabriceren wat er allemaal is. Vervolgens zou ik moeten zeggen, dat kan ik niet tekenen. Dan zou het Management Team (MT) terecht kunnen zeggen, om terug te komen op vraag één, 'het is toch jouw proces'. Het zou dan ook mijn probleem zijn dat ik het ICS niet kan tekenen. Je komt dan in een soort van loepje. Je komt dan in een niet te wensen situatie, maar het is op dat moment wel de situatie.

PK: Dit is niet bedoeld om je te laten tekenen en daarna je in je nekvel te pakken en op straat te zetten. Dan zijn we alleen maar veel verder van huis. Het is belangrijk om een overview te hebben van wat er speelt. Een trigger voor de procesmanager.

HH: Ik dacht dat ik al niet zo goed was en nu wordt ik met mijn neus op de feiten gedrukt.

PK: Je bent accountable. Als ik de baas van Hielke zou zijn en ik zou heel lullig doen, dan zou ik kunnen zeggen 'ik heb ook nog nooit een verzoek van jou gezien voor twee externe die het voor je op komen lossen'.

HH: Dat klopt ook, niemand kan dat voor mij doen. Dat zou ook vreemd zijn.

PK: Eigenlijk moet je gewoon zeggen 'Jaap ik heb pijn in m'n buik van dit proces, want ik weet over vier maanden ligt het ICS op m'n bureau. Volgens mij gaan we allebei nat'. Dan denkt Jaap ook van 'ja hij heeft gelijk'. Dus dan zou jij een voorstel neer kunnen leggen voor twee externe die het gaan oplossen. Dan ben je er ook echt mee bezig.

AH: Dan ben je er ook echt mee bezig in plaats van dat je een disclaimer opschrijft waarin staat dat je er mee bezig bent en wat de beheersmaatregelen moeten zijn. De kans bestaat dan dat je na één kwartaal precies dezelfde disclaimer opschrijft.

HH: Ja dat zou je niet moeten hebben.

PK: Om het even onder een vergrootglas te leggen. Dan zit Hielke in de driversseat naar Jaap in plaats van dat het andersom gaat. Hij kan, als hij dat zou willen, je zo pakken.
Er moet gewoon vanuit het MT en de eigenaar gekeken worden hoe het geoptimaliseerd kan worden.

De processen die wat beter in beeld zijn hebben vaak ook meer financiële impact.
De andere processen verdwijnen dan iets meer van de radar.

HH: Nog heel even, het ICS, we zijn nu aan het begin. Hebben ze al op AEGON niveau gesproken over wanneer het ingaat.

PK: Ja daar was je bij. Bij een presentatie vorig jaar. Toen hebben ze vijf minuten wat over het ICS verteld. Toen heeft hij aangekondigd dat het er zou komen.

HH: Okee, ja ik heb wel wat meegekregen over het project over de procesbeschrijvingen. Dat herinner ik me nog goed.

PK: Vanaf 1 januari 2016 worden wij verwacht het ICS te ondertekenen. Dan kunnen we niet opeens op 2 januari zeggen hier is het ICS. Daarom willen we dit jaar gebruiken om te kijken wat er nodig is en hoe kunnen we het zo organiseren dat de managers zeggen dat ze het hem willen tekenen. Je zou hem deels ingevuld en deels zelf in moeten vullen en daarna een handtekening moeten zetten.

AH: Vanaf waar zou je hem ingevuld willen zien?

PK: Dat verschilt per proces.

AH: Dus dan kan de proceseigenaar het zelf zeggen, of doen jullie dat dan anders?

PK: Het gebeurt in dialoog met de proceseigenaar en bijvoorbeeld Konstant en Maarten.
Hielke krijgt dadelijk drie of vier ICS, die specifiek zijn voor zijn proces. Als ze straks naar iemand anders gaan, gaat het ICS gewoon mee met het proces.

HH: Goed idee. Omwille van de tijd. Gaat het nog lukken?

AH: Ja, het gaat prima. Jullie vullen al pratend de meeste vragen in!
Dan heb ik nog een vraag over de riks awareness. Is deze wel duidelijk genoeg binnen het proces, ik snap dat dat van de procesbeschrijving afhangt. Als je deze hebt en de risico's en beheersmaatregelen zijn duidelijk, dan neem ik aan dat je dan kan denken of de mensen risk aware zijn. Of ze dat dan ook echt zijn is de vraag.

HH: Dat is een goede toevoeging. De vraag die je hebt staan, zou je die willen citeren?
Ik ben wel benieuwd naar de specifieke vraag.

AH: Denkt u dat de risk awareness binnen het proces voldoende is? En dan niet de risk awareness van op papier maar inderdaad 'echte' risk awareness.

HH: Ik vind dat een goede vraag. Mijn beeld is dat iedereen die bezig is met dingen denkt van ' he de archivering functie, dat is niet heel duidelijk' en dat mensen weten dat de een het wel netjes doet en de ander totaal niet. Ik denk wel, dat als je met mensen gaat zitten en je ze een openvraag stelt, dat ze dan zeggen dat het beter moet. Je staat zo sterkt als dat het staat op papier.

Dus het laatste wat je zegt, ik denk wel dat dat er is. Er wordt heel weinig op geacteerd. Ik zou het toejuichen als ik veel meer mensen aan mijn bureau heb staan. Dat ze vragen, wat moet ik nou met dit stuk.

Als iemand bijvoorbeeld een mail pas na drie weken binnen krijgt, dan komen ze gelijk naar me toe.

PK: De mensen die dan komen zeuren, de vraag is of zij het wel goed vastleggen voor het archief. Zo heeft alles twee kanten.

HH: Ja dan gaan ze vragen waar het beschreven staat en daar over zeuren.

PK: Ja de risk awareness van de mensen, wanneer ze zelf iets niet ontvangen is groot. Deze risk awareness zouden ze uiteindelijk moeten hebben aan de achterkant.

HH: Ik denk dus dat de risk awareness er wel is, maar je merkt het niet heel erg proactief.
Als je er naar vraagt, dan zal de gemiddelde reactie zijn ' ja natuurlijk kan het maar beter vastliggen. Ik heb wel vaker gehad dat de klant beter stukken had dan ik'.
Zoiets is het irritantste wat je kan hebben.

AH: Dus de risk awareness is er wel…

HH: Maar er wordt niet op geacteerd.

PK: Risk awareness werkt ook zo. Als het proces bij Hielke ligt denk ik dit en dit gaat fout. Maar bij mezelf zal ik niet nagaan of ik het wel goed doe.

AH: Eigenlijk moet je dan buiten jezelf stappen en er nog een keer naar kijken.

HH: Dat is een mooie opmerking. Eigenlijk moet je buiten jezelf stappen. Maar gemiddeld gezien zie je dat niet vaak gebeuren. Juist niet op dit soort dingen.

AH: Ja, mensen moeten dan ook commentaar op zichzelf gaan geven.

HH: Dat is het. Ik wil het niet weg managen, maar het zelf kritisch vermogen in de pensioenorganisatie is niet bijzonder hoog ontwikkeld. Ik heb het er ook wel is met mijn team over. Dan zeg ik 'Jongens ik maak er bijna een sport van om mezelf te verontschuldigen'. Je hoort van

andere bijna nooit van ‘dat had ik beter kunnen doen’. Dan erken je in ieder geval dat het beter had gekund. Dit speelt in ieder geval in mijn team.

PK: Ik denk dat je gelijk hebt, dat het organisatie breed is.

HH: Is jouw vraag nu beantwoord?

AH: Ja die is beantwoord.

HH: Risk aware: Ja, maar niet proactief.

Zijn nu al je vragen beantwoord?

AH: Ja, al mijn vragen zijn beantwoord.

HH: Als er nog iets is, laat het me even weten.

AH: Zal ik doen. Heel erg bedankt voor het interview.

HH: Graag gedaan!

E. Interview respondent 4

Geïnterviewde: Sandra Noordam
Functie: Proceseigenaar
Locatie: Den Haag, kantoor AEGON
Datum: 4 mei 2015
Duur: 33:59

Interviewer Amber Hoogwerf hierna genoemd **AH**.
Geïnterviewde Sandra Noordam hierna genoemd **SN**.

Na een korte introductie, is er gevraagd of het gesprek opgenomen mocht worden. Vanaf hier start ook de uitwerking van het interview.

AH: Zou je misschien in een paar zinnen kunnen omschrijven wat volgens jou het proceseigenaarschap inhoudt?

SN: In een paar zinnen? Proceseigenaarschap gedelegeerd verantwoordelijk vanuit de business op het proces, in mijn geval debiteuren, om te zorgen dat we daar financiële risico's, klant risico's en reputatie risico's beperken.

AH: Dat zijn dan ook gelijk alle risico's die in het proces naar voren komen?

SN: Dat zijn wel de drie meest belangrijke die ik kan oplepelen.

AH: Zijn dat dan ook de risico's die primair in de procesbeschrijving naar voren komen?

SN: In de procesbeschrijving staat voor het debiteurenbeheer voornamelijk financiële risico's.

AH: Okee, want ik had al wel geconstateerd dat het indelen van de processen, in de categorieën high, medium en low, gebaseerd is op voornamelijk het financiële risico.

SN: Zeker voor het debiteuren proces gaat het erom of klanten op tijd de premies betalen. Dat is voornamelijk financieel gestoeld. Dus dat is bij voorbaat het meest belangrijke in deze.

AH: Bij het In Control Statement (ICS) is het gedeelte 'in control' erg belangrijk. Als ik nu zeg in control wat zijn dan de eerste dingen waaraan je denkt?

SN: Dat het lastig is op dit proces. In control zou voor dit proces zijn, voornamelijk het financiële risico zo veel mogelijk inperken. Hiervoor kan gezorgd worden door middel van minimale blokkades, maximaal klanten inzicht en een optimaal STP proces zowel bij de pensioenteams hier als bij de samenwerking met financial services in Leeuwarden en ook bij hen zelf.

AH: En wat houdt zo'n STP proces precies in?

SN: Straight Trough Processing. Dus handwerk, zo veel mogelijk door het systeem heen. Als daar sprake van is zijn de risico's ingeperkt omdat het in de systeem vereiste blijft hangen.

AH: Is het dan zo dat alles automatisch door het systeem behandeld wordt en het systeem aangeeft wanneer er iets mis is?

SN: Ja, in januari is vaak het eerste betalingstermijn. Als ze dan niet betalen krijgen ze in februari de eerste herinnering. Als het dan STP gaat, dan wordt gewoon het hele proces gevolgd zoals het gebouwd is. Mochten we daar op in willen grijpen, dan wordt het een handproces. Bij een handproces heb je sneller risico's dan bij het STP proces.

AH: Door middel van menselijk handelen?

SN: Ja, precies.

AH: Als je nu naar jouw proces kijkt, vind je dan dat deze in control is op dit moment?

SN: Ik vind wel dat we steeds meer in control komen. Zeker omdat het proces net op nieuw in een systeem gebouwd is. Hierdoor zijn de financiële risico's flink verminderd ten opzichte van waar we stonden anderhalf à twee jaar geleden. Dus we zitten wel dicht tegen een in control aan.
Met in control bedoel ik dan dat ik me er prettig bij voel, prettig genoeg. Nu merk ik wel dat we nog dingen uit het verleden aan het opruimen zijn, het wordt steeds minder. Er ontstaan minder grote risico's, dus dat is goed, maar er is nog wel wat te doen.

AH: Dat hoor ik inderdaad van meerdere proceseigenaren, dat er nog dingen uit het verleden zijn die nog opgeruimd moeten worden. De dingen die nog opgeruimd moeten worden, heb je daar genoeg ondersteuning voor vanuit de organisatie?

SN: Je merkt wel dat de organisatie het stukje opruimwerk wil doen. Afgelopen jaar zijn er ook twee casussen afgehandeld, waarbij miljoenen aan financieel risico is afgehandeld. Dat is op zich best fijn. Nu doe je er bij het nieuwe proces alles aan dat het niet meer ontstaat. Dat zit vooral ook in een stukje samenwerking tussen financial services en de pensioenteams, maar ook in een zuiver STP proces.

AH: Dus het nieuwe proces is iets wat nu goed verloopt binnen het proces?

SN: Steeds beter. Je ziet wel dat we nog moeite hebben om te wennen aan nieuwe processen. Dat gaat steeds beter, dus daaraan zie je dat het geheel steeds beter gaat.

AH: Is daar dan een opleiding voor gemaakt?

SN: Het was een case basistraining, dat was al een bestaande training en ook een verplichte training binnen de Business Line Pensioen.

AH: Okee. Dan wil ik het nu graag even hebben over de communicatie tussen de proceseigenaren. Ik hoor van de proceseigenaren meerdere verhalen. De een zegt 'we communiceren goed en ik weet wat er bij de andere aan de hand is'. De ander zegt 'ik heb geen idee wat er aan de hand is en ik weet niet wat de andere doen'.

SN: Er zijn geen vaste communicatie momenten. Voor het debiteurenproces wordt er in ieder geval maandelijks een rapportage verstuurd, daar staat wel een stuk informatie in. Als daarbuiten nog zaken te melden waren, dan is dat ook gebeurd naar de collega's. Maar dat is wel meer naar de collega's dan dat je zegt naar de proceseigenaren.

AH: Meer naar collega's, aan welke collega's moet er dan gedacht worden?

SN: Business managers (BM). De mailtjes gaan dan naar pensioen BM en niet zo zeer naar de proceseigenaren binnen pensioen. In het algemeen zijn de mede business managers ook de andere proceseigenaren.

AH: Vindt je dat de communicatie nu voldoende is of dat deze er meer zou moeten zijn?

SN: Voor dit proces vind ik het voldoende.

AH: En als je kijkt naar de andere processen, zou je dan meer over deze processen willen weten?

SN: Dan zou ik eerst moeten weten welke andere processen er allemaal nog meer zijn.

AH: Jullie hebben daarvoor niet bijvoorbeeld een overzicht van welke processen er zijn en wie de proceseigenaren zijn?

SN: Ik zou de vraag 'wie zijn je mede proceseigenaren' niet zo weten te beantwoorden.
Ik weet wel voor welk stuk de mensen aanspreekpunt zijn, maar verder niet.

AH: Okee, dan is het inderdaad lastig om te weten waarover je informatie zou willen hebben. Want dat is namelijk wel een doel van het ICS. Dat wanneer iedereen hem ondertekend heeft, alle ICS's worden gebundeld en dat iedereen een overzicht heeft waarin je kan zien waar je collega's mee bezig zijn en of ze in control zijn.

SN: Dat lijkt me prima.

AH: Zo weet je van iedereen wat er aan de hand is en kan je dat gewoon inzien.
Het ICS zelf, weet je wat het is?

SN: Ik heb hem één keer gezien.

AH: Ik heb hier een voorbeeld, alsjeblieft, dan kan je er even naar kijken.

SN: Deze is nog niet helemaal goed toch?

AH: Nee, dit is een van de allereerste versies.

Wat zou voor jou de hoofdfunctie van het ICS zijn?

SN: Hmmm…..

AH: Het is de bedoeling dat je nagaat wanneer je voor het laatst naar de werkinstructie hebt gekeken en wanneer de opleiding voor het laatst bekeken zijn. Als je dan ziet dat je er pas geleden nog naar gekeken hebt dat je dan weet dat het goed zit, maar als er staat voor het laatst er naar gekeken in 2010 dat je dan weet dat je ernaar moet kijken.

SN: Enerzijds helpt het ICS een proceseigenaar om er voor te zorgen dat zijn proces up to date blijft. Anderzijds geeft het inzicht aan medewerkers en collega's over de status van het proces waarin je zelf proceseigenaar bent.

AH: Het is ook zeker bedoeld als een hulpmiddel.

SN: Het helpt om alle benodigde vinkjes, die je tussendoor hebt behaald, af te kunnen strepen. Dit zorgt ervoor dat er duidelijkheid is in het proces voor iedereen.

AH: Als het ICS nu aan jou voor werd gelegd om te tekenen, zou je hem dan nu kunnen tekenen?

SN: (gaat het voorbeeld ICS af en zegt welke vinkjes ze zou kunnen zetten)
Ja, ja, ja, ja, ja, ik zou deze gegevens niet allemaal op kunnen dreunen.

AH: Je krijgt hem ook niet helemaal blanco aangeleverd. Een aantal gegevens worden al voor je ingevuld.

SN: Voor het debiteurenproces zou ik hem nu wel invullen. Het proces is omgezet van het ene naar het andere systeem, hiervoor hebben we het hele proces (de vragen op het ICS) doorlopen.

AH: O echt waar?

SN: Ja. Daarom weet ik dat de beheersmaatregelen, ik weet ze niet allemaal op te noemen, zijn ingebed in het proces. Dus daarom zeg ik dat we dat best goed hebben gedaan.

AH: Hoe zou je hem dan aangeleverd willen hebben? Hem al ingevuld met de informatie die beschikbaar is of hem blanco?

SN: Ik heb liever de al ingevulde versie.

AH: Dus liever de ingevulde versie, zodat je alleen maar hoef te vinken?

SN: Ja, dat is precies wat ik net zei, dan helpt het mij als proceseigenaar om scherp te blijven. Heb ik al deze punten nog wel scherp op de bril, als ik dan zie dat puntje vier niet zo lekker loopt kan ik er wat meer aandacht aan geven.

AH: De functie zou dus op dit moment voor jou prima zijn. Je zegt op dit moment kan ik hem tekenen. Kan je je voorstellen dat er proceseigenaren zijn die denken 'als ik dit teken, hangt daar dan ook consequenties aan vast'.

SN: Wat is het gevolg van mijn ondertekening en wat hangt er vanaf?

AH: Precies.

SN: Ik ga er vanuit dat het nu ook consequenties heeft als ik iets vergeet als proceseigenaar en dat daar niks aan veranderd als ik het document onderteken. Als er nu iets gebeurt dat dan ook hetzelfde mij aangerekend wordt.

AH: Je bent en blijft natuurlijk verantwoordelijk voor je proces.

SN: En als ik dat hiermee met een handtekening het officieel vastleg, dan oké.
Ik ben en blijf verantwoordelijk.

AH: Als je het ICS tekent, dan zou je zeggen dat de risk awareness optimaal is. Op het blad komen namelijk de risico's en de beheersmaatregelen erbij. Zou je dan kunnen zeggen jouw afdeling risk aware is.

SN: Overall of op dit proces.

AH: Op het proces.

SN: Nou, ik heb op dit moment best een goede debiteurenwaakhond. Die zit redelijk strak op het proces. Er wordt wel redelijk wat gemopperd, maar we snappen heel goed waar we mee bezig zijn.

AH: Dus dan heb je iemand die er voor jou naar kijkt.

SN: Ja binnen mijn team is één van mijn commercieel specialisten de waakhond van het debiteurenproces. Zo heb ik binnen mijn team meerdere waakhonden en deze is er één van.
Zij heeft in de agenda van iedereen ingeklokt van 'jongens op deze dag moet iedereen de herinnering na kijken, op deze dag moeten de aanmaningen nagekeken worden' en zo verder. Zo strak staat het bij iedereen in de agenda's. Dan denk ik dat het goed gewaarborgd is.

AH: Dus op de afdeling doet zij dat voor jou?

SN: Ik heb gewoon voor ieder onderwerp een commercieel specialist die de waakhond is voor dat onderwerp.

AH: En dan ben jij de eindverantwoordelijke?

SN: Ik ben overall over de business de eindverantwoordelijke, dus ik hoop dat het in elk team zo strak georganiseerd is.

AH: Heb je daar dan ook zicht op?

SN: We hebben één keer per maand overleg en daar worden dit soort onderwerpen besproken.

AH: En tijdens die overleggen krijg je dan informatie over wat er speelt?

SN: Ja bijvoorbeeld nu na de systeemwisseling ligt er een voorstel om het ook in een dashboard te bouwen. Er zijn een drietal onderwerpen die daarbij van belang zijn. Wanneer dit is bereikt is dat ook weer een goed puntje voor het ICS.

AH: Ik heb wel meekregen dat als een proceseigenaar een proces heeft wat gaat over alle acht de pensioenteams, dat het dan niet altijd overzichtelijk is waar iedereen mee bezig is.

SN: Elk team doet het op z'n eigen manier. Het is niet zo dat de werkwijze die we binnen team D hanteren, de werkwijze is binnen de andere teams. Ieder team kiest een werkwijze die past bij dat team, voor nu is dat nog oké. Zolang het resultaat overall maar oké blijft. Ze hebben de vrijheid om het zo te doen, hoe het het beste past bij het team.

AH: Ja, misschien als je ze voorschrijft hoe het moet dat dat voor meer problemen zou kunnen zorgen.

SN: Dat zou kunnen, het is niet onderzocht. De weerstand zou kunnen ontstaan.

AH: Dus op dit moment zeg je ' ik kan het ICS tekenen'. Zijn er dan nog dingen, niet perse voor je proces, waarvan je zegt ik zou hierover nog informatie of dergelijke vanuit het bedrijf willen

hebben? Als voorbeeld; ik sprak van de week iemand die zei 'voor mijn proces heb ik nog nooit een procesbeschrijving gezien'.

SN: Wat ik net zei, omdat het is overgezet is naar een nieuw systeem. Dus alles is net helemaal gedaan, dus het is nu niet iets wat voor mij speelt.
Het enige waar ik nu aan kan denken is dat hier iets staat over het frauderisico. Je moet bevestigen dat dat risico is beoordeeld, maar hoe bepaal ik het frauderisico.

AH: Daar is niks over bekend? Je weet niet hoe je het moet toetsten?

SN: Ik zou inderdaad niet weten hoe ik het moet toetsen. Het komt zo weinig voor, ik werk hier nu acht jaar en ik heb het nog nooit meegemaakt.

AH: Helemaal niet?

SN: Nee niet. Nu kan je frauderisico nog zien vanuit de medewerker en vanuit de klant.
Ik heb het één keer op klant niveau meegemaakt, maar toen zat het niet in dit proces.

AH: Voor fraude bij het debiteurenproces wat zou er dan moeten gebeuren?

SN: Het debiteurenbeheer is een eigenlijk gewoon een financiële stroom. Dus dat is lastig.
Maar volgens mij is het ICS redelijk compleet zo.

AH: Net hadden we het over de risk awareness van het proces zelf, maar hoe zit dat op de afdeling? Binnen de organisatie, is het oké of kan het beter?

SN: Er is vorig jaar gestart met risk coaches, onder andere door maarten, daardoor zie je wel dat het iets beter is geworden. Ik denk nog wel dat het in de kinderschoenen staat, dat komt ook omdat de medewerkers zodanig druk bezig zijn als ze hier aanwezig zijn, dat ze wel 12 uur in een dag kunnen vullen. Daardoor is het hoofd vol met 'dit moet ik voor mijn klanten doen en er is ook nog zo'n onderwerp als risk awareness'. Er is dus niet zoveel ruimte voor. Dat is dus meer wat er speelt.

AH: Zijn er dingen waardoor het duidelijker gemaakt kan worden of meer onder de aandacht gebracht kan worden?

SN: Ik denk dat risk coaches een goede start is geweest, op dit moment is het weer redelijk ingezakt. Ik denk dat wanneer je de risk coaches weer meer in hun rol kan zetten, misschien speelt dit alleen op mijn eigen afdeling want daar ging een risk coaches weg en het duurde even voordat ik een nieuwe had, je merkt wel dat het invloed heeft. Je merkt ook doordat de risk coaches mensen van de eigenafdeling zijn dat het niet wordt gezien als iets dat opgelegd wordt door de andere medewerkers. Er wordt sneller gedacht aan 'dit vinden vanuit ons zelf niet goed en we moeten er iets aan doen'. Het middel is goed er zou misschien alleen iets meer aanscherping moeten zijn.

AH: Als het een collega is die de boodschap brengt is deze dus minder opleggend? En betekent dat ook dat het probleem beter is uit te leggen en er beter ingezien wordt wat er aan de hand is?

SN: De risk coaches onderling hebben ook contact, vanuit daar kunnen dillema's en problemen besproken worden en uitgedragen worden naar de teams.

AH: Ik ben zelf ook bij een voorlichting van risk coaches geweest en heb gezien wat de taken zijn. Vindt je dat deze maatregel voldoende is?

SN: Ik weet niet of het voldoend is, maar voor nu even wel. Gezien de drukte eromheen, met alle projecten die we gedraaid hebben binnen de teams zelf, is het ook wel even genoeg.
Na de zomer kan je weer denken aan andere dingen, dan gaat de rust weer wat meer indalen. Voor nu denk ik dat de risk coaches een goed middel zijn om de risk awareness on top of mind te laten blijven. Het enige wat je zou willen, in mijn beleven, is dat ze zich continue realiseren wat de risico's zijn en wat ze er aan kunnen doen. Bijvoorbeeld een laptop afsluiten als ze naar de toilet gaan.

AH: Dat zie je inderdaad vaak niet gebeuren.

Zou je misschien een risico kunnen benoemen bij jullie op de afdeling?

SN: Nee, er zijn er vast 100. Ik moet mezelf er continu aan herinneren dat ik moet afsluiten. Het is niet de bedoeling dat iemand even in mijn laptop bezig gaat zijn. We kijken er ook niet van op of om als iemand die we niet kennen zo over de afdeling loopt. Terwijl een van de vereiste is dat je je pasje bij je moet hebben. Bijna niemand doet dat, omdat het een soort van sub regel is geworden dan het niet hoeft.

AH: Klopt, bijna niemand doet dat. Maar ik herken het afsluiten van de computer, dat komt bij ons op de afdeling ook vaak voor.

Het is dus wel belangrijk dat als je de risk coaches hebt en de risk awareness is aanwezig, dat je deze levend houdt. Is dat lastig?

SN: Het is, ook bij mij niet, top off mind. We moeten er voor zorgen dat de upo's op tijd verstuurd worden en dat de klant vragen beantwoord worden.

AH: Het is dus lastig om de aandacht te verdelen?

SN: Dat klopt, daar zit het vooral in.

AH: Maar als je dan niet genoeg aandacht hebt voor de risk awareness, lijkt me dat lastig om het goed te houden.

SN: Het is een onderwerp waarbij je ook niet direct resultaat gaat zien. Uiteindelijk komt iedereen in beweging als ze resultaat zien van hun acties. Als je geen resultaat gaat zien van de dingen die je doet, dan bestaat er de kans dat dingen gaan verzaken.

AH: Dat is zo, het is heel lastig m op de korte termijn te laten zien dat de acties effect hebben.

SN: Ja dan kan je zeggen 'dankjewel en ga zo door'.

AH: Ja, ooit komt het resultaat.

SN: Het resultaat is waarschijnlijk dat er nooit iets zal komen. Dat is eigenlijk weer positief. Net als schoonmaken, als iets vies is en je maakt het schoon zie je niet dat het eerst vies was. Als het schoon is ziet niemand de moeite die je hebt gedaan om het schoon te maken en te krijgen.

AH: Zou dat één van de factoren zijn?

SN: We zijn binnen dit bedrijf wel dol op resultaten behalen.

AH: Er zou dus eigenlijk nog iets moeten komen om dit op te lossen?

SN: Je zou kunnen aan tonen dat dingen niet zijn gebeurd, dat is soms handig zodat mensen bewust blijven van de dingen die ze doen. Zoals netjes je locker op slot doen of je laptop lokcen. Dat gebeuren er bepaalde dingen niet, dat noemen we nu niet.

AH: Maar wordt het niet als normaal beschouwd dat als jij je laptop niet lockt dat niemand daar misbruik van maakt.

SN: Ja, maar dat is weer een risico.

AH: Zou dat wel een factor kunnen zijn, dat mensen denken ja niemand gaat er toch misbruik van maken?

SN: Dat is een stuk vertrouwen, dat klopt. Maar stel een collega doet het wel.

AH: Zijn de medewerkers wel genoeg op de hoogte van de risico's als je je laptop niet vergrendeld.

SN: Het is nog nooit gebeurt. De kans is groter dat we gehackt worden dan dat de kans er is dat er een laptop de deur uitloopt.

AH: Zijn de mensen wel genoeg op de hoogte van de risico's. En dan niet alleen het risico van het locken van je laptop, maar ook de risico's van het proces zelf.

SN: Ik denk onvoldoende. Echt van wat de impact kan zijn? Mensen weten heus wel wat het risico is, maar niet wat de impact van het risico is.

AH: Mochten ze dat weten, zou dat wat uitmaken?

SN: Ik weet ook niet of dat wat zou veranderen aan het gedrag. Een gedeelte van medewerkers zal geneigd zijn het gedrag aan te passen, omdat zij gestoeld worden vanuit cijfers. Dus ze worden getriggerd. Een groot gedeelte van de medewerkers zullen hun gedrag niet aanpassen.
Dat komt omdat alle medewerkers andere triggers hebben waardoor ze in actie komen. Bij de een zijn dat blauwe feitjes en bij de ander niet.

AH: Wil je dat bereiken, moet je dus voor iedereen op maat iets gaan regelen.

SN: Diverse soorten communicatie, je zou moeten zorgen dat in je communicatie alle punten van risk worden meegenomen. Zorgen dat je communicatie aansluit bij je totale doelgroep.

AH: De ene manier voor een doelgroep hoeft niet zo effectief te zijn voor de andere doelgroep.

Nou dan hebben we de hoofdlijnen gehad. Het doel is, nogmaals, om er achter te komen wat de proceseigenaren nodig hebben om te tekenen. Je geeft aan dat je niks nodig hebt.

SN: Nee, ik heb niks specifieks nodig.

AH: Dus het belangrijkste voor jou is om te kijken hoe je die risk awareness op pijl kan houden.

SN: Voor het proces wel ja. Zorgen dat iedereen bewust is van de risico's die we lopen.

AH: Al m'n vragen zijn beantwoord. Super bedankt voor je tijd!

SN: Graag gedaan. Als je nog vragen hebt kan je me altijd mailen of even bellen.

AH: Zal ik doen, dankjewel!

F. Interview respondent 5

Geïnterviewde: Jessica van der Spiegel
Functie: Proceseigenaar PBR
Locatie: Den Haag, kantoor AEGON
Datum: 6 mei 2015
Duur: 1:00:41

Interviewer Amber Hoogwerf hierna genoemd **AH**.
Geïnterviewde Jessica van der Spiegel hierna genoemd **JS**.
Bij dit gesprek waren ook Paul Kamerbeek hierna genoemd **PK** en Maarten Nederstigt hierna genoemd **MN** aanwezig.

Na een korte introductie, is er gevraagd of het gesprek opgenomen mocht worden. Vanaf hier start ook de uitwerking van het interview.

AH: U bent proceseigenaar, kunt u in een paar zinnen uitleggen wat volgens u het proceseigenaarschap precies inhoudt?

JS: Ik wil wel vertellen wat ik vind dat het zou moeten zijn, mag dat ook?

AH: Ja, dat is ook prima.

JS: Dat geeft dan misschien gelijk het dilemma aan waar ik tegen aan loop in deze rol.
Ik vind dat je als proceseigenaar sowieso moet weten wat de effecten zijn van het proces waar je proceseigenaar van bent en welke gevolgen dat heeft voor de financiële stromen, communicatie naar deelnemers, risico's en al dat soort dingen. Nu is er een proceseigenaarschap, dat zijn mensen die logischerwijs iets met de business te maken hebben, zij zijn daar eindverantwoordelijk voor. Ik vind het in dat opzicht ook niet zo raar dat het proceseigenaarschap bij eindverantwoordelijke ligt binnen de business line, dus bij de business managers.

Alleen die proceseigenaarschappen worden soms zo verdeeld dat je opeens proceseigenaar bent van een proces waar je te weinig van weet. Hierdoor kan je moeilijk inschatten wat de gevolgen kunnen zijn van bepaalde dingen. Je moet dus echt wel inhoudelijk van een proces iets weten wil je de goede keuzes maken over waar dingen moeten verbeteren en wat een bepaalde prioriteit moet krijgen om het proces aan te passen wil het proces in orde komen. Zodat bijvoorbeeld bepaalde risico's vermeden worden, dingen voor de klant beter gaan of de communicatie verbeterd etcetra. M'n gevoel zegt op dit moment dat dat soms iets te veel echt bij een proceseigenaar terecht komt, dat alle ogen op jou gericht zijn. Dan kan ik roepen doe maar A, maar dan weet ik waarschijnlijk nog steeds te weinig over wat A betekent en had ik beter B moeten kiezen. Zo zou het niet moeten, hoe het anders moet weet ik eerlijk gezegd ook niet helemaal. Ik denk dat daar wel wat aan veranderd moete worden, omdat je als business manager van AEGON daar simpelweg niet de gelegenheid voor hebt om die kennis tot je te nemen als het echt een proces is waar je veel te weinig van weet.

Een oplossing zou kunnen en zijn om een proceseigenaar te zoeken die wel van de hoed en de rand weet, maar voor sommige processen zijn die er gewoon niet voldoende. Of je moet er andere mensen bij gaan zetten. Dat laatste is wel iets waar we nu naar toe gaan door er product owners aan te koppelen en senior users.

PK: Je kan wel verantwoordelijk zijn als proceseigenaar, maar je hoeft niet alles te weten.

JS: Nee dat klopt, maar voor sommige processen, dan noem ik even PBR als voorbeeld, daar zijn wel een paar specifieke mensen van die van de hoed en de rand weten. Dat zijn ook niet de mensen die dedicaded bij zo'n proces betrokken zijn. Dus ik heb wel PBR coördinatoren, zoals in dit geval Younes en er zijn wel meer mensen. Om dat hele proces goed te bepalen, ik heb al een keer tegen Martin (Management Team lid) gezegd dat we eigenlijk een paar hei dagen nodig hebben. Zodat we met z'n alle kunnen gaan zitten om dat proces echt te verbeteren. Er gebeurd een hele hoop, maar er gaat ook een hele hoop niet goed. We lopen daar mega risico's. Ik vind, als proceseigenaar, dat ik daar nu onvoldoende tijd voor heb. Als ik dat goed zou willen doen als eindverantwoordelijke/proceseigenaar zou ik nu de tijd en energie in moeten stoppen. Ik weet dat ik dat niet alleen hoef te bedenken en te verzinnen, maar er moet wel wat gebeuren. Daar ontbreekt al gewoon simpelweg de tijd voor. Dat is mijn beleving op dit moment.
AH: Maar als je dit dus allemaal aangeeft, dan krijg je daar geen gehoor op?

JS: Nou dat is niet helemaal waar. Door mensen erbij te zetten, bij de processen, dat zou moeten gaan helpen. Dat zijn de mensen die daarop moeten gaan sturen en echt het werk kunnen gaan doen. Dan hoef ik het alleen nog maar aan te sturen.

AH: Maar als je dan naar de situatie kijkt, ben je dan in control?

JS: Als ik proceseigenaar van PBR ben, dan zijn we voor mijn gevoel niet in control. Als ik naar wettelijke communicatie kijk, dat is ook een proces van mij, dan is dat veel meer op orde en hebben we veel meer grip op. Daar zit ook een projectleider op, mensen op die daarmee bezig zijn, ik heb daar een heel team van bis op zitten. Dat loopt anders.
Daar zijn de risico misschien ook wat anders. PBR is echt een technisch systeem waar dingen doorheen lopen, je loopt geld risico's. Dat is niet overal zo. Dan vind ik PBR een veel complexer verhaal, dan wettelijke communicatie. Dat kan ook complex zijn, maar de brieven en de uitingen moeten goed zijn. Maar als je in PBR wat fout doet, dan heb je mega risico's en bedragen die je niet kan verantwoorden.

AH: Dus er zit een verschil tussen in welke categorie je het proces kan plaatsen, welke risico's er aanhangen en hoeveel ondersteuning je nodig hebt.

JS: Ja, dat klopt.

PK: Is het ook niet een beetje gek dat een beter lopend proces veel ondersteuning hebt en dat je voor een kritisch proces veel minder ondersteuning hebt. Dat is toch gek? Ben jij niet bevoegd om te zeggen dat ik hier zoveel ondersteuning heb prima, maar ik zou die mensen voor PBR nodig hebben.

JS: Ja, maar laat ik dan beginnen met zeggen dat je eerst precies moet weten wat je bij PBR zou moeten willen veranderen. Nogmaals, we hebben nu een controledomein. Er komen nu, wel is waar achteraf, maar er komen nu dingen naar boven. Zo zoetjes aan krijgen we dus op een rij wat je zou willen aanpassen, zodat je de risico's überhaupt niet meer hebt. Daar bij staan we dus aan het begin en bij wettelijke communicatie ben je een heel stuk verder omdat je daar precies weet wat er aangepast moet worden.

PK: Misschien is wettelijke communicatie juist in control omdat er zoveel mensen op zitten.

JS: Ja, dat kopt.

PK: Dus dan is er ooit de keuze gemaakt om het op wettelijke communicatie te zetten en niet op PBR.

JS: Omdat je eigenlijk op PBR niet wist wat er nodig was en wat je aan het doen was. Je weet niet wat er niet goed gaat in het hele systeem. Er komen nu dingen naar boven waarvan je denkt dat het niet goed gaat door de inrichting van het controle domein. Daarom denk ik wel dat het goed is dat we de processen en de systemen nu hebben ingedeeld, waarvan we vanuit de business line twee managers erop zetten aangevuld met product owners en senior users, die de kennis hebben om het aan te sturen en weten waar ze prioriteiten aan moeten stellen.
Alles is ook onderverdeeld in blokjes en ze hangen aan een systeem. Dat moet gaan helpen om bepaalde prioriteiten te stellen. Welke aanpassingen ga je doen en welke prioriteit heeft dat nodig. Ik denk dat dat wel gaat helpen.

AH: Komt er dan vanuit die blokjes naar boven wat je als eerste de prioriteit zou moeten geven.

JS: Als je dedicated meer mensen erop hebt zitten kun je dat ook beter bepalen. Als je ook processen aan elkaar kan koppelen, dan heb je voor veel dingen dezelfde mensen nodig.
Dus qua prioriteit kan je in dat blokje bepalen van dit en dat moet er gebeuren. Zo kan je dus kijken of er nu bijvoorbeeld meer aandacht besteedt moet worden aan wettelijke communicatie of aan PBR.

AH: Je hebt dus precies het tegenovergestelde. Een proces waarvan je zegt dat je in control bent en het prima verloopt en een proces dat wat minder goed verloopt en wat minder in control is. Je hebt veel ondersteuning voor wettelijke communicatie, zijn er dingen waarvan je zegt ja dat heb ik ook nodig voor PBR. Dingen vanuit de organisatie, ondersteuning of iets anders?

JS: Ik kan de twee processen met elkaar vergelijken en dan kan ik wel zeggen dat bij PBR inhoudelijke kennis erg belangrijk is. Die inhoudelijke kennis is bij ons nodig in de business line pensioen net zoals bij bis. Die is er echt heel weinig. We weten misschien wel hoe wet het zouden willen, maar hoe het moet worden aangepast is onduidelijk. Het systeem doet bepaalde dingen en je moet veel kennis hebben om te weten dat als je één ding aanpast je ook nog andere knoppen moet aanpassen. Ik ben er wel achter gekomen dat het zo werkt. Zelf de meest ervaren mensen binnen AEGON hebben er geen weet van dat het ooit zo in het systeem is ingebouwd. Je weet dus ook niet dat je dat aan moet passen, je komt er pas achter als je iets aan wilt passen en je het toevallig tegen komt.

Dat is met wettelijke communicatie heel anders, daar weet je wat je uit het systeem moet halen. Hier heb je te maken met iets wat ooit gemaakt is met een bepaald idee, wat dingen doet wat bij wijze van spreken acht van de tien keer goed gaat, maar waarvan we er zo zoetjes aan achter komen dat het niet helemaal goed zit. Er ontstaan negatieve participaties en we willen datums meegeven. Dat systeem is gebouwd door mensen die hier nu niet meer zijn en waar je hele specifieke kennis voor nodig hebt om te weten hoe je het aan moet passen.

AH: En als niemand die specifieke kennis heeft, dan wordt het lastig. Waar zou je die kennis vandaan moeten halen?

JS: Dat bedoel ik dus. Met de mensen die er wel verstand van hebben, maar ook weten vanuit wetgeving en vanuit AEGON hoe er omgegaan moet worden met risico's en beheernet. Het is nu zonde om in het systeem bepaalde dingen te gaan doen, terwijl je weet dat de wereld nu zo snel aan het veranderen is dat je over een paar maanden zou willen dat mensen het zelf kunnen doen. Dat zou je samen moeten pakken en goed moeten neerzetten, zodat het klaar is voor niet alleen morgen maar ook voor over één jaar. Je zult mensen vanuit beleid en met inhoudelijke kennis bij elkaar moeten gaan zetten om eens goed na te denken over wat er niet goed gaat en hoe je het kan voorkomen.

PK: Je hebt kennis nodig intern en als dit er niet is extern. Deze mensen moet je vragen om zich te verdiepen in het systeem. Je hebt gewoon een visie nodig van over één tot vijf jaar waar ga je naar toe. Niet alleen de dingen verbeteren maar ook alvast naar de toekomst kijken.

AH: Dat is wel het ideale beeld.

JS: Ja, beetje de richting op wat AEGON wil dan zal je daar over na moeten denken. Dan is het de vraag of je daar nog energie en geld in gaat stoppen.

AH: Inderdaad en wat dan in de toekomst niet meer op deze manier nodig is.
Zou je een risico vanuit je proces kunnend noemen als voorbeeld?

JS: Een risico op dit moment is op dit moment de beperkte kennis vanuit het PBR systeem. Omdat je niet goed weet hoe het systeem werkt en je kan niks invoeren. Nu komt er 99% van de gevallen, door middel van het controle domein, komt het naar boven als er rare koersverschillen ontstaan. Maar je kan nog steeds negatieve participaties creëren.

AH: Maar dan komt het naar boven, maar kunnen jullie er dan nog wel iets aan doen?

JS: Niet als je je realiseert dat beleggen is beleggen. Wij doen natuurlijk hele rare dingen nu, want we beleggen met terugwerkende kracht. We geven koersdata uit het verleden mee. Dat is natuurlijk vreemd, maar dat is wel wat er gebeurd.

PK: Het kan.

JS: Ja, het kan gebeuren.

PK: In theorie kan je zeggen ik koop nu participaties AEGON per 1 februari, omdat je weet dat ze nu hoger zijn. Achteraf is makkelijk geld verdienen. Dat weten de klanten niet die zeggen alleen dat ze over willen naar AEGON participaties. Als de klant in februari de brief stuurt maar wij dat nu pas gaan behandelen. Dan vult de medewerker 1 februari in en dan zegt het systeem dat het niet kan. Het is raar dat je een datum in het verleden kan kiezen als koersdatum. Zo kunnen er eigenlijk ook geen negatieve participaties zijn. Dat soort dingen komen uit het controle domein. Zo weet je dat het nu goed gaat, maar je hebt niet de zekerheid dat er niet nog een aantal fouten in zitten die niet naar boven komen.

MN: Je weet zeker dat je niet alles weet.

PK: De meeste foutieve posten zoals de participaties springen eruit. Maar er zijn ook posten waarbij dat niet gebeurd. Als elke post 5 euro is, dan loopt dat op tot een fors bedrag.

JS: We weten nog niet wat er niet uit het controle domein omhoog komt. Volgens mij heeft Younes er op dit moment nog tijd voor nodig om te kijken wat hij in de lijst allemaal ziet. Om posten tegen over elkaar te zetten en te kijken of er een gek koersverschil in ziet. Daar zijn ook nog dingen voor nodig, we zijn blij met wat we nu hebben dat hadden we een halfjaar gelede nog niet. Maar met de wetenschap dat nog niet alles erin zit, dat is eigenlijk best schrikbarend.

PK: Jij hebt gelijk geen vertrouwen meer in de verzekeraars.

AH: Dat valt wel mee, vind het alleen vreemd dat je nog een andere datum in kan vullen.

PK: Ja tot twee maanden geleden kon dat nog, nu niet meer.

MN: Dat moet toch nog wel kunnen, juridisch?

PK: Nu wordt er gekeken wat het had moeten zijn en dan door middel van de wisselkoers goed gemaakt.

AH: Ja je kunt de mensen niet op laten draaien voor het feit dat jullie nu pas hun brieven behandelen.

JS: Ja met afvoeren/opvoeren je doet het niet op dezelfde dag. Dan zijn er polissen en mutaties die je niet kan afhandelen op dezelfde dag, daar zie je het wel heel vaak. Door het controle domein komen er nu de verschillen uit. Nu wordt het verschil achteraf geconstateerd. Hoe ga je er voor zorgen dat je dat in de toekomst niet meer kan doen. Hoe willen we ermee omgaan en wat kan je nog aanpassen in caesar en in PBR.

AH: En daarvoor zou je dan moeten gaan zitten en het met z'n alle over moeten hebben.

JS: Daar moet nog wel water bij de wijn gedaan worden.

PK: Dat is een beetje de doelstelling van QCT. Er is nu het controle domein, via de coördinatoren wordt dat uitgezet. Maar het moet geanalyseerd worden zodat de rode draad bepaald kan worden. Dit kan zijn een type mutatie of en medewerker die steeds fouten maakt. Dan kom je vanzelf bij het probleem uit.

AH: Daar heb je dan de rust en de tijd voor nodig, is deze er wel voldoende?

PK: Dan kom je op capaciteit en prioriteit uit. Dit kost een X bedrag, maar als het risico tientallen miljoenen is dan is het duidelijk waar de prioriteit wil. Dat is gewoon kiezen.

AH: Ja, als je steeds dingen hebt die meer prioriteit hebben dan wordt het een naar achter geschoven verhaal.

PK: Soms lost een medewerker qua geld minder op dan dat hij kost. Soms is het verlies zo klein dat je het maar beter kan nemen. Het probleem is alleen dat we dat nu nog niet weten.

AH: Dan wil ik even een overstap maken naar het In Control Statement (ICS) zelf. Weet je hoe die eruit ziet? Wat weet je er vanaf?

JS: Ik heb er wel van gehoord, maar ik weet niet wat het is.

AH: Hier heb ik een voorbeeld. Het begint met algemene informatie over het proces. Wie is de proceseigenaar, wanneer is er voor het laatst naar de procesbeschrijving en werkinstructie bekeken. Daarna komen er algemene ja/nee vragen en specifieke vragen voor het proces. Daar is er plek voor een toelichting en een eventuele disclaimer. Deze disclaimer houdt in dat je wel weet wat er speelt en weet welke maatregelen er getroffen moeten worden en dat je op basis daarvan kan tekenen.

PK: Als voorbeeld zou dat kunnen zijn, ik weet dat er een blinde vlek is die niet door het controle domein gedetecteerd worden. Dan zou je dat als een disclaimer kunnen opnemen.

JS: Okee mooi en dit formulier is een voorbeeldje?

AH: Ja dat is een voorbeeldje. Zou je dan zeggen dat je hem nu zou kunnen tekenen.

JS: Ja, het is misschien gek wat ik ga zeggen, maar als je dat soort disclaimers er in kan zetten dan kan je altijd tekenen. Of zeg ik nou iets heel fouts?

PK: Nee, maar dat impliceert wel dat je precies weet welke disclaimers je zou moeten opnemen.

JS: Dat weet ik dus niet. Een disclaimer van 'ja ik weet niet wat we uit het controle domein krijgen' dat vind ik een grote disclaimer.

AH: Ja de reikwijdte is dan heel groot.

PK: Ja, maar hij wordt gechallenged van hoe schrijf je dat op.

JS: Ja, maar wat je niet weet weet je niet.

PK: Ja, maar je kan ook aangeven in een plan van aanpak wat je volgende stap is. Dan geef je wel aan dat je daarmee aan de slag gaat. Als iemand aan je vraagt hoe staat het met het controle domein en jij kan vertellen hoe het staat en wat de aanpak is. Als je gewoon generiek zou opschrijven dat je het niet weet, dat is niet de bedoeling.

JS: Zoals jij het zegt vind ik, zoals ik mij verantwoordelijk voel als proceseigenaar, nog steeds voor m'n gevoel het een te wijd begrip. Ik kan wel nu opschrijven 'ja, ik ben in control. Ik ga dit en dat doen'. Dat hoeft niet perse zo te gaan.

PK: Maar je zegt wel iets met zo'n ICS.

JS: Ja. Dat is ook zo.

PK: Je verklaart gewoon letterlijk dat je weet wat er speelt.
Als we het omdraaien en je kijkt naar wettelijke communicatie, zou je die kunnen tekenen?

JS: Ja, daar kan ik veel meer opschrijven. Ook precies wanneer we wat aan gaan pakken.
Ik denk dat dat echt komt, omdat je voor wettelijke communicatie iets aan het maken bent en vanuit beleid al vast staat wat je moet doen. Daarvan kan je precies weten wat je nog niet hebt. Terwijl bij PBR, daar werken we al lang mee, daar zit het stuk waarvan iedereen denkt 'gaat het wel goed en zien we het wel'. Terwijl we het al jaren zo doen en het tot nu niet als probleem werd gezien. Dus hoeverre ben je in control, m'n gevoel zegt dat we niet in control zijn maar misschien zijn we wel helemaal in control. Dat vind ik een beetje het vage. Er is een gedeelte ongrijpbaar en ik heb te veel van het proces gezien, daarom voel ik me ook niet senang om dat ding te tekenen. Ik heb gewoon het gevoel dat we niet in control zijn en waarom weet ik niet. Terwijl we het bij wettelijke communicatie wel kunnen aangeven.

MN: Ik ben het in die zin wel met Jessica eens. Op een geven moment aan kunnen geven, wat je gaat doen om in control te komen als je dat nog niet bent. Op het moment dat je die overtuiging niet heb dat dat lukt. Dan zou je of een disclaimer moeten opnemen of niet tekenen. Persoonlijk vind ik niet tekenen sterker vinden.

JS: Of je tekent bewijze van spreken dat je in control bent omdat je niet beter weet.

MN: Die vind ik dan weer te makkelijk, je weet niet wat er in de toekomst gaat gebeuren .

JS: Dat vind ik ook.

PK: Het is een foto hé, van dat moment. Als iemand in de tweede kamer bepaald dat er heel veel communicatie bij moet komen, dan kan je volgend kwartaal je lol op.
Jij zit daar lastig. Jij kijkt achteraf naar een systeem die niet helemaal goed loopt. Je kan dan een disclaimer opnemen, met er zit een blinde vlek en in het komende halfjaar gaan we dat onderzoeken. Voor nu hebben we daar geen tijd voor, maar ik wil niet tekenen zonder tekenen. Maar er moet over zes maanden duidelijk zijn. Het is een wat ruime disclaimer.

AH: Ja en je geeft dan ook een datum mee, anders kan je ook steeds de disclaimer vooruit schuiven.

PK: Ja, je geeft concreet aan wat je gaat doen en waar je naar gaat kijken.

MN: Ga je dan opschrijven, dat formuleert dan ook iets waar je het met je MT lid over hebt gehad. Dat dit dan ook betekent dat hij het gaat regelen?

PK: Het moet niet zo zijn dat als Jessica opschrijft ik heb twee man nodig om het te onderzoeken en jij en het MT lid ondertekenen dat, dat het dan gelijk een akkoord is voor de mannen.

MN: Dat vind ik namelijk van wel.

PK: Nee dat is iets anders. Daar hebben we andere manieren voor.

JS: Dat is toch raar.

PK: Je kan dit wel met Martin afspreken. Dat je tegen hem zegt, als ik dit teken geef jij hier toestemming voor. Hij kan ook een disclaimer opnemen van 'ja dit is nodig, maar we hebben nu het geld niet'. Als hij dan wat anders zegt dan kan je het wel expliciet maken. Het is niet dat als hij ongezien die formulieren tekent, dat hij zomaar heel veel geld uitgeeft.

MN: Nou mag hij niet ongezien die dingen tekenen. Ik vind dat als je het opschrijft met die extra man, dat hij er bijna voor zou moeten gaan. Of je moet gewoon als MT, dat als er dingen open staan, dat het rest risico geaccepteerd wordt.

PK: Als je meteen ziet hoe het opgelost moet worden en als ze dan zeggen wij hebben minder het gevoel dat daar een risico zit, dus we accepteren het dat het later gebeurd.

MN: Dat vind ik één. Maar als Jessica zegt ik ga over een halfjaar aan de slag, dan moet hij al wel akkoord zijn dat zij over een halfjaar aan de slag gaat. Want anders is het een grote poppenkast.

PK: Dat klopt, dan moet het geformaliseerd worden.
Maar dit geeft je als proceseigenaar de aanzet om te kijken wat er niet is en wat je er mee moet.

AH: Ik denk dat als je een disclaimer op neemt dat het dan belangrijk is om een tijdsperiode er in op te nemen, anders kan je het voor je uit blijven schuiven.

PK: Soort van standaard disclaimer. Zo van ik teken maar standaard met deze disclaimer. Dat is niet de bedoeling. De bedoeling is om mensen bewust te maken en het herkennen van de risico's. Als je ieder kwartaal dezelfde dingen hebt staan die nog gedaan moeten worden, denk je van zelf ' o ik moet er werk van gaan maken'. Dan wordt het een soort van aanjager.

MN: Dat vind ik nog steeds het belangrijkste. Je moet jezelf wel in de spiegel durven kijken. Kan je het de accountant uitleggen.

PK: Ja, je kan de beste intenties hebben, maar als je de deadlines voor je uit blijft schuiven wordt je minder geloofwaardig. Ben je er doorheen?

AH: Nee, ik heb nog twee dingen. Ik wil het allereerst nog hebben over de risk awareness.
Denk je dat binnen het proces zelf en de afdeling die het proces uitvoert, de risk awareness voldoende is.

JS: Ik denk dat die er inmiddels wel is, ik denk dat iedereen in ieder geval weet dat als je in PBR dingen doet, dat je goed op moet letten. Dat als je een mutatie verkeerd doet dat het risico's met zich meebrengt. Ik denk alleen wel dat het soms zo lastig is, dat mensen niet weten dat ze iets fout doen. Dat zijn twee verschillende dingen, ik denk het feit dat PBR soms rare dingen doet dat

dat risico's met zich meebrengt en dat je goed op moet letten. Dat zit ondertussen wel in iedereens oren.

AH: Dus dat hoort weer onder het kopje kennis. Eigenlijk is er niet genoeg kennis om risk aware te zijn.

JS: Ja, dat klopt.

PK: Zeg je ook, we weten dat het bij PBR wel is fout is gegaan. Heeft dat ook geholpen bij het creëren van risk awareness op dat gebied.

JS: Ja!

PK: Hoe zit het dan met onderwerpen waarvan we niet weten dat we er risico op lopen?

JS: Als je denkt te weten hoe je een bepaalde mutatie moet doen, of iemand heeft je dat uitgelegd. Je doet je mutaties gewoon zoals je ze moet doen, dan kan dat nog steeds een risico opleveren als met PBR met verschillen. Alleen dat weet je dan niet, want zo moet je nou eenmaal een mutatie doen of het systeem waarschuwt je niet. Nu hebben we het controle domein en komen er ook dingen uit, dus mensen worden er wel op aangesproken en daar leren we van.
Iedereen weet wel dat je de mutaties goed moet doen anders lopen we grote risico's.

PK: Ja, maar risk awareness is voor mij ook dat als ik bel met een serieuze stem en zeg dat ik overzichten nodig heb, dan denk ik dat ik best wel veel overzichten zou kunnen krijgen. Of ik weet dat mijn buurman bijna met pensioen gaat, ik weet zijn naam, adres en geboortedatum. Risk aware is niet alleen PBR. Als iemand PBR zegt gaan de nekharen overeind staan, dus dat is er wel. Mijn vraag is moet het eerst fout gaan voordat we in actie komen.

JS: Zo werkt het wel een beetje. Op het moment dat er drie keer verkeerd post is bezorgd wordt er gelijk een onderzoek gestart. Het gaat dan drie keer op de heel veel mis, maar dan worden er wel vragen gesteld.

MN: Even een flauwe vraag. Dat gedrag, stimuleert dat mensen om juist naar voren te komen met alles of juist alles een beetje stil te houden. Omdat jij zegt het wordt pas wat als het bij het management ligt.

JS: Dat denk ik niet. Ik denk dat er nu best wel veel mensen zijn, in bepaalde processen in bepaalde systemen, bepaalde risico's zien en dat vaak ook melden. Er wordt niet altijd even veel aandacht aan besteed. Dat heeft natuurlijk weer met geld en prioriteiten te maken en misschien ook wel met bij wie hoort dat stukje. Aan wie kan je dat stukje geven. Wat moet je er mee, waar slaan we het op en hoe bepaal je de prioriteiten.

Tuurlijk zijn er mensen die een keer gehoord hebben dat het fout is gegaan en nu denken laat ik het maar niet melden want…

Heel eerlijk gezegd heeft het niet veel zin. Ik denk dat er genoeg dingen gemeld worden, maar zoals uit de global survey is gekomen leren de mensen niet altijd van de fouten die gemaakt worden. Het moet dus een paar keer escaleren, omdat klanten ons erop wijzen, terwijl we zelf al lang weten dat er een risico zit en dat het fout kan gaan.

PK: Ik denk aan riks coaches enzo, er zijn plekken om het te melden. Loop desnoods bij allemaal langs.

JS: Ja klopt, maar ik heb er soms ook last van dat je niet goed weet waar je naar toe moet. Zodat je ook weet dat het op een lijst komt, er zijn wel dingen(reputatieweerkaart etc.) er is zoveel dat het niet het gevoel geeft van in control zijn.

PK: Ik denk dat er zoveel is, omdat we nog niet alles weten. Zodat we kunnen kijken of alles dicht is. Soms worden we verrast en voor je het weet sta je bij kassa.

JS: Dan is het toch wel raar dat je kan constateren dat je al die dingen hebt en dat het dan nog steeds gebeurt. Volgens mij zit het hem er niet in dat mensen hun mond niet open durven te trekken, maar meer van bij wie kaart je dat aan. Misschien zit er wel een stukje vermoeidheid in.

PK: Ja dat kan, dat mensen denken ik zeg het niet want het is vast al een keer benoemd.

JS: Ja want het is zo voor de hand liggend.

MN: Weet je wat ik wel eens merk, heb ik zelf ook wel eens, dat als je iets roept je gelijk de lul bent. Je mag het gelijk oplossen.

AH: Okee, dan nog één kort vraagje.
Dat is meer over de communicatie onderling bij de proceseigenaren.

JS: *Lacht*

AH: Ik hoor mensen die zeggen ja ik weet er wel wat vanaf maar niet genoeg. Ik heb ook iemand gesproken die zei ' ik weet niet wie de andere proceseigenaren zijn'. Het doel van het ICS is wel dat ze worden gebundeld en worden verspreid onder de proceseigenaren. Op deze manier kan je kijken wat de andere proceseigenaren doen en of ze in control zijn. Wat is jouw gedachte daarover?

JS: Ik weet wel wie de proceseigenaren zijn. Ik kan me goed voorstellen dat er mensen zijn binnen het bedrijf die niet weten wie de proceseigenaren zijn. Dat is een beetje wat ik net zei, bij wie geef je iets aan. Sommige dingen haken ook wel heel erg in elkaar, als je het hebt over je maakt iemand proceseigenaren. Je hebt hier proceseigenaren, aandachtsgebieden etc. we hebben van alles. Bijvoorbeeld Erwin staat PBR, dan had hij proceseigenaar van PBR moeten zijn. Ik sta dan weer bij mutaties PBR, dus het is onduidelijk. Ik heb het daar laatst ook met Maarten(MT) over gehad, wat wordt er van je verwacht niet alleen in de rol van business manager, maar ook voor de product user en alle andere onderdelen. Het is hier niet duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is. Zo weten we niet bij wie we moeten zijn. Ik ben wel proceseigenaar van wettelijke communicatie, maar als er iets in ceasar veranderd moet worden bij de wettelijke communicatie van output en ik word er als proceseigenaar niet bij betrokken, dan is het proces we aangepast maar zijn de brieven kapot.

MN: Weet je echt niet wat een proceseigenaar inhoudt. Dat staat op het intranet.

JS: Die zal ik er dan is bij zoeken.

MN: Je kan ook zeggen, ik ken het document wel maar zo werkt het in het echt niet.

JS: Daar ben ik een beetje bang voor. Ik heb het gevoel dat er heel veel geleund en gesteund wordt, of niet, op een proceseigenaar. Deze moet maar roepen wat goed is.

MN: Ik heb wel een voorbeeld. Daniëlle ging de rapportages doen. Toen had ik gesprekken met een aantal proceseigenaren en toen vroeg ik ze naar de rapportages en toen zeiden ze ' die doet Daniëlle. Ja dat ding technisch regelen, maar jij als proces eigenaar moet Daniëlle de informatie geven.

JS: Dat is hetzelfde dat er heel vaak vergeten wordt, dat er in de systemen gekeken moet worden of de output goed gaat. Dat wordt allemaal maar doorgevoerd en er wordt niks uitgetest. Ik krijg geen opdracht dat ik even met mensen moet gaan zitten om ervoor te zorgen dat de brief goed gaat. Die communicatie is zwaar onvoldoende.

AH: Ja, als je verantwoordelijk bent maar je krijgt er niet alles van mee dan kan je jezelf ook niet verantwoorden.

JS: En inderdaad een hele mooie, waar horen bepaalde dingen. Als jij proceseigenaar bent, ben je verantwoordelijk voor het testen van de output en dat soort dingen. Of dat allemaal gebeurt, dat denk ik niet.

MN: Het is wel een beetje een kip en ei verhaal. De verantwoordelijkheden zijn een keer duidelijk uitgezet, maar vervolgens gaan mensen zich daar niet aanhouden en is het daarmee wazig geworden. Sommige zeggen inderdaad dat ze niet weten wat ze van ze verwacht wordt, dat kan ik me bijna niet voorstellen. Iedereen maakt ook eigen lijstjes en eigen verantwoordelijkheden en daardoor is het lastig om te zien wie nog wat doet.

JS: Dat bedoel ik ook. Als je aan mij vraagt, wat je eerste vraag was, wat is een proceseigenaar, nou dan ben je verantwoordelijk voor een proces. Maar als je ook nog honderd andere rollen hebt, die niet aanhaken en waarvan ik het bestaan niet af weet maar wel veel invloed uitoefenen op het proces waarvan je eigenaar bent. Daar zijn we bij AEGON goed in. Het is soms niet overzichtelijk meer. Dat is wel onduidelijk.

AH: Nou dat waren alle vragen. Super bedankt.

JS: Graag gedaan.

G. Interview respondent 6

Geïnterviewde: Hans de Jong
Functie: Proceseigenaar excasso en echtscheidingen
Locatie: Den Haag, kantoor AEGON
Datum: 13 mei 2015
Duur: 41:46

Interviewer Amber Hoogwerf hierna genoemd **AH**.
Geïnterviewde Hans de Jong hierna genoemd **HJ**.

Na een korte introductie, is er gevraagd of het gesprek opgenomen mocht worden. Vanaf hier start ook de uitwerking van het interview.

AH: U bent proceseigenaar, kunt u in een paar zinnen uitleggen wat volgens u het proceseigenaarschap precies inhoudt

HJ: Verantwoordelijkheid voor een proces dat is één. Aanspreekpunt voor de organisatie voor een proces. Zorgen dat het proces staat en dat de wijzigingen van een proces een goed plek en prioritering krijgen en dat ze worden uitgevoerd. Zorgen dat de organisatie er omheen ermee kan werken. Zorgen dat er een procesbeschrijving is, zorgen dat er een procesplaat is, zorgen dat er een werkinstructie is, zorgen dat er een stuk opleidingen vorm gegeven wordt. Zorgen dat mensen daar in kunnen werken. Dan ben je in de beheer situatie, vanuit de beheer situatie is het bijhouden van welke wijzigingen geeft de omgevingen, wetgeving, wat heeft het voor effect op je proces en er voor zorgen dat de juiste mensen aan tafel komen. Zorgen dat het minimaal één keer per jaar wordt gerewiewd. Dat is wel een beetje zoals ik kijk naar het proceseigenaarschap.

AH: Je zegt op een geven moment zit je in de beheersing, is dat ook gelijk aan in control zijn?

HJ: Met beheersing bedoel ik dat het uitvoerbaar is binnen je administratieproces.
Wat daar dan bij komt kijken is een stukje bewaking en controle, management rapportage en stuurinformatie die je nodig hebt. Om in ieder geval of het proces goed en op tijd wordt uitgevoerd. Zo kan er ook gekeken worden waar het aanligt. Dan zie je hoe het aangepakt moet worden en hoe je het kan verbeteren.

AH: Als je dat allemaal beheerst ben je dan in control?

HJ: Ja, dan ben je wel in control. In ieder geval ook de dingen beschreven hebben die niet goed lopen. Dan heb je de risico's ook beschreven, dan kan je aangeven dat je in control bent terwijl er misschien ook open eindjes zijn.

AH: Als je de processen zelf erbij pakt, kan je dan een risico benoemen?
Maakt niet uit voor welke van de twee, trouwens dat brengt me op het punt, er waren voor beide processen toch procesbeschrijvingen aanwezig.

HJ: Nee.

AH: Dat niet?

HJ: Nee, het wil niet zeggen dat er voor elk proces een goede procesbeschrijving is.
Ik ben de afgelopen jaren meer betrokken geweest bij het ontwikkelen van de processen. Er waren wel procesbeschrijvingen maar of die elk jaar bijgehouden werden op ontwikkelingen is maar de vraag. Maar sinds we met Case 360 werken doen we het wel op deze manier. Zo is een voorbeeld dat er geregeld moet worden dat we onze uitkeringen op tijd doen, hoe regel je dat en hoe leg je dat vast.

AH: Dat is dan ook gelijk een risico?

HJ: Ja dat is dan ook een risico.

AH: Zijn de beheersmaatregelen die daarvoor gelden dan ook vastgelegd?

HJ: Ja ze zijn vastgelegd in de zin, kan je het volgen, staat het in de werkinstructie. De 17^{e} van de maand moet het betaalbaar worden gesteld. Op de 10^{e} moet er gekeken worden welke mensen

nog niet in die stap zijn. Dan moet ik daar met de hand op ingrijpen, om die mensen een voorschot te geven. Dat zijn procedures die je hebt beschreven en daarmee neem je het risico weg dat iemand te laat zijn geld krijgt.

AH: Oké, dus het is wel beschreven. Gaat het op dit moment allemaal goed binnen het proces?

HJ: Dat weet ik niet. De situatie waar je in verkeerd is dat iedere afdeling is verantwoordelijk voor zijn eigen werkvoorraad. Er geldt een procedure die je moet hanteren, de verantwoordelijke voor iedere afdeling is wel de business manager. In hoeverre stuurt of bewaakt een business manager zijn werkvoorraad. Dat kan ik alleen maar bevestigen als leidinggevende van één van de teams. Niet perse per definitie niet voor alle teams, omdat op dit moment nog een stuk logistieke ondersteuning qua rapportages ontbreekt.

AH: Dat zou iets zijn vanuit de organisatie wat je nodig zou kunnen hebben?

HJ: Je hebt zondermeer de logistieke informatie en overall rapportages nodig.

AH: Dus de business managers controleren of alles goed gaat op de afdeling en dan zouden deze nog verantwoording af moeten leggen aan de proceseigenaar?

HJ: Eigenlijk wel ja, maar dat gebeurt nu niet.

AH: Helemaal niet?

HJ: Nee, het is niet zodat ik eerdere maand vraag aan mijn collega's of ze het goed gedaan hebben. Die vraag stel ik ze niet. Ik ga er vanuit dat ze de procedure uitvoeren die we met elkaar hebben afgesproken.

AH: Kom je dan op een geven moment wel op het punt dat je alle informatie krijgt en dat je kan zien dat het goed gaat? Of laat je het helemaal over?

HJ: Ik laat het in principe helemaal over, dus gewoon verantwoordelijkheid voor de manager. Je hebt natuurlijk wel mechanismes waaruit blijkt dat het niet goed gaat. Dat is in principe een stukje achteraf situatie. Laat ik het zo zeggen de afdeling FSE waar ze de excasso uitkeringen doen, daar krijgen ze een melding als het niet goed verloopt of nog erger vanuit de deelnemer dat hij geen uitkering heeft gekregen. Of vanuit het callcenter als de deelnemer niet op tijd zijn geld krijgt, hangt hij de volgende dag aan de telefoon. Ik heb zo hier en daar indirecte signalen. Als er iets niet goed gaat heb ik dezelfde dag nog een bericht van uit het callcenter dat ze te veel calls hebben gekregen over een bepaald onderwerp, of er zijn te veel klachten binnen gekomen. Dan weet ik dat er ergens iets niet goed gegaan is, dan moet je onderzoeken waaraan dat heeft gelegen. Het uitvoeren van de afspraken die we gemaakt hebben, de technische elementen. Wat je natuurlijk ook hebt, als je kijkt naar het voorbeeld uitkeringen, heb ik met de afdeling KPI's afgesproken. Eén daar van is dat de klant op tijd z'n geld krijgt. Dat zijn voor mij signalen, ondanks dat de logistieke rapportage nog niet voldoende is, wanner het niet goed gaat in de organisatie.

AH: Dit sluit aan op het In Control Statement (ICS). Voordat ik de vraag stel, weet je wat het ICS is/hoe het eruit ziet?

HJ: Een verklaring..

AH: Ik heb hier een voorbeeldje van het overrente aandeel, het is eigenlijk eerst wat algemene informatie over wanneer heb je voor het laatst naar je procesbeschrijving en werkinstructies gekeken. Daarna meer algemene vragen en daarna wat vragen met getallen specifiek voor het proces. Daarna komen dan nog de risico's en de beheersmaatregelen, daaronder is nog ruimte voor een disclaimer. Dat als je zegt ik vind dat ik op dit moment niet in control ben, maar ik weet wat ik er aan moet doen, dan zou je alsnog het ICS kunnen tekenen.

HJ: Ja, ja okee klopt.

AH: Als je niet maandelijks ziet hoe het gaat en je alleen iets te horen krijgt als er dingen naar boven komen. Dan is mijn vraag 'hoe je alles dan zeker kan weten en met vertrouwen het ICS kan tekenen'.

HJ: Voor mij zou het voldoende zijn om het ICS te tekenen.

AH: Zoals het nu gaat?

HJ: Ja.

AH: Dus je zou hem op dit moment kunnen ondertekenen?

HJ: Ja. De KPI geld voor iedere afdeling, daar moet iedere business manager en medewerker zijn verantwoordelijkheid voor afleggen. Ik weet ook hoe we daar georganiseerd in zijn, hoe het bewaakt wordt, hoe het overlegt wordt, daar kan ik voor zeggen 'hiervoor ben ik in control'. Het is zodanig georganiseerd dat ik, ook al mis ik de logistieke rapportage, om aan het eind van de maand te zien dat alles op tijd gebeurd is.

Als er iets fout gaat vandaag krijg ik een telefoontje en dan weet ik wat er aan de hand is en kan ik daar gelijk op acteren.

AH: Dus op dit moment zou je hem kunnen tekenen zonder een disclaimer op te nemen?

HJ: Nee, zelfs dat niet.

AH: Oké. En wat vindt je van de toekomstige functie van het ICS? Het is de bedoeling dat hij ingevoerd vanaf 1 januari 2016.

HJ: De vraag is even of iedere proceseigenaar er van bewust is dat ze hier een jaar achter moeten staan. Je bent aan het interviewen en misschien krijg je wel tien verschillende antwoorden. Misschien weten ze niet eens wat het ICS inhoudt terwijl ze wel proceseigenaar zijn.
Het is de vraag die we zelf gesteld hebben vanuit het management ' je bent proceseigenaar, maar zolang je geen procesbeschrijving hebt, vult iedereen het in op zijn eigen manier'. Daar moeten we vanaf. Want de een zegt misschien ga ik wel te ver en de ander zegt zolang ik niks hoor gaat het wel goed en dat is voor mij voldoende.

AH: Dat is waar, wat ik ook wel heb gehoord dat het soms onduidelijk is wat de reikwijdte is en tot waar de functies lopen.

HJ: Ja, dat is ook verschillend. Bij het excasso proces heb ik ook de verantwoordelijkheid voor het netto uitkering stuk wat in Leeuwarden is. Dat vind ik horen bij mijn proces. Ze hebben daar ook allemaal controls, systemen en werkorganisaties. Maar ik ben wel in overleg met mijn collega manager bij FSE voor excasso, om te checken in hoeverre de uitkering op tijd op de bankrekening van mijn klant staan. Het is wel mijn klant, niet die van jou. Dan zegt hij wel dat het ook zijn klant is, maar ik ben eindverantwoordelijke en proceseigenaar. Dus zover gaat het dan ook wel, ik pak hem wel over de hele keten heen. Sommige pakken hem misschien alleen over de Business Line Pensioen of hun eigen afdeling.

AH: Je hebt natuurlijk proceseigenaren die een proces hebben over hun eigen afdeling en proceseigenaren die een proces hebben over bijvoorbeeld alle acht de pensioenteams. Daar zit dan ook wel weer verschil in.

HJ: Dat komt omdat er onvoldoende beschrijving is van het proceseigenaarschap. Er kunnen processen zijn die specifiek maar binnen één of twee teams plaatsvinden, dat komt omdat het dan het product is wat je daar voert. Maar er zijn heel veel generieke processen die gelden voor alle afdelingen.

AH: Zou je dan zeggen op iedere afdeling moeten ze het zelfde proces uitvoeren, maar ze doen het allemaal anders of zou er één beleid moeten zijn.

HJ: Nee, er is wel één beleid, één werkbeschrijving. Dan zie je alsnog de mogelijkheid dat mensen het op hun eigen manier uitoefenen. Door case 360 wordt je getriggerd dat je naar de volgende stap moet, na eerst alle andere stappen te hebben uitgevoerd. Er zit ook een vier ogen principe in. Daar ben je, ik zeg geen 100% maar 90% gebonden aan het uitvoeren in de juiste stappen wil je klaar zijn. Maar niet alle processen hebben op dit moment die omgeving. Daar gaan we wel naar toe.

AH: Ja, als je een procesbeschrijving hebt die door iedereen anders geïnterpreteerd wordt, dan heb je alsnog niet een eenduidig beleid.

HJ: Nou wel een beleid, maar het wordt niet eenduidig uitgevoerd. Dat heeft te maken met de eigenwijsheid van de medewerker.

AH: Zou dat dan ook liggen aan de risk awareness van de medewerkers of van de leidinggevende?

HJ: Ja, dat kan. Maar verwacht niet van mij dat ik naast elke medewerker ga staan om te kijken of hij het proces goed uitvoert. Terwijl ik wel bewust ben van het risico dat we lopen. Ik ga er ook vanuit dat als de medewerkers een opleiding hebben gekregen voor een bepaald proces en weten waarom het zo moet worden gedaan. Bij de opleidingen wordt ook wel verteld wat de risico's zijn, er vanuit gaande dat zij ook uitgaan van de risico awareness die er is als zij dingen niet uitvoeren zoals afgesproken. Maar dan nog hou je de mogelijkheid dat iemand dat niet onderkent.

AH: Maar denk je dat de risk awareness op dit moment voldoende is op de afdeling?

HJ: De processen die in case 360 zit wel, Je wordt gedwongen doordat je met meerdere mensen in een proces werkt en mekaar fiatteert, daar kom je niet onderuit wanneer je het anders wilt doen. Maar de processen die nog geen case 360 zijn, daar ben je afhankelijk van het gedrag en het doen en laten van de medeweker. Ook al ligt er een werkinstructie, procesbeschrijving en opdracht van een manager om het via het beleid, instructie en proces uit te voeren. Je hebt genoeg eigenwijze mensen.

AH: Dat is helemaal waar. Ze proberen dat nu ook op te vangen door onder andere de risk coaches, heeft dat invloed?

HJ: Ja, dat zorgt er in ieder geval voor dat de awareness er wel is. Die risk coaches brengen de risico's van de omgeving waarin je werkt onder de aandacht en te blijven bewaken dat ze worden erkent. Daar mag misschien een stukje meer activiteit op plaatsvinden. Hoe werkt het echt, hoe ver laat je een risk coach gaan. Je zou kunnen zeggen de risk coaches bepaalt voor een afdeling een top 5 van risico's. Vervolgens welke actieplan heb je dan opgepakt en vormgegeven, wel afgestemd met je aanspreekpunt op die onderdelen en met je leidinggevende om te zorgen dat de risico's worden aangepakt. Dat gebeurt nu volgens mij niet, niet dat ik weet dat mijn risk coaches bij mijn bureau staat en zegt ' Hans zullen we is gaan zitten, ik heb voor mezelf beoordeeld dat dit onze top 5 is, wat gaan we hier aan doen?' Daar mag best wat meer inhoud aan gegeven worden.

AH: Ik heb inderdaad van meerdere gehoord dat het invloed heeft, dat het een goed begin was maar dat het nog verder ontwikkelt moet worden.

HJ: Ja, daar moet je iets mee. Daar moet je op doorpakken, waarom geen top 5 of top 3. Zo'n risk coaches kan dat ook als ontwikkelpunt of werkafspraak opnemen. Van hiervoor ga ik zorgen dat het gebeurt. Het heeft ook iets persoonlijks.

AH: Ja, precies. Als de risk coaches iemand is van je eigen afdeling, dan is het meer persoonlijk en die risk coaches weet wat de risico's zijn en waar aan er gewerkt moet worden in plaats van een maatregel van bovenaf van 'je moet hier aan werken'.

HJ: Ja, dat is altijd fijn. Je hoort vaak 'weet je hoe druk ik het heb, ik heb daar geen tijd voor'. Als je het persoonlijk maakt en het vertaald naar de activiteiten op de werkvloer, dan wordt je al veel meer betrokken. Dat is belangrijk dat een risk coaches dat doet en dat hij dat verder uitdraagt binnen een afdeling en dat ook terugkoppelt. Er mag best wat meer inhoud worden gegeven aan de functie van de risk coaches en hun doelstellingen.

AH: Oké duidelijk. Dat is dan de risk awareness binnen het proces en op de afdeling. Hoe zit het bij het bedrijf zelf, is dat risk aware genoeg?

HJ: Ja, weet je het bedrijf zelf is wel heel groot. Dan moet je alles stappelen en bij elkaar leggen en dan kom je bij een bestuurder uit, een management team lid (MT). Binnen het MT wordt ook weer gekeken van wat voor prioritering zit daar in, wat vinden wij belangrijk, wat vinden wij op basis van alle risico's de belangrijkste. Je kan vanuit het proces wel een hoog risico benoemen, maar het kan zijn dat in het totaal beeld van alle risico's een laag risico is. Dat bepaald een MT. Daar heb je ook wel instituten voor, reputatieweerkaart etc. Die komen op tafel en dan wordt er gezamenlijk bepaald of het accepteert kan worden. Dat heeft daar dan weer de aandacht.

AH: Is het dan zo, daar hoor ik veel mensen over, dat de financiële risico's een prioriteit hebben?

HJ: Er zijn vele soorten risico's. Reputatierisico, imagorisico, financieel risico, noem maar op. Ja financieel risico, als het jou vandaag gelijk tien miljoen omzet kost, dan ga je daar gelijk wat aan doen. Ik vind het ook belangrijk, ik wil morgen niet bij kassa of radar op tv zijn. Dan ben ik misschien wel bereid om een financieel risico te lopen, maar ik wil geen imago risico lopen.

AH: Als je imago risico loopt, loop je uiteindelijk ook een financieel risico.

HJ: Precies. Er zijn heel veel risico's en je moet je afvragen wat de meest belangrijke is op het moment. Dat is de afweging van wat er speelt, hoe vaak komt het voor en wat is de impact. Je kan iets hebben wat maar één deelnemer beslaat wat wel heel erg is, dan moet je dat managen.

Kijk naar de woekerpolis situatie, daar moet je anders mee omgaan.

AH: Ja, dat zijn meer mensen en wat grotere impact. Om dan even terug te gaan naar het ICS, er is nog discussie over hoe ingevuld het document aangeleverd gaat worden. Dus blanco of alles ingevuld wat QCT kan weten, heeft u daar nog voorkeur voor?

HJ: Kijk, één is dat je hem maximaal in moet vullen. Dus er moet ook al gekeken zijn naar de reputatieweerkaart en naar de risico's. Want anders ga je het vragen aan de business manager vragen en ik weet zeker dat iedereen het razend druk heeft. Als je dan gaat controleren krijg je vragen als 'waarom heb jij je klant issue lijst niet toegevoegd' of 'waarom mis ik de reputatieweerkaart'. Die ga ik als er als business manager niet opzetten, dan heb ik een paar uur nodig om het document te vullen. Natuurlijk ben ik ook liever lui. Vul maximaal in wat je hebt en dan kan ik checken klopt dit.

AH: Dat is het, je moet nog wel het punten hebben dat ze het moeten checken. Je kan wel zeggen we vullen het in en tekenen maar. Eigenlijk is het ICS bedoeld als een hulpmiddel van is mijn procesbeschrijving een jaar geleden nog gecontroleerd of is hij vijf jaar geleden voor het laatst gecontroleerd, dan weet je dat je er iets aan moet doen. Ook al is het document ingevuld er moet nog wel naar gekeken worden of het wel klopt.

HJ: Ik vind wel dat als je hem ingevuld hebt dat je er een vergadering aan moet wijden. Je moet het ding bespreken. Gewoon individueel per proces, de proceseigenaren met Maarten of Bart, dat maakt niet uit. Een vergadering beleggen waarin het ICS wordt doorgenomen, na de vergadering is het compleet en kan hij worden getekend. Dus niet van ik stuur hem zo volledig mogelijk in, kijk er naar en zet je vinkjes. Nee, want vaak is er nog een stukje toelichting nodig. Je hebt dan ook nog gelegenheid tot vragen stellen. Misschien heeft iemand wel iets gehoord in de wandelgangen, dan kan die ook nog wat steekproeven doen. Die gelegenheid heb je als je aan tafel zit om dingen te bespreken. Als je het gewoon plat doorstuurt als formulier, dan moet je er misschien nog tien keer omvragen voordat je hem getekend terug krijgt.

AH: Je moet dus eigenlijk een middenweg vinden tussen het ICS blanco aanleveren en mensen moeten er uren instoppen en het helemaal ingevuld aanleveren en mensen tekenen gewoon zomaar.

HJ: Ja, daarom moet je er een bespreking bij doen.

AH: Zou je je misschien kunnen voorstellen dat er proceseigenaren zijn die niet weten wat er vanaf hangt en daarom misschien bang zijn om hem te tekenen.

HJ: Ja in het begin wel. Het is belangrijk dat je aangeeft, wat je net zelf al zij, dat je weet wat je issues zij, dat je ze kan onderkennen en dat er plan aan de grondslag is of een MT heeft besloten er niks mee toe doen. Dat heb jij wel je verantwoordelijkheid genomen. Dat er niks aangedaan wordt door het MT is iets anders. Jij hebt wel je verantwoordelijkheid genomen en kan dan tekenen.

AH: Dus eigenlijk een disclaimer opnemen die zegt 'ik heb wel aangeven, het is besproken alleen kan ik er nu verder niks mee'.

HJ: Ja of dat een disclaimer kan zijn weet ik niet.

AH: Of een aantekening.

HJ: Ja het kan een aantekening zijn. Daar zet je in wat je bevinding is. Dat moet ook boven tafel komen. Als je zegt dit is de klant issuelijst, de reputatieweerkaart, daar hoort in principe te staan dat ze in bijvoorbeeld kwartaal 1 van 2016 worden opgepakt. Dan kan je in principe gewoon tekenen, hij is benoemd, beschreven en onderkent. Daar heb ik dan geen disclaimer voor nodig. Dan kan ik zeggen ik ben in control, alle zaken zijn benoemd en alle problemen zijn opgelost.

AH: Alleen je moet wel voorkomen, of het nou een disclaimer is of niet, dat als je aangeeft er moet iets aan gebeuren dat je dan zegt ik ga het onderzoeken en er geen tijdstip aan vast hangt. Het risico wat je dan loopt is dat het steeds vooruit geschoven wordt. Er moet wel een deadline bij zitten.

HJ: Die deadline. Als het goed is zitten de risico's bij klant risico lijst en de reputatieweerkaart, daar moeten dan data aan worden gekoppeld. Deze geven aan wanneer het opgelost is, dus daar kan je dan naar verwijzen. Als je tegen mij zegt dat ik moet tekenen, dan zal het altijd zo zijn dat de lijst rondom uitkeringen behelst vier punten, waarvan de laatste opgelost is in kwartaal 2 van 2016. Het gaat erom dat je de planning hebt van je issues. Ik denk dat je moet zeggen dit is het ICS en als bijlage zitten daar de issues bij. Dan heb je in principe een dossier gemaakt of een digitale verwijzing. Daarin kan je zien wanneer je in control bent. Het kan ook zo zijn dat er door wetswijzigingen morgen nieuwe issues ontstaan. Dan moet je dat ook weer beschrijven en je planning organiseren.

Er moet even gekeken als je dingen benoemd of dat niet het zelfde is als bij projectinformatie. We moeten er wel voor zorgen dat we geen dingen gaan herhalen, dat moet je zien te voorkomen.

AH: Daar heb je gelijk in. Dit is dan ook nog niet de definitieve versie. Er werd ook gesproken over het bijvoegen van cijfers, maar dat ligt er natuurlijk helemaal aan hoe ingevuld je hem gaat versturen.

HJ: Het is ook een beetje kijken hoe je ermee omgaat. Misschien heeft het ook met de organisatie rondom je proces te maken. Misschien moet je wel werken naar standaardisering.
Elk proces heeft z'n eigen SharePoint, daarin staan de links naar de definitie, reputatieweerkaart etc. Er hangt ook een document ICS in, dus het is de vraag hoe organiseer je het qua logistiek. Zorg je ervoor dat de verbinding er ligt of staat het bij een risk manager in z'n map. Zorg er wel voor dat alles bij elkaar komt, dat als ik wil kijken of ik in control ben dat ik daar dan wel de mogelijkheden voor heb en dat ze bij elkaar staan. Dat maakt het qua logistiek ook makkelijker. Hoe regel je het en hoe geef je het vorm.

Ik ben nu bezig bij mijn eigen processen om een SharePoint omgeving te creëren. Waarin ik ook wel verschillende gradaties heb. Eén er moet een werkinstructie zijn, de issues moeten daar zijn, de logistieke rapportages moeten daar zijn. Alle dingen rondom het proces moeten daar aanwezig zijn. Alles moet daar vormgegeven worden. Ik ben wel proceseigenaar maar onder mij hangen mensen die aan dat proces werken en die daarin ontwikkelen. Ze moeten alleen maar op een dezelfde plek die informatie zien te vinden. Als alles, voor elk proces, zo ingericht wordt dat alles bij elkaar staat, dan is het veel makkelijker.

AH: Ja dat is makkelijker. Er wordt ook nog met de gedachte gespeeld om na ondertekening de ICS's te bundelen. Zodat alle proceseigenaren deze van elkaar in kunnen zien en weten wat de risico's zijn en of ze collega's in control zijn.

HJ: Wat wil je er mee bereiken?

AH: Nou, als je bijvoorbeeld aan de mensen vraagt of ze weten wie de andere proceseigenaren zijn, dan krijg je soms te horen dat mensen geen idee hebben. Dus mijn vraag is wil je van andere proceseigenaren weten wat ze doen en of ze in control zijn. Is dat van belang?
Is het van belang dat je van de andere proceseigenaren weet wat ze aan het doen zijn?

HJ: Ja, dat is wel van belang. Waar je mee bezig bent en wanneer is wat gerealiseerd. Dat wil ik wel weten. De vraag is ga ik het opzoeken. Wat je dan gaat krijgen is dat ik inhoudelijk moet weten welke issues ik belangrijk vind. Heb ik die op mijn bril of heeft iemand anders die op zijn bril. Ik ga er ook van uit, we werken met aanspreekpunten en aandachtsgebieden, bij het tweewekelijkse overleg over echtscheidingen dat daar alle aanspreekpunten van alle afdelingen zitten. Ik ga er ook vanuit dat mijn aanspraakpunt die daar zit, voldoende weet wat hij belangrijk vindt en daarmee aan de slag gaat en dat terugkoppelt aan de afdeling waarin die werkt. De issues die er spelen bij de proceseigenaar, die dan naar de aanspreekpunten gaan en die dat dan weer delen en meenemen. Op het moment dat ik merk dat het daar niet goed gaat weet ik hem wel te vinden. Ik kan het per afdeling wel opvragen, maar alsnog is het handig om te weten welke issues er spelen. Ga ik het dan lezen van mijn collega die bij pensioenteam F zit, ga ik kijken welke issues er zijn?

AH: Ja, het is een beetje de vraag hoever je er in wil gaan.

HJ: Ja dan ga ik liever een kop koffie drinken. Wil ik dan wel weten of hij overal een JA heeft neer gezet. Je moet wel ergens hygiënische voorwaarden hebben. Als er ergens een NEE staat, dan verwacht ik wel dat er een actie onderstaat wanneer het een JA is. Misschien moet dat er wel bij komen, indien NEE hier een plan datum wanneer het JA is. Dat vind ik wel belangrijk, want ik eis eigenlijk dat er overal een JA staat. Als er NEE staat, heb je een verplichting om zo spoedig mogelijk een JA te hebben.

AH: Het is dus wel fijn om te weten of de andere proceseigenaren in control zijn. Het is alleen de vraag op welk detail niveau je dat wil uitvoeren.

HJ: Je zou mij helpen als je zegt dadelijk met het inzamelen van het ICS maken we een overzicht waarin we de processen naast elkaar zetten. Deze zes basisvragen waarvan we zeggen het is hygiënische voorwaarden dat ze allemaal op JA staan, dat we dat kenbaar maken. Zo kan je zien waar er een NEE staat en welke plan datum daar aan vast zit. Dat vind ik relevant.

AH: Dus eigenlijk meer een samenvatting?

HJ: Ja, een samenvatting.

AH: In plaats van alles zelf doorlezen. Als alles wat compacter is, ben je er zelf ook minder tijd aan kwijt.

HJ: Ja, dan krijg je dat als daar een NEE staat ik kan doorvragen waar dat vandaan komt. Is er een werkinstructie, zijn er opleidingen gegenereerd en wanneer gaan die plaats vinden. Blijkbaar heb ik dan al last in mijn organisatie van, dat dingen niet goed werken.

AH: Ja, dat zal vast wel met elkaar verbonden staan. Maar als je dan in de ICS zou lezen dat alles goed is, terwijl je weet dat er iets niet goed loopt omdat je bijvoorbeeld er zelf last van hebt. Zou het dan niet handig zijn om ze wel helemaal te krijgen. Waar dan wel weer het nadeel van beperkte tijd aan vast hangt.

HJ: Dan heb ik liever een bijeenkomst waarin je door alle processen en ICS's doorloopt. Iedereen heeft dan de gelegenheid om zijn issues te bespreken. Iedereen krijgt dan bijvoorbeeld tien minuten de tijd om zijn top drie issues te bespreken. Dan is iedereen bijgepraat. Dan doe je het in één. Anders krijg je het gevaar dat de één iets wel aan de ene persoon verteld en niet aan de ander. Terwijl de hele groep er baat bij heeft om het overall beeld te hebben.

AH: Als je ze allemaal bij elkaar hebt, dan weten ze het allemaal en weet je ook zeker dat iedereen er naar gekeken heeft. Iedereen weet wat er aan de hand is.

HJ: Als ik het moet gaan vertellen aan tien collega's is het anders dan als ik onverwachts een keer een vraag krijg. Want dan ga ik er denk ik ook serieuzer naar kijken en het voorbereiden.

AH: Omdat dat dan wel moet inderdaad. Ik heb alle vragen gehad. Super bedankt voor het interview.

HJ: Graag gedaan.

F. Reflectie

Aan het begin van dit onderzoek vond ik 'het vergroten van de risk awareness' een moeilijk onderwerp. Het was voor mij niet duidelijk wat het doel was van het onderzoek. Hierdoor ben ik in het begin erg zoekende geweest. Door middel van het lezen van theorie over Risk Management, Compliance en in control zijn, heb ik een beter beeld gekregen van de situatie en het onderzoek. Tevens hebben de gesprekken met mijn bedrijfsbegeleider geholpen om meer duidelijkheid te creëren. Naar mate de tijd vorderde kreeg ik steeds meer kennis over het onderwerp. Dit leidde niet alleen tot meer affiniteit maar ook tot meer interesse in het onderwerp.

Door de affiniteit en interesse werd het makkelijker om de onderwerpen van het interview te bepalen en de vragen die daarbij gesteld moesten worden. Tijdens de interviews heb ik steeds meer kennis opgedaan over risk awareness en het In Control Statement. Door deze kennis lukte het mij om in de laatste interviews diepere vragen te stellen. Tevens had ik bijna geen of geen ondersteuning meer nodig tijdens de laatste interviews.

De intentie om de respondenten te vragen of zij nog andere acties vanuit de organisatie zouden willen zien was altijd aanwezig. Ik had niet gedacht dat het zou uitmonden tot een deelvraag. Ik ben tevreden met de manier waarop de respondenten echt aan het woord zijn gekomen. Ze hebben niet alleen de knelpunten kunnen benoemen, maar ook echt hun mening kunnen geven.
Ik heb geprobeerd met een kritische houding naar de verzamelde informatie en de meningen van de respondenten te kijken om op deze manier tot passende aanbevelingen te komen.

Doordat ik zoveel kennis had opgedaan, ging ik met vertrouwen naar FlintGroup. Ik wist welke informatie ik nodig had en welke vragen ik moest stellen. Ik vond het een erg leerzame ervaring om in de keuken van een ander bedrijf te kijken. Het was een toegevoegde waarde voor mijn onderzoek en daarmee een toegevoegde waarde voor Aegon.

Doordat ik de knelpunten in kaart heb gebracht en bijpassende aanbevelingen heb gedaan, heb ik gewerkt aan mijn gekozen competenties. Deze competenties zijn 'Bedrijfsprocessen aansturen' en 'Kwaliteit verbeteren'. Het doel van het onderzoek was om tot aanbevelingen te komen die nodig zijn om tot een situatie te komen waarin de proceseigenaren hun proces op de juiste manier uitvoeren. Hierdoor kunnen de richtlijnen die zijn opgesteld worden uitgevoerd en gaat de kwaliteit van de werkzaamheden omhoog.

Naar mate de tijd vorderde kreeg ik steeds meer vertrouwen in het proces en in mezelf. Doordat ik resultaat begon te zien en zag dat het lukte werd ik steeds enthousiaster. Hierdoor werd niet alleen het interviewen makkelijker, maar ook de verdere informatie verkrijgen die ik nodig had voor het onderzoek. Ik heb gemerkt dat ik gegroeid ben binnen het proces en aan mezelf heb laten zien wat ik kan.

Er zijn een aantal dingen die ik de volgende keer anders zo doen. Ik zou eerder beginnen met interviewen. Ik heb gemerkt dat je een aantal interviews nodig hebt om extra informatie te verkrijgen en ervaring op te doen. Wanneer je een aantal interviews hebt gehad, heb je een beter idee van wat voor vragen je moet stellen. Daarnaast zou ik een betere selectie maken met betrekking tot welke theorie er verzameld moet worden. Op deze manier kan je gerichter zoeken en zorg je ervoor dat je aan het eind minder hoeft weg te gooien. Op deze manier heb je sneller de benodigde informatie om te beginnen met je onderzoek. Tevens zou ik nog één of twee best practices toevoegen. Ik heb nu bij één bedrijf kunnen kijken. Mocht ik in de toekomst meer tijd hebben, dan zou ik zeker nog een paar bedrijven willen bezoeken.