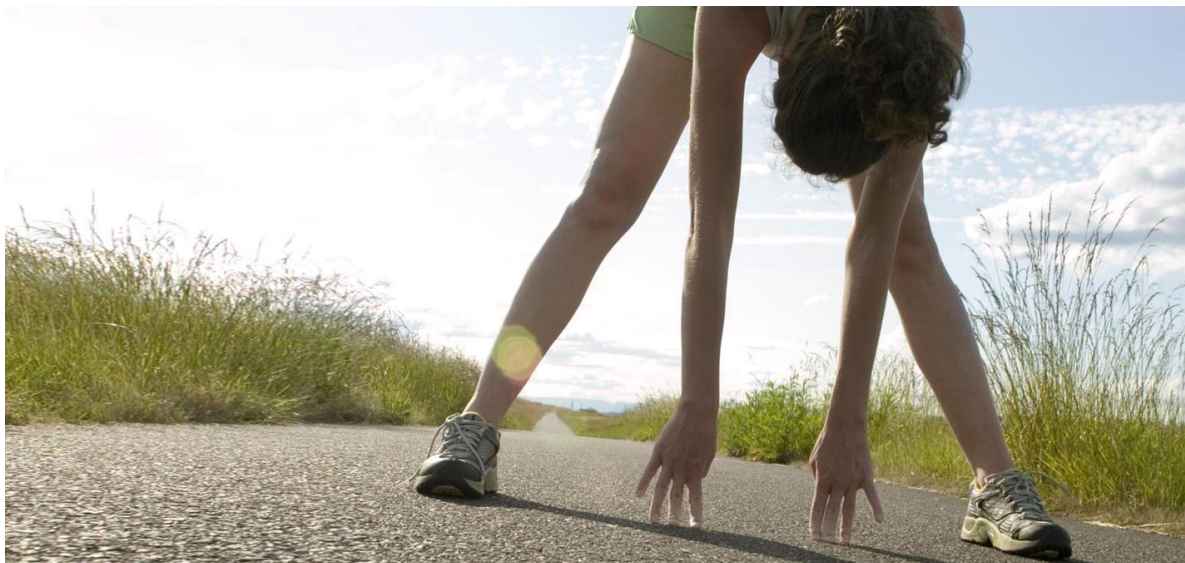


Klaar voor de start van Activity Based Management binnen Achmea Schadeservice

Onderzoek naar de behoeften, mogelijkheden en realiseerbaarheid



Klaar voor de start van Activity Based Management binnen Achmea Schadeservice

Onderzoek naar de behoeften, mogelijkheden en realiseerbaarheid

Auteur: Marlien Groot Bronsvoot
S0186074
m.grootbronsvoort@student.utwente.nl

Opdrachtgever: Achmea Schadeservice
Laan van Malkenschoten 20
7333 NP Apeldoorn

Universiteit Twente
Faculteit Management en Bestuur
Postbus 217
7500 AE Enschede

Afstudeercommissie: Ir. H. Kroon (Universiteit Twente)
Dr. Ir. S.B.H. Morssinkhof (Universiteit Twente)
Dhr. D. Koekkoek (Achmea Schadeservice)

Plaats: Apeldoorn

Datum: 20 oktober 2009

Samenvatting

Dit onderzoek is uitgevoerd in aansluiting op het 1ABC project van Achmea Schadeservice waarbij een nieuw kostprijsmodel is ingericht. Wat er nog mist binnen het 1ABC project is de vertaalslag van het ABC model naar stuurinformatie voor de business, het zogenaamde Activity Based Management. Het doel van dit onderzoek is het schrijven van een implementatieadvies over Activity Based Management, binnen de mogelijkheden van SAS ABM, dat aansluit op de wensen vanuit de business, de literatuur over Activity Based Management en de planning en control cyclus.

Aan het begin van het onderzoek is er een afbakening aangebracht. Deze is gemaakt op basis van oriënterende interviews met de managers, case studies en gesprekken met zowel de opdrachtgever als de begeleiders vanuit de Universiteit Twente. Dit onderzoek beperkt zich tot de volgende doelen:

1. Op een transparante manier kostprijzen berekenen
2. Nauwkeuriger en efficiënter begroten
3. Capaciteit per afdeling begroten
4. Winstgevendheid per product/ klant inzichtelijk maken

Activity Based Management (ABM) kan worden gezien als een integrale discipline die management stuurinformatie levert met het ABC model als belangrijkste bron van informatie. Toepassingsmogelijkheden die vanuit de literatuur interessant lijken voor ASS zijn strategische analyses, kostenanalyses en Activity Based Budgetteren. Om ABM integraal in te zetten zal het ook gekoppeld moeten worden aan andere systemen binnen de organisatie. Hierbij kan gedacht worden aan kwaliteitsmanagement, capaciteitsmanagement, balanced score card en maandelijkse management rapportages.

Uit de case studies is gebleken dat het implementeren van ABM over het algemeen veel tijd kost. De oorzaak hiervan kan worden gezocht in een gebrek aan commitment en acceptatie van de managers, maar ook doordat het modelonderhoud en het ontwikkelen van nieuwe rapportages binnen het pakket SAS ABM erg veel tijd kost. Door de ruime hoeveelheid tijd die het modelonderhoud vergt is het belangrijk een focus aan te brengen wanneer wordt gestart met ABM. Dit is gebeurd door ABM eerst te beperken tot de vier doelen die in de afbakening zijn benoemd.

Door middel van interviews is vervolgens onderzocht wat de informatiebehoefte is van de afdelingsmanagers op de vier doelen van ABM. Daarnaast is gesproken over de implementatie van ABM en welke weerstanden dit mogelijk met zich mee zal brengen. De afdelingsmanagers verwachten na invoering van ABM te beschikken over meer betrouwbare gegevens die met minder inspanning verkregen kunnen worden. Dit zorgt ervoor dat zij denken meer grip op de bedrijfsvoering te kunnen krijgen en beter het gesprek aan kunnen gaan met de opdrachtgever. Ook verwachten de managers dat ABM hen zal ondersteunen bij het maken van strategische beslissingen. De managers verwachten in eerste instantie weinig weerstanden bij het implementeren van ABM, zij zelf staan er in ieder geval allemaal positief tegenover.

Op basis van de uitkomsten van de interviews is onderzocht wat de realiseerbaarheid is van de behoeften van de managers binnen het huidige ABC model. Gebleken is dat de meeste wensen direct realiseerbaar zijn of na een kleine aanpassing of toevoeging in het model. Voor bepaalde wensen is het nodig om een nieuwe rapportage te ontwikkelen, buiten de standaard rapportagemogelijkheden van SAS ABM. In het laatste hoofdstuk worden de adviezen beschreven. Naast praktische adviezen over het realiseren van de behoeften van de managers met betrekking tot ABM, worden er een aantal adviezen gegeven over de beheerstechnische kant van ABM. Verder wordt in dit hoofdstuk beschreven welke weerstanden verwacht kunnen worden, welke risico's het succes van ABM kunnen belemmeren en worden er enkele aanbevelingen voor verder onderzoek gedaan.

Management summary

In this management summary a brief summary of the complete master thesis is given. The summary is divided in three parts. The first part contains an introduction and the research design. This is followed by the second part, which describes the research results per sub question. The third and last part describes the recommendations for implementation of ABM.

1. Introduction & research design

This master thesis is performed for Achmea Schadeservice (ASS). ASS is part of the large insurance company Achmea and deals with all sort of material damage of the people insured by Achmea. There are five departments within ASS: Achmea Schadeservice Unit, Brand & Varia, Verkeer, Business Development and Business Control. The first three departments are responsible for the core business of ASS. In these three departments the complete process from mentioning the damage until the moment the damage is settled, takes place. Business Development and Business Control are departments responsible for the support of the primary process.

Motive for this research was the 1ABC project of ASS. The aim of this project was to develop a new and transparent cost price model for ASS, in order to make proper cost price calculations and to support the departments with financial steering information. In order to make this new model work as a model to deliver management steering information (Activity Based Management), it needs to be adopted by the managers. Before ABM can be implemented it is necessary to investigate what the benefits are for ASS and what specific needs the managers have. These issues form the subject of the research. The questions formulated to guide this research are the following:

Central question

“Which implementation advices can be derived from the information needs and expectations of the ASS managers about the introduction of Activity Based Management, within the possibilities and constraints of SAS ABM and linked to the planning and control cycles?”

In order to answer this central question, the following sub questions are formulated:

1. What is the content of the 1ABC project and what is the starting point of this research?
2. What does the theory describe about Time-driven ABC, Activity Based Management and the implementation of changes like the introduction of ABM?
3. What are the current activities of Achmea in the area of ABM?
4. What are the information needs and expectations of the managers of ASS when it comes to Activity Based Management?
5. Which information and reports are necessary to fulfil the information needs and expectations of the managers and is this possible? If not, which information is missing and is it realizable to fulfil the information needs later on?

Focus

In order to give this research a direction, a focus is made. This is based on information collected from theory, during orientation interviews with the managers and the ideas of the sponsor of this research. There is decided to concentrate this research on the following four points:

1. Transparently calculate cost prices
2. Accurate and efficient valuation
3. Calculate capacity per department
4. Insight in the profitability per product/ customer

Research methods

This research is based on qualitative research methods. The literature study is used to get familiar with the subjects and to theoretically underpin the implementation advice. For the field research,

case studies and interviews were used. The case studies were used to explore what is already done within Achmea when it comes to ABM. And the interviews were necessary to find out what the specific information needs of the managers are. Besides the managers, a few other stakeholders were interviewed who are directly or indirectly linked with ABM.

2. Research results

The research results will be presented per sub question.

What is the content of the 1ABC project and what is the starting point of this research?

The 1ABC project is developed together with consultancy bureau KPMG. Together they build a model based on the theory about Time-driven Activity Based Costing. The model makes use of a push effect, as well as a pull effect. This means that not all costs are pushed through to the products, but the total costs are charged to costs per FTE. The costs per FTE are divided to the products based on the time used to produce the product. This is called the pull effect, because the costs are 'pulled out' the costs per FTE. The fact that the costs are assigned based on the time needed to produce the product makes this model more accurate and a better representation of truly made costs for the product.

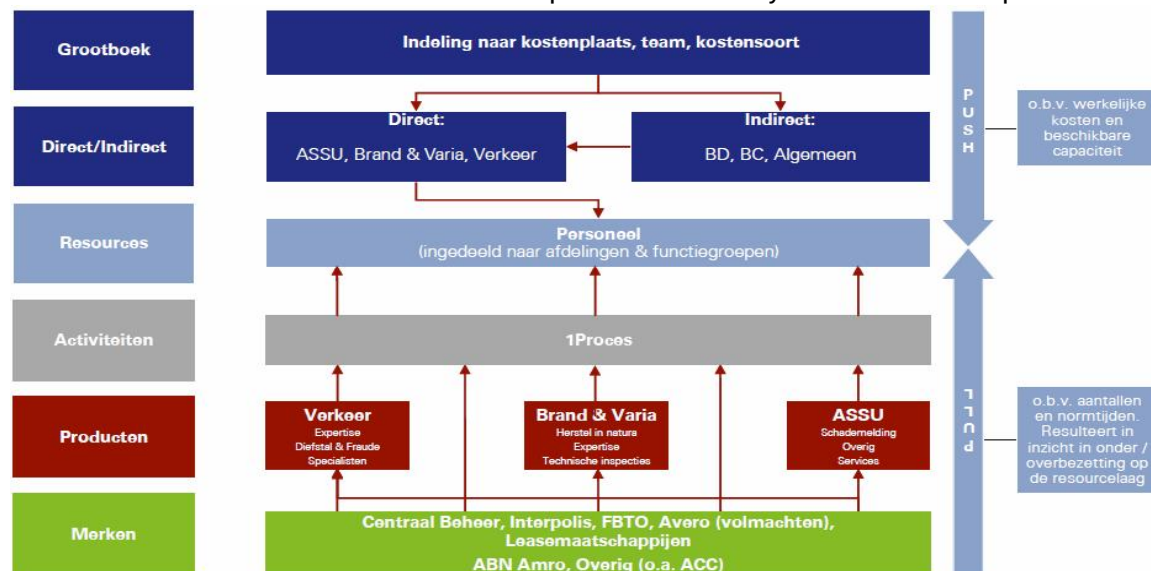


Figure 1ABC model of Achmea Schadeservice

The model is completed and validated. But just the model does not provide management information. Therefore Activity Based Management (ABM) is necessary. In the results of the second research question is described what ABM is and what the applications of ABM are.

What does the theory describe about Time-driven ABC, Activity Based Management and the implementation of changes like introducing ABM?

The theory sees Time-driven ABC as a simple, less costly, easier and quicker method to implement, compared to other cost price methods. Time-driven ABC has a few advantages for ASS, more accurate calculation of cost prices, making capacity transparent, insight in the efficiency of processes, predicted value, quicker insight in profitability of both customers, as well as products and a good base for negotiations with sponsors. But, just like traditional cost pricing methods, Time-driven ABC also has some drawbacks. One needs to be careful that the model does not become too big, complex and demanding. There needs to be a balance between the information it provides and the time needed to develop and control the model.

ABC is just the model and the information. In order to work with this information, Activity Based Management (ABM) is necessary. ABC is the tool; ABM is what to do with the information from the tool. The biggest difference between ABM and traditional methods is the way costs are made transparent and the way the indirect costs are charged. The focus of ABM is on managing activities which are the basis of the costs, instead of focusing just on costs.

There are a few applications that are particularly interesting for ASS. These are strategic analyses, cost analyses and Activity Based Budgeting. Value analyses could also be interesting for ASS to trace process improvements.

In theory there are a lot of factors described which influence the success of an implementation like ABM. Problems in the implementation however can often be linked with one of these three factors:

- § Different stakeholders, different perceptions. Managers and controllers are likely to have another perception of the factors that positively influence the success of ABM, shows the research of Verbeeten [2008].
- § Attitude of employees. Van Griendt e.a. [2009] states that the involvement of employees in the process of changing the way of working is very important to create the cost aware attitude that is necessary for successful ABM.
- § Link with other systems. ABM is an integral system. In order to make it integral, ABM has to be linked to other systems of ASS. Examples are systems for quality management, capacity management and productivity management. In the specific situation of ASS a connection with the Balanced Score Card and the Management information reports could be useful. ABM should be integrated with the planning and control cycles as well. This means that the cost information integrates with the budget (making norms at front) and management information (responsibility afterwards).

What are the current activities of Achmea in the area of ABM?

Three case studies took place to examine the activities of other departments within Achmea in the area of ABM. The following points are the most interesting for this investigation:

- ABM demands much implementation time: in most cases this was caused by a lack of commitment of the managers.
- The maintenance of the model and the development of new reports appears very time consuming.
- Reliability and quality of the information is the most important: quantity of information means nothing when the quality is not good.
- The information should correspond to the needs and expectations of the managers in order to get their commitment and acceptance.
- Keep searching for a balance between the costs and benefits: the ABM information needs to be precise enough but not too time consuming to deliver
- The SAS ABM software is very expensive: this was one of the reasons why one of the investigated departments decided to stop using this software.

What are the information needs and expectations of the managers of ASS when it comes to ABM?

A summary of the results will be given in this paragraph.

In general the managers expect that ABM would deliver them:

- Reliable information obtained with less time and effort.
- Information which leads to more adhesion to the business and a better base to negotiate with the sponsor.
- Information that will support them in the processes of strategic decisions making.

Of course the specific needs of each manager differ. Table 1 presents the exact information needs of the managers.

Transparantly calculatate cost prices	
ASSU	Cost price to the way the report is made, sort report, brand and kind of damage
	Integral cost price ASS
	Integral cost price ACC
Verkeer	Structure of the cost price on activity level
	Direct and indirect costs on activity level
	Monthly cost prices
B&V	Structure of the cost price to product, specialism and brand
	Hourly rate specialist
	Cost price generalist
Accurately and efficiently budgeting	
ASSU	Contribute to yearly budgeting
	Monitoring budget every month
Verkeer	Equally
B&V	Contribute to yearly budget (average hours per job and damage category, percentage jobs in house, percentage jobs outsourced, total required time.
	Scenarioanalyses
	Monthly monitoring budget, same way as yearly budget
Calculate capacity by department	
ASSU	Yearly capacity calculation
	Monthly capacity utilization
	Productivity per employee
Verkeer	Yearly capacity calculation, including seasonality
	Monthly capacity utilization
B&V	Yearly capacity calculation based on 1600 hours per FTE
	Productivity on the level of the department
Profitability per product/customer	
ASSU	n.v.t.
Verkeer	Profitability per product, including claims
B&V	Profitability per product
	Profitability per customer

Table 1. Overview information needs managers

The possible resistance during the implementation of ABM is hard to foresee for the managers. At first the managers do not expect many difficulties. But when ABM has radical consequences for employees, for example a huge movement in the products they have to provide, the managers do expect problems in the acceptance of ABM.

Which information and reports are necessary to fulfil the information needs and expectations of the managers and is this possible? If not, which information is missing and is it realizable to fulfil the information needs later on?

Through interviews with business controllers and management information analysts, there has been investigated if the information needs of the managers could be fulfilled. In case the needs are not realizable yet, there is investigated what needs to be done in order to realize the need on a later

time. The majority of the information needs is directly achievable or with a few small adjustments. The results of this investigation are shown in the first three columns of table 2.

3. Conclusions and recommendations

This part describes the conclusions and recommendations for implementation. Table 2 gives an overview of the information needs of the managers and the achievability of these needs. Besides the recommendations in this table, a few practical advices can be given.

The average net working hours in the model are currently 1440 hours. This is based on 36 working hours a week. One FTE however, means 38 working hours at Achmea. The number 1440 should therefore be changed in $(1440/36 \times 38)$ 1520 hours in order to calculate the number of FTE properly. This is a necessary, but small adjustment.

The model features all information on year base. The reports of SAS ABM can only reproduce information straightforward from the model. It is not possible to make calculations within the reports. In order to make monthly reports, some numbers should also be available on monthly base in the model. This is easy achievable through making a new attribute in the model and add the monthly information in it.

Resistance

The managers find it hard to foresee the consequences in terms of resistance in this phase. They do not expect resistance against insight in the cost prices or the contribution of ABM to the yearly budgeting. The managers do expect resistance when ABM will affects the employees personally. During the case studies, it turned out that the implementation was often delayed by managers who did not trust the reliability of the information. Therefore transparency in the numbers is very important. The transparency makes it possible for the business controllers to explain the story behind the numbers to the managers. Precondition is, of course, that the information is reliable. This can be taken care of through active management of the model.

Literature and the specific situation of ASS shows that if resistance occurs during the implementation of ABM at ASS this might be assigned to the following causes:

- Threatening loose of position/ status
- Difficulties to let go of habits
- Fear for visibility own results
- Loosing grasp on own work and life

Power and responsibility

The administrative and development part of the model will be the responsibility of the business controllers. This is the most logical choice since the business controllers provide the management information to the business. Achmea Schadeservice Unit, Verkeer and Brand & Varia all have their own Business Controller. This Business Controller will be responsible for ABM in 'their' department. This means that they are responsible for the quality of the information that goes to their department. They are also responsible for the reliability of the information in the model, for keeping the information up to date and for the development of new reports.

The advice is to appoint one of the Business Controllers as the contact person for ABM. This person can take place in the Integral Change Realisation team to represent ABM. The project leader of the 1ABC project would be the best choice for this position. He is one of the Business Controllers and he has built the model. He is therefore an expert on the content of ABC and the most appropriate person for this job.

The other two Business Controllers are not familiar with SAS ABM yet. They should be, in order to work successful with ABM. Advice is to reserve enough time from the three Business Controllers so the contact person can teach the other two how to work with the model and SAS ABM.

Risks

The following circumstances can be seen as risk factors which can obstruct the success of ABM:

- A lack of time or capacity to implement and develop ABM;
- The reliability of the information can not be guaranteed when changes are not implemented;
- Unreliable or not actual information can lead to out of date and unreliable steering information;
- The progression of the implementation of ABM can be obstructed when not all desired information is in the model;
- A lack of commitment and cooperation of the involved departments can hinders the progression;
- A lack of knowledge of the business controllers can cause delayed ABM information and can cause that ASS fails in achieving the goals of ABM;
- When ABM is not consequently used for providing management information, it is not successfully implemented in the planning and control cycles.

Further research

This research mainly focused on the desired outcomes of the implementation of ABM. Besides outcomes, attention was paid to actors and communication in the process of implementation. Both actors and communication need some extra investigation before ABM can be implemented. The advice that is given is not enough to start implementing yet. Advice for further research is to appoint an implementation leader and start making a planning for implementation.

During the investigation the software SAS ABM appeared as a point that needs further research. Both divisions that worked with SAS ABM were not entirely satisfied. This was caused by the huge costs of the software, but also the complexity. One division works with the software Cost Perform, this seems like a more user-friendly program. It seems worth it to investigate further on the original software choice.

Two departments would like to do a cost price benchmark when the cost prices are known. These are ASSU and Verkeer. The goal of this benchmark is to compare the cost prices to the prices outside the organization. The advice is to perform this benchmark when ABM is successfully implemented.

Earlier in this summary is stated that ABM is an integral instrument. In order to make ABM integral it should be integrated with other processes and systems. One of these systems is quality management. The departments Business Development and Business Control are responsible for quality management. Together they are currently developing a 'quality care system'. The development of Key Performance Indicators (KPI's) for the quality items is the responsibility of the businesses. Business Control will measure these KPI's. Activity Based Quality Management (ABQM) could contribute to the measurement of the KPI's. The advise is to investigate the option of Activity Based Quality Management further, when ABM is successfully implemented in the business. This investigation can be done by the Business Controllers and the quality control team.

		Direct entirely achievable	Partly or not (yet) achievable	Entirely achievable short term	Entirely achievable mid-long term	Entirely achievable long term
Transparantly calculate cost prices						
ASSU	Costprice to the way the report is made, sort report, brand and kind of damage		X		X	
	Integral cost price ASS	X				
	Integral cost price ACC		X			maybe
Verkeer	Structure of the cost price on activity level	X				
	Direct and indirect costs on activity level		X			X
	Monthly cost prices	X				
B&V	Structure of the cost price to product, specialism and brand	X				
	Hourly rate specialist		X	X		
	Cost price generalist		X	X		
Accurately and efficiently budgeting						
ASSU	Contribute to yearly budgeting	X				
	Monitoring budget every month	X				
Verkeer	Equally	X				
B&V	Contribute to yearly budget (av. hours per job & damage category, perc. jobs in house, perc. jobs outsourced, total required time)		X		X	
	Scenarioanalyses		X			X
	Monthly monitoring budget, same way as yearly budget		X		X	
Calculate capacity by department						
ASSU	Yearly capacity calculation	X				
	Monthly capacity utilization	X				
	Productivity per employee		X			maybe
Verkeer	Yearly capacity calculation, including seasonality		X			X
	Monthly capacity utilization	X				
B&V	Yearly capacity calculation based on 1600 hours per FTE		X	X		
	Productivity on the level of the department	X				
Profitability per product/ customer						
ASSU	n.v.t.					
Verkeer	Profitability per product, including claims		X	X		
B&V	Profitability per product	X				
	Profitability per customer	X				

Table 2. Overview achievability information needs managers

Voorwoord

Na mijn HBO opleiding besloot ik verder te studeren omdat ik meer uitdaging nodig had dan ik tot dusverre had gehad. Ik heb toen besloten de master Business Administration aan de Universiteit Twente te gaan volgen. Nu, ruim twee jaar later zit ook deze studie er al weer bijna op. De afgelopen twee jaar zijn voorbij gevlogen en ik ben dan ook erg blij dat ik de beslissing heb gemaakt om verder te studeren.

Begin mei van dit jaar ben ik begonnen aan mijn afstudeeropdracht binnen Achmea Schadeservice. De afgelopen vijf en een halve maand heb ik me bezig gehouden met het schrijven van een implementatie advies over Activity Based Management binnen Achmea Schadeservice. De afbakening van het onderzoek heeft me nog wel wat moeite gekost. Ik wilde graag een compleet implementatieplan maken, maar Sebastiaan heeft me ervan weten te overtuigen dat dit toch echt niet haalbaar was. Dit onderzoek is daarom beperkt tot een theoretisch onderzoek, een onderzoek naar de behoeften vanuit de business, enkele case studies om te onderzoeken wat er binnen Achmea al wordt gedaan op het gebied van Activity Based Management, en het toetsen van de realiseerbaarheid van de behoeften uit de business. Na dit onderzoek is Achmea Schade Service dus eigenlijk 'klaar voor de start' om zelf Activity Based Management te gaan implementeren.

Iedere dag ben ik met plezier naar Apeldoorn gegaan. Dit komt doordat ik het een bijzonder leuke opdracht vond, maar ook doordat ik het ontzettend naar mijn zin heb gehad binnen de afdeling Business Control. Ik wil mijn collega's van de afgelopen maanden daarom allemaal bedanken voor hun gezelligheid en betrokkenheid bij mijn onderzoek. In het bijzonder mijn begeleider Dennis Koekkoek die vooral in de fase van het toetsen van de realiseerbaarheid de nodige uurtjes met mij heeft doorgebracht.

Daarnaast wil ik mijn twee begeleiders vanuit de universiteit, Sebastiaan Morssinkhof en Henk Kroon, heel hartelijk bedanken voor hun inspanningen rondom mijn onderzoek. Ik vind het erg fijn dat Sebastiaan mij wilde blijven begeleiden ondanks het feit dat hij naar Rotterdam is verhuisd. Henk wil ik bedanken voor zijn flexibiliteit en het deels overnemen van de begeleiding vanaf het moment dat Sebastiaan is verhuisd. Ik heb de gesprekken met jullie beiden altijd als erg prettig en leerzaam ervaren, bedankt daarvoor!

Ten slotte zou ik mijn ouders willen bedanken voor het mede mogelijk maken van mijn studie en mijn vriend Sander voor zijn kritische blik en het aanhoren van mijn verhalen over deze scriptie.

Apeldoorn, 20 oktober 2009

Inhoudsopgave

DEEL 1 INLEIDING, ONDERZOEKSOPZET & STARTPUNT

Hoofdstuk 1. Inleiding & onderzoeksopzet.....	16
1.1 Achtergrondinformatie organisatie	16
1.2 Aanleiding onderzoek.....	16
1.3 Projectkader	17
1.4 Doel onderzoek	17
1.5 Onderzoeksvragen.....	17
1.6 Afbakening	18
1.7 Beperkingen onderzoek.....	18
1.8 Plan van aanpak	18
1.9 Onderzoeksmethoden	19
1.9.1 Literatuuronderzoek	19
1.9.2 Casestudie	20
1.9.3 Interviews.....	20
1.10 Opbouw rapport.....	20
Hoofdstuk 2. Uitgangspunt onderzoek	22
2.1 Inhoud 1ABC project.....	22
2.2 Fases 1ABC project	24
2.3 Startpunt onderzoek	24

DEEL 2 LITERATUUR

Hoofdstuk 3. Theorie kostprijsmethoden.....	26
3.1 Methoden van kostentoerekening	26
3.2 Traditionele kostprijsmethoden	26
3.2.1 Nadelen traditionele kostprijsmethoden	27
3.3 Activity Based Costing	27
3.3.1 Nadelen Activity Based Costing	28
3.4 Time-driven Activity Based Costing	29
3.4.1 Voordelen van Time driven ABC	30
3.4.2 Nadelen Time-driven ABC.....	31
3.5 Verschillen traditioneel ABC en Time-driven ABC.....	32
3.6 Conclusie	33
Hoofdstuk 4. Activity Based Management	34
4.1 Wat is ABM.....	34
4.2 Doelen van ABM.....	35
4.3 Verschillen traditionele methode en ABM	35
4.3.1 Reduceren van de kosten volgens de traditionele methode	35
4.3.2 Reduceren van de kosten volgens de Activity Based- methode	35

4.3.3 Voordelen van ABM ten opzichte van traditionele methode	35
4.4 Toepassingsmogelijkheden van ABM	35
4.4.1 Strategische analyses	36
4.4.2 Waarde analyses	37
4.4.3 Kosten analyses	37
4.4.4 Activity Based budgetteren	37
4.4.5 Life cycle kostenberekening	37
4.4.6 Target kostenberekening	37
4.5 Conclusie	38
Hoofdstuk 5. Implementeren	39
5.1 Definitie.....	39
5.2 Veranderen volgens De Caluwé.....	39
5.2.1 Uitkomsten	40
5.3 Invloed procesvariabelen op veranderingsproces	40
5.4 Implementatie ABM binnen organisatie.....	41
5.4.1 Voorwaarden voor stuurinformatie	41
5.4.2 Linken aan overige systemen binnen organisatie	42
5.4.3 Kostenbewustzijn binnen organisatie	43
5.5 Weerstanden.....	43
5.6 Conclusie	46
 DEEL 3 ONDERZOEKRESULTATEN, REALISEERBAARHEID & CONCLUSIES	
Hoofdstuk 6. Onderzoeksresultaten	48
6.1 Case studies Achmea	48
6.2 Interviews.....	49
6.2.1 Interviews afdelingsmanagers	49
6.2.2 SENS	53
6.2.3 Integrale Change Realisatie	53
6.2.5 KPMG	54
6.3 Conclusie onderzoeksresultaten.....	55
Hoofdstuk 7. Realiseerbaarheid wensen	57
7.1 Transparant kostprijzen berekenen.....	57
7.1.1 ASSU	57
7.1.2 Verkeer	58
7.1.3 Brand & Varia	59
7.2 Nauwkeuriger en efficiënter begroten	60
7.2.1 ASSU	60
7.2.2 Verkeer	60
7.2.3 Brand & Varia	61
7.3 Capaciteit per afdeling begroten	61
7.3.1 ASSU	61
7.3.2 Verkeer	62
7.3.3 Brand & Varia	63
7.4 Winstgevendheid per product/klant inzichtelijk maken.....	63
7.4.1 ASSU	63
7.4.2 Verkeer	63

7.4.3 Brand & Varia	64
7.5 Conclusie	65
Hoofdstuk 8. Conclusies	66
8.1 Uitgangspunt onderzoek	66
8.2 Literatuuronderzoek.....	66
8.3 Case studies.....	66
8.4 Wensen en verwachtingen afdelingsmanagers	67
8.5 Realiseerbaarheid wensen	67
8.6 Beantwoorden hoofdvraag.....	67
DEEL 4 IMPLEMENTATIEADVIES	
Hoofdstuk 9. Implementatieadvies	69
9.1 Doel implementatieadvies.....	69
9.2 Afbakening	69
9.3 Praktische adviezen.....	69
9.3.1 Transparant kostprijzen berekenen	70
9.3.2 Nauwkeuriger en efficiënter begroten.....	72
9.3.3 Capaciteit per afdeling begroten	73
9.3.4 Winstgevendheid per product/klant inzichtelijk maken	75
9.3.5 Algemene adviezen.....	76
9.4 Weerstanden.....	78
9.5 Beheerstechnisch	78
9.6 Risico's.....	79
9.7 Vervolgonderzoek	79
Referentielijst.....	81
DEEL 5 BIJLAGEN	
Bijlage 1. Begrippen- en afkortingenlijst.....	84
Bijlage 2. Planning	85
Bijlage 3. Oriënterende interviews	86
Bijlage 4. Geplande verandering volgens De Caluwé.....	88
Bijlage 5. Vijf veranderparadigma's.....	91
Bijlage 6. Case studie Divisie Zorg.....	94
Bijlage 7. Case studie Divisie Directe Distributie.....	97
Bijlage 8. Case studie Divisie Pensioenverzekeren.....	99
Bijlage 9. SENS	101
Bijlage 10. ICR.....	103
Bijlage 11 Overzicht acties.....	105

Deel 1

Inleiding, onderzoeksopzet & startpunt

Deel 2

Literatuur

Deel 3

Praktijkonderzoek, realiseerbaarheid & conclusies

Deel 4

Implementatieadvies

Deel 5

Bijlagen

Hoofdstuk 1. Inleiding & onderzoeksopzet

Het eerste hoofdstuk van deze scriptie beschrijft de inleiding in het onderzoek en de onderzoeksopzet. Allereerst wordt er enkele achtergrondinformatie over Achmea Schadeservice beschreven, gevolgd door de aanleiding van dit onderzoek. Het projectkader en het doel van dit onderzoek bieden vervolgens de basis voor de onderzoeksvragen. Na de onderzoeksvragen volgen de afbakening en de beperkingen van dit onderzoek. In het daarop volgend plan van aanpak wordt beschreven op basis van welke informatie de onderzoeksvragen beantwoord zullen worden. In de laatste paragrafen worden en slotte de methoden van onderzoek toegelicht en de opbouw van het rapport beschreven.

1.1 Achtergrondinformatie organisatie

Dit onderzoek zal worden uitgevoerd voor de afdeling Achmea Schadeservice (ASS). Deze afdeling is onderdeel van de divisie Directe Distributie. ASS bestaat uit vijf teams; Achmea Schade Service Unit, Brand & Varia, Verkeer, Business Development en Business Control. Waarbij de eerste drie teams een directe bijdrage leveren aan de producten/ diensten van ASS en de laatste twee ondersteunende teams zijn. Het onderwerp van deze opdracht valt onder de verantwoordelijkheid van de afdeling Business Control. Business Control is o.a. verantwoordelijk voor een heldere beschrijving van processen, prestaties en doelstellingen binnen ASS.

1.2 Aanleiding onderzoek

ASS is medio 2008 het "Programma organisatie ontwikkeling" gestart om een aantal veranderingen in gang te zetten. Doel van dit programma is om te komen tot een professionele standaard waarmee ASS in staat is om toekomstige vernieuwingen/ verbeteringen op te pakken. Een van de projecten die binnen dit programma valt is het project 1ABC. ABC staat voor Activity Based Costing en is een methode om kostprijzen mee te berekenen.

Aanleiding voor het project 1ABC is dat het ASS ontbreekt aan een berekening van de kostprijzen van hun producten/ diensten, met als gevolg dat er geen inzicht is om juiste tarieven te bepalen. Het gemis aan inzicht in de kostprijzen maakt dat het hen ontbreekt aan middelen om adequate financiële sturing uit te oefenen en het moeilijk is om inzicht in de belangrijkste kostenveroorzakers te krijgen. Door het ontbreken van inzicht in deze kostenveroorzakers is er geen goede basis om gedifferentieerde offertes richting de klanten op te stellen.

Het doel van het 1ABC project is het opzetten van een transparant en zuiver kostprijsmodel voor de producten/ diensten van ASS als basis voor:

1. Kostprijsberekeningen
2. Financiële/ operationele sturing van afdelingen (incl. capaciteitsberekeningen)
3. Offertecalculaties richting klanten

Om bovenstaande te bereiken moet het model inzicht kunnen bieden in de kosten per activiteit, product/ dienst en klant (transparantie). Tegelijkertijd moet dit inzicht gebaseerd zijn op de daadwerkelijke besteding van resources (in tijd en geld) aan de betreffende activiteiten, producten/ diensten en klanten (zuiverheid).

Het 1ABC project maakt gebruik van de theorie over Time- driven Activity Based Costing (Time-driven ABC). Bij Time-driven ABC komt het er kort gezegd op neer dat er slechts twee parameters bepaald hoeven te worden, enerzijds de eenheidskost van de ingezette middelen en anderzijds de vereiste tijd voor het uitvoeren van de activiteit. Dit maakt het een relatief eenvoudig model.

Het ABC model is in samenwerking met adviesbureau KPMG gebouwd in het pakket SAS ABM. Wat er nog mist binnen het 1ABC project van ASS is de vertaalslag van het ABC model naar stuurinformatie voor de business. Het zogenaamde Activity Based Management (ABM). Door middel van Time Driven ABC ontstaat inzicht in de kosten van producten en diensten en de oorzaken van deze kosten. Vervolgens kan op basis van ABM worden bepaald waar, wat gedaan zou moeten worden om de prestaties te verbeteren.

1.3 Projectkader

In de voorgaande paragraaf is de aanleiding van dit onderzoek beschreven. Dit is het 1ABC project dat is opgezet om het gebrek aan inzicht in de kostprijzen en gemis aan financiële sturing op te lossen. Het ABC model van ASS wordt in dit onderzoek beschouwd als uitgangspunt. Dit geldt ook voor het systeem waarbinnen dit model is gebouwd; SAS ABM. Wat het 1ABC project precies behelst en wat dus het vertrekpunt is voor dit onderzoek wordt beschreven in hoofdstuk 3 Huidige stand van zaken. Dit onderzoek speelt zich af binnen de mogelijkheden van het huidig ingerichte SAS ABM en de afdeling ASS.

1.4 Doel onderzoek

Dit onderzoek richt zich op de mogelijkheden van ABM voor ASS. Er zal worden onderzocht wat de mogelijkheden van ABM zijn vanuit de literatuur en wat er in de praktijk al wordt gedaan bij Achmea. Daarnaast zal worden onderzocht wat de behoeftes zijn vanuit de business met betrekking tot ABM en wat de realiseerbaarheid van deze wensen is.

Het uiteindelijke doel is het schrijven van een implementatieadvies waaruit blijkt wat ASS kan doen op het gebied van ABM, op welke termijn, hoe dit gerealiseerd kan worden en op welke manier deze informatie kan integreren in de Planning & Control cyclus. Daarnaast zal aandacht worden besteed aan mogelijke weerstanden, de beheerstechnische kant van ABM (Taken, Bevoegdheden, Verantwoordelijkheden), risico's die een succesvolle implementatie kunnen belemmeren en enkele aanbevelingen voor verder onderzoek.

1.5 Onderzoeksvragen

Bovenstaande doelstelling leidt tot de volgende hoofdvraag voor dit onderzoek:

“Welke implementatieadviezen kunnen worden afgeleid van de in dit onderzoek te achterhalen informatiebehoeften van de afdelingsmanagers van Achmea Schadeservice met betrekking tot de invoering van Activity Based Management, binnen de (on)mogelijkheden van SAS ABM en aansluitend op de planning en control cyclus?”

Deelvragen

1. Wat houdt het ABC project in en wat is het uitgangspunt van dit onderzoek?
2. Wat is er in de theorie beschreven over Time-driven ABC, Activity Based Management (ABM) en het implementeren van een verandering?
3. Wat zijn de huidige activiteiten binnen Achmea op het gebied van ABM?
4. Wat zijn de informatiebehoeften en verwachtingen van de afdelingsmanagers binnen ASS met betrekking tot ABM?
5. Welke informatie en rapportages zijn nodig om de informatiebehoeften van de managers in kaart te brengen en is dit mogelijk? Zo niet, welke gegevens ontbreken en kan dit alsnog gerealiseerd worden?

1.6 Afbakening

Onder 'implementeren' wordt het volgende verstaan in dit onderzoek:

"Een procesmatige en planmatige invoering van vernieuwingen en/of veranderingen van bewezen waarde met als doel dat deze een structurele plaats krijgen in het functioneren en in de structuur van de organisatie." Deze definitie wordt ook gehanteerd door Adviesbureau Hay Group.

Met 'integreert met de Planning & Control cyclus' wordt bedoeld dat de kosteninformatie integreert met de budgetcyclus (de normering vooraf) en daarnaast een reële bijdrage levert aan de managementinformatie (verantwoording achteraf).

Op basis van de input uit de eerste oriënterende interviews, de case studies en de literatuurstudie over ABM is er in overleg met de opdrachtgever afgestemd over de afbakening van dit onderzoek. De uitwerking van deze interviews is opgenomen in bijlage 3. Er is besloten op de volgende vier doelen te focussen voor dit implementatieadvies:

1. Op een transparante manier kostprijzen berekenen
2. Nauwkeuriger en efficiënter begroten
3. Capaciteit per afdeling begroten
4. Winstgevendheid per product/ klant inzichtelijk maken

De afdelingsmanagers hebben geen behoeftes genoemd die totaal niet aansluiten bij de theorie over ABM. Er is gekozen voor deze vier doelen omdat ze samen goed aansluiten op zowel de doelen van het 1ABC project, de behoeften vanuit de business en de theorie over ABM. Kijkend naar de toepassingsmogelijkheden van ABM in paragraaf 4.4 is te zien dat alle toepassingsmogelijkheden die interessant zijn voor ASS kunnen worden ingezet om bovenstaande doelen te realiseren. Het implementatieadvies beperkt zich daarom tot deze vier doelen. Per punt zal worden uitgediept wat de afdelingsmanagers van ASS precies inzichtelijk willen hebben. Vervolgens zal worden onderzocht in hoeverre dit realiseerbaar is, wat er nog moet gebeuren en op welke termijn dit geïmplementeerd kan worden.

1.7 Beperkingen onderzoek

Tijdens de casestudies is een aantal keer het systeem SAS ABM ter sprake gekomen (zie paragraaf 6.1). In overleg met de opdrachtgever is besloten om in dit onderzoek de voor- en nadelen van dit systeem buiten beschouwing te laten en het gebruik van SAS ABM dus als een vaststaand feit te beschouwen.

Gezien de beperkte tijd die voor dit onderzoek beschikbaar is zal er geen volledig implementatieplan worden geschreven, maar zal dit rapport zich beperken tot het geven van een aantal praktische implementatieadviezen. Dit houdt in dat er zal worden beschreven wat er nog moet gebeuren voordat de wensen van de afdelingsmanagers gerealiseerd kunnen worden en op welke termijn dit haalbaar is. Daarnaast worden enkele mogelijke weerstanden, de beheerstechnische kant van ABM en een aantal risico's geschreven. Het schrijven van een interventieplan en het maken van een concrete implementatieplanning zijn zaken die ASS zelf kan oppakken naar aanleiding van de adviezen die in dit rapport worden gegeven.

1.8 Plan van aanpak

In deze paragraaf zal per deelvraag worden aangegeven op basis van welke informatie en welke onderzoeksmethoden deze beantwoord zal worden.

Wat houdt het ABC project in en wat is het uitgangspunt van dit onderzoek?

- Inlezen stukken 1ABC project;
- Meekijken diverse functies binnen afdeling. Doel: inzicht in werkzaamheden;
- Meedraaien 1ABC project (bijwonen afspraken, trainingen en daar waar mogelijk een bijdrage leveren aan het project);
- Gesprekken projectteam 1ABC (projectleider, KPMG).

Wat is er in de theorie beschreven over Time-driven ABC, Activity Based Management (ABM) en het implementeren van een verandering?

- Literatuuronderzoek.

Wat zijn de huidige activiteiten binnen Achmea op het gebied van ABM?

- Diverse gesprekken intern (SENS)
- Case studies andere divisies (Zorg, Pensioenen, Directe Distributie);
- Documenten ABM andere divisies.

Wat zijn de wensen en verwachtingen van de afdelingsmanagers binnen ASS met betrekking tot ABM?

- Interviews afdelingsmanagers ASS.

Welke informatie en rapportages zijn nodig om de wensen van de managers in kaart te kunnen brengen en is dit mogelijk? Zo niet, welke gegevens ontbreken nog en kan dit alsnog gerealiseerd worden?

- Interviews afdelingsmanagers ASS
- Gesprekken Business Controllers
- Gesprekken Management Informatie analisten

De planning van bovenstaand plan van aanpak is weergegeven in bijlage 2.

1.9 Onderzoeksmethoden

In deze paragraaf wordt beschreven welke onderzoeksmethoden ten grondslag liggen aan dit rapport. Voor dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van diverse vormen van kwalitatief onderzoek. Dit soort onderzoek gaat in op vragen als hoe en waarom¹. Voordeel van deze methode is dat er de mogelijkheid is om door te vragen en zo meer achtergrondinformatie duidelijk te krijgen. Nadeel is dat het geen statistische informatie oplevert. De vormen van kwalitatief onderzoek die voor dit onderzoek worden gebruikt zijn in de volgende paragrafen beschreven.

1.9.1 Literatuuronderzoek

Hierbij wordt gebruik gemaakt van materiaal van andere auteurs. Voordeel van deze methode is dat er snel een groot aantal gegevens kan worden verzameld. De betrouwbaarheid is doorgaans ook goed. Nadeel van deze methode is dat de informatie vaak voor een ander doel is verzameld dan waarvoor de onderzoeker het wil gebruiken, dit kan leiden tot een eenzijdige kijk op het onderwerp. Daarnaast is de onderzoeker afhankelijk van de beschikbare informatie en heeft hij niet direct contact met de onderzoekseenheden waardoor belangrijke informatie verloren kan gaan.

Het literatuuronderzoek van dit rapport zal zich richten op Kostprijsmethoden (met name Time-driven ABC), Activity Based Management en theorie over het implementeren van een verandering. Deze drie hoofdstukken zullen voldoende theoretische basis bieden voor het implementatieadvies.

¹ <http://www.tns-nipo.com/pages/onze-expertise-bs-kwalitatief.asp>

1.9.2 Casestudie

Bij casestudies probeert de onderzoeker 'een diepgaand inzicht te krijgen in een of enkele tijdsruimtelijk begrensde objecten of processen' [Verschuren & Doorewaard, 2003].

Case studies kunnen worden ingezet om slechts één case diepgaand te bestuderen, of om verschillende cases met elkaar te vergelijken. Deze methode maakt het mogelijk om een onderzoeksobject integraal te bekijken.

In dit onderzoek worden de casestudies ingezet als vergelijkingsmateriaal voor ASS. Doel van de casestudies is om te leren van ervaringen op het gebied van ABM binnen Achmea. Hierbij wordt gedacht toepassingsmogelijkheden, maar ook aan aandachtspunten of weerstanden bij implementatie en ervaringen met het pakket SAS ABM. Er zullen drie case studies plaatsvinden om verschillende ervaringen op te doen en een (relatief) betrouwbaar beeld te creëren van de ervaringen met ABM binnen Achmea.

1.9.3 Interviews

Een interview is een gesprek waarbij een of meerdere personen worden ondervraagd door een of meerdere personen. Deze methode wordt gebruikt om een persoon systematisch kennis van een ander te laten vergaren².

De onderzoeksmethode interview wordt regelmatig ingezet tijdens dit onderzoek. Zo zullen er twee interviewrondes plaatsvinden met de managers van ASS. De eerste interviews zijn bedoeld ter inventarisatie van de wensen en verwachtingen van de managers. De tweede interviews zullen meer diepgaand zijn en focussen op de precieze informatie- en stuurbehoefte. Daarnaast zal tijdens deze interviews ook dieper in worden gegaan op de mogelijkheden van ABM in combinatie met andere systemen binnen de organisatie. Ook zullen verwachte of mogelijke weerstanden, als het gaat om implementatie van ABM, worden besproken.

Naast de interviews met managers zullen er ook diverse gesprekken plaatsvinden met bijvoorbeeld het projectteam 1ABC, de voorzitter van het gebruikersoverleg Integrale Change Realisatie, KPMG, de Management Informatie Analisten en wellicht nog meer partijen als dit nodig lijkt te zijn voor het onderzoek.

1.10 Opbouw rapport

Deel 1 'Inleiding, onderzoekopzet en startpunt' van dit rapport omvat naast dit hoofdstuk, een hoofdstuk dat het uitgangspunt van dit onderzoek beschrijft. Hierin wordt de inhoud van het 1ABC project toegelicht, dit project vormt de basis voor dit onderzoek. In aansluiting op de inhoud en de fasen van dit project wordt het startpunt van dit onderzoek geschetst.

Deel 2 'Literatuur' omvat een drietal theorie hoofdstukken en zal antwoord geven op de tweede deelvraag. Hoofdstuk 3 gaat over kostprijsmethoden. Hierin wordt de theorie toelicht die ten grondslag ligt aan het ABC model. Het hoofdstuk dat hierop volgt gaat over Activity Based Management. Hierin wordt beschreven wat Activity Based Management is en wat ermee gedaan kan worden. Ten slotte zal hoofdstuk 5 theorie beschrijven over het implementeren van verandering zoals ABM en welke weerstanden een verandering met zich mee kan brengen. In dit hoofdstuk zal tevens worden beschreven tot welk deel van implementeren dit onderzoek zich beperkt.

Na het literatuordeel volgt deel 3 'Praktijkonderzoek & conclusies'. In hoofdstuk 6 worden de onderzoeksresultaten van de case studies en de interviews beschreven. Vooral de uitwerking van de

² <http://nl.wikipedia.org/wiki/Interview>

interviews met de afdelingsmanagers wordt uitgebreid toegelicht. Dit biedt belangrijke informatie voor de volgende hoofdstukken. Hoofdstuk 7 beschrijft welke informatie nodig is om de wensen van de managers te kunnen realiseren, of deze informatie al beschikbaar is in SAS ABM en welke rapportages dit inzichtelijk kunnen maken. Gevolgd door hoofdstuk 8 waarin de conclusies worden beschreven. Dit hoofdstuk zal de belangrijkste aandachtspunten en conclusies uit het rapport samenbrengen op basis waarvan de hoofdvraag kan worden beantwoord.

In deel 4 'Implementatie' worden de uiteindelijke implementatieadviezen beschreven. Naast de praktische adviezen wordt in dit hoofdstuk ook aandacht besteed aan weerstanden waar ASS tegenaan kan lopen bij de implementatie, de beheerstechnische kant van ABM (taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden) en mogelijke risico's die een succesvolle implementatie in de weg kunnen staan. Ten slotte worden er enkele aanbevelingen voor verder onderzoek gedaan.

Hoofdstuk 2. Uitgangspunt onderzoek

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de eerste deelvraag “Wat houdt het ABC project in en wat is het uitgangspunt van dit onderzoek?” De aanleiding en het doel van het 1ABC project is al beschreven in paragraaf 1.2. De eerste paragraaf zal dan ook direct beginnen met een beschrijving van de inhoud van het 1ABC project, gevolgd door een toelichting op de verschillende fases. Deze twee paragrafen zullen tot een beter begrip van het ABC model en project leiden. De laatste paragraaf beschrijft het eindpunt van het 1ABC project, dit is tevens het startpunt voor dit onderzoek.

2.1 Inhoud 1ABC project

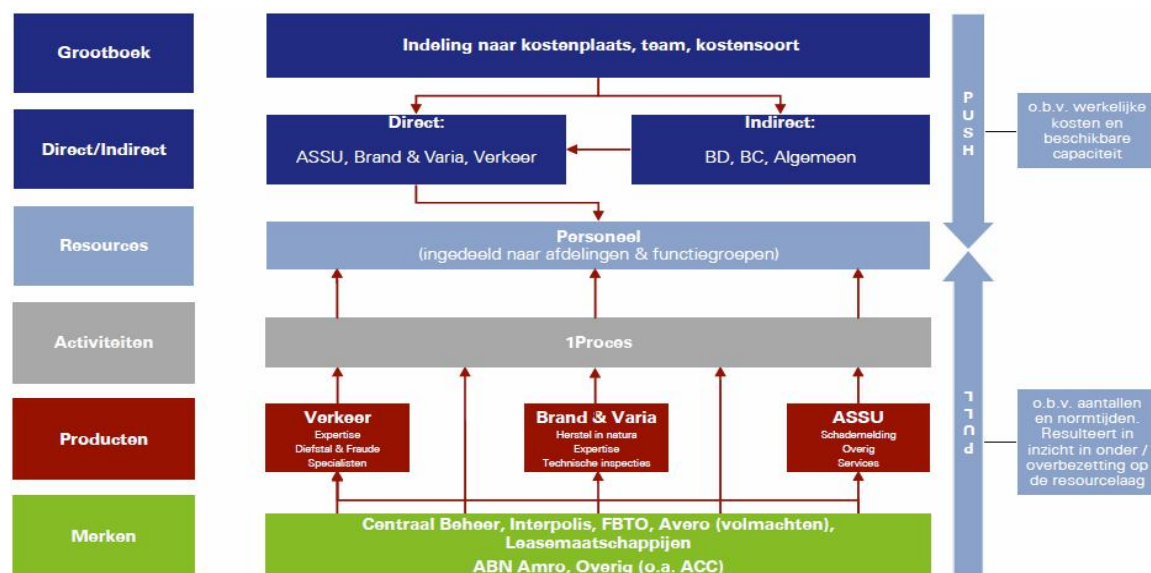
Tijdens het 1ABC project heeft ASS in samenwerking met adviesbureau KPMG een ABC model gebouwd. Dit model is gebouwd in SAS ABM. Het model dat zij hebben ingericht is opgebouwd uit verschillende lagen, ook wel ‘stages’ genoemd (zie figuur 2.1). Het model betreft een zogenaamd ‘pull-model’. Dit type wordt ‘pull’ genoemd, omdat de benodigde capaciteit berekend wordt aan de hand van productievolumes en de bijbehorende activiteiten en normtijden. Deze gegevens worden als het ware in de resource module getrokken waar inzichtelijk wordt wat de kostprijs is. In een ‘push model’ worden de kosten vanuit het grootboek doorgedruwd naar de resources en de activiteiten. Op deze manier wordt dus altijd 100% van de kosten doorbelast naar de producten en is het niet mogelijk om bijvoorbeeld productiviteit inzichtelijk te maken. Doordat er in onderstaand model ook een pull werking is toegevoegd waarin de benodigde tijd per product is opgenomen, is het mogelijk om capaciteit- en productiviteitsbegrotingen te kunnen maken.

Hieronder worden de vier ‘stages’ beschreven:

Stage 1 General ledger/ Kosten uit het grootboek (donkerblauw in figuur 2.1)

In de kostenlaag van het kostprijsmodel worden de kostensoorten en bijbehorende kosten afkomstig uit het budget 2009 ingelezen. De kosten zijn opgesplitst in directe en indirecte kosten. Deze kosten worden op twee verschillende manieren doorbelast naar stage 2:

- De kosten toegerekend aan indirecte afdelingen worden op basis van een verdeelsleutel (bijv. op basis van aantal FTE of aantal platvormen) toegerekend aan de directe afdelingen.
- De kosten toegerekend aan directe afdelingen worden op basis van de gemiddelde personeelskosten vermenigvuldigd met het aantal FTE toegerekend aan de functiegroepen van de directe kostenplaatsen (stage 2).



Figuur 2.1 ABC model Achmea Schadeservice

Stage 2 Resources (lichtblauw)

De kosten van de resources worden verzameld. De resources zijn onderverdeeld in een aantal functiecategorieën. Deze zijn gebaseerd op een overzicht vanuit de HR administratie van alle functies die binnen ASS werkzaam zijn.

Per functiecategorie worden de gemiddelde kosten per FTE berekend. Dit wordt ook wel een integraal uurtarief genoemd. Basis voor deze berekening is het aantal FTE * de gemiddelde personeelskosten / aantal beschikbare uren. Het integrale uurtarief is een tarief waarin niet alleen alle personeelsgerelateerde kosten worden meegenomen, maar ook kosten die geboekt staan op de relevante kostenplaats (bijvoorbeeld kosten van kantoorartikelen).

De kosten in deze stage worden pull berekend vanuit de activiteiten. Voor alle activiteiten is een inschatting gemaakt van het percentage van de normtijd dat wordt uitgevoerd door personen uit een bepaalde functiegroep. Het aantal keer dat een bepaalde activiteit is uitgevoerd, wordt vermenigvuldigd met een normtijd voor het één keer uitvoeren van een activiteit. Dit geeft de benodigde tijd per activiteit. Deze benodigde tijd per activiteit wordt vermenigvuldigd met de percentages per functiegroep en het integrale uurtarief.

Stage 3 Activiteiten (grijs)

Alleen die activiteiten zijn benoemd die binnen de processen een bepalende invloed hebben op de tijd die uiteindelijk benodigd is om een proces uit te voeren. Voor deze activiteiten zijn normtijden opgevraagd. De activiteiten en normtijden zijn verwerkt in tijdsvergelijkingen.

De normtijd is de tijd in minuten die het kost om de betreffende activiteit eenmalig uit te voeren. Daarnaast wordt er gebruik gemaakt van kostenveroorzakers welke aangeven of een bepaalde activiteit al dan niet wordt uitgevoerd voor een specifiek product op basis van binaire codering. De manier waarop een product de verschillende activiteiten doorloopt (procesflow) bepaald de som van normtijden en daarmee dus de kosten.

Ten slotte wordt nog gebruik gemaakt van een zogenoemde 'productwaarde'. Deze geeft aan hoe vaak een product met een specifieke procesflow voorkomt.

Stage 4 Producten/ Merken (rood en groen)

De laatste stap in het kostprijsmodel is de koppeling tussen de aantallen verschillende producten die de verschillende (sub)merken afnemen bij ASS. De aantallen producten die door de verschillende merken worden afgenomen dienen als input voor kostenveroorzakers en dus voor de tijdsvergelijkingen binnen het kostprijsmodel.

De producten zijn afgeleid van de verschillende combinaties aan activiteiten die de verschillende merken afnemen. Zo heeft ieder product een unieke combinatie van activiteiten en hiermee dus een unieke combinatie van binaire codes die worden gebruikt in de tijdsvergelijkingen.

De merken zijn door middel van de tijdsvergelijkingen allemaal verbonden aan alle mogelijke unieke combinaties van activiteiten. Hierdoor is het in theorie mogelijk dat een willekeurig merk alle producten afneemt.

2.2 Fases 1ABC project

Het 1ABC project is opgedeeld in vier fases welke hieronder worden beschreven [Project initiatie document, 10-11-2008].

Fase 1: Opstellen Project Initiatie Document (hierna te noemen PID)

- Een door het MT van Achmea Schadeservice goedgekeurd PID.
- Een afgestemd projectplan met daarin een communicatieparagraaf inzake de ontwikkeling van het kostprijsmodel.

Fase 2: Voorbereiding

- Een validatie van het reeds aanwezige kostprijsmodel met betrekking tot activiteiten, normtijden, capaciteiten, volumes, costdrivers, etc.
- Een analyse van het verschil tussen de benodigde activiteiten in het model en de beschreven processen uit het 1Proces-traject van Achmea Schadeservice.
- Een eerste toets op de beschikbaarheid van data uit gebruikte systemen binnen Achmea Schadeservice.
- Een afgestemd metamodel met daarin de hoofdlijnen van de allocaties.
- Definities van de activiteiten opgesteld met de champions van de afdelingen.

Fase 3: Dataverzameling & modelbouw

- Een eerste versie van het kostprijsmodel.
- Een overzicht van de benodigde technische interfaces (bijvoorbeeld koppelingen met datawarehouse, Dispatch, etc.) van het kostprijsmodel.

Fase 4: Analyse & validatie

- Een analyse die leidt tot inzicht in kosten per product/dienst, activiteit en klant van ASS (en daarmee interne benchmarking en inzicht in vaste en variabele kosten).
- Een gevalideerd & geaccepteerd kostenmodel.

Fase 4 is onlangs afgerond. Het afronden van bovenstaande fases biedt het startpunt voor dit onderzoek.

2.3 Startpunt onderzoek

Het 1ABC project is eind september afgerond. Dat wil zeggen dat het model gevalideerd is en er vanuit kan worden gegaan dat het model betrouwbare informatie bevat. Om daadwerkelijk wat te kunnen doen met het ABC model en de informatie die dit model kan genereren, zal er onderzocht moeten worden wat er gedaan kan worden op het gebied van ABM, wat de behoefte is vanuit de business en hoe deze wensen gerealiseerd kunnen worden binnen ASS.

Het schrijven van een implementatieadvies is noodzakelijk om te zorgen dat ABM voldoet aan de verwachtingen en behoeften vanuit de business en zodat het ABC een structurele plaats kan krijgen in het functioneren en de structuur van ASS. In de volgende hoofdstukken wordt de theorie achter het ABC model, theorie over ABM en theorie over implementeren beschreven. Dit wordt gebruikt als input voor het praktijkonderzoek. Tijdens het praktijkonderzoek wordt onderzocht wat de behoefte is vanuit de business en wat er binnen Achmea al gedaan wordt op het gebied van ABM. Daarna zal worden onderzocht welke informatie en rapportages nodig zijn om de wensen van de managers te kunnen realiseren. Na de conclusie volgen ten slotte een aantal implementatieadviezen.

Deel 1

Inleiding, onderzoeksopzet & startpunt

Deel 2

Literatuur

Deel 3

Praktijkonderzoek, realiseerbaarheid & conclusies

Deel 4

Implementatieadvies

Deel 5

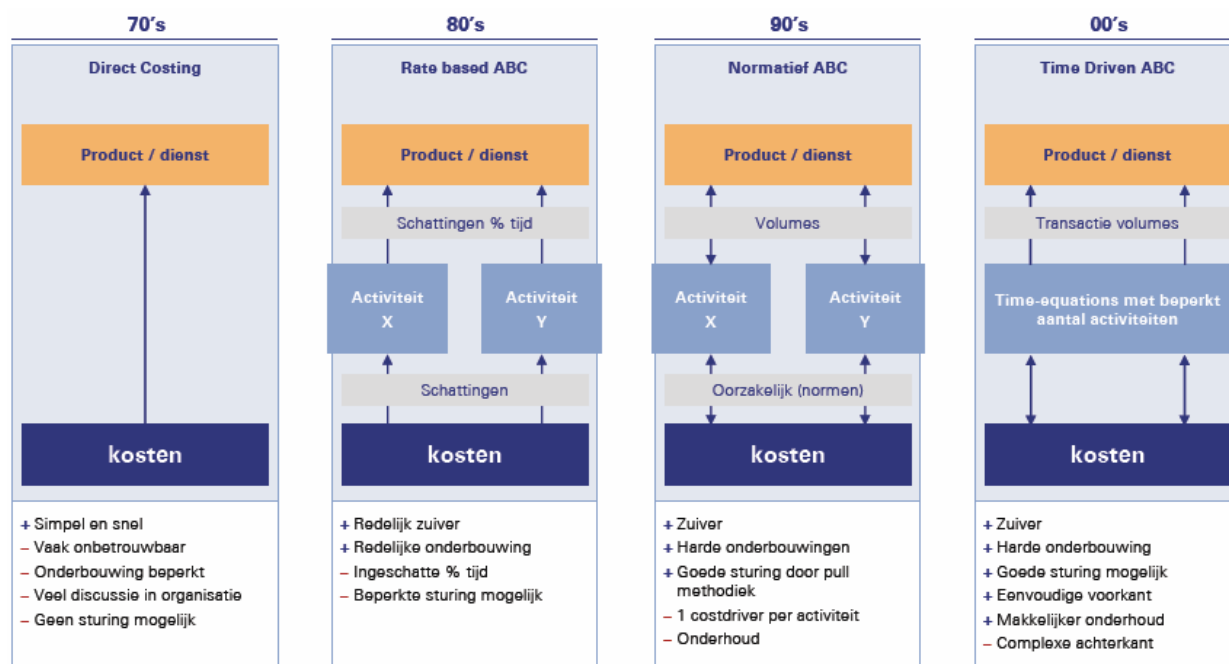
Bijlagen

Hoofdstuk 3. Theorie kostprijsmethoden

In dit hoofdstuk wordt diverse theorie over kostprijsmethoden beschreven. Hierdoor zal duidelijk worden welke methoden van kostentoerekening er de afgelopen decennia zijn ontwikkeld en hoe de verschillende methoden werken. Dit hoofdstuk is vooral belangrijk omdat dit de achterliggende theorie achter het ABC model beschrijft en dus bijdraagt aan een beter begrip van het ABC model van ASS.

3.1 Methoden van kostentoerekening

In onderstaand figuur wordt globaal weergegeven wat de afgelopen decennia de trends in methoden van kostentoerekening zijn geweest³.



Figuur 3.1 overzicht kostprijsmethoden [KPMG]

De methoden uit het bovenstaande figuur worden in de hierop volgende paragrafen toegelicht.

3.2 Traditionele kostprijsmethoden

In de jaren '70 werden Traditionele kostprijsmethoden ontwikkeld om tegemoet te komen aan de informatiebehoefte in omgevingen getypeerd door massaproductie van standaardproducten [Bruggeman e.a., onbekend]. Deze traditionele systemen wijzen indirecte kosten toe aan kost objecten op basis van de consumptie van een bepaalde meting van activiteit, meestal productie-uren. Dit suggereert dat overhead volumegerelateerd is, wat vaak niet het geval is [Bruggeman e.a., onbekend].

De 'direct costing' methode was een veel gebruikte methode in die tijd. De kostprijs wordt hier gebaseerd op alleen een doorberekening van de directe kosten aan een product. Voor de hand

³ Artikel Time Driven ABC: Revolutie of Evolutie?

liggende verdeelsleutels hiervoor zijn arbeidsuren en machine-uren. Een veel gebruikt hulpmiddel in die tijd was een kostenverdeelstaat. De overige kosten worden ten laste gebracht van de resultatenrekening en als opslag verdeeld in de berekening van de kostprijs.

Naast het feit dat deze traditionele methoden de indirecte kosten op een dubieuze manier aan afdelingen toerekenen, wordt de organisatieomgeving beïnvloed door diverse ontwikkelingen. Deze ontwikkelingen omvatten onder andere wereldwijde competitie, technologische ontwikkelingen en toegang tot lage kosten informatie [Turney, 1996]. Door deze ontwikkelingen wordt het steeds belangrijker dat organisaties hun kosten en winstgevendheid inzichtelijk kunnen maken.

Door de toename in complexiteit van bedrijfs- en productieprocessen en de groei in overheadkosten, werd deze methode steeds onnauwkeuriger. De kostprijzen waren meer een gemiddelde dan een juiste weergave van de werkelijke kosten gemaakt voor het een product.

3.2.1 Nadelen traditionele kostprijsmethoden

In onderstaande tabel van Turney [1996] wordt duidelijk waarom traditionele kostenmethoden het af laten weten.

Criteria voor kosteninformatie	Waarom traditionele methoden falen
1. klant focus	Indirect. Geen informatie over activiteiten. Te laat.
2. Inzicht in winst oorzaken	Alleen productie activiteiten. Onnauwkeurige productiekosten. Geen klantkosten.
3. Economisch	Dwingend. Veel onnodige handelingen.
4. Signaleren kansen	Focus op directe arbeid. Beperkte informatie over activiteiten.
5. Stimuleren van verbeteringen	Stimuleert overdadige output en slechte kwaliteit. Misleidende sturing.

Tabel 3.1 Schema waarom traditionele methoden falen [Turney, 1996]

Samengevat komt het erop neer dat traditionele kostprijsmethoden te kort schieten doordat zij zich focussen op directe kosten en daarnaast de indirecte kosten op een onnauwkeurige manier doorrekent aan deze directe kosten. Dit zorgt ervoor dat deze kostprijsmodellen onnauwkeurige informatie leveren, wat leidt tot misleidende stuurinformatie. Dit kan er voor zorgen dat niet winstgevende producten wel winstgevend lijken, wat kan ontaarden in onjuiste stuurbeslissingen.

3.3 Activity Based Costing

ABC is midden jaren '80 gepromoot door Robert Kaplan en Robin Cooper in diverse publicaties in de Harvard Business Review [Kaplan, 2003]. ABC is geen optimalisering van traditionele kostprijsmethodes, maar een geheel nieuwe manier om kostprijzen te berekenen.

Ten opzichte van de traditionele methoden zijn de volgende drie zaken veranderd: [Turney, 1996]

1. Toewijzen van kosten aan activiteiten
2. Kosten toewijzen aan kosten objecten
3. Informatie over activiteiten

In tegenstelling tot wat gebruikelijk is in de traditionele kostprijsmethodes wijst ABC kosten niet zozeer toe aan afdelingen en departementen, maar aan de activiteiten die deze afdelingen en departementen uitvoeren. Vervolgens worden de kosten van deze activiteiten verder toegewezen aan de producten en klanten op basis van hun werkelijke verbruik van de activiteiten [van

Schoubroeck, onbekend]. De achterliggende gedachte is eenvoudig: de kosten van een afdeling zijn in vele gevallen niet zozeer afhankelijk van productie of verkoopsvolumes, maar wel van het aantal keren dat de activiteiten van de afdeling moeten worden uitgevoerd. Een voorbeeld: de omvang van een bestelling heeft bijvoorbeeld geen invloed op de activiteit 'orderverwerking', het aantal bestellingen wel.

ABC geeft meer betrouwbare informatie dan traditionele benaderingen bij de toewijzing van de indirecte kosten. Indirecte kosten, zijn kosten die niet direct gerelateerd zijn aan verkoop- of productievolumes. Ze worden vaak als vaste kosten gezien en als overhead gerapporteerd. Ten onrechte, want in realiteit zijn deze kosten meestal niet vast. In veel gevallen blijken de indirecte kosten bij een toename van de productievolumes proportioneel meer te stijgen dan de product variabele kosten. Robert Kaplan noemt deze kosten ook wel supervariabel.

Via het oorzakelijk verband tussen product of klant en activiteit is het mogelijk de kosten op een transparante manier toe te wijzen, om zo inzicht te krijgen in de werkelijke rendabiliteit van producten en klanten. Daarnaast levert het ABC-systeem tegelijkertijd operationele informatie die nuttig is voor het nemen van beslissingen. Bijvoorbeeld over het verbeteren van de marge op een specifiek product of klant [Van Schoubroeck, onbekend].

ABC heeft tussen de jaren '80 en '90 diverse ontwikkelingen doorgemaakt. Na het introduceren van de ABC methode is het Rate Based ABC geïntroduceerd. Bij deze methode wordt het model ingericht op basis van normtijden en volumes. Dit betekent dat er wordt vastgesteld hoe lang de medewerkers bezig zijn met het éénmaal uitvoeren van een bepaalde activiteit, wat ook wel de normtijd wordt genoemd. Op basis van gebudgetteerde volumes wordt het totale aantal keren dat een activiteit moet worden uitgevoerd bepaald. Deze informatie gecombineerd met de informatie over de normtijd per activiteit geeft aan hoeveel mankracht er voor nodig is om het gebudgetteerde volume te realiseren. Door de integrale kosten voor een bedrijfsonderdeel, afdeling of (type) medewerkers af te zetten tegen de beschikbare capaciteit kan men bepalen welk tarief er bij de benodigde tijd hoort.

De berekende benodigde capaciteit kan worden vergeleken met de aanwezige beschikbare capaciteit en kan eenvoudig worden bepaald wat de over- of ondercapaciteit is. Hiermee biedt dit kostprijsmodel naast kosteninzicht ook sturingsmogelijkheden door het introduceren van normen in de organisatie.

3.3.1 Nadelen Activity Based Costing

De volgende punten kunnen worden aangemerkt als de belangrijkste nadelen van het implementeren van ABC [Kaplan & Anderson, 2007]:

- Het interview proces is kostbaar en neemt veel tijd in beslag;
- De data van het ABC model zijn subjectief en moeilijk te valideren;
- De data zijn kostbaar om te beheren, bewerken en rapporteren;
- De meeste ABC systemen zijn lokaal en geven geen integraal inzicht in organisatiebrede besparingsmogelijkheden;
- Het ABC model is moeilijk up to date te houden in aansluiting op veranderende omstandigheden.

Kaplan & Anderson zijn hun model verder blijven ontwikkelen om bovenstaande nadelen van ABC steeds beter te kunnen ondervangen. Dit heeft uiteindelijk geleid tot een nieuwe versie van ABC, genaamd Time-driven ABC. Deze methode wordt toegelicht in de volgende paragraaf.

3.4 Time-driven Activity Based Costing

In de jaren '00 is Time-driven ABC door Kaplan & Anderson geïntroduceerd. Dit is een uitbreiding op de bestaande ABC methodiek waarbij gebruik wordt gemaakt van tijdsformules voor de berekening van benodigde tijd in plaats van het gebruik van één norm per activiteit. Een activiteit kan nu dus meerdere kostenveroorzakers hebben. Dit reduceert het aantal activiteiten tot slechts de hoofdactiviteiten. Afhankelijk van de kenmerken van een order/ transactie doorloopt deze een bepaalde route en krijgt daarmee het werkelijk 'verbruikte' minuten mee.

Door Time-driven ABC is het mogelijk om de tijd per transactie te variëren. Dit gebeurt door onderscheid te maken tussen de mogelijke variaties in de transactie, zonder voor iedere variatie een nieuwe activiteit te moeten definiëren. Hier werkten voorgaande modellen vaak met een gemiddelde normtijd. Het Time-driven ABC model is daarom veel flexibeler en kan veel meer variatie in producten aan. Dit past bij een organisatie die een grote variëteit aan orders en vraag heeft en flexibel wil zijn naar haar klanten. Daarnaast maakt het model inzicht op het niveau van individuele transacties, klanten, kanalen en verkopers mogelijk, wat voorheen moeilijk was.

De methode is simpeler, minder kostbaar, makkelijker en sneller te implementeren en het laat toe dat kostenveroorzaker waardes zijn gebaseerd op de werkelijke capaciteit van de resources [Kaplan, 2003]. De werking van het Time-driven ABC model kan in de volgende zes stappen worden beschreven [Bruggeman e.a, onbekend]:

Stap 1: Identificatie van de middelengroepen en hun activiteiten

Een middelengroep is een groep mensen zoals de financiële afdeling, de planning, personeelsafdeling en verkoop. Voor iedere middelengroep wordt een lijst gemaakt van de activiteiten die deze groep uitvoert. Deze activiteiten worden op hoofdlijnen beschreven.

Stap 2: Bepaling van de kosten van de middelengroepen

Tijdens deze stap worden de benodigde middelen (kosten) en hun bijbehorende capaciteitskosten voor het uitvoeren van de activiteiten bepaald. Naast personeelskosten gaat het hier ook om doorbelastingen van bijvoorbeeld afschrijvingen van het kantoorpand.

Stap 3: Schatting van de praktische capaciteit van elke middelengroep

Deze praktische capaciteit wordt meestal uitgedrukt in het effectief aantal werkuren. Deze is uiteraard lager dan de theoretische capaciteit van bijvoorbeeld 40 uur per week. Kaplan en Cooper [1998] schatten de praktische capaciteit op 80 tot 85 % van de theoretische capaciteit. De praktische capaciteit kan ook geschat worden op basis van de prestaties uit het verleden. ASS hanteert een praktische capaciteit van 1440 uur per jaar, uitgaande van een theoretische capaciteit van 36 uur per week. In een percentage weergegeven komt dit neer op een praktische capaciteit van ongeveer 77%.

Stap 4: Berekening van de kosten per tijdseenheid

Dit kan worden berekend door de totale kosten van de middelengroep te delen door de praktische capaciteit van de middelengroep. Zo kunnen de kosten per uur of per minuut van bijvoorbeeld de personeelsafdeling worden berekend.

Stap 5: Bepaling van de benodigde tijdeenheden voor elke activiteit

Voor alle activiteiten wordt nagegaan hoeveel tijd het een werknemer kost om deze uit te voeren. Time-driven ABC maakt gebruik van een schatting van de vereiste tijd voor het één keer uitvoeren van deze activiteit. Deze werkwijze vervangt de schatting door de werknemers van het percentage van hun tijd besteed aan een bepaalde activiteit. Werknemers hebben veel beter inzicht op hoeveel minuten het uitvoeren van één transactie vraagt. Door het hanteren van tijdsschattingen op basis van een tijdsvergelijking kunnen veel beïnvloedende factoren (tijd veroorzakers) worden

meegenomen in de berekening van de tijd. Door deze tijd veroorzakers is het mogelijk om rekening te houden met de specifieke kenmerken van een order.

Stap 6: Berekening van de kosten per transactie

De kosten per transactie worden berekend door de tijd verkregen uit de tijdsvergelijking te vermenigvuldigen met de kosten per tijdseenheid. Time-driven ABC houdt dus rekening met de specifieke kenmerken van elke transactie. De transacties uit een bepaalde periode worden ingelezen uit de bestaande ERP systemen door de Time-driven ABC software. De kostprijscalculatie gebeurt dus automatisch voor elke transactie op basis van de tijdsvergelijkingen.

3.4.1 Voordelen van Time driven ABC

Volgens Kaplan & Anderson [2007] en Bruggeman e.a. [onbekend] heeft Time-driven ABC de volgende voordelen:

1. *Time-driven ABC laat toe complexe activiteiten te modelleren zonder uitbreiding van het aantal activiteiten:* een Time-driven model is een relatief simpel model, dat minder activiteiten nodig heeft. Dit komt doordat het model gebruik maakt van tijdsvergelijkingen en hierdoor niet iedere activiteit apart hoeft te beschrijven. Hierdoor kan het Time-driven model meer variëteit en complexiteit (meerdere kostenveroorzakers) aan van activiteiten.
2. *Time-driven ABC leidt tot meer accurate kostprijzen:* door de tijdsvergelijkingen wordt het mogelijk om meer accuraat de kosten te bepalen en het capaciteitsverbruik te berekenen. Voor medewerkers is het makkelijker om in te schatten hoe lang ze ergens mee bezig zijn, dan om te bepalen hoeveel procent van hun tijd ze met een activiteit bezig zijn.
3. *Snellere implementatie bij Time-driven ABC:* de kosten hoeven bij de Time-driven methode niet langer worden toegewezen aan een uitgebreide lijst van activiteiten, dit bespaart een hoop tijd bij de implementatie. Ook het verzamelen van de kostenveroorzakers is bij deze methode een stuk eenvoudiger doordat de operationele kenmerken van orders, producten of klanten meestal beschikbaar zijn in bestaande ERP systemen.
4. *Het Time-driven ABC model is gemakkelijk aanpasbaar:* wanneer er iets gewijzigd wordt in het model kan er bij de Time-driven methode heel gemakkelijk een nieuwe tijdsinschatting gemaakt worden, daar waar bij de traditionele ABC methode de medewerkers opnieuw geïnterviewd moesten worden.
5. *Time-driven ABC maakt overcapaciteit zichtbaar:* kosten verbonden aan ongebruikte capaciteit worden in Time-driven ABC niet gecalculleerd bij de kostprijsberekening van de verschillende kostenobjecten. Dit zorgt niet alleen voor inzicht in de gebruikte capaciteit en kosten per kostenobject, maar ook de bezettingsgraad van mensen en middelen wordt inzichtelijk.
6. *Time-driven ABC levert informatie over de efficiëntie van bedrijfsprocessen:* deze methode maakt de eenheidskost en eenheidstijd van de verschillende varianten van een activiteit zichtbaar. De tijdsvergelijkingen tonen duidelijk aan welke kenmerken veel tijd veroorzaken voor het uitvoeren van de activiteit.
7. *Voorspellende waarde van Time-driven ABC:* het kan ook proactief worden gebruikt om kosten te voorspellen. Bijvoorbeeld (1) managers kunnen de impact van bepaalde beslissingen op ingezette capaciteit beter voorspellen. (2) Time-driven ABC laat managers toe een grondiger inzicht te verwerven in de niet-gebruikte capaciteit met als doel hen aan te zetten deze ongebruikte capaciteit beter te beheren en ze te reduceren door extra orders aan te trekken. (3) Capaciteitstekorten worden sneller inzichtelijk, waardoor hier sneller op geanticipeerd kan worden.
8. *Time-driven ABC levert een sneller inzicht in de winstgevendheid:* door de koppeling van Time-driven ABC aan het ERP systeem, kunnen winstgevendheidsrapporten snel worden gegenereerd.

9. *Time-driven ABC laat ERP systemen toe:* door de makkelijke koppeling aan ERP systemen, de makkelijke aanpasbaarheid van de tijdsvergelijkingen en door zijn blijvende accuraatheid kan Time-driven ABC de motor zijn van de maandelijkse managementrapportering, zelfs op ondernemingsniveau.
10. *Time-driven ABC levert informatie om met handelspartners te negotiëren:* op basis van het inzicht in de werkelijke kosten en winstgevendheid van de processen en kostenobjecten, kunnen gemakkelijk onderhandelingen gevoerd worden met klanten en leveranciers.

Bij bovenstaande voordelen van Time-driven ABC kan opgemerkt worden dat niet alle voordelen altijd voor alle organisaties gelden en soms maar relatief zijn. Een snellere implementatie en het makkelijk aanpassen van het model klinkt positiever dan het in de praktijk soms blijkt te zijn (zie paragraaf 6.1 Casestudies). De voordelen die Time-driven ABC voor ASS kan hebben zijn vooral het meer accuraat kunnen berekenen van kostprijzen, het inzichtelijk maken van capaciteit, het inzicht in de efficiency van bedrijfsprocessen, de voorspellende waarde, het sneller inzicht in winstgevendheid van zowel klanten als producten en een goede basis voor onderhandelingen met opdrachtgevers.

3.4.2 Nadelen Time-driven ABC

In de literatuur worden voornamelijk voordelen van Time-driven ABC beschreven ten opzichte van de traditionele ABC methode. Maar ook Time-driven ABC heeft nadelen, deze zullen hieronder worden beschreven.

Time driven ABC is niet werkbaar zonder ERP-systeem [van Schoubroeck, onbekend]. Daarbij moet wel opgemerkt worden dat tegenwoordig bijna iedere organisatie beschikt over een ERP systeem. ASS werkt met een behoorlijk uitgebreid ERP systeem, hun datawarehouse, waar alle gegevens voor ABC rechtstreeks uit worden ingelezen.

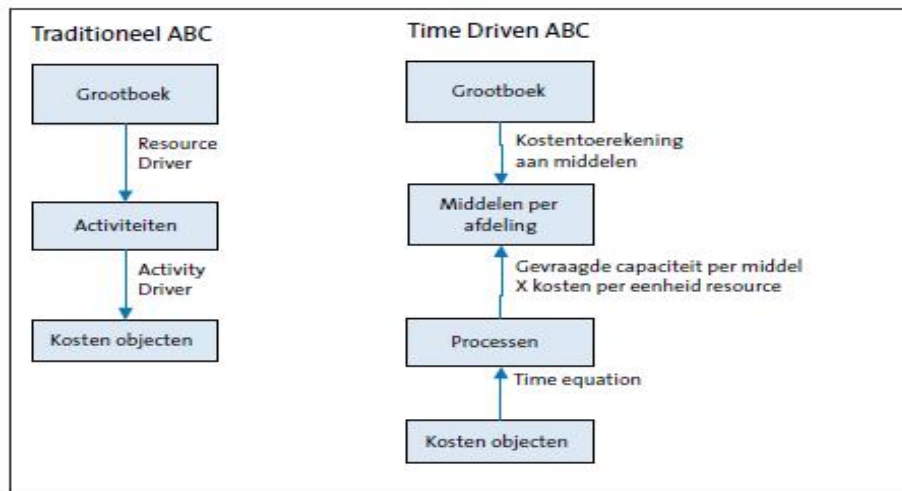
Volgens Mutze & van Ierland [2007] komt Time-driven ABC in de Nederlandse praktijk op veel onderdelen overeen met bestaande kostensturingsmodellen. Volgens hen is Time-driven ABC een kwestie van een naam geven aan een (in Nederland) al bestaand systeem. Het grote verschil zit in de tijdsvergelijkingen. Deze worden in de Nederlandse praktijk niet gebruikt omdat deze zouden resulteren in een verschuiving van complexiteit, gelijkblijvend modelonderhoud en een risico op een verslechtering van kosteninzicht [Mutze en van Ierland, 2007]. Dit nadeel is ook gebleken in de case studie bij de divisie Directe Distributie (zie bijlage 7). Het is dus belangrijk dat er voor wordt gewaakt dat het model niet te groot en complex wordt. Soms is het in dat geval beter om te kiezen voor iets minder nauwkeurigheid en iets meer praktische toepasbaarheid.

Ten slotte kan worden gezegd dat de Time-driven ABC methode onterechte inefficiënties in beeld kan brengen. Dit wordt veroorzaakt door de normtijden. De normtijden zullen gemiddeld genomen neerkomen op de werkelijk besteedde tijd. Bij een kleine afname van een activiteit, zal deze niet altijd uitgevoerd kunnen worden in de normtijd. Dit wordt bijvoorbeeld veroorzaakt door wisselende omstandigheden, waardoor er (onterecht) inefficiëntie lijkt te ontstaan.

In het geval van ASS kan het volgende voorbeeld worden gegeven: de schades worden ingedeeld naar schadecategorie en hier hangt een kostprijs aan. Voor grote, specialistische schades is het bijna onmogelijk om hier een normtijd en standaard kostprijs voor vast te stellen. Wanneer er maar een paar van deze grote schades plaatsvinden en deze vele malen meer tijd in beslag nemen dan de normtijd die hiervoor is gesteld, lijkt de specialist erg inefficiënt te hebben gewerkt. Het is echter maar de vraag of dit terecht is.

3.5 Verschillen traditioneel ABC en Time-driven ABC

Wanneer beide modellen naast elkaar worden gezet, worden de verschillen inzichtelijk. In figuur 3.2 is duidelijk te zien dat Time-driven ABC niet alleen een extra stap, maar ook zowel een push als een pull werking bevat.



Figuur 3.2 Traditioneel ABC en Time Driven ABC [Mutze & van Ierland, 2007]

De kosten worden niet langer alleen maar vanuit het grootboek 'gepushed' naar de activiteiten. De 'pull werking' trekt nu de gegevens als aantallen en normtijden op naar het tweede blokje 'middelen per afdeling'. Hierdoor wordt de productiviteit inzichtelijk gemaakt en worden niet langer vanzelfsprekend alle kosten uit het grootboek doorbelast aan de kosten objecten.

Mutze & van Ierland [2007] geven kritische kanttekeningen bij traditioneel ABC en vergelijken dit met de aanpak van Time-driven ABC. Deze zijn weergegeven in onderstaand figuur.

Kritische kanttekening traditioneel ABC	Aanpak Time driven ABC
Interviewen en onderzoek zijn tijdrovend en duur.	Managers maken inschattingen voor 'kosten per tijdseenheid' en 'aantal tijdseenheden resource'.
Data voor het model zijn subjectief en moeilijk te valideren.	Data voor het model zijn nog steeds subjectief, maar wel gevalideerd met managers.
Dataopslag, -bewerking en -rapportage zijn duur.	Door verminderde hoeveelheid data is minder dataopslag en -bewerking nodig. De rapportage blijft hetzelfde.
De meeste ABC-modellen geven slechts een beperkt stukje weer van een bedrijf, in plaats van de totale onderneming.	Doordat modellen gemakkelijker op te zetten zijn bij Time driven ABC, kan ook gemakkelijker het model van de totale onderneming opgezet worden.
De ABC-modellen zijn lastig up-to-date te houden.	Doordat minder data voor Time driven ABC-modellen per periode ververs moet worden, zijn deze modellen makkelijker up-to-date te houden.
Het model is theoretisch onjuist omdat potentieel ongebruikte capaciteit niet in beschouwing wordt genomen.	Time driven ABC laat de ongebruikte capaciteit zien.

Figuur 3.3 Traditioneel ABC versus Time Driven ABC [Mutze & van Ierland, 2007]

Volgens bovenstaande tabel biedt Time-driven ABC een aantal verbeteringen ten opzichte van de traditionele ABC methode. Uit het praktijkonderzoek blijkt echter dat de divisies die ook werken met tijdsvergelijkingen nog steeds tegen hoge beheerstijden en complexe systemen aanlopen. Het lijkt in de praktijk dus minder simpel te zijn in gebruik en onderhoud dan in de tabel van Mutze en van Ierland wordt weergegeven. Ook bij de eerste regel kan een kanttekening worden geplaatst. De managers een tijdsinschatting laten maken kost natuurlijk net zo goed tijd als het interviewen en onderzoeken van de ABC methode.

Naast bovenstaande verschillen kan nog worden toegevoegd dat de normeringen uit het Time-driven ABC model er voor zorgen dat het model een goed instrument is voor 'what-if analyses' en 'Activity-based budgeting' [Mutze & van Ierland, 2007]. Dit zijn zaken die op basis van de oude ABC methodiek niet mogelijk waren en daardoor een meerwaarde kunnen hebben.

3.6 Conclusie

Concluderend kan worden gezegd dat de theorie Time-driven ABC ziet als een methode die simpeler, minder kostbaar, makkelijker en sneller te implementeren is ten opzichte van andere kostprijsmethoden. Time-driven ABC heeft een groot aantal voordelen voor ASS denk bijvoorbeeld aan het meer accuraat kunnen berekenen van kostprijzen, het inzichtelijk maken van capaciteit, het inzicht in de efficiency van bedrijfsprocessen, de voorspellende waarde, het sneller inzicht in winstgevendheid van zowel klanten als producten en een goede basis voor onderhandelingen met opdrachtgevers. Daarnaast heeft Time-driven ABC, net zo goed als 'gewoon' ABC, een aantal nadelen. Zo moet er bijvoorbeeld worden geborgd dat het model niet te complex en te veeleisend wordt. Er zal een balans moeten worden gezocht tussen werken met up-to-date informatie en de tijd die in het beheer en ontwikkelen van het model wordt gestoken.

Het ABC model dat ASS nu heeft ontwikkeld, biedt van zichzelf nog geen inzicht in de business. Hiervoor is Activity Based Management nodig. Wat dit is en hoe dit in zijn werk gaat wordt in het volgende hoofdstuk beschreven.

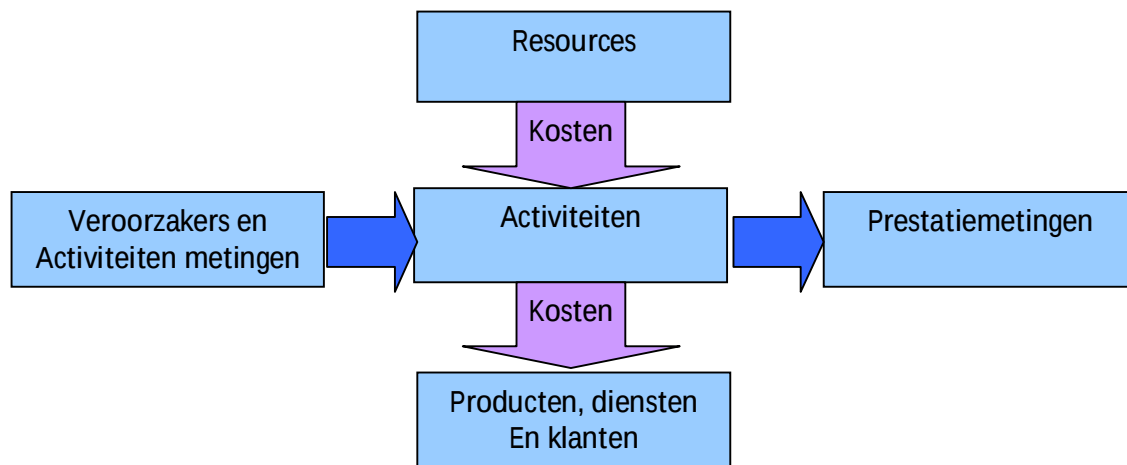
Hoofdstuk 4. Activity Based Management

Dit hoofdstuk gaat over Activity Based Management (ABM). ABM is nodig om ABC informatie te kunnen gebruiken als stuurinformatie. In de eerste paragraaf wordt toegelicht wat ABM is. Daarna volgen de doelen, hoe ABM is zijn werk gaat en wat de verschillen zijn met traditionele systemen. Gevolgd door de toepassingsmogelijkheden en tot slot de conclusie van dit hoofdstuk.

4.1 Wat is ABM

Turney [1996] geeft in zijn boek de volgende definitie van ABM: “Activity Based Management is een discipline die focust op het managen van activiteiten als de route om constant de waarde voor de klant te verhogen en het vergroten van de winst bij het creëren van deze waarde. De discipline omvat kostenveroorzaker-analyses, activiteitenanalyses en prestatieanalyses. ABM gebruikt ABC als de belangrijkste bron van informatie.”

In onderstaand figuur is te zien dat ABC en ABM een duidelijke samenhang vertonen. ABM focust op organisatieverbeteringen en ABC levert de informatie die nodig is voor deze analyses. Er kan worden gezegd dat ABC de tool is die ABM mogelijk maakt.



Figuur 4.1 ABC en ABM hangen met elkaar samen⁴

De verticale stroom geeft de kostentoewijzing weer volgens de ABC methodiek. De horizontale stroom staat voor de proces dimensie die ten grondslag ligt aan ABM.

⁴ <http://maaw.info/Chapter8ABMExhibits.htm> (geraadpleegd: juli 2009)

4.2 Doelen van ABM

ABM heeft twee doelen, aldus Turney [1996]:

1. verbeteren van de waarde voor de klant
2. vergroten van de winst bij het leveren van deze waarde

Deze twee doelen kunnen worden bereikt door te focussen op het managen van activiteiten. Uiteindelijk gaan bovenstaande doelen goed samen. Een tevreden klant wil immers in de toekomst ook zaken doen met dezelfde organisatie waardoor winstgevendheid van deze organisatie ook voor de klant een vereiste is.

4.3 Verschillen traditionele methode en ABM

De doelen van ABM verschillen op een aantal punten van de doelen van de traditionele kostprijsmethoden. In de volgende twee paragrafen zullen deze verschillen kort worden beschreven.

4.3.1 Reduceren van de kosten volgens de traditionele methode

Deze methode bestond uit het managen op basis van cijfers, met weinig oog voor de onderliggende activiteiten. Volgens Turney [1996] werkt snijden in de kosten zonder het werk te herstructureren echter meestal niet.

4.3.2 Reduceren van de kosten volgens de Activity Based- methode

Het verlagen van kosten is niet het enige, maar een van de doelen van ABM. Dit is het eerste grote verschil vergeleken bij de traditionele methode. Het verbeteren van kwaliteit, flexibiliteit en service staat ook centraal bij ABM [Turney, 1996].

Het tweede grote verschil is de manier waarop kosten worden gereduceerd. Kostenreductie kan het beste worden bereikt door de manier waarop activiteiten worden uitgevoerd te veranderen. Het gaat nu dus om het managen van de activiteiten die ten grondslag liggen aan de cijfers, in plaats van de cijfers zelf [Turney, 1996].

4.3.3 Voordelen van ABM ten opzichte van traditionele methode

ABM is ten opzichte van traditionele systemen in een aantal opzichten superieur.⁵ Zo maakt ABM de manier waarop kosten zich bewegen door de organisatie inzichtelijk; bepaald ABM de link tussen activiteiten en de factoren die de frequentie van de activiteit bepalen; scheidt ABM de kosten van de huidige productie van de investeringen voor de toekomst; verschaft ABM inzicht in de werkelijke winstgevendheid van producten en maakt ABM scenarioanalyses mogelijk.

4.4 Toepassingsmogelijkheden van ABM

ABM kan op verschillende plekken binnen de organisatie worden ingezet. De 'tools' waarvoor ABM kan worden ingezet worden beschreven aan de hand van de theorie Turney [1996] en de theorie van Glad & Becker [1997]. Al deze tools kunnen bijdragen aan het verbeteren van het concurrerend vermogen van een organisatie. In de volgende paragrafen zullen ze worden toegelicht.

1. Strategische analyses
2. Waarde analyses
3. Kosten analyses
4. Activity based budgetteren

⁵ http://www.saferpak.com/abm_articles/Basics%20of%20ABM%20Word.pdf (geraadpleegd: juni 2009)

5. Life cycle costing
6. Target costing

4.4.1 Strategische analyses

Het formuleren van de strategie wordt ondersteund door verschillende rapporten die gaan over zaken waar misschien strategische beslissingen over genomen moeten worden [Glad & Becker, 1997]. Daarnaast kunnen strategische analyses helpen om de beste manier te vinden om op een winstgevende manier klanten te bedienen. Strategische analyses die gebruik maken van ABC informatie gaan een stuk verder dan het prijzen van producten. Het gaat ook om klantwaarde analyses, concurrentieonderzoek, wel of niet uitbesteden en product strategie analyses.

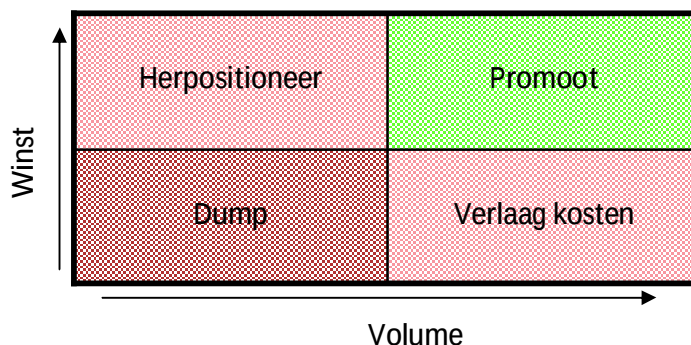
Producten prijzen: inzicht in de kosten voor het leveren van een product of dienst is erg belangrijk bij het prijzen van producten. Op basis van deze informatie wordt het inzichtelijk welke producten winstgevend zijn en welke niet. Deze informatie over winstgevendheid maakt duidelijk welke producten gepromoot moeten worden en welke niet. Een organisatie zit alleen niet altijd in de positie om dit te doen. Als het marktaandeel te klein is, kan een organisatie de prijzen wel verhogen, maar dan gaan klanten misschien naar de concurrent. In dat geval is het een mogelijkheid om hoog geprijsde producten te stimuleren door te laag geprijsde producten minder aan te prijzen.

Klanttevredenheid: om dit te bereiken zal de organisatie aan een aantal criteria moeten voldoen: betaalbare prijs, gedifferentieerde producten, kwaliteit van de producten, betrouwbare levering, en correcte & efficiënte after-sale service. ABM kan helpen bij het meten en managen van deze zaken.

Concurrentie analyses: het inzichtelijk krijgen van de gegevens van concurrenten is belangrijk om deze te kunnen vergelijken met de cijfers van de eigen organisatie. De verkregen informatie kan onder andere worden gebruikt om prijsveranderingen door te voeren, benodigde besparingen te signaleren of om toe te treden tot nieuwe markten.

In-/outsourcing: strategische analyses op basis van ABC informatie kunnen worden gebruikt voor het maken van beslissingen rondom insourcen en outsourcen. Producten met een laag volume of hoge kosten kunnen soms beter aan een derde partij worden uitbesteed.

Product strategie: ABC geeft duidelijk verschillende patronen van winstgevendheid weer, deze zijn weergegeven in figuur 4.2. Elk kwadrant in het model vereist een andere product strategie.



Figuur 4.2 Productstrategieën [Turney, 1996, p.165]

4.4.2 Waarde analyses

Dit is een intensief onderzoek naar een bedrijfsproces om het proces te verbeteren en de kosten te verlagen. Het doel van deze analyse is om te zorgen dat de activiteiten op de goede manier worden uitgevoerd.

4.4.3 Kosten analyses

Ondersteunt kostenbesparingen op twee manieren. Ten eerste helpt het bij het vinden van kostenbesparingsmogelijkheden. Daarnaast helpt het om draagvlak op te bouwen, om proactief te verbeteren en het geeft weer wat er is gebeurd door de verbetering.

Goal seeking: dit is een manier om kostenbesparingspotentieel te ontdekken. 'Goal seeking' begint met een lijst van activiteiten en activiteitenveroorzakers behorende bij een product of service. Deze informatie wordt gebruikt om kostenbesparingspotentieel te ontdekken om zo de concurrentiepositie van een product of dienst te verbeteren.

Pareto analysis: hierbij worden de activiteitenveroorzakers in aflopende mate van kosten geordend.

Cost simulation: ABC geeft de mogelijkheid om de impact van bepaalde veranderingen te simuleren om zo de gevolgen te kunnen overzien.

Kosten analyses helpen bij het identificeren van kosten besparingsmogelijkheden, ondersteunen van het management en het inzichtelijk maken van veranderingen en verbeteringen.

4.4.4 Activity Based budgetteren

Activity Based Budgetteren (ABB) gebruikt ABC om een inschatting te maken van de hoeveelheid werk en de benodigde resources. Het kan helpen om resources en activiteiten toe te wijzen aan de strategisch meest waardevolle doelen.

ABC helpt het budgetteringsproces op twee manieren. (1) De mix van activiteiten kan worden gekoppeld aan de business strategie. Resources kunnen worden toegewezen aan die activiteiten die het meest belangrijk zijn voor het leveren van waarde aan klanten. (2) Het ABC model verschaft een basis voor het opstellen van een realistisch budget. Dit kan doordat er informatie beschikbaar is om voorspelde verkoop te koppelen aan hoeveelheid werk en de hoeveelheid werk aan de benodigde resources.

4.4.5 Life cycle kostenberekening

Deze kostenberekening kijkt naar kosten gedurende de levenscyclus van een product in plaats van één jaar. Het maakt beoordelingen op het gebied van kosten en winst mogelijk die niet gemaakt kunnen worden op basis van een eenjarig perspectief.

De levenscyclus kosteninformatie wijst uit welke activiteiten verbeterd kunnen worden en geeft inzicht in de impact van deze verbetering op de kosten van het product.

4.4.6 Target kostenberekening

Hierbij wordt ABC informatie gebruikt bij het ontwerpen van producten om een vooraf vastgesteld budget te halen. Het verbindt ontwerpbeslissingen met marktvraag. Het helpt ook om engineers te helpen herinneren hoe belangrijk hun beslissingen zijn voor het bepalen van de kosten.

ABC maakt target kostenberekeningen mogelijk door inzicht te verschaffen voor het schatten van de impact van ontwerpbeslissingen op de kosten.

4.5 Conclusie

Een belangrijk verschil van ABM ten opzichte van de traditionele methoden is de manier waarop de kosten inzichtelijk worden gemaakt en de hoe de indirecte kosten worden doorgerekend. De nadruk ligt bij ABM op het managen van de activiteiten die ten grondslag liggen aan de cijfers, in plaats van de cijfers zelf. Dit vereist een verandering in begrip bij de managers. ABM is ook breder inzetbaar dan traditionele methoden. Het gaat bij ABM niet alleen om het verlagen van de kosten, maar ook om het verbeteren van kwaliteit, flexibiliteit en service.

Er zijn een aantal toepassingsmogelijkheden van ABM beschreven in dit hoofdstuk. De mogelijkheden die op dit moment vooral interessant lijken te zijn voor ASS zijn de strategische analyses, de kostenanalyses en Activity Based Budgetteren. Waarde analyses kunnen in een later stadium ook interessant zijn om procesverbeteringen op te kunnen sporen. Welke toepassingsmogelijkheden waar ingezet kunnen worden zal in de loop van dit rapport duidelijk worden.

Voor het schrijven van dit implementatieadvies is het interessant om naast theorie over ABC en ABM ook het een en ander toe te lichten over het implementeren van ABM. Dit zal worden beschreven in het volgende hoofdstuk.

Hoofdstuk 5. Implementeren

In dit hoofdstuk wordt beschreven waar rekening mee moet worden gehouden bij het implementeren van een verandering als ABM. Allereerst wordt toegelicht wat in dit onderzoek wordt verstaan onder implementeren. Vervolgens wordt aan de hand van de bestanddelen van De Caluwé en Vermaak ingekaderd op welk deel van implementeren dit onderzoek zich zal richten. Het onderzoek van Verbeeten wordt als basis gebruikt om toe te lichten welke factoren invloed hebben op een veranderingsproces als het implementeren van ABM. Hierna volgt een paragraaf die gaat over het implementeren van ABM binnen de organisatie en de systemen waaraan ABM kan worden gekoppeld binnen de organisatie. Wanneer theorie over veranderingen wordt gelezen, lijkt dit onlosmakelijk verbonden te zijn met weerstand. Daarom wordt ook hier een paragraaf aan gewijd. Dit hoofdstuk zal enkele aandachtspunten bieden voor het advies in hoofdstuk 9.

5.1 Definitie

De definitie van implementeren die wordt gebruikt in dit rapport is die van Adviesbureau Hay Group; *“Een procesmatige en planmatige invoering van vernieuwingen en/of veranderingen van bewezen waarde met als doel dat deze een structurele plaats krijgen in het functioneren en de structuur van de organisatie.”*

Om een verandering een structurele plaats in het functioneren en de structuur van de organisatie te geven, zal er integraal gekeken moeten worden naar de gevolgen van deze verandering. In dit rapport is ervoor gekozen om dit te doen aan de hand van de methode van De Caluwé en Vermaak. Deze methode beschrijft op een heldere wijze de verschillende bestanddelen van een verandering en daarnaast wordt benadrukt dat niet ieder bestanddeel een fase op zich is. De zienswijze van De Caluwé en Vermaak zal in de volgende paragraaf worden beschreven.

5.2 Veranderen volgens De Caluwé

De Caluwé en Vermaak [2001] beschrijven zes bestanddelen waaraan een geplande verandering zou moeten voldoen;

1. Uitkomsten
2. Historie
3. Actoren
4. Fasen
5. Communicatie
6. Sturing

Deze zes bestanddelen vormen een ‘landkaart’ om veranderprocessen vorm te geven. De bestanddelen vullen elkaar aan. Hoe ze worden ingevuld tijdens de verandering, hangt af van de manier waarop organisaties met veranderingen omgaan. Deze verschillende manieren, ook wel paradigma’s genoemd, worden toegelicht in bijlage 5. Op het eerste oog lijkt ASS het meest te voldoen aan de kenmerken van het blauwdrukdenken. Dit houdt in dat er wordt verondersteld dat er vooraf een duidelijk gespecificeerd resultaat is vastgelegd, dat de stappen nauwkeurig worden gepland en dat zowel het resultaat als het proces goed worden beheerst.

Uitgaande van de gedachte van De Caluwé en Vermaak, kan worden gezegd dat dit adviesrapport zich grotendeels beperkt tot het eerste bestanddeel ‘Uitkomsten’. Daarnaast zal er in het beheerstechnische gedeelte van het advies (beperkt) aandacht worden besteed aan de Actoren binnen de verandering. Het deel over weerstanden kan onder worden ondergebracht bij het

bestanddeel Communicatie. De overige bestanddelen zijn niet minder belangrijk, maar zullen op een later moment door ASS kunnen worden onderzocht en vormgegeven. In de volgende paragraaf wordt beschreven wat onder 'uitkomsten' wordt verstaan. De toelichting op de overige vijf bestanddelen is niet direct van toepassing op dit onderzoek en daarom te vinden in bijlage 4.

5.2.1 Uitkomsten

Allereerst is het belangrijk dat er na wordt gedacht over de uitkomsten van de verandering. Binnen een organisatie als ASS wordt een verandering immers in gang gezet om een bepaalde uitkomst te realiseren. De Caluwé en Vermaak [2001] hebben een model opgesteld dat kan worden gebruikt om de (beoogde) uitkomsten van de verandering aan te geven. Het model is opgebouwd uit vier soorten kenmerken: kenmerken van producten, diensten en bedrijfsprocessen, kenmerken van inrichting en besturing, kenmerken van interactie, en kenmerken van mensen. Dit model kan worden gebruikt als tool om de uitkomsten helder te krijgen. Dit onderzoek is uitgevoerd om de wensen vanuit de business te inventariseren en daarnaast om de realiseerbaarheid te onderzoeken. Hiermee worden de uitkomsten van de verandering duidelijk. In het laatste hoofdstuk worden een aantal implementatieadviezen gegeven waaruit duidelijk wordt wat er nog gedaan moet worden om de wensen te kunnen realiseren.

5.3 Invloed procesvariabelen op veranderingsproces

In de voorgaande paragraaf is het veranderproces toegelicht. In deze paragraaf zal aan de hand van het onderzoek van Verbeeten e.a. [2008] worden beschreven wat de invloed van bepaalde interventies tijdens het veranderingsproces is op het succes van de verandering. Verbeeten e.a. [2008] hebben een onderzoek gedaan naar de invloed van de inzet van bepaalde procesvariabelen op veranderingsprocessen. Dit onderzoek heeft zich toegespitst op veranderingen in Management accounting & control-systemen (MACS). ABC is een voorbeeld van een MACS systeem.

De probleemstelling die aan het onderzoek ten grondslag ligt, is welke procesfactoren bijdragen aan een succesvolle wijziging van het MACS. Verbeeten e.a. [2008] hebben gebruik gemaakt van de procesvariabelen die het meest in de literatuur worden genoemd. Namelijk: de steun van het topmanagement, de betrokkenheid bij de implementatie, het projectmanagement, de projectbezetting en de training en communicatie. Deze variabelen zijn onderzocht bij een groep managers en een groep controllers, omdat dit de functiegroepen zijn die over het algemeen het meest betrokken zijn bij een wijziging in een MACS-systeem.

De uitkomsten van het onderzoek zijn weergegeven in tabel 5.1. Onder de tabel worden de uitkomsten verder toegelicht.

Factor	Verwachting	Daadwerkelijke invloed totaal sample (N=36)				Daadwerkelijke invloed volgens managers (N=14)				Daadwerkelijke invloed volgens controllers (N=22)			
		H	GB	GP	PD	H	GB	GP	PD	H	GB	GP	PD
Management support	+	0	+	+	+	0	+	+	+	0	+	+	0
Betrokkenheid	+	+	+	+	+	+	0	+	+	+	+	0	0
Projectmanagement	+	+	+	0	+	+	0	+	+	0	+	0	0
Projectbezetting	+	+	+	0	+	0	0	+	+	+	+	0	+
Training	+	+	+	+	+	+	0	+	+	0	+	0	0
Communicatie	+	+	+	0	+	+	0	0	+	0	+	0	0

H = houding t.o.v. wijziging in MACS, GB = gebruik na implementatie voor besluitvorming, GP = gebruik na implementatie voor prestatiebeoordeling, PD = bereiken projectdoelstellingen
 += positieve relatie ($p < 0.10$), - = negatieve relatie ($p < 0.10$), 0 = geen relatie ($p > 0.10$)

Tabel 5.1 Confrontatie verwachtingen met empirische resultaten

Een aantal interessante uitkomsten zullen hier worden beschreven. Het blijkt dat steun van het management vooral bijdraagt aan de toename van het gebruik van de MACS-wijziging. Deze steun is minder van invloed op de verandering van zowel managers als controllers. Volgens de groep managers is steun van het topmanagement ook belangrijk om de projectdoelen te realiseren, de groep controllers denk dit in mindere mate. “Het bereiken van projectdoelen en het gebruik van een MACS-wijziging kan blijkbaar worden afgedwongen, maar dit betekent niet automatisch dat ook de percepties van managers en controllers worden beïnvloed”, concluderen Verbeeten e.a. [2008]

Zowel betrokkenheid als training scoren in totaal positief op alle relaties. Wat opvalt, is dat managers wel denken dat betrokkenheid leidt tot het behalen van de projectdoelen en de controllers niet. Ditzelfde geldt voor training, ook hier denken de managers dat het belangrijk is voor het behalen van de doelstellingen en de controllers niet. De groep managers denkt dat alle factoren een positieve invloed hebben op het behalen van de doelstellingen. De controllers denken juist dat alle factoren bijdragen aan het gebruik van de MACS wijziging na implementatie en voor besluitvorming.

Er kan worden gezegd dat communicatie tot een positieve houding van de managers leidt aangaande de MACS-wijziging, maar niet tot het bereiken van de projectdoelen of een intensiever gebruik van deze wijziging. De groep controllers denkt wel dat communicatie tot een hoger gebruik zal leiden.

Het valt op dat de beleving van de managers en controllers vaak van elkaar verschilt. Hiervan kan worden geleerd dat verschillende betrokkenen andere belangen hebben en daardoor mogelijk verschillende percepties. De uitkomsten van dit onderzoek kunnen worden gebruikt als aandachtspunten wanneer ASS gaat nadenken over de in te zetten interventies voor het implementatieplan. Voor dit rapport is het interessant om deze uitkomsten mee te nemen in het advies.

5.4 Implementatie ABM binnen organisatie

Omdat dit rapport zich speciaal richt op het implementeren van ABM worden er in deze paragraaf een aantal zaken beschreven waaraan gedacht moet worden om de ABM methode succesvol in te kunnen voeren binnen de organisatie.

5.4.1 Voorwaarden voor stuurinformatie

Om te voorzien in ABM-stuurinformatie zijn twee zaken noodzakelijk [El Abouri, 2005]:

- inzicht in de reële kostprijs en kostprijsstructuur;
- een gesloten P&C cyclus.

De ABM methodiek moet inzicht bieden in de reële kostprijs. Hiermee wordt bedoeld dat de kostprijzen gebaseerd zijn op betrouwbare informatie en dus een weergave van de echte kostprijs moeten zijn. Daarnaast zal ABM geïntegreerd moeten worden in de P&C cyclus. Dit betekent dat doelstellingen helder worden vastgelegd en gecommuniceerd (plan), de operaties worden uitgevoerd en geregistreerd (do), over de realisaties periodiek wordt gerapporteerd en de behaalde prestaties worden geëvalueerd (check) en indien nodig tussentijdse bijsturing plaatsvindt (act). De resultaten vormen vervolgens input voor de volgende P&C cyclus.



Figuur 5.1 PDCA cirkel⁶

⁶ <http://leadershipchamps.files.wordpress.com/2008/03/pdca.png> (geraadpleegd: augustus 2009)

Met integratie van ABM in de P&C cyclus wordt bedoeld dat de kosteninformatie integreert met de budgetcyclus (de normering vooraf) en daarnaast een reële bijdrage levert aan de managementinformatie (verantwoording achteraf).

5.4.2 Linken aan overige systemen binnen organisatie

Een ABM systeem moet worden gezien als een integrale benadering voor het opsporen van organisatie problemen. Het ABM systeem zal gekoppeld en geïntegreerd moeten worden met andere processen en systemen binnen de organisatie om het een integraal te maken. Denk bijvoorbeeld aan een koppeling met kwaliteitsmanagement systemen, productiviteitsmanagement en capaciteitsmanagementsystemen [Glad & Becker, 1997]. Een koppeling met de Balanced Score Card [Koops, 2001] is voor ASS ook interessant.

Kwaliteitsmanagement systemen

Kwaliteitsmanagement en ABC hebben de overeenkomst dat zij beide organisaties benaderen vanuit een procesmatige invalshoek en zijn gericht op het verbeteren van de bedrijfsvoering. De technieken van kwaliteitsmanagement kunnen ondersteunen bij het ontwerpen en uitvoeren van verbeteringen. Anderzijds zal ABC als analyse-instrument beschouwd kunnen worden voor het diagnosticeren van processen [Tillema, 2002]. ABQM kan worden gezien als een methode om processen te verbeteren door onderliggende activiteiten te analyseren.

Productiviteitsmanagement

Productiviteitsmanagement impliceert dat productiviteit meetbaar is en dat input factoren kunnen worden geobserveerd om hun invloed op de output te kunnen bepalen. Productiviteitsratio's kunnen worden weergegeven voor belangrijke inputfactoren als mankracht, materiaal en kapitaal. Productiviteit kan simpel worden uitgelegd als output/ input.

Capaciteitsmanagement

Gaat over het inzichtelijk maken van over- of onder capaciteit. Er bestaat zowel rationele- als irrationele overcapaciteit. De rationele overcapaciteit⁷ is gewenst en/of onvermijdelijk, denk bijvoorbeeld aan tijd die gebruikt wordt voor bijvoorbeeld vergaderingen en opleidingen. Deze mag wel mee worden genomen in de kostprijs. De irrationele overcapaciteit⁸ is niet wenselijk en vermijdelijk. Dit is onbenutte overcapaciteit, die niet mee mag worden genomen in de kostprijs. Daarom is het belangrijk dat je dit soort overcapaciteit voorkomt. Er zijn verschillende soorten overcapaciteit:

1. Echte overcapaciteit: overcapaciteit wordt gerapporteerd als verspilling.
2. Overcapaciteit veroorzaakt door beleidsbeslissingen: bijvoorbeeld een back-up systeem. Is een keuze dus moet buiten beschouwing worden gelaten.
3. Overcapaciteit in gebieden die geen bottlenecks zijn: deze moet worden meegenomen in de kostprijs.
4. Overcapaciteit gecreëerd wanneer nodig: bijvoorbeeld overwerk.

Service level management

Het is over het algemeen niet realistisch om een service level van 100% te hanteren. Dit betekent dat het gewenste service niveau altijd wordt bereikt. Vaak is dit niet praktisch of te kostbaar. ABM kan service level management ondersteunen door informatie te leveren. Informatie die vanuit ABM kan worden aangeleverd is bijvoorbeeld informatie over de tijd en de kosten om verschillende service levels te kunnen behalen.

⁷ <http://www.encyclo.nl/begrip/overcapaciteit> (geraadpleegd: september 2009)

⁸ <http://www.encyclo.nl/begrip/overcapaciteit> (geraadpleegd: september 2009)

Balanced Score Card

Binnen ASS werkt iedere afdeling met een Balanced Score Card (BSC). ABM en de BSC richten zich allebei op het inzichtelijk maken van prestaties. Koops [2001] schrijft dat ABM naast de bron voor het vullen van de Balanced Score Card ook analysemogelijkheden biedt waarmee strategische beslissingen kunnen worden ondersteund. Hieruit blijkt dat de ABM ook heel waardevol is voor het vullen van de BSC.

Naast bovenstaande systemen kan ABM ook worden gekoppeld aan andere processen of systemen binnen de organisatie. De mogelijkheden om dit te doen zijn uiteraard afhankelijk van de processen en gebruikte systemen binnen de organisatie. Bij ASS kan bijvoorbeeld worden gedacht aan een koppeling met de Management Informatie die maandelijks en per kwartaal aan de afdelingen wordt verstrekt.

5.4.3 Kostenbewustzijn binnen organisatie

Door ABM krijgen mensen nieuwe inzichten in de organisatie en in hun eigen werk. Deze inzichten zorgen ervoor dat mensen zich structureel op een andere manier gaan gedragen [van der Griendt e.a., 2009].

ABC is uitgegroeid van een kostprijsmethode tot een algemene besturingsmethodiek. Het ABC systeem kan naast het berekenen van kostprijzen worden gebruikt om beslissingen te nemen met betrekking tot bijvoorbeeld verkoopprijzen, investeringen en productiviteitsnormen. ABM maakt het mogelijk om vanuit een breder perspectief naar toegevoegde waarde van activiteiten te kijken, bijvoorbeeld naar gewenste kwaliteit van een product. Het ABC model kan ook worden gebruikt om beslissingen op het gebied van capaciteit en planning door te rekenen [van der Griendt e.a., 2009].

Het inzicht in de gevolgen van beslissingen op het gebied van benodigde capaciteit, kosten, kwaliteit en performance leidt tot een meer kostenbewuste houding [van der Griendt e.a., 2009]. Om ABM succesvol te implementeren is het noodzakelijk dat het onderdeel wordt van de organisatie. ABM is een stuurinstrument en moet ook op die manier worden benaderd. Het senior management zal zich daarom betrokken moeten voelen en deze betrokkenheid tonen. Daarnaast zullen de beoogde doelstellingen moeten worden gecommuniceerd naar de rest van de organisatie om draagvlak te creëren. Uit het onderzoek van Verbeeten [2008] dat in paragraaf 5.3 is toegelicht, blijkt dat vooral betrokkenheid door de managers als erg belangrijk wordt ervaren voor het halen van de projectdoelen. Uit onderzoek is gebleken dat betrokkenheid bij het opstellen van budgetten en inzicht in de kostenstructuur van een onderneming een positieve invloed heeft op de ontwikkeling van het kostenbewustzijn [Shields & Young, 1994, p. 175].

5.5 Weerstanden

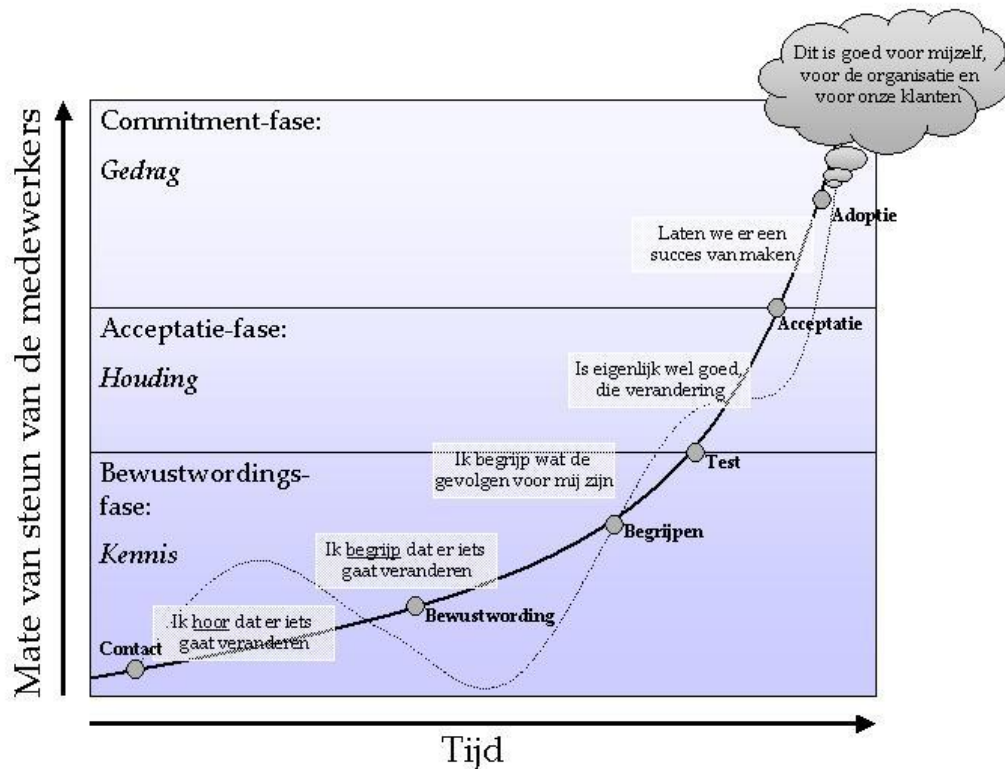
Bij elke veranderingsaanpak komt op een bepaald moment het hanteren van weerstand aan de orde. Zo dus ook bij het invoeren van ABM binnen ASS. Door te weten waar weerstand zit, kan daar in de veranderstrategie rekening mee worden gehouden. Dit maakt het mogelijk dat tegenstanders na verloop van tijd zelfs voorstanders kunnen worden.

5.5.1 Fasen van weerstand

De Amerikaanse onderzoeker James Prochaska heeft tijdens zijn onderzoek in de jaren '80 voor de Universiteit van Rhode Island vastgesteld dat mensen een aantal fasen doorlopen tijdens een verandering⁹:

- fase 1: de fase vóór het overwegen van de verandering;
- fase 2: het overwegen van de verandering;
- fase 3: de voorbereiding van de verandering;
- fase 4: de actie;
- fase 5: het onderhoud.

Figuur 5.2 laat de curve zien die de steun aan de verandering in fasen weergeeft. Deze curve heeft een nauwe relatie met de weerstandsfasen van Prochaska.



Figuur 5.2 Curve steun aan de verandering¹⁰

Gedurende het veranderingstraject is het belangrijk om te beseffen waar de verschillende betrokkenen zich bevinden binnen deze curve. Wanneer dit duidelijk is, kunnen er gericht interventies worden gepland om iedereen mee te krijgen richting de commitment-fase.

5.5.2 Uitingen van weerstand

Er zijn verschillende uitingen van weerstand mogelijk. Kayzel [1998] heeft dit weergegeven in een cirkel, deze cirkel wordt gepresenteerd in figuur 5.3 op de volgende pagina.

⁹ http://www.gertjanschop.com/praktijkcaseveranderen/2_2_4_weerstand.html (geraadpleegd: augustus 2009)

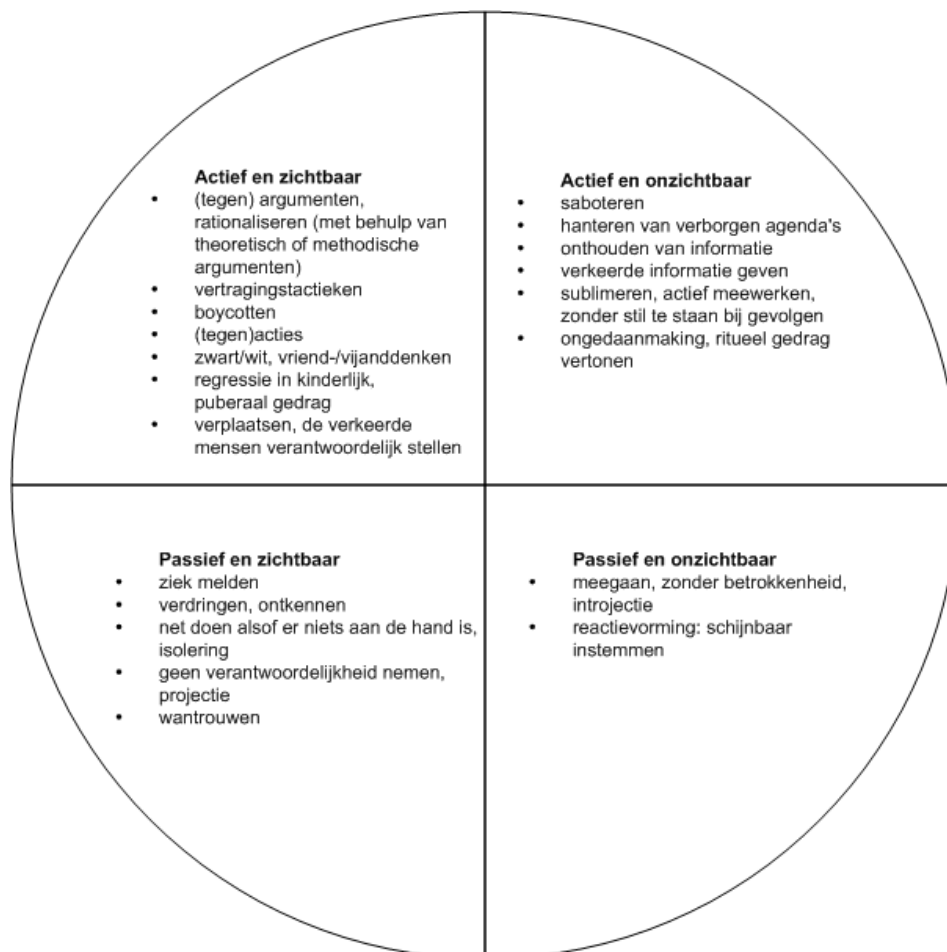
¹⁰ http://www.gertjanschop.com/praktijkcaseveranderen/2_2_4_weerstand.html (geraadpleegd: augustus 2009)

Een veelgemaakte fout als het gaat om weerstand is om deze te negeren of bestrijden. Mensen hebben nu eenmaal tijd nodig om aan een verandering te wennen. Daarnaast kan de weerstand een gevolg zijn van de aanpak en de houding van de veranderaar zelf. Weerstand kan ook worden gebruikt om het veranderingsproces te bevorderen, door het te gebruiken als input voor het aanscherpen van de visie, doelen, plannen en acties.

5.5.3 Oorzaken van weerstanden

Er zijn veel oorzaken voor weerstand te noemen. Op basis van de oorzaken die Kayzel [1998] beschrijft zijn onderstaande weerstanden bij elkaar gebracht. Weerstand zal in veel gevallen worden veroorzaakt door; angst voor het onbekende; een gebrek aan informatie; dreigend verlies van positie, status of invloed; dreigende veroudering van kennis en vaardigheden; angst om fouten te maken; geen kansen meer zien voor zichzelf; moeite om gewoontes los te laten; sfeer van wantrouwen en weinig respect; angst om de verandering niet aan te kunnen; angst voor zichtbaarheid en kwetsbaarheid tijdens de verandering; bedreiging van zelfrespect; verlies van greep op eigen werk en leven; en verlies van collega's en vertrouwde omgeving.

Het kennen en erkennen van oorzaken van weerstand is belangrijk om er zo doeltreffend mogelijk interventies voor te bedenken.



Figuur 5.3 Mogelijke uitingen van weerstand [Kayzel, 1998, p.68]

5.6 Conclusie

Volgens De Caluwé en Vermaak vormen de volgende zes bestanddelen een soort landkaart voor een geplande verandering: uitkomsten, historie, actoren, fasen, communicatie en sturing. Hoe deze zes bestanddelen worden ingevuld is afhankelijk van de veranderstrategie van de organisatie. Dit onderzoek richt zich voornamelijk op het helder krijgen van de gewenste uitkomsten en hoe deze gerealiseerd kunnen worden. Uit onderzoek van Verbeeten is gebleken dat veel factoren invloed hebben op het succes van de implementatie van ABM. Uit hetzelfde onderzoek bleek ook dat de actoren managers en controllers op veel onderdelen een ander idee hebben over de factoren die van invloed zijn op een succesvolle implementatie. Van Griendt e.a. schrijven dat het betrekken van medewerkers bij de verandering en het veranderen van de manier van werken erg belangrijk zijn om de kostenbewuste houding te creëren binnen de organisatie die nodig is voor succesvol ABM.

Gezien het integrale karakter van ABM is het noodzakelijk dat het aan andere systemen binnen de organisatie wordt gekoppeld en wordt ingebed in de planning en control cyclus. Op deze manier integreert de kosteninformatie met de budgetcyclus (de normering vooraf) en levert het daarnaast een reële bijdrage aan de managementinformatie (verantwoording achteraf). Er kan gedacht worden aan een koppeling met bijvoorbeeld kwaliteitsmanagementsystemen, capaciteitsmanagement en productiviteitsmanagement. In het geval van ASS kan ook worden gedacht aan een koppeling met de Balanced Score Card en de Management rapportages.

Vroeg of laat krijgt iedere verandering te maken met weerstand. Het is daarom belangrijk dat de veranderaar nadenkt over de factoren die van invloed zijn op een succesvolle implementatie (zie onderzoek Verbeeten). Daarnaast zal de veranderaar de weerstand moeten herkennen en beseffen in welke fase van weerstand/ acceptatie de betrokken actoren zich bevinden. Wanneer de veranderaar zich hiervan bewust is kan hij er rekening mee houden door interventies in te zetten die de weerstand zullen verminderen.

Met dit hoofdstuk is het literatuur deel afgesloten en start deel 3 met de onderzoeksresultaten van het praktijkonderzoek.

Deel 1

Inleiding, onderzoeksopzet & startpunt

Deel 2

Literatuur

Deel 3

Onderzoeksresultaten, realiseerbaarheid
& conclusies

Deel 4

Implementatieadvies

Deel 5

Bijlagen

Hoofdstuk 6. Onderzoeksresultaten

Dit hoofdstuk geeft de resultaten van het praktijkonderzoek weer. De resultaten zullen per onderzoeksmethode worden beschreven. De eerste paragraaf geeft de belangrijkste uitkomsten van de case studies binnen Achmea weer. Tijdens deze casestudies is onderzocht welke activiteiten er momenteel binnen Achmea al zijn op het gebied van Activity Based Management. De tweede paragraaf beschrijft de resultaten uit de interviews. Startend met de interviews met de afdelingsmanagers waarin de informatiebehoefte is onderzocht. Er is voor gekozen om deze vrij uitgebreid uit te werken, omdat dit informatie is waarop het advies grotendeels is gebaseerd. Na de interviews met de afdelingsmanagers volgt de uitwerking van de gesprekken rondom SENS, waarbij de link wordt gezocht tussen SENS en ABM. Vervolgens zal het interview met de voorzitter van het ICR overleg wordt beschreven. Tijdens dit gesprek is besproken in welke vorm ABM vertegenwoordigd kan worden in dit overleg. Ten slotte worden de uitkomsten van het gesprek met KPMG toegelicht waar is gesproken over de rapportagemogelijkheden van SAS ABM.

6.1 Case studies Achmea

Om deelvraag 3 'Wat zijn de huidige activiteiten binnen Achmea op het gebied van ABM?' te kunnen beantwoorden is er gebruik gemaakt van meerdere enkelvoudige casestudies. Het doel van deze casestudies was om te leren van de ABM ervaringen die er al zijn binnen Achmea. Er is gekozen voor casestudies binnen diverse divisies om verschillende ervaringen op te doen en te voorkomen dat er een te eenzijdig beeld wordt verkregen. Voorafgaand aan de case studie is een topiclijst opgesteld om zo gestructureerd mogelijk de case studies in te gaan. Deze topiclijst is vooraf doorgesproken met de projectleider van het 1ABC project. De belangrijkste aandachtspunten uit de case studies zullen in deze paragraaf worden beschreven. Een uitgebreidere uitwerking per case studie is opgenomen in de bijlagen 6, 7 en 8.

Divisie	Pakket	Datum
Zorg	Cost Perform	01 juli 2009
Directe Distributie	SAS EG. Tot vorig jaar SAS ABM	03 juli 2009
Pensioenverzekeringen	SAS ABM	28 juli 2009

Het belangrijkste leerpunt uit de case studies is vooral dat de implementatietijd van ABM erg lang blijkt te zijn. Deels doordat commitment en acceptatie soms een probleem is, maar ook doordat het onderhouden van het model en het ontwikkelen van de rapportages meer tijd kosten dan op voorhand was voorzien. Bij de twee divisies die ervaring hebben met SAS ABM, is gebleken dat het beheren van ABM hen ruim 1 FTE per jaar kost. Daarnaast zijn de kosten voor het pakket ook erg hoog.

Een veelgehoorde tip van andere divisies is dat het erg belangrijk is om te beseffen dat ABM een tijdsintensieve bezigheid is en dat er daarom keuzes gemaakt moeten worden. ASS wordt geadviseerd om een focus aan te brengen wanneer zij starten met het gebruik van ABM. Het model zal eerst betrouwbare gegevens moeten genereren, aan een aantal wensen van het management voldoen en zijn ingebed in de planning en control cyclus voordat er verder kan worden ontwikkeld. Wanneer ABM is ingebed binnen de organisatie kunnen er op den duur meer wensen worden gerealiseerd door ook hier rapportages voor te ontwikkelen. Het is hierbij belangrijk de afweging kosten/ baten te blijven maken. Om ABM succesvol te kunnen implementeren is commitment een must. Het is daarom noodzakelijk dat de ABM informatie aansluit op de informatiebehoefte en verwachtingen van de managers. De personen die met de ABM informatie zullen gaan werken,

moeten zich bewust zijn van het nut en de noodzaak van ABM. Wanneer dit niet zo is zal het systeem niet gaan leven binnen de organisatie.

6.2 Interviews

Voor dit onderzoek zijn meerdere interviews afgenomen. De interviews met de afdelingsmanagers van ASS zijn gebruikt om in kaart te brengen wat de informatiebehoefte en verwachtingen vanuit de 'business' zijn. Daarnaast zijn ook enkele andere personen geïnterviewd, zoals een SENS expert, de voorzitter van het ICR gebruikersoverleg en een adviseur van KPMG. De belangrijkste uitkomsten worden in de onderstaande paragrafen toegelicht.

6.2.1 Interviews afdelingsmanagers

De afdelingsmanagers binnen ASS zijn twee keer geïnterviewd met als doel het in kaart brengen van de informatiebehoefte en verwachtingen vanuit de business. Hiermee zal deelvraag 4 "Wat zijn de wensen en verwachtingen van de afdelingsmanagers binnen ASS met betrekking tot ABM?" worden beantwoord. De eerste interviewronde heeft als basis gediend voor de afbakening van dit onderzoek, maar ook als input voor de tweede interviewronde. De tweede interviewronde is in deze paragraaf uitgewerkt. Twee weken voor de interviews hebben de managers een informatiemail ontvangen waarin werd aangegeven waar het interview over zou gaan en het verzoek of zij hier vooraf over na wilden denken. Tijdens de interviews is met de managers gesproken over hun precieze informatiebehoefte aan de hand van de vier doelen die in de afbakening van dit onderzoek (paragraaf 1.6) zijn benoemd. Daarnaast is ook gesproken over het integraal inrichten van ABM (dit is de koppeling aan andere systemen binnen ASS) en het implementeren van ABM. In deze paragraaf worden per doel en naar afdeling de belangrijkste resultaten besproken.

Informatiebehoefte

Kostprijzen

ASSU. ASSU staat voor Achmea Schade Service Unit en is de afdeling binnen ASS waar de schademeldingen binnenkomen. De manager ASSU wil graag inzicht in de kostprijs naar de wijze waarop de melding is binnengekomen, hiermee bedoeld hij dat er een kostprijs komt voor een telefonische melding, een schriftelijke melding en een melding via internet. Daarnaast zou hij onderscheid willen maken naar het soort melding. Dit kan direct regelen zijn (degene achter de telefoon beoordeeld hierbij zelf het schadebedrag aan de hand van een aantal vragen) of een gewone schademelding. Een gewone schademelding betekent dat alleen de melding wordt aangenomen. Ten slotte wil hij onderscheid maken naar merk (FBTO, CB en Avéro) en naar het soort schade (Verkeer of Brand & Varia).

Naast de kostprijzen van de afdeling ASSU vindt deze manager het ook belangrijk dat er één integrale kostprijs komt. Dit zou betekenen dat de klant (het merk) niet langer verschillende facturen van ASS ontvangt voor de schade van één verzekerde, maar dat hij in een keer het schadeproces kan afrekenen dat zijn verzekerde heeft doorlopen. Om dit goed te doen zou ook Achmea Claim Center (ACC) bij dit proces moeten worden betrokken. Nadat de schademelding binnenkomt bij ASSU, gaan de schades die niet direct geregeld kunnen worden naar ACC. Bij ACC gaat de schade naar een schadebehandelaar, die de regie over deze schade heeft totdat deze is afgehandeld. De schadebehandelaar schakelt die partijen in die hij nodig heeft om de schade op te kunnen lossen. Bijvoorbeeld een schade expert van Verkeer of Brand & Varia. De experts voor personenschades zitten bij ACC zelf.

De manager ASSU wil dus meer flexibiliteit en transparantie in de kostprijzen en daarnaast ook een integrale kostprijs met andere afdelingen. Wanneer de kostprijzen bekend zijn, zou de manager

graag een kostprijsbenchmark willen doen om te kijken hoe zijn afdeling presteert vergeleken met andere callcenters.

Verkeer. Deze afdeling is gespecialiseerd in schades die te maken hebben met Verkeer. De manager Verkeer wil graag maandelijks inzicht hebben in de opbouw van de kostprijs per product en per activiteit. Hij wil op activiteiten niveau weten hoeveel tijd er voor deze activiteit nodig is en wat de kosten zijn. Het inzichtelijk maken van de overhead vindt hij hierin erg belangrijk zodat hij weet waar de kosten precies vandaan komen. De overhead wordt nu op basis van omzet doorbelast naar de producten. Deze manager vindt dit geen eerlijk systeem en wil dat meer transparantie in de doorbelastingen komt zodat de kostprijs beter te verantwoorden is richting de klanten. Door de vergelijkbaarheid van de prijzen met concurrenten, behoeft het extra aandacht om de prijzen laag te houden. De manager wil tijdig kunnen bijsturen wanneer de werkelijke kostprijs afwijkt van de begrote kostprijs, daarom zou hij maandelijks deze gegevens willen zien.

Brand & Varia. De afdeling Brand & Varia is verantwoordelijk voor alle zogenoemde 'woonschades'. Alle schades die niets met Verkeer of persoonlijk letsel te maken hebben komen bij deze afdeling terecht. De manager Brand & Varia zou de kostprijsopbouw per product willen zien. Per product zou zij bijvoorbeeld willen zien wat de personeelskosten zijn, de overhead kosten intern, de doorbelaste kosten van andere afdelingen etc. Deze opbouw zou ze zowel in euro's als in percentages willen zien.

Daarnaast zou ze graag verschillende kostprijzen willen zien per merk en per specialisme (Brand, Aansprakelijkheid Technische Verzekering en Kas, plant en dier). Deze splitsing is nodig om de kostprijs specifiek genoeg te kunnen maken. Wanneer dit onderscheid niet wordt gemaakt ontstaat er een gemiddelde kostprijs. De ene opdracht kost veel meer tijd dan de ander, daarom is een gemiddelde kostprijs geen eerlijk systeem. Over het algemeen is het tarief dat nu wordt gehanteerd te laag. De manager wil graag toe naar een uurtarief voor de specialisten, zij doen de schades met een schadelast hoger dan €50.000. De tijdsduur per opdracht kan bij deze specialistische schades enorm verschillen, daarom is het bijna onmogelijk om hier een standaardprijs voor te hanteren. Voor de generalisten die de relatief simpelere schades doen zou ze wel een kostprijs per opdracht willen hanteren.

Begroten

ASSU. Naast ondersteunen voor de jaarlijkse begroting wil de manager ASSU deze mogelijkheid van ABM graag inzetten voor een maandelijks confrontatie tussen realiteit en budget. Het regelmatig vaststellen hoe de afdeling opereert ten opzichte van het budget maakt het mogelijk om tijdig bij te sturen wanneer zich grote afwijkingen voordoen. Het kan ook input bieden om het volgende jaar nog beter te budgetteren.

Verkeer. Momenteel wordt binnen Verkeer begroot op basis van een zelfgemaakt model. Hierin is vastgelegd welke activiteiten Verkeer uitvoert, hoe vaak deze plaatsvinden en hoeveel tijd deze kosten. Alleen de kosten van deze activiteiten zijn niet inzichtelijk, dit is een gemis dat ABM goed in kan vullen. De manager Verkeer zou graag maandelijks een overzicht willen van hoe zijn afdeling ervoor staat ten opzichte van het budget, zodat hij bij afwijkingen tijdig kan bijsturen.

Brand & Varia. De manager Brand & Varia zou alle informatie voor het budget uit het ABC willen halen. Zo wil ze bijvoorbeeld de gemiddelde uren per opdracht zien (verdeeld naar schadecategorie), het percentage opdrachten dat zelf wordt gedaan, de opdrachten die uit worden besteed en de totale tijd die benodigd is om alle opdrachten uit te kunnen voeren. Ze zou ook graag willen zien welke invloed een FTE meer of minder op het budget heeft. Om zo te bepalen waar het break even point ligt voor het zelf uitvoeren, of uitbesteden van opdrachten.

Daarnaast zou ze maandelijks een overzicht willen om te zien hoe haar afdeling presteert ten opzichte van het budget. Hier zou ze niet alleen haar totaalbedrag inzichtelijk willen hebben, maar wederom alle factoren die ook in het budget zijn opgenomen.

Capaciteit

ASSU. Voor de afdeling ASSU is capaciteit begroten heel erg belangrijk. Momenteel wordt de capaciteit begroot door 'work force management'. Zij berekenen nauwkeurig per dag de verwachte capaciteit voor het callcenter op basis van gegevens uit het verleden. Het is natuurlijk interessant om te kijken welke capaciteit verwacht wordt vanuit ABM, aangezien dit is gekoppeld aan verwachte aantallen en vastgestelde normtijden. ABM maakt het ook mogelijk om productiviteit inzichtelijk te maken, dit is nu nog niet echt mogelijk. Er wordt momenteel gekeken naar de tijd dat mensen zijn ingelogd in het systeem en dat er dus telefoontjes bij hen binnen kunnen komen. Er is ook inzicht in de hoeveelheid telefoontjes die iemand per dag afhandelt. De aard van deze telefoontjes is beperkt inzichtelijk. SENS (zie paragraaf 6.2.2) is momenteel bij ASSU begonnen. Zij bezig om de processen slimmer in te richten, maar ook om productiviteit per medewerker inzichtelijk te maken, de ABM rapportages kunnen hen hier wellicht bij helpen.

De manager zou graag maandelijks inzicht willen hebben in het verschil tussen de begrote capaciteit, de werkelijk benodigde capaciteit en de werkelijk gebruikte capaciteit. Door maandelijks deze verschillen inzichtelijk te hebben, verwacht de manager het volgende jaar de capaciteit nog beter af te kunnen stemmen op het telefonisch aanbod.

Verkeer. Tijdens de jaarlijkse capaciteitsbegroting zou de manager Verkeer ook graag de seizoensschommelingen in kaart willen brengen. Hiermee bedoelt hij zowel de seizoensinvloeden in het werkaanbod als de schommelingen in de beschikbare capaciteit (denk bijvoorbeeld aan vakantieplanning e.d.). Dit zou hij willen weten zodat zijn capaciteit beter aan kan laten sluiten bij het werkaanbod. De manager zou graag maandelijks de capaciteitsbenutting willen zien, zodat hij weet of hij genoeg FTE's heeft begroot en of er sprake is van over- of ondercapaciteit.

Brand & Varia. Eén keer per jaar zou de manager Brand & Varia de capaciteit voor het komende jaar willen begroten met behulp van ABC. Hierbij wil ze graag inzichtelijk hebben wat de verwachte capaciteit in FTE is per functie. Ze wil zien, uitgaande van de gemiddelde netto arbeidsduur (ze gaan nu uit van 1600 uur per jaar in 2009 en 1660 uur per jaar in 2010, bij 38 uur per week), hoeveel FTE's ze nodig heeft om aan de verwachte vraag te kunnen voldoen. Daarnaast zou ze één keer per maand de productiviteit van haar afdeling inzichtelijk willen hebben.

Winstgevendheid

ASSU. De kosten van ASSU worden één op één doorbelast aan de divisie Direct Distributie. Hier worden geen overhead kosten voor de ondersteunende afdelingen (BC, BD en algemeen) aan toegevoegd. Er kan daarom geen winstgevendheid worden berekend over de producten van ASSU.

Verkeer. Door ieder kwartaal de winstgevendheid per product inzichtelijk te hebben verwacht de manager Verkeer strategische keuzes te kunnen maken. Hij wil in de winstgevendheidsrapportages ook de schadelast weergeven. Waarom hij dit wil wordt duidelijk in het volgende voorbeeld: de manager vermoed dat gestuurde opdrachten winstgevender zijn dan niet-gestuurde opdrachten. Gestuurde opdrachten worden gezien als schadeservice en zijn opdrachten die worden uitbesteed aan netwerkbedrijven. Netwerkbedrijven zijn speciaal geselecteerde autobedrijven die het proces van schadevaststelling tot afhandeling helemaal voor hun rekening nemen. Onder niet gestuurde opdrachten, wordt schadevaststelling verstaan. Dit kunnen zowel expertises zijn die binnen ASS worden uitgevoerd, als expertises die worden uitbesteed aan een extern bureau.

Misschien klopt het dat de kostprijs van niet-gestuurde opdrachten lager is, maar wanneer de schadelast gemiddeld hoger ligt, zijn de niet-gestuurde opdrachten misschien toch minder winstgevend. Dit inzicht mist de manager op dit moment.

Brand & Varia. Zowel de winstgevendheid per klant als per product zou deze manager graag willen zien. Maandelijks wil zij graag een rapportage ontvangen zodat ze kan monitoren hoe haar afdeling presteert ten opzichte van de gestelde targets. Wanneer ze ondermaats presteert kan ze in een vroeg stadium bijsturen. Ze verwacht dat de ABM informatie het ook mogelijk maakt om te zien waar de afwijkingen zitten, doordat zichtbaar is waar de kosten zijn gemaakt.

Indirecte afdelingen. De manager van Business Development (BD) vindt het interessant om de winstgevendheid van zowel de producten als klanten inzichtelijk te hebben.

De tarieven van ASS moeten onder de marktprijzen blijven omdat de merken de diensten die ASS levert anders beter extern in kan kopen. Tegelijkertijd is het natuurlijk wel belangrijk dat de kostprijs niet hoger is dan het tarief, anders is het voor de organisatie alsnog beter om uit te besteden. Soms kan het een bewuste keuze zijn om een product te blijven verkopen tegen een ongunstige prijs. Wanneer dezelfde klant bijvoorbeeld andere producten afneemt die wel winstgevend zijn en bij het niet kunnen afnemen van deze producten samen een andere leverancier zal zoeken.

Winstgevendheid per product wordt interessant bevonden omdat de manager van BD meent dat er vaak 80 % van de tijd wordt besteed aan 20% van de activiteiten. Wanneer de kosten voor deze producten inzichtelijk worden, kan er kritisch naar het proces van deze producten kunnen worden gekeken. Wanneer deze producten ook nog zwaar verliesgevend blijken te zijn zal er misschien moeten worden overwogen of uitbesteden beter is.

Koppeling andere systemen

Alle managers noemen hier de Balanced Score Card (BSC). Niet alleen op het niveau van ASS, maar ook de BSC van de afdelingen. Over het algemeen is er geen beeld bij het soort KPI's dat geformuleerd zouden kunnen worden.

De producten dienstencatalogus is ook iets waar ABM grote gevolgen voor zal hebben. De managers vinden het belangrijk dat de kostprijzen de basis gaan vormen voor de tarieven in deze catalogus. Om hiermee te borgen dat de producten niet verliesgevend doorbelast worden.

Ten slotte zouden de managers graag zien dat de informatie die ABM kan genereren gebruikt zal worden voor de Managementrapportages die zij maandelijks en per kwartaal van hun business controllers ontvangen. De ABM informatie zal dan als basis kunnen fungeren voor het maken van strategische beslissingen, bijvoorbeeld over productstrategieën.

Implementatie

De grootste opbrengst die wordt verwacht door de invoering van ABM is dat de managers met minder inspanning betrouwbaardere gegevens ter beschikking hebben, waardoor zij beter het gesprek aan kunnen gaan met de opdrachtgever (de merken). Transparantie in kostprijzen en tarievenstructuur zal leiden tot een meer eenduidige relatie met de opdrachtgever. Ook wordt er verwacht meer grip op de bedrijfsvoering te krijgen wanneer ABM is geïmplementeerd. Daarnaast verwachten de managers dat het hen zal ondersteunen bij het maken van strategische beslissingen. Door een enkeling wordt ook meer plezier in het werk genoemd, door een beter inzicht in de toegevoegde waarde van de activiteiten die worden uitgevoerd.

Geen van de managers voorziet in eerste instantie problemen of weerstanden bij het invoeren van ABM. De managers zelf zijn allemaal erg positief en vinden het wenselijk, soms zelfs noodzakelijk, dat

de kostprijzen inzichtelijk worden gemaakt. Een van de managers denkt zelfs dat ABM positief zal bijdragen aan de score op het Medewerkers Betrokkenheids Onderzoek doordat de toegevoegde waarde van de activiteiten die zij uitvoeren zichtbaarder wordt. De managers geven ook aan dat zij de gevolgen nog moeilijk kunnen overzien. Wanneer de verschillen tussen de werkelijke kostprijzen uit ABC en de huidige kostprijzen erg groot zijn, zal dit tot weerstand bij de klant kunnen leiden. Wanneer de vraag naar producten wijzigt door het inzicht in de kostprijzen, zal dit gevolgen hebben voor de werkzaamheden van de medewerkers en dus ook tot weerstanden kunnen leiden.

Een aantal managers geven aan dat die weerstanden misschien meevallen doordat SENS ook bezig is met het inzichtelijk maken van processen, effectiviteit, productiviteit per medewerker en het elimineren van verspillingen. Vergeleken met SENS lijkt ABM maar een kleine verandering te zijn. Wanneer blijkt dat ABM grote gevolgen heeft voor de afdelingen zal er wellicht weerstand ontstaan, maar deze gevolgen zijn op dit moment nog niet te overzien voor de afdelingsmanagers.

6.2.2 SENS

Er heeft een interview plaatsgevonden met een SENS expert en er is een informatiebijeenkomst over SENS bezocht. Het doel hiervan was om te onderzoeken wat de relatie tussen SENS en ABM is. In deze paragraaf zullen kort de belangrijkste bevindingen worden weergegeven. De volledige uitwerking over SENS is te vinden in bijlage 8.

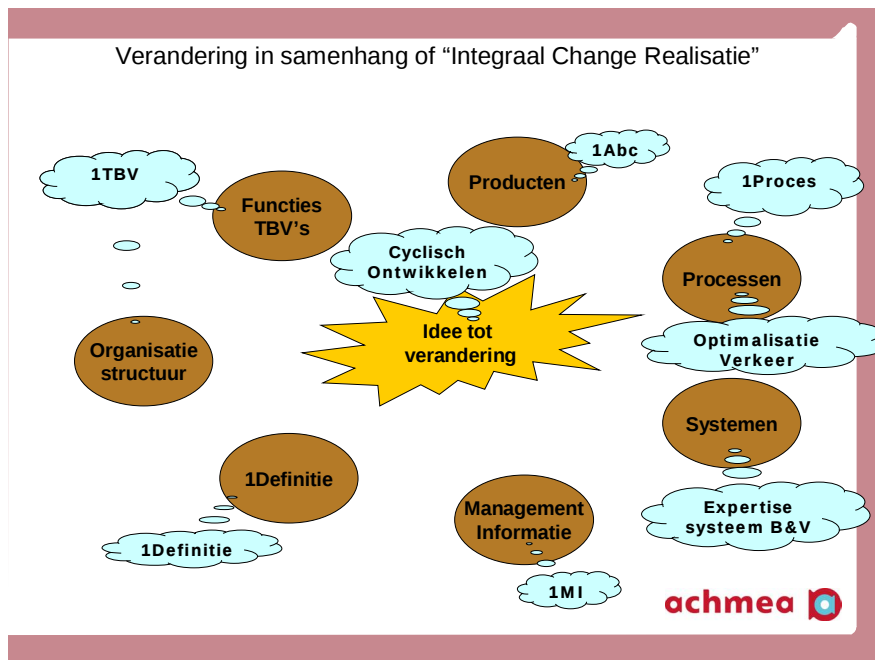
Als onderdeel van het programma Organisatieverbetering is half 2008 het project SENS van start gegaan binnen Achmea. SENS is een project dat alle afdelingen langsgaat om hier in een 'golf' van ongeveer 4 maanden de processen in kaart te brengen en verspillingen te elimineren. Het SENS traject is begin september gestart binnen ASSU en zal binnenkort ook starten binnen de andere afdelingen van ASS. Het vindt gelijktijdig plaats met het implementeren van ABM. Daarom is het interessant om te weten wat SENS inhoudt en welke invloed dit mogelijk zal hebben op ABM.

Overeenkomsten tussen SENS en ABM zijn dat zij zich beide bezig houden met kostenbesparingen. Voor SENS is het een primair doel, voor ABM een indirect doel. Het belangrijkste doel van ASS als het gaat om ABM is het inzichtelijk maken van de kostprijzen. Een 'SENS golf' start met het in kaart brengen van de processen. De processen liggen ten grondslag aan het ABC model. De nieuwe procesbeschrijvingen kunnen ASS wellicht helpen om het ABC model nog verder te optimaliseren. Daarnaast kunnen de analyses en rapportages die gemaakt kunnen worden door middel van ABM misschien een bijdrage leveren aan SENS om de effecten van de verbeteringen inzichtelijk te maken en te meten. Het is heel belangrijk dat de wijzigingen die gedurende het SENS traject worden aangebracht in processen en systemen ook worden doorgevoerd in het ABC model. Wanneer het model niet up to date wordt gehouden, zal het geen bruikbare stuurinformatie meer opleveren.

6.2.3 Integrale Change Realisatie

In het kader van dit onderzoek is er met de voorzitter van dit overleg gesproken over de rol van ABM binnen Integrale Change Realisatie (ICR). Daarnaast is er een gebruikersoverleg bijgewoond. De belangrijkste bevindingen worden hier beschreven, de volledige uitwerking staat in bijlage 10.

Integrale Change Realisatie (ICR) is een groepje waarvan de leden allemaal een afdeling binnen ASS vertegenwoordigen. Binnen het 2 wekelijks gebruikersoverleg wordt gesproken over wijzigingen binnen de verschillende afdelingen en welke gevolgen dit heeft voor alle processen/ systemen binnen ASS. In figuur 6.2 op de volgende pagina wordt de structuur van ICR weergegeven. Ieder aandachtsgebied wordt door iemand vertegenwoordigd in het overleg. Soms heeft een persoon meerdere aandachtsgebieden onder zijn verantwoordelijkheid.



Figuur 6.2 Aandachtsgebieden Integrale Change Realisatie.

1ABC hangt nu als optie onder het aandachtsgebied Producten. Praktisch gezien komt het er op neer dat degene die Producten vertegenwoordigt niets te doen heeft met ABC en hierdoor dit aandachtsgebied niet goed kan vertegenwoordigen. De voorzitter is het hiermee eens en vindt het een goed idee om een persoon aan het overleg toe te voegen die wordt afgevaardigd vanuit ABC en dit dus als aandachtsgebied zal krijgen.

In het gebruikersoverleg dat is bijgezet werd gesproken over de rol van SENS binnen ICR. Op dit moment wordt alleen ASSU nog maar 'geSENSt'. Een SENS golf gaat echter zo hard dat het niet de ruimte biedt om veranderingen vooraf in het ICR overleg te bespreken. Het is wel heel belangrijk dat de wijzigingen die er plaatsvinden worden bijgehouden en later alsnog integraal worden doorgevoerd in processen, systemen, werkbeschrijvingen, noem maar op. Anders loopt ASS later tegen allerlei problemen aan, bijvoorbeeld een ABC model dat op onjuiste processen is gebaseerd en dus onjuiste stuurinformatie genereert. De leden van het ICR overleg zullen daarom extra alert zijn op wijzigingen als gevolg van SENS.

6.2.5 KPMG

Er heeft een gesprek met KPMG plaatsgevonden om het te hebben over rapportagemogelijkheden van het SAS ABM pakket. KPMG heeft in samenwerking met ASS het huidige ABC model ontwikkeld. ASS heeft besloten zelf te onderzoeken wat ze kunnen doen met ABM. Ook de implementatie zullen ze zelf oppakken. Het volgende kan over het algemeen relatief eenvoudig worden gerealiseerd door dit model:

- inzicht in kostprijsopbouw per product.
- kostenanalyse van de activiteiten;
- analyse capaciteitsbenutting resources (over- en ondercapaciteit);
- per activiteit schadelast en kostprijs tegen elkaar afwegen;
- productanalyses (bv. top 10 winst- of verliesgevende producten en verkochte producten);
- klantanalyses (bv. top 10 winst- of verliesgevende klanten en klanten met hoogste omzet);
- overall productanalyses (op hoeveel % van mijn producten maakt ASS winst);
- overall klantanalyse (op hoeveel % van mijn producten maakt ASS winst);

Daarnaast kunnen er natuurlijk ook uitgebreidere en andere rapportages worden ontwikkeld. SAS ABM kan rapportages maken door velden uit het model overzichtelijk weer te geven. Het is niet mogelijk om in de rapportage zelf velden met elkaar te verbinden en zaken uit te rekenen. Dit kan wel in het model. Daarna kan het ingelezen worden in de rapportage. Het bouwen van nieuwe rapportages zal meer tijd kosten dan het gebruik van de hierboven genoemde standaard rapportages. Zeker in het begin is het daarom handig om gebruik te maken van de meer standaard en relatief eenvoudige rapportages. Wanneer de beheerder het gebruik van het model goed onder de knie heeft en ABM is ingebed in de organisatie kan er verder worden ontwikkeld naar andere en meer uitgebreide rapportages.

6.3 Conclusie onderzoeksresultaten

Opvallende leerpunten en tips uit de case studies binnen Achmea zijn het aanbrengen van een focus en het rekening houden met veel implementatie- en beheerstijd. De focus is deels aangebracht door de afbakening in paragraaf 1.6. Daarnaast zullen in de implementatieplanning ook keuzes moeten worden gemaakt. Uit de interviews is gebleken dat de managers erg enthousiast zijn over ABM. Hun specifieke informatiebehoefte wordt weergegeven in onderstaande tabel.

Transparant kostprijzen berekenen	
ASSU	Kostprijs naar wijze van melding, soort melding, merk en soort schade Integrale kostprijs ASS Integrale kostprijs ACC
Verkeer	Opbouw kostprijs op activiteiten niveau Directe en indirecte kosten op activiteiten niveau inzichtelijk Maandelijks kostprijs inzichtelijk
B&V	Opbouw kostprijs naar product, specialisme en merk Uurtarief specialist Kostprijs generalist
Nauwkeuriger en efficiënter begroten	
ASSU	Bijdrage aan jaarlijks budgetteren Maandelijks monitoren budget
Verkeer	Idem
B&V	Jaarlijks bijdrage aan budget (gemiddelde uren per opdr naar schadecategorie, percentage opdr zelf, percentage opdr uitbesteed, totale benodigde tijd Scenarioanalyses Maandelijks monitoren budget, zelfde wijze als jaarlijks
Capaciteit per afdeling begroten	
ASSU	Capaciteit begroten op jaarbasis Maandelijks capaciteitsbenutting Productiviteit per medewerker
Verkeer	Op jaarbasis inclusief seizoensinvloeden Maandelijks capaciteitsbenutting
B&V	Op jaarbasis aantal FTE (obv 1600 uur per FTE) Productiviteit op afdelingsniveau
Winstgevendheid per klant/ product	
ASSU	n.v.t.
Verkeer	Winstgevendheid per product inclusief schadelast
B&V	Winstgevendheid per product Winstgevendheid per klant

Tabel 6.1 Overzicht informatiebehoefte afdelingsmanagers

Of deze behoeftes allemaal gerealiseerd kunnen worden zal blijken in het volgende hoofdstuk waarin de realiseerbaarheid wordt onderzocht. De managers verwachten niet direct weerstand tegen ABM als systeem. Volgens hen zijn de medewerkers wel toe aan meer transparantie in de kostprijzen. De gevolgen die ABM kan of zal hebben kunnen ze nog niet zo goed overzien. Hierdoor vinden de managers het ook lastig om eventuele weerstanden in te schatten.

Er zal iemand vanuit ABC afgevaardigd moeten worden naar het ICR overleg. Deze persoon zal gaan bewaken dat integrale wijzigingen ook in het ABC model worden doorgevoerd. De wijzigingen vanuit SENS, onder andere in processen, zullen goed moeten worden bewaakt door de beheerder van het ABC model. Tijdens het gesprek met een adviseur van KPMG is duidelijk geworden dat er een aantal rapportages zijn die relatief gemakkelijk gerealiseerd kunnen worden. Wanneer ABM succesvol is geïmplementeerd binnen de organisatie, kunnen er meer en andere rapportages worden ontwikkeld.

Hoofdstuk 7. Realiseerbaarheid wensen

Dit hoofdstuk geeft antwoord op deelvraag 5: “Welke informatie en rapportages zijn nodig om de informatiebehoeften van de managers in kaart te brengen en is dit mogelijk? Zo niet, welke gegevens ontbreken en kan dit alsnog worden gerealiseerd? Per doel (zie afbakening paragraaf 1.6) wordt beschreven welke informatie nodig is om de informatiebehoefte van de managers in kaart te brengen en welke rapportages dit inzichtelijk kunnen maken. Wanneer het nog niet mogelijk is, zal er worden beschreven welke informatie er nog ontbreekt en of dit alsnog gerealiseerd kan worden. De informatie in dit hoofdstuk is verkregen op basis van gesprekken met de Business Controllers van ASS en enkele Management Informatie Analisten.

7.1 Transparant kostprijzen berekenen

Deze paragraaf zal per afdeling de informatiebehoefte van de managers, de benodigde informatie om dit inzichtelijk te maken, de realiseerbaarheid en de rapportagemogelijkheden toelichten.

7.1.1 ASSU

Informatiebehoefte

De manager ASSU heeft aangegeven graag inzicht te willen in de kostprijs naar de manier waarop de melding binnenkomt (telefonisch, via internet of schriftelijk), naar soort melding (direct regelen of een gewone melding), naar merk (FBTO, CB en Avéro) en naar het soort schade (Verkeer of Brand & Varia).

De manager wil graag één kostprijs vormen samen met de andere afdelingen, zodat de klant (het merk) één factuur ontvangt voor de totale afhandeling van de schade van één verzekerde. De manager zal de kostprijzen van de afdelingen binnen ASS graag willen samenvoegen. Daarnaast zou hij ook graag de kosten van de diensten van Achmea Claim Center (ACC) opnemen in de kostprijs, zodat er uiteindelijk één integrale kostprijs wordt gevormd.

Benodigde informatie

In paragraaf 3.1 is de werking van het ABC model uitgelegd. In dit hoofdstuk zal daarom niet onder het kopje benodigde informatie worden beschreven dat bijvoorbeeld de kosten, de normtijden, het aantal FTE's enzovoort in het model moeten zitten. Er kan vanuit worden gegaan dat deze informatie in het model zit en klopt. De bron die wordt gebruikt om het model te vullen is het Datawarehouse van ASS. Er kan dus alleen gebruik worden gemaakt van gegevens die hierin zijn opgenomen. Onder 'benodigde informatie' zal alleen worden beschreven welke specifieke informatie in het model zou moeten zitten om de behoefte van de genoemde manager te kunnen realiseren. In het geval van ASSU komt dit neer op de volgende informatie:

- Het datawarehouse moet beschikken over het onderscheid naar de manier waarop de melding is verricht, het soort melding, het soort schade, het merk waarvoor de melding is verricht en de aantallen;
- Informatie over kostprijzen van ACC.

Realiseerbaarheid

De splitsing naar telefoon/ internet/ papier is nu nog niet mogelijk doordat het datawarehouse waaruit het ABC model haar gegevens inleest geen toegang heeft tot deze gegevens. De beheerders van het datawarehouse zijn hier al geruime tijd over in overleg. Na de SENS golf binnen ASSU is de toegang tot deze gegevens waarschijnlijk geregeld en kan het datawarehouse (en dus ook het ABC model) worden aangevuld met deze informatie waardoor deze splitsing wel mogelijk is. De splitsing naar Verkeer/ Brand & Varia en naar merk kan al wel worden gemaakt. Ook het soort melding en de aantallen kunnen worden ingelezen vanuit het datawarehouse.

ACC maakt geen gebruik van een kostenverdeelmethode. De huidige kostprijs is vastgesteld door de diensten onderling af te wegen naar benodigde tijd en het aantal FTE's dat wordt besteed aan de verschillende diensten. Deze afweging is een schatting van het management. De kostprijzen zijn 6 jaar geleden vastgesteld per type claim. Er kunnen ongeveer 20 verschillende claims worden onderscheiden. Ieder jaar wordt er gekeken naar het resultaat van twee jaar geleden en op basis daarvan wordt bepaald of ze hun klanten een kortingspercentage kunnen geven op hun oorspronkelijk vastgestelde kostprijs. Er is ongeveer 3% marge opgenomen op de 'werkelijke kostprijs' om zo fluctuaties in de vraag op te kunnen vangen. Doorgaans komt ACC om en nabij de 0 uit aan het einde van het jaar.

ACC baseert haar doorbelasting naar de merken op de aantallen van twee jaar geleden. De doorbelasting voor 2010 wordt dus berekend op basis van de werkelijke aantallen uit 2008. Het samenvoegen van de kosten van ASS en ACC zal dus niet lukken omdat ASS factureert op basis van werkelijke aantallen en ACC maandelijks een standaard bedrag doorbelast op basis van de werkelijke aantallen van 2 jaar geleden gedeeld door twaalf maanden.

Een integraal tarief voor de diensten binnen ASS is wel mogelijk. Hiervoor kunnen simpelweg de verschillende kostprijzen bij elkaar worden opgeteld.

Rapportagemogelijkheden

Rapportages die vrij standaard gemaakt kunnen worden om de informatiebehoefte van ASSU in kaart te brengen zijn:

- Inzicht in kostprijsopbouw per product, geeft per product aan hoeveel, en welke kosten voor het product zijn gemaakt.
- Kostenanalyse activiteiten, hierbij worden op proces niveau de kosten inzichtelijk gemaakt.

Naar verwachting zijn bovenstaande rapportages toereikend om de gevraagde informatie overzichtelijk weer te geven.

7.1.2 Verkeer

Informatiebehoefte

De manager Verkeer wil de opbouw van de kostprijs van zijn producten graag op activiteitsniveau inzichtelijk hebben. Op procesniveau wil hij zowel de hoeveelheid tijd als de kosten inzichtelijk hebben. Naast de directe kosten wil deze manager ook graag dat de overhead kosten inzichtelijk worden doorbelast.

Benodigde informatie

Om deze behoefte van Verkeer te realiseren is de volgende specifieke informatie nodig:

- Directe en indirecte kosten op procesniveau

Realiseerbaarheid

Het inzichtelijk maken van de opbouw van de kostprijs op activiteiten (proces) niveau is geen probleem, de processen zijn beschreven en hieraan zijn normtijden en FTE's gekoppeld. Zowel de hoeveelheid tijd als de kosten per proces zijn beschikbaar.

De indirecte kosten zijn op dit moment in zoverre in beeld dat deze op basis van een aantal verdeelsleutels worden doorbelast aan de directe afdelingen. Deze verdeelsleutels zijn afgestemd met de afdelingsmanagers. De kosten van de directe afdelingen worden doorbelast naar de FTE's, maar dit is zonder de indirecte kosten. De indirecte kosten worden rechtstreeks doorbelast aan de verschillende processen. Zo blijft het inzichtelijk welk deel van de kostprijs van een proces uit

indirecte kosten bestaat en welk deel uit directe kosten. Wanneer de indirecte kosten direct zouden worden doorbelast naar de prijs per FTE zou dit onderscheid vertroebeld worden.

Per proces kan er dus inzichtelijk worden gemaakt hoeveel kosten er voor dit proces zijn gemaakt en van welke afdeling deze kosten komen. Bijvoorbeeld 50 euro aan directe kosten, 10 euro aan overhead op ASS niveau, 40 euro van het team financiën etc. Er kan alleen nog niet in beeld worden gebracht voor welke diensten van de indirecte afdelingen deze overhead kosten precies zijn gebruikt. Dit komt doordat de indirecte kosten worden doorbelast op basis van een vastgestelde verdeelsleutel in plaats van op basis van tijd. Het is wel mogelijk om het model later uit te bouwen en deze informatie dan toe te voegen.

Rapportagemogelijkheden

De volgende rapportages kunnen bovenstaande behoefte inzichtelijk maken:

- Inzicht in kostprijsopbouw per product
- Kostenanalyse activiteiten;

Vooraf de tweede rapportage is hier interessant om de kosten op activiteiten niveau inzichtelijk te maken. De procestijden zouden in deze rapportage nog toegevoegd moeten worden om deze aan de wensen van de manager te laten voldoen.

7.1.3 Brand & Varia

Informatiebehoefte

De manager Brand & Varia wil de opbouw van de kosten per product zien. Per product wil zij zien wat de personeelskosten zijn, de overhead kosten intern, de doorbelaste kosten van andere afdelingen etc. Deze opbouw wil ze zowel in euro's als in percentages zien.

Daarnaast wil ze graag verschillende kostprijzen zien per merk en per specialisme (Brand, Aansprakelijkheid Technische Verzekering en Kas, plant en dier). De manager wil graag toe naar een uurtarief voor de specialisten (omdat het haast niet te doen is om hier een standaard prijs voor te hanteren) en een kostprijs per opdracht voor de generalisten.

Benodigde informatie

- Het datawarehouse moet de opdrachten hebben geclusterd naar merk en specialisme

Realiseerbaarheid

De opbouw per product is geen probleem, dit is bij de afdeling Verkeer al toegelicht. Zowel de percentages als de bedragen kunnen hierbij worden weergegeven. Het uurtarief kan ook worden berekend met SAS ABM. Op dit moment wordt er in het model alleen het proces 'schadevaststelling' beschreven. Hierbij wordt geen onderscheid gemaakt tussen een generalistische schadevaststelling (< €50.000,-) en een specialistische schadevaststelling (> €50.000,-). Terwijl de kostprijs van een specialist een stuk hoger ligt dan voor een generalist. Dit komt doordat het vaststellen van de schade bij de specialist over het algemeen meer tijd kost en de specialist ook hoger opgeleid is dan de generalist. Ook in de functies (dit is bepalend voor middelloonsom) wordt er geen onderscheid gemaakt tussen generalist en specialist. Om dit onderscheid in kostprijs mogelijk te kunnen maken zal zowel het proces als de functie moeten worden gesplitst in een specialist en een generalist versie. Dit kan worden gedaan door de projectleider 1ABC, tevens Business controller, die het model heeft gebouwd.

Rapportagemogelijkheden

Onderstaande rapportages zullen de informatiebehoefte weer moeten kunnen geven. De splitsing tussen specialist en generalist moet daarvoor nog wel worden gemaakt.

- Inzicht in kostprijsopbouw per product
- Kostenanalyse activiteiten;

7.2 Nauwkeuriger en efficiënter begroten

7.2.1 ASSU

Informatiebehoefte

Allereerst wil de manager ASSU het ABC model gebruiken om te helpen bij het opstellen van het budget. Hij verwacht dat ABM het mogelijk maakt om nauwkeuriger te begroten doordat dit systeem uitgaat van normtijden en inzichtelijk maakt waar de kosten vandaan komen. Dit maakt het budgetteren transparanter. Naast de jaarlijkse budgetronde wil de manager graag maandelijks monitoren hoe zijn afdeling er financieel voorstaat, door een confrontatie tussen de realiteit en het budget te maken.

De verwachte aantallen voor het komende jaar worden aangeleverd vanuit de afdeling BD. Op basis van de verwachte aantallen kan het budget voor het komende jaar worden berekend. Eerst worden de benodigde activiteiten bepaald, hierdoor wordt duidelijk hoeveel FTE's er nodig zijn om dit te kunnen realiseren, wat de kosten zijn voor deze FTE's, hoeveel indirecte kosten erbij komen en wat dus de totale kosten zullen zijn voor het nieuwe budget.

Benodigde informatie

Om deze behoefte te realiseren is de volgende informatie nodig:

- Aantallen (vanuit BD)
- Verwachte indirecte en directe kosten (op basis van voorgaande jaren)
- Nieuwe prijs per FTE

Realiseerbaarheid

Het jaarlijks begroten is geen probleem. Het begint met de aantallen, daarnaast zullen de directe en indirecte kosten moeten zijn voorspeld op basis van gegevens uit voorgaande jaren. Wanneer ook de middelloonsoom voor het komende jaar is bepaald, kan het model zelf doorrekenen wat het verwachte budget is voor het komende jaar. Voordeel van ABM bij begroten is dat er relatief gemakkelijk iets aangepast kan worden en dit vervolgens opnieuw doorberekend kan worden. Zo kan bijvoorbeeld worden gekeken wat een bijstelling van het aantal FTE betekent voor het budget.

Het maandelijks monitoren bestaat uit de vergelijking tussen de gerealiseerde cijfers met het budget. De gerealiseerde kosten kunnen worden berekend door de werkelijke kosten, de werkelijke aantallen en het werkelijk aantal FTE per functiegroep door te rekenen.

Rapportagemogelijkheden

Er zijn geen standaard rapportages om dit weer te geven. Deze zullen nog ontwikkeld moeten worden.

7.2.2 Verkeer

Informatiebehoefte

De manager Verkeer verwacht dat ABM hem zal helpen bij het opstellen van zijn jaarlijkse begroting. Hij verwacht dat op basis van de aantallen kan worden doorerekend hoeveel FTE hij nodig heeft en hoeveel kosten hij zal mogen maken om de producten te kunnen leveren.

Naast de jaarlijkse budgetronde wil ook deze manager graag maandelijks een check tussen budget en realiteit. Door dit maandelijks inzichtelijk te maken kan hij snel bijsturen wanneer er afwijkingen worden gesignaleerd.

Benodigde informatie/ rapportagemogelijkheden

De behoefte van de manager Verkeer wijkt niet af van die van de manager ASSU. Voor de benodigde informatie en rapportages geldt daarom hetzelfde als wat in de vorige paragraaf is beschreven.

7.2.3 Brand & Varia

Informatiebehoefte

De manager Brand & Varia wil alle informatie voor het budget uit het ABC model halen. Zo wil ze de gemiddelde uren per opdracht zien (verdeeld naar schadecategorie), het percentage opdrachten dat zelf wordt gedaan, de opdrachten die uit worden besteed en de totale tijd die benodigd is om alle opdrachten uit te kunnen voeren. Ook zou ze graag willen zien wat voor invloed een FTE meer of minder op het budget heeft, om te kunnen kijken waar het break even point ligt voor het zelf uitvoeren van opdrachten en het uitbesteden.

Daarnaast zou ze maandelijks een overzicht willen waarin ze kan zien hoe haar afdeling presteert ten opzichte van het budget. Hier zou ze niet alleen haar totaalbedrag inzichtelijk willen hebben, maar weer alle factoren die ook in het budget zijn opgenomen. Zij wil dus de werkelijke aantallen, werkelijk bestede tijd, werkelijk percentage zelf gedaan, werkelijk percentage uitbestede, tijd die hier voor nodig zou zijn (FTE's) en het werkelijk aantal FTE's afgezet willen zien tegen datgene dat vooraf was begroot.

Benodigde informatie

- Alle budgetfactoren moeten in het model zitten.

Realiseerbaarheid

Niet alle factoren die de manager beschrijft zitten in het ABC model. Daarnaast wordt in het budget een ander onderscheid gemaakt tussen schadecategorieën dan in ABC. Dit komt doordat zij beide een ander gezichtspunt hebben. Het budget wordt ingestoken vanuit omzet, het ABC vanuit kosten. Technisch gezien is het wel mogelijk om de benadering vanuit het budget in het model te bouwen. Dit vergt wel veel tijd en het model zal er groter en complexer door worden.

Rapportagemogelijkheden

Hier zullen rapportages voor ontwikkeld moeten worden. Of er kan voor gekozen worden om bepaalde dingen weer te laten geven in de Management Rapportages en ABC dus slechts als input te laten dienen gecombineerd met informatie uit het Datawarehouse.

7.3 Capaciteit per afdeling begroten

7.3.1 ASSU

Informatiebehoefte

De manager ASSU vindt het interessant om op jaarbasis te kijken welke capaciteit er verwacht wordt vanuit ABM, omdat deze is gekoppeld aan verwachte aantallen en vastgestelde normtijden. Laatstgenoemde is nu nog niet beschikbaar. De manager ASSU zou ook graag de productiviteit per medewerker inzichtelijk willen maken.

Naast het jaarlijks begroten van de capaciteit zal de manager ook maandelijks een check willen maken tussen de begrote en de werkelijke capaciteit om te kijken of dit overeen komt en zo niet, om te onderzoeken waar dit verschil vandaan komt. Het is voor ASSU erg belangrijk om de capaciteit af te stemmen op het telefonisch aanbod.

Benodigde informatie

Naast de standaard informatie is er voor het begroten van de capaciteit het volgende nodig:

- Verwachte aantallen (vanuit BD)
- Datawarehouse moet beschikken over informatie per medewerker

Realiseerbaarheid

Voor het jaarlijks begroten van de capaciteit zijn de verwachte aantallen nodig. Op basis van deze aantallen kan door middel van de normtijden worden berekend hoeveel FTE er nodig zijn om de vraag te kunnen realiseren. Het is wel belangrijk dat er wordt gekeken welk soort functie nodig is voor het uitvoeren van een bepaald proces, niet iedere medewerker doet immers hetzelfde.

Productiviteit kan inzichtelijk worden gemaakt door de werkelijke aantallen te vermenigvuldigen met de normtijden en dit te vergelijken met het werkelijk aantal FTE's. Productiviteit per medewerker is momenteel niet mogelijk, dit komt doordat de gegevens worden ingelezen op het niveau van een functie en niet van een persoon. Systeemtechnisch is het wel mogelijk om het model uit te bouwen en op medewerker niveau gegevens in te lezen. Dit maakt het model echter wel enorm groot, complex en onoverzichtelijk. Dus het is de vraag of dit wenselijk is.

Rapportagemogelijkheden

Naast het jaarlijks in kaart brengen van de benodigde capaciteit kan de volgende rapportage worden gemaakt:

- Analyse capaciteitsbenutting resources (over- en ondercapaciteit) dit wordt weergegeven per functiegroep.

7.3.2 Verkeer

Informatiebehoefte

De manager Verkeer wil graag tegelijk met de budgetronde, de benodigde capaciteit per functie weten. Naast deze 'totale' capaciteitsbegroting wil hij graag inzicht hebben in de seizoensinvloeden. Hiermee bedoelt hij enerzijds de seizoensinvloeden aan de kant van het werkaanbod en aan de andere kant de schommelingen in de beschikbare capaciteit (deze is bijvoorbeeld lager in de vakanties). Maandelijks zou hij graag de capaciteitsbenutting en productiviteit per medewerker inzichtelijk willen hebben.

Benodigde informatie

Informatie om dit inzichtelijk te kunnen maken:

- Verwachte aantallen (vanuit BD)
- Datawarehouse moet beschikken over informatie per medewerker
- Seizoensinvloeden aan vraagzijde
- Capaciteitsaanbod personeel

Realiseerbaarheid

De gewone capaciteit kan worden berekend op de manier die in de vorige paragraaf bij ASSU is beschreven. Voor de capaciteitsbenutting en productiviteit per persoon geldt hetzelfde als wat in de vorige paragraaf is beschreven. Om de seizoensinvloeden inzichtelijk te maken zal er een capaciteitsbegroting moeten worden gemaakt die meegaat met de veranderingen in het aanbod. Om dit in kaart te kunnen brengen zal er een begroting per kwartaal of per maand moeten worden

gemaakt waarin de verwachte schommelingen in de vraag duidelijk worden. De seizoensinvloeden zijn alleen achteraf uit de brondata te halen. Het is heel lastig om de vraag precies te voorspellen op basis van de gegevens uit het voorgaande jaar.

Rapportagemogelijkheden

Naast het jaarlijks in kaart brengen van de benodigde capaciteit:

- Analyse capaciteitsbenutting resources (over- en ondercapaciteit);

7.3.3 Brand & Varia

Informatiebehoefte

De manager Brand & Varia zou één keer per jaar aan de hand van ABC de capaciteit voor het komende jaar willen begroten. Hierbij wil ze graag inzichtelijk hebben wat de verwachte capaciteit in FTE is per functie. Ze wil zien, uitgaande van een gemiddeld aantal declarabele uren per jaar van 1600 voor 2009 en 1660 voor 2010, hoeveel FTE's ze nodig heeft om aan de verwachte vraag te kunnen voldoen.

Daarnaast zou ze één keer per maand de productiviteit van haar afdeling inzichtelijk willen hebben.

Benodigde informatie

Om aan deze behoefte te kunnen voldoen is de volgende informatie nodig:

- Verwachte aantallen (vanuit BD)
- Gemiddelde netto arbeidsduur van 1660 uur per jaar

Realiseerbaarheid

In het model is op dit moment een standaard gemiddelde netto arbeidsduur ingevoerd van 1440 uur. Wanneer deze manager vindt dat het 1600 of 1660 zou moeten zijn, moet dit in het model worden aangepast. Verder is het geen probleem om de capaciteit te begroten. Dit is in paragraaf 8.3.1 al beschreven. Het in kaart brengen van de productiviteit van haar afdeling is ook geen probleem. Dit kan worden gedaan door de werkelijke aantallen te vermenigvuldigen met de normtijden en deze uitkomst te vergelijken met de werkelijke capaciteit.

Rapportagemogelijkheden

Naast het jaarlijks in kaart brengen van de benodigde capaciteit kan de volgende standaard rapportage worden gemaakt:

- Analyse capaciteitsbenutting resources (over- en ondercapaciteit);

Deze rapportage zal de informatiebehoefte van de managers vermoedelijk voldoende weergeven.

7.4 Winstgevendheid per product/klant inzichtelijk maken

7.4.1 ASSU

De kosten van ASSU worden één op één doorbelast aan de divisie Direct Distributie. Hier worden geen overhead kosten voor de ondersteunende afdelingen (BC, BD en algemeen) aan toegevoegd. Er kan daarom geen winstgevendheid worden berekend over de producten van ASSU.

7.4.2 Verkeer

Informatiebehoefte

De manager Verkeer wil graag de winstgevendheid per product inzichtelijk hebben. Daarnaast wil hij graag inzicht in de schadelast van de opdrachten. De kostprijs van product X kan wel lager zijn dan

van product Y, maar wanneer X een veel hogere schadelast heeft kan Y toch winstgevender zijn. Deze manager wil de winstgevendheid per product graag één keer per kwartaal zien.

Benodigde informatie

- Tarieven waartegen de producten worden doorbelast
- Kostprijzen
- Datawarehouse moet gegevens splitsen naar gestuurd/ niet gestuurd
- Schadelast per productsoort moet ook worden ingelezen

Realiseerbaarheid

Het inzichtelijk maken van de winstgevendheid per product kan worden berekend door de tarieven waartegen de producten worden doorbelast aan de klant te verminderen met de kostprijs. Wanneer beide variabelen bekend zijn is dit geen probleem.

De gemiddelde schadelast per productsoort kan worden ingelezen vanuit het datawarehouse. Deze variabele kan dus worden toegevoegd aan de standaard winstgevendheidsrapportages. Wanneer er in het model een nieuw attribuut wordt toegevoegd welke de schadelast en de kostprijs bij elkaar optelt, kan deze kolom ook worden toegevoegd in de rapportage.

Rapportagemogelijkheden

De volgende vijf rapportages kunnen de winstgevendheid van de producten weergeven:

- Winstgevendheid per product
- Overall productanalyses (op hoeveel % van de producten maakt ASS winst)
- Productanalyses (bv. top 10 winst- of verliesgevende producten en verkochte producten)
- Producten met hoogste omzet
- Per activiteit schadelast en kostprijs tegen elkaar afwegen;

7.4.3 Brand & Varia

Informatiebehoefte

Deze manager wil zowel de winstgevendheid per klant als per product zien. Hier wil zij graag maandelijks een rapportage van ontvangen zodat ze kan monitoren hoe haar afdeling presteert ten opzichte van de gestelde targets. Wanneer ze ondermaats presteert kan ze vroegtijdig bijsturen. Wanneer bepaalde merken weinig winstgevend blijken te zijn voor haar afdeling is dit iets waar over gepraat moet worden. Ze verwacht dat de ABM informatie het ook mogelijk maakt om te zien waar de afwijkingen zitten doordat zichtbaar is waar de kosten zijn gemaakt.

Benodigde informatie

De informatie die nodig is om bovenstaande behoefte te kunnen realiseren is de volgende:

- Tarieven waartegen de producten worden doorbelast;
- Kostprijzen
- Afname per merk

Realiseerbaarheid

Wanneer de tarieven, de kostprijzen en de aantallen in het model zijn opgenomen kan de winstgevendheid gemakkelijk worden berekend.

Rapportagemogelijkheden

Voor Brand & Varia gelden dezelfde rapportagemogelijkheden als voor Verkeer.

7.5 Conclusie

In dit hoofdstuk is per doel van ABM en geclusterd naar afdeling, beschreven wat de informatiebehoefte is, welke informatie hiervoor nodig is, of dit gerealiseerd kan worden en welke rapportages dit inzichtelijk kunnen maken. Tabel 7.1 geeft de informatiebehoefte van de managers weer, met daarachter toegevoegd of dit op basis van het huidige model volledig gerealiseerd kan worden of (nog) niet (helemaal). Met direct volledig realiseerbaar wordt bedoeld dat alle informatie die nodig is om deze wens in kaart te brengen op dit moment al in het model is opgenomen. Bij deels of (nog) niet realiseerbaar moet er nog iets gebeuren voordat deze informatiebehoefte inzichtelijk kan worden gemaakt. In het ene geval zal dit een nieuwe rapportage zijn die nog ontwikkeld moet worden en in een ander geval heeft het model nog uitbreiding nodig. Het laatste zal iets lastiger worden, maar het ontwikkelen van nieuwe rapportages zal geen probleem hoeven te vormen wanneer de gebruikers bekend zijn met het systeem. Wat hierover het advies is zal worden beschreven in hoofdstuk 9.

		Direct volledig realiseerbaar	Deels of (nog) niet realiseerbaar
Transparant kostprijzen berekenen			
ASSU	Kostprijs naar wijze van melding, soort melding, merk en soort schade		X
	Integrale kostprijs ASS	X	
	Integrale kostprijs ACC		X
Verkeer	Opbouw kostprijs op activiteiten niveau	X	
	Directe en indirecte kosten op activiteiten niveau inzichtelijk		X
	Maandelijks kostprijs inzichtelijk	X	
B&V	Opbouw kostprijs naar product, specialisme en merk	X	
	Uurtarief specialist		X
	Kostprijs generalist		X
Nauwkeuriger en efficiënter begroten			
ASSU	Bijdrage aan jaarlijks budgetteren	X	
	Maandelijks monitoren budget	X	
Verkeer	Idem	X	
B&V	Jaarlijks bijdrage aan budget (gemiddelde uren per opdr naar schade-categorie, % opdr zelf, % opdr uitbesteed, totale benodigde tijd		X
	Scenarioanalyses		X
	Maandelijks monitoren budget, zelfde wijze als jaarlijks		X
Capaciteit per afdeling begroten			
ASSU	Capaciteit begroten op jaarbasis	X	
	Maandelijks capaciteitsbenutting	X	
	Productiviteit per medewerker		X
Verkeer	Op jaarbasis inclusief seizoensinvloeden		X
	Maandelijks capaciteitsbenutting	X	
B&V	Op jaarbasis aantal FTE (obv 1600 uur per FTE)		X
	Productiviteit op afdelingsniveau	X	
Winstgevendheid per klant/ product			
ASSU	n.v.t.		
Verkeer	Winstgevendheid per product inclusief schadelast		X
B&V	Winstgevendheid per product	X	
	Winstgevendheid per klant	X	

Tabel 7.1 Overzicht informatiebehoefte en realiseerbaarheid

Hoofdstuk 8. Conclusies

Dit hoofdstuk zal de conclusies van dit onderzoek weergeven. Op basis van de conclusies op de deelvragen kan antwoord worden geven op de hoofdvraag van dit onderzoek: "Welke implementatieadviezen kunnen worden afgeleid van de in dit onderzoek te achterhalen informatiebehoeften van de afdelingsmanagers van Achmea Schadeservice met betrekking tot de invoering van Activity Based Management, binnen de (on)mogelijkheden van SAS ABM en aansluitend op de planning en control cyclus?" Per paragraaf zullen de aandachtspunten uit de deelvragen worden toegelicht, op basis waarvan de hoofdvraag beantwoordt kan worden.

8.1 Uitgangspunt onderzoek

Het uitgangspunt van dit onderzoek is het gevalideerde kostprijsmodel van Achmea Schadeservice dat is ontworpen op basis van Time-driven Activity Based Costing in het pakket SAS ABM. In aansluiting op dit model is onderzocht wat de mogelijkheden zijn vanuit de theorie met betrekking tot Activity Based Management en de behoeften vanuit de business.

8.2 Literatuuronderzoek

Het belangrijkste verschil van ABM ten opzichte van de traditionele methoden is de manier waarop de kosten inzichtelijk worden gemaakt en de manier waarop de indirecte kosten worden doorgerekend. ABM legt de nadruk op het managen van de activiteiten die ten grondslag liggen aan de cijfers, in plaats van de cijfers zelf. Dit vereist een verandering in denkwijze bij de managers. ABM is breder inzetbaar dan traditionele methoden. Bij ABM gaat het niet alleen om het verlagen van de kosten, maar ook om het verbeteren van kwaliteit, flexibiliteit en service.

De toepassingsmogelijkheden van ABM die vooral interessant lijken voor ASS zijn strategische analyses, kostenanalyses en Activity Based Budgetteren. Om ABM te gebruiken als integrale tool zal het ook gekoppeld moeten worden aan andere systemen binnen ASS. Hierbij kan gedacht worden aan kwaliteitsmanagement, capaciteitsmanagement, de balanced score card, maar bijvoorbeeld ook aan de maandelijkse managementinformatie.

Volgens de theorie over een geplande verandering van De Caluwé [2001] beperkt dit rapport zich voornamelijk tot het bestanddeel 'Uitkomsten'. Voordat een verandering in gang kan worden gezet is het belangrijk om te weten wat de gewenste uitkomst is. In het implementatieadvies wordt ook het aspect Actoren meegenomen. De overige bestanddelen zijn niet minder belangrijk en zullen op een later moment door ASS kunnen worden onderzocht.

Iedere verandering krijgt op een bepaald moment te maken met weerstand. Het is belangrijk dat de veranderaar nadenkt over factoren die van invloed zijn op een succesvolle implementatie van ABM. Daarnaast is het belangrijk dat weerstanden niet worden genegeerd, maar erkend en bespreekbaar worden gemaakt. Dan kunnen er gericht interventies worden ingezet om met deze weerstanden om te gaan.

8.3 Case studies

Het belangrijkste aandachtspunt uit de case studies is dat de implementatie tijd erg lang blijkt te zijn. Dit wordt deels veroorzaakt door een gebrek aan commitment en acceptatie van de managers, maar ook doordat het modelonderhoud en het ontwikkelen van nieuwe rapportages binnen het pakket

SAS ABM erg veel tijd kost. Het beheer van het model blijkt de andere divisies ruim 1 FTE op jaarbasis te kosten. Daarbovenop komen nog de kosten voor het pakket SAS ABM, deze zijn ook erg hoog doordat er maar weinig gebruikers zijn binnen Achmea.

Door de grote hoeveelheid tijd die het kost om te werken met ABM, is het belangrijk om een focus aan te brengen en niet (direct) alles te willen doen, binnen de mogelijkheden van het model. Daarom is er in overleg met alle betrokken partijen van dit onderzoek besloten te focussen op de vier doelen die zijn benoemd in paragraaf 1.6. Naast een focus, is aansluiting bij de business ook noodzakelijk. Dit verhoogt de commitment voor ABM, maar zorgt er ook voor dat de informatie aansluit bij de behoefte zodat er geen onnodige rapporten worden gemaakt en dus tijd wordt verspild.

8.4 Wensen en verwachtingen afdelingsmanagers

De afdelingsmanagers verwachten na de invoering van ABM te beschikken over betrouwbaardere gegevens die met minder inspanning verkregen kunnen worden. Dit zal ervoor zorgen dat zij meer grip op de bedrijfsvoering zullen krijgen en beter het gesprek aan kunnen gaan met de opdrachtgever. Ook verwachten de managers dat ABM hen zal ondersteunen bij het maken van strategische beslissingen. De informatiebehoeften van de managers lopen behoorlijk uiteen doordat er vaak afdelingsspecifieke kenmerken in zitten. Daarom is besloten om de behoeften per doel en naar afdeling weer te geven. De precieze informatiebehoeften van de managers worden in tabel 6.1 schematisch weergegeven.

De managers kunnen het implementeren van ABM en de eventuele weerstanden die dit zal opleveren niet goed overzien. In eerste instantie worden er geen weerstanden verwacht tegen het ABM. Wanneer ABM grote gevolgen heeft voor medewerkers, bijvoorbeeld doordat de vraag naar producten drastisch verschuift of omdat hun productiviteit vergroot moet worden kunnen er wel weerstanden worden verwacht.

8.5 Realiseerbaarheid wensen

In hoofdstuk 7 is de realiseerbaarheid van de wensen van de managers onderzocht. De resultaten van dit hoofdstuk zijn weergegeven in tabel 7.1. Algemene conclusie die hieruit getrokken kan worden is dat de informatiebehoeften van de afdelingsmanagers op de meeste doelen behoorlijk uiteenlopen. Het realiseren van deze behoeften vraagt daardoor om specifieke acties per afdeling en zijn daarom apart zijn beschreven. De behoeften kunnen doorgaans direct of op korte termijn worden gerealiseerd. In de meeste gevallen komt het neer op het ontwikkelen van een nieuwe rapportage of het uitbreiden van het model.

8.6 Beantwoorden hoofdvraag

Op basis van de informatie die in de voorgaande paragrafen is beschreven kan de hoofdvraag worden beantwoord. Aangezien het volgende hoofdstuk de implementatieadviezen beschrijft, worden de adviezen in dit hoofdstuk niet uitgebreid toegelicht. Hoofdstuk 9 gaat nog iets verder dan alleen het geven van implementatieadviezen. Per doel en naar afdeling worden de praktische implementatieadviezen, rapportagemogelijkheden, frequentie van informatie en toepassingsmogelijkheden beschreven. Daarnaast zal aandacht worden besteed aan mogelijke weerstanden, de beheerstechnische kant van ABM (Taken, Bevoegdheden, Verantwoordelijkheden), risico's die een succesvolle implementatie kunnen belemmeren en enkele aanbevelingen voor verder onderzoek. Hiermee wordt de hoofdvraag beantwoord.

Deel 1

Inleiding, onderzoeksopzet en startpunt

Deel 2

Literatuur

Deel 3

Onderzoeksresultaten, realiseerbaarheid
& conclusies

Deel 4

Implementatieadvies

Deel 5

Bijlagen

Hoofdstuk 9. Implementatieadvies

Dit hoofdstuk bevat het implementatieadvies en beantwoordt daarmee de hoofdvraag van dit onderzoek zoals deze in paragraaf 1.5 is geformuleerd; “Welke implementatieadviezen kunnen worden afgeleid van de in dit onderzoek te achterhalen informatiebehoeften van de afdelingsmanagers van Achmea Schadeservice met betrekking tot de invoering van Activity Based Management, binnen de (on)mogelijkheden van SAS ABM en aansluitend op de planning en control cyclus?” Het hoofdstuk zal beginnen met een omschrijving van het doel en de afbakening. Gevolgd door de praktische adviezen, waar per doel en vervolgens naar afdeling de adviezen worden beschreven. In de vierde paragraaf wordt aandacht besteed aan de verwachte weerstanden. Daarna volgt een paragraaf waar het beheerstechnische gedeelte wordt toegelicht. Dit gaat over de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van ABM. De laatste twee paragrafen beschrijven de risico's die het succes van ABM in de weg kunnen staan en de zaken die in dit onderzoek ter sprake zijn gekomen en nog verder onderzocht kunnen worden.

9.1 Doel implementatieadvies

Het doel van dit implementatieadvies is om een advies te geven over de manier waarop de wensen vanuit de business kunnen worden gerealiseerd, rekening houdend met de (on)mogelijkheden van SAS ABM en de toepassingsmogelijkheden van Activity Based Management.

9.2 Afbakening

Gezien de beperkte tijd die beschikbaar is voor dit onderzoek zal er geen compleet implementatieplan worden geschreven. De implementatieadviezen die in dit hoofdstuk worden beschreven, dienen als basis voor ASS om een implementatieplan te schrijven.

Aan het begin van het onderzoek is er een afbakening gemaakt om het onderzoek een focus te geven. Dit advies richt zich op de volgende vier doelen:

1. Op een transparante manier kostprijzen kunnen berekenen
2. Nauwkeuriger en efficiënter kunnen begroten
3. Capaciteit per afdeling kunnen begroten
4. Winstgevendheid per product/klant inzichtelijk maken

Kijkend naar de zes bestanddelen van een geplande verandering die De Caluwé beschrijft (zie paragraaf 5.2), beperkt dit advies zich grotendeels tot het eerste bestanddeel: 'Uitkomsten'. Zoals de naam al doet vermoeden wordt hier beschreven hoe de uitkomst van de verandering eruit zou moeten zien. Daarnaast wordt in paragraaf 9.5 aandacht besteed aan de actoren. Paragraaf 9.4 gaat over weerstanden en raakt daarmee het bestanddeel communicatie. Het bestanddeel communicatie, evenals de overige drie bestanddelen die niet worden uitgewerkt in dit rapport, zullen op een later moment door ASS zelf (verder) kunnen worden uitgewerkt.

9.3 Praktische adviezen

In deze paragraaf worden de adviezen per doel en vaak naar afdeling onder een apart kopje beschreven. Een opmerking die hierbij in gedachte is gehouden is: “Vaker meten dan dat je kunt sturen heeft geen zin”. Deze opmerking werd tijdens de interviews gemaakt door de ad interim general manager van ASS.

9.3.1 Transparant kostprijzen berekenen

De informatiewensen van de afdelingsmanagers lopen op dit doel dusdanig uiteen dat ze gesplitst naar afdeling worden beschreven.

ASSU

Wensen

- Kostprijs per wijze van melding, soort melding, merk en soort schade
- Integrale kostprijs ASS
- Integrale kostprijs ACC

Advies

Op dit moment is het mogelijk om de kostprijs uit te rekenen per soort melding, merk en soort schade. Advies is om zodra het datawarehouse ook toegang heeft tot gegevens van ASSU die de wijze van schademelden registreert, dit in het model in te bouwen. Het wordt dan mogelijk om ook onderscheid te maken naar kostprijs per telefonische melding, internetmelding en schriftelijk. Hiermee kan de behoefte van de manager worden gerealiseerd.

Binnen ASS is het mogelijk om te komen tot een integrale kostprijs. Hier kunnen de kostprijzen simpelweg voor bij elkaar opgeteld worden. Wanneer de klant dit als waardevol ervaart wordt het geadviseerd om te factureren op basis van een gezamenlijke kostprijs.

Een integrale kostprijs van ASS en ACC is op dit moment niet mogelijk. Advies is om dat nu ook niet op te pakken. Wanneer ASS en ACC volgend jaar worden samengevoegd tot één schadedomein zal het makkelijker worden om tot een integrale kostprijs te komen.

Verkeer

Wensen

- Opbouw kostprijs op activiteiten niveau
- Directe en indirecte kosten op activiteiten niveau inzichtelijk
- Maandelijks kostprijs inzichtelijk maken

Advies

De opbouw van de kostprijs op activiteitsniveau is gemakkelijk inzichtelijk te maken, dit is een van de basis functies van ABM en zeker waardevol om te gebruiken.

Het advies is om de indirecte kosten op dit moment niet verder uit te gaan splitsen. Het wordt nu relatief simpel doorbelast op basis van een aantal verdeelsleutels. Het inzichtelijk maken van de diensten en hier een kostprijs aanhangen, zal naast het feit dat het erg tijdrovend is, ook leiden tot een erg complex model. Het lijkt daarom verstandig om het inzicht in de indirecte kosten te beperken tot het aandeel indirecte kosten per proces.

Het maandelijks inzichtelijk maken van de kostprijzen kan ook relatief gemakkelijk worden gerealiseerd. Deze frequentie is waardevol voor de managers om snel afwijkingen op te kunnen sporen.

Brand en Varia

Wensen

- Opbouw kostprijs per product
- Uurtarief specialist
- Kostprijs generalist

Advies

Voor het eerste punt, de opbouw van de kostprijs per product geldt hetzelfde als voor de kostprijs op activiteiten niveau. Dit biedt de managers inzicht in de kostenveroorzakers en is daarom zeker waardevol.

Om op een juiste manier kostprijzen te berekenen wordt geadviseerd om zowel het proces schadevaststelling als de functie expert te splitsen naar specialist en generalist. Hierdoor wordt het mogelijk om voor de specialisten een uurtarief te gaan hanteren en voor de generalisten een kostprijs per opdracht. Het advies is om voor de schades tot €15.000,- ook voor de specialist een kostprijs te maken. Hiervoor zijn nu, verschillend per specialisatie, drie of vier categorieën voor gemaakt, maar in de praktijk blijkt de gemiddelde tijdsduur voor deze opdrachten vrijwel gelijk te zijn.

Rapportagemogelijkheden

De rapportages die op dit moment gebruikt kunnen worden om de kostprijzen inzichtelijk te maken zijn de volgende:

- Inzicht in kostprijsopbouw per product;
- Kostenanalyse activiteiten;

Dit zijn basis rapportages die uitgebreid kunnen worden. Voor Brand & Varia kan bijvoorbeeld een rapportage worden ontwikkeld die de opbouw voor de kostprijs per uur weergeeft.

Frequentie

Gezien de voorkeur van de afdelingsmanagers is het advies om de kostprijsrapportages eerst één keer per maand te verschaffen. Met daarbij de opmerking richting de business controllers om het nut van de rapportages en de frequentie te bewaken. Er zal regelmatig geëvalueerd moeten worden of de rapportages (nog) aansluiten op de wensen van de managers. Het verstrekken van rapporten die niet gelezen worden is immers pure tijdsverspilling.

Toepassingsmogelijkheden

In paragraaf 4.4.1 is beschreven dat ABM gebruikt kan worden voor concurrentieanalyses, volgens de theorie over ABM is dit een vorm van strategische analyse. Zowel ASSU als Verkeer hebben aangegeven behoefte te hebben aan een kostprijsbenchmark. De kostprijsinformatie uit ABM biedt hier goede input voor. Wanneer de kostprijzen hoger blijken te zijn dan die van concurrenten, dan wordt het tijd om nog kritischer naar de eigen kostprijzen te gaan kijken en te onderzoeken waar kosten bespaard kunnen worden. Het voordeel van ABM is dat het kosten toewijst aan activiteiten, dus dat er relatief gemakkelijk herleid kan worden waar, welke kosten worden gemaakt. Wanneer het niet mogelijk is om de kosten verder te verlagen, is het wellicht beter om ervoor te kiezen om de producten buiten de organisatie in te kopen. ABM informatie en een kostprijsbenchmark kunnen dus ook input leveren voor keuzes rondom het in- of outsourcen van producten.

De kostprijzen uit ABM kunnen rond de budgetteringsperiode gebruikt worden als basis voor de tarieven in de Producten diensten catalogus. De Producten diensten catalogus kan worden gezien als een vorm van strategische analyse van ABM waarbij de producten worden geprijsd. Bij het vaststellen van de tarieven gelden meer overwegingen dan alleen de kostprijs. Commerciële overwegingen doen soms besluiten om het tarief toch onder de kostprijs vast te stellen en dit verlies te verwerken in het tarief van een ander product. Wanneer te star wordt vastgehouden aan de kostprijzen kan de organisatie zich met bepaalde producten uit de markt prijzen.

De kostprijzen uit ABM kunnen ook worden opgenomen in de Balanced Score Card. Dit geldt voor de BSCs van de drie directe afdelingen. In de BSC zou bijvoorbeeld de KPI 'de kostprijs voor product X mag in 2010 niet hoger zijn dan bedrag Y' kunnen zijn. Zo kan worden geborgd dat de kosten voor

het leveren van het product worden bewaakt en dit maakt ook dat het zin heeft om de kostprijs maandelijks inzichtelijk te maken.

9.3.2 Nauwkeuriger en efficiënter begroten

De informatiewensen binnen dit doel komen grotendeels overeen en worden daarom niet gesplitst naar afdeling.

Wensen

- Gebruiken voor het jaarlijks budget
- Maandelijks monitoren budget
- Brand & Varia wil scenario analyses kunnen maken

Advies

Voor het begroten geldt voor iedere directe afdeling hetzelfde. ABM kan jaarlijks worden gebruikt ter ondersteuning van het jaarlijkse budget. Op basis van de aantallen van BD, de geschatte kosten op basis van voorgaande jaren, de normtijden en de kosten per FTE kan een behoorlijk nauwkeurig worden doorgerekend wat de verwachte kosten zijn voor het realiseren van de verwachte aantallen. Daarnaast zijn er ook nog kosten die wel in het model staan, maar niet worden toegerekend aan een proces en dus ook niet in de kostprijs zijn opgenomen. Dit zijn kosten die niet direct aan een proces zijn toe te wijzen. Deze kosten moeten wel in het budget worden opgenomen en zullen dus op een andere manier aan het budget worden toegevoegd dan vanuit ABM. Het is dus niet zo dat ABM met één druk op de knop een begroting voor het volgende jaar kan maken, maar het kan wel bijdragen aan het nauwkeuriger berekenen van het benodigd aantal FTE en daarmee de kosten om de producten te kunnen produceren.

Maandelijks zijn de werkelijke cijfers nodig om een check te kunnen maken tussen de begroting en de realiteit. Door regelmatig het budget te monitoren kunnen afwijkingen snel worden getraceerd en kan er worden bijgestuurd.

De manager van Brand & Varia heeft aangegeven dat zij naast de eindbedragen, zowel voor de begroting als voor de maandelijkse rapportage, het volgende wil zien: de gemiddelde tijd per opdracht, het percentage zelf gedaan en uitbesteed, en de totaal benodigde tijd. De percentages zelf gedaan en uitbesteed zijn niet opgenomen in het model. De schadecategorieën die het budget onderscheid staan ook niet als zodanig in het model opgenomen. Dit komt onder andere doordat er bij het budgetteren vanuit omzet oogpunt is geredeneerd en er bij ABM wordt gekeken vanuit de kosten. Advies is om deze informatie niet allemaal in te bouwen in het model, maar om dit te blijven weergeven in de maandelijkse managementrapportages.

De manager Brand & Varia wil ook graag scenario analyses kunnen uitvoeren. Zij zou bijvoorbeeld verschillende scenario's willen laten doorrekenen om te kijken wat het oplevert om bepaalde diensten zelf te doen of juist uit te besteden. Deze scenario's zullen nog ontwikkeld moeten worden. Advies is om dit geen eerste prioriteit te geven en pas in een later stadium te bepalen of deze scenario's ontwikkeld kunnen worden.

Rapportagemogelijkheden

Voor het begroten zijn geen standaard rapportages beschikbaar. Alleen de manager Brand & Varia heeft een specifiek verzoek als het gaat om de maandelijkse rapportage. Zij wil graag een overzicht van het budget, afgezet tegen de werkelijke aantallen, gemiddelde normtijd, tarief en de omzet. Doordat niet alle gegevens hiervoor in het model staan is het niet mogelijk om hier een rapportage voor te ontwikkelen. Advies is om gebruik te blijven maken van het huidige Excel bestand van Brand en Varia. De gegevens kunnen dan rechtstreeks vanuit het datawarehouse worden overgenomen in

dit Excel document. Voordeel hiervan is dat dit Excel bestand al bestaat en dat de manager zelf in het overzicht kan zien hoe de verwijzingen tussen de cellen lopen. Ook bespaart het een hoop tijd en wordt voorkomen dat het ABC model te groot en complex wordt.

Frequentie

Deze mogelijkheid van ABM kan jaarlijks gebruikt worden voor de budgetteringsronde. Daarnaast is het advies om maandelijks het budget te monitoren door de werkelijke cijfers met de begrote cijfers te vergelijken.

Koppeling aan andere systemen

In de theorie wordt het gebruiken van ABM voor de begroting ook wel Activity Based Budgetteren (ABB) genoemd. ABB kan in de budgetcyclus (augustus/september) worden gebruikt als hulpmiddel voor het opstellen van een realistisch budget voor het volgende jaar.

In de Balanced Score Card van iedere afdeling zijn de gerealiseerde kosten per maand en year to date (cumulatief) opgenomen, afgezet tegen het budget. Het advies is om maandelijks deze cijfers vanuit ABM in de BSC te verwerken. Wanneer deze cijfers maandelijks in de BSC worden weergegeven is het niet nodig hier een rapportage voor te ontwikkelen. Alleen voor de afdeling B&V zal er een aanvullende rapportage moeten worden verstrekt om aan de wensen van de manager te kunnen voldoen. Dit kan aan de hand van het Excel overzicht waar zij nu al mee werken.

9.3.3 Capaciteit per afdeling begroten

Op dit doel zijn er een aantal specifieke informatiewensen per afdeling. Er is daarom voor gekozen om de wensen en het advies per afdeling te beschrijven.

ASSU

Wensen

- Jaarlijkse capaciteitsbegroting
- Maandelijks capaciteitsbenutting
- Productiviteit per medewerker

Advies

De jaarlijkse capaciteitsbegroting kan worden gemaakt door de verwachte aantallen door te rekenen met de normtijden. Dit berekent het benodigd aantal FTE, uitgaande van een gemiddelde netto arbeidsduur van 1440 uur voor iedere fulltime FTE. Er moet bij ASSU rekening worden gehouden met een relatief laag productiviteitscijfer. Dit wordt mede veroorzaakt doordat ASSU een servicelevel van minimaal 75% wil behalen (75% van de telefoontjes binnen 30 seconden wordt beantwoord). Om het service level te kunnen halen zal er vaak sprake zijn van (rationele) overcapaciteit. Daarnaast zijn nog niet alle processen van ASSU opgenomen in het ABC model omdat niet alle brongegevens van ASSU beschikbaar zijn.

Voor het berekenen van de benodigde capaciteit om het servicelevel te behalen kan het Erlang vertragsmodel worden gebruikt. Dit model houdt rekening met de onvoorspelbaarheid van het aanbod (tijdstop en gespreksduur). Wanneer het verwachte aantal telefoontjes per tijdseenheid, de verwachte gespreksduur en het aantal medewerkers wordt ingevoerd, kan door middel van de Erlang formule het behaalde service niveau worden bepaald [Koole, 2001].

Maandelijks kan de capaciteitsbenutting worden berekend door de werkelijke aantallen maal de normtijden (benodigde FTE's) te vergelijken met het werkelijk aantal FTE. Om dit te kunnen doen

zullen maandelijks de werkelijke gegevens in het model moeten worden ingelezen. Dit is geen probleem en het lijkt ook zeker van toegevoegde waarde om dit te doen.

Het inzichtelijk maken van de productiviteit per medewerker is nu niet mogelijk omdat er op het niveau van een functie gegevens worden ingelezen en niet op persoonsniveau. Technisch gezien is het wel mogelijk om dit te doen, maar praktisch is dit niet wenselijk. Het inlezen van gegevens op dit detailniveau zal het model te groot en te complex maken. Het advies is daarom om het tot productiviteit per functie te beperken.

Verkeer

Wensen

- Jaarlijkse capaciteitsbegroting inclusief seizoensinvloeden
- Maandelijks capaciteitsbenutting

Advies

Om de seizoensinvloeden inzichtelijk te kunnen maken in de capaciteitsbegroting, zal het budget moeten worden opgesteld op maandbasis. Alleen dan kunnen de schommelingen in vraag worden weergegeven in de capaciteitsbegroting. Deze laatste zal dan ook op maandbasis gemaakt moeten worden. Op dit moment is het niet realistisch om dit op korte termijn te willen realiseren. Het is technisch wel mogelijk, dus op de langere termijn is het wel een optie. Daarbij moet dan wel goed worden overwogen of het niet te veel werk is ten opzichte van de opbrengsten. Wanneer in de jaarlijkse begroting de schommeling in vraag voor het komende jaar al moet worden aangegeven, zal het een schatting op basis van voorgaande jaren zijn. Het zal daardoor weinig nauwkeurig zijn.

Voor de maandelijks capaciteitsbenutting geldt hetzelfde als wat onder ASSU is beschreven.

Brand en Varia

Wensen

- Op jaarbasis het aantal FTE begroten o.b.v. 1600/ 1660 uur per FTE
- Productiviteit op afdelingsniveau

Advies

De wens om op jaarbasis het aantal FTE te begroten op basis van 1600 uur (2009) of 1660 uur (2010) is gemakkelijk realiseerbaar. Het enige dat hier aanvullend voor nodig is, is dat de gemiddelde netto arbeidsduur wordt aangepast van 1440 naar 1600/1660 uur. Advies is om dit zo snel mogelijk aan te passen voor deze afdeling.

De productiviteit per afdeling kan ook gemakkelijk gerealiseerd worden. Hiervoor wordt gekeken welk percentage van de gemiddelde netto arbeidsduur productief is gebruikt. Wanneer het productiviteitscijfer lager is dan de norm (deze is nog niet bekend) geeft dit aan dat de afdeling minder productief is dan gewenst. Het is belangrijk dat er dan wordt onderzocht waar dit lage productiviteitscijfer door wordt veroorzaakt. Advies is om op korte termijn een norm vast te stellen zodat de productiviteit inzichtelijk kan worden gemaakt.

Rapportagemogelijkheden

De standaard rapportage die hiervoor bestaat is:

- Analyse capaciteitsbenutting resources (over- en ondercapaciteit);

Daarnaast zal er nog een rapportage ontwikkeld moeten worden die de productiviteit per functie en per afdeling weergeeft. Zolang deze rapportage nog niet is ontwikkeld kunnen de productiviteitscijfers worden opgenomen in de maandrapportage die het team Management Informatie en Datawarehouse maandelijks aanlevert.

Frequentie

Deze mogelijkheid kan worden ingezet om jaarlijks tijdens de begrotingsronde de capaciteit te begroten (augustus/ september). Daarnaast is het interessant om één keer per maand de capaciteitsbenutting inzichtelijk te maken. Dit kan tegelijk plaatsvinden met de maandanalyse, of hierin worden opgenomen. Dit betekent dat het uiterlijk de 5^e van de maand klaar moet zijn.

Koppeling aan andere systemen:

Het begroten van de capaciteit kan worden gebruikt als input voor de jaarlijkse capaciteitsplanning. Voor de dagelijkse capaciteitsplanning is ABM minder geschikt. Het is een tool die daarvoor te veel tijd kost en veel variabelen buiten beschouwing laat.

De productiviteitscijfers kunnen ook worden opgenomen in de Balanced Score Card. Deze zijn voor iedere afdeling interessant. Als KPI zal bijvoorbeeld kunnen worden opgenomen: "De productiviteit dient minimaal (norm) van de gemiddelde netto arbeidsduur te zijn".

Op dit moment wordt er een Average Handling Time (AHT) gemeten in de kwartaalrapportage van ASSU. Deze zal de productiviteit globaal weer moeten geven. Bij afwijkingen is het moeilijk vast te stellen waar deze afwijking door wordt veroorzaakt. De duur van de melding ligt namelijk erg aan variabelen zoals de wijze van melding, het soort melding, het soort schade en het merk. Wanneer deze AHT specifiek bepaald is (normtijd), biedt de afwijking van de AHT (productiviteit) meer stuurinformatie.

9.3.4 Winstgevendheid per product/klant inzichtelijk maken

De situatie van ASSU wijkt af van die van Verkeer en Brand & Varia, deze wordt daarom apart beschreven.

ASSU

De kosten van ASSU worden één op één doorbelast aan de divisie Direct Distributie. Het vaststellen van kostprijzen is interessant om inzichtelijk te maken of ASSU efficiënt genoeg werkt. Daarnaast is het ook interessant om te onderzoeken hoe ASSU presteert ten opzichte van andere callcenters. De kostprijzen zullen echter niet worden gebruikt voor tarieven. Hierdoor kan er geen winstgevendheid worden berekend voor deze afdeling.

Verkeer/ Brand & Varia

Wensen

- Winstgevendheid per product inclusief schadelast
- Winstgevendheid per klant

Advies

Voor zowel Verkeer als Brand & Varia is het interessant om ook de schadelast op te nemen in de winstgevendheidsanalyses. Wanneer de winstgevendheid wordt berekend op basis van alleen de tarieven ten opzichte van kostprijzen, zegt dit nog niets over de daadwerkelijke winstgevendheid. Het voorbeeld van de gestuurde en niet-gestuurde opdrachten is al eerder gegeven. Hieruit bleek dat een lagere kostprijs soms leidt tot een hoger schadebedrag. Wanneer het schadebedrag niet wordt meegenomen in de berekening voor de winstgevendheid kan dit leiden tot onjuiste informatie over winstgevendheid.

Rapportagemogelijkheden

Voor het inzichtelijk maken van de winstgevendheid is de volgende verscheidenheid aan standaard rapportages beschikbaar;

- productanalyses (bv. top 10 winst- of verliesgevende producten en verkochte producten);
- overall productanalyses (op hoeveel % van mijn producten maakt ASS winst);
- klantanalyses (bv. top 10 winst- of verliesgevende klanten en klanten met hoogste omzet);
- overall klantanalyse (op hoeveel % van mijn producten maakt ASS winst);
- per activiteit schadelast en kostprijs tegen elkaar afwegen;

Deze rapportages zullen naar verwachting de informatiebehoefte van de afdelingsmanagers voldoende weer kunnen geven.

Frequentie

De cijfers over winstgevendheid kunnen op worden genomen in de kwartaalanalyse. Deze rapportages komen één keer per kwartaal uit en diepen opvallende zaken en problemen uit door middel van aanvullende analyses ten opzichte van de maandelijkse rapportages. Dit is een goed moment om ook winstgevendheid mee te nemen. Er kan toch niet regelmatig op bijgestuurd worden. Tarieven worden één keer per jaar afgestemd voor de begroting, daarna zijn ze niet meer zomaar aan te passen. Het biedt wel input voor de manager om te zien hoe zij presteren ten opzichte van de vooraf afgestemde prijzen, daarom wordt er geadviseerd om deze informatie één keer per kwartaal te vertrekken.

Koppeling aan andere systemen

De productstrategieën van Turney (zie paragraaf 4.4.1) kunnen worden gebruikt om de winstgevendheid van de producten te vertalen naar productstrategieën. Doordat ASS haar diensten alleen verleend aan interne klanten kan zij haar producten natuurlijk niet zomaar 'dumpen'. Maar wanneer zowel de afname laag is als de winst, geeft het wel aan dat de huidige productstrategie wellicht niet juist is.

In tabel 9.1 op de volgende pagina wordt overzichtelijk weergegeven wat volgens dit advies wel en niet realiseerbaar is op dit moment. Wanneer het nog niet direct realiseerbaar is, wordt aangegeven op welke termijn dit wel mogelijk is. Een aanvulling op dit schema waarin ook wordt weergegeven wat er nog moet gebeuren is opgenomen in bijlage 11.

9.3.5 Algemene adviezen

In deze paragraaf worden nog enkele algemene adviezen gegeven die in de loop van het onderzoek naar boven zijn gekomen:

De gemiddelde netto arbeidsduur die nu in het model staat is 1440 uur. Dit is gebaseerd op 36 uur per week. 1 FTE bij Achmea staat echter voor 38 uur. Het getal 1440 zal dus moeten worden veranderd in $(1440 / 36 * 38) 1520$ uur om op een juiste wijze het aantal FTE en productiviteit uit te kunnen rekenen. Dit is een kleine aanpassing die gedaan zal moeten worden voordat er output uit het model kan worden gebruikt.

Het model bevat alle informatie op jaarbasis. Zoals in paragraaf 6.2.5 is beschreven kan er in de rapportages alleen informatie worden weergegeven die een op een uit het model is gehaald. SAS ABM maakt het niet mogelijk om variabelen met elkaar te verbinden en uit te rekenen in een rapportage. Om maandelijkse rapportages te kunnen maken over bijvoorbeeld productiviteit, zullen gegevens zoals begrote capaciteit ook op maandbasis in het model moeten worden opgenomen. Dit is simpel te realiseren door een extra attribuut aan te maken in het model en hier deze informatie in op te nemen.

		Direct volledig realiseerbaar	Deels of (nog) niet realiseerbaar	volledig realiseerbaar korte termijn	volledig realiseerbaar m-lange termijn	volledig realiseerbaar lange termijn
Transparant kostprijzen berekenen						
ASSU	Kostprijs naar wijze van melding, soort melding, merk en soort schade		X		X	
	Integrale kostprijs ASS	X				
	Integrale kostprijs ACC		X			misschien
Verkeer	Opbouw kostprijs op activiteiten niveau	X				
	Directe en indirecte kosten op activiteiten niveau inzichtelijk		X			X
	Maandelijks kostprijs inzichtelijk	X				
B&V	Opbouw kostprijs naar product, specialisme en merk	X				
	Uurtarief specialist		X	X		
	Kostprijs generalist		X	X		
Nauwkeuriger en efficiënter begroten						
ASSU	Bijdrage aan jaarlijks budgetteren	X				
	Maandelijks monitoren budget	X				
Verkeer	Idem	X				
B&V	Jaarlijks bijdrage aan budget (gemiddelde uren per opdr naar schadecategorie, % opdr zelf, % opdr uitbesteed, totale tijd		X		X	
	Scenarioanalyses		X			X
	Maandelijks monitoren budget, zelfde wijze als jaarlijks		X		X	
Capaciteit per afdeling begroten						
ASSU	Capaciteit begroten op jaarbasis	X				
	Maandelijks capaciteitsbenutting	X				
	Productiviteit per medewerker		X			misschien
Verkeer	Capaciteit op jaarbasis inclusief seizoensinvloeden		X			X
	Maandelijks capaciteitsbenutting	X				
B&V	Capaciteit op jaarbasis aantal FTE (obv 1600 uur per FTE)		X	X		
	Productiviteit op afdelingsniveau	X				
Winstgevendheid per klant/ product						
ASSU	n.v.t.					
Verkeer	Winstgevendheid per product inclusief schadelast		X	X		
B&V	Winstgevendheid per product	X				
	Winstgevendheid per klant	X				

Tabel 9.1 Overzicht realiseerbaarheid en termijn

9.4 Weerstand

De afdelingsmanagers vinden het lastig om in te schatten welke weerstanden zich voor zullen doen binnen hun afdeling. Zij verwachten geen weerstanden tegen het inzichtelijker maken van de kostprijzen of het helpen bij het begroten. Wanneer ABM medewerkers persoonlijk raakt, bijvoorbeeld wanneer productiviteit inzichtelijk wordt gemaakt, zal het mogelijk wel tot weerstanden leiden. In de oriënterende interviews met de afdelingsmanagers werd al genoemd dat enkele medewerkers af moeten leren om hun eigen prijsafspraken te maken met klanten. Om dit te bereiken is het volgens de managers belangrijk dat de medewerkers het nut van ABC in zien en vertrouwen hebben in de kostprijzen die het model berekend. Daarnaast vergt het ook een attitude verandering. In het onderzoek van Verbeeten [2008] dat in paragraaf 5.3 is beschreven wordt aangegeven welke procesvariabelen een positieve invloed hebben op een succesvolle implementatie. Dit kan als input dienen bij het inrichten van het implementatieproces om zo de partijen betrokken te houden.

Tijdens de case studies bleek dat binnen andere divisies veel weerstand werd veroorzaakt doordat managers hun twijfels hadden bij de betrouwbaarheid van de gegevens. Het is daarom belangrijk dat er transparantie is in de gegevens van het model en dat de business controllers uit kunnen leggen waar de informatie vandaan komt en op basis van welke gegevens en verdeelsleutels deze tot stand is gekomen. Daarnaast zal de informatie natuurlijk ook echt betrouwbaar moeten zijn, dit kan worden gewaarborgd door het model actief te beheren.

In hoofdstuk 5.5 staat enkele theorie behandeld over weerstanden. Het is verstandig om voor deze verandering in ieder geval rekening te houden met weerstanden die de volgende oorzaken kan hebben:

- Dreigend verlies van positie/ status;
- Moeite om gewoontes los te laten;
- Angst voor zichtbaarheid;
- Verlies van greep op eigen werk en leven.

Zeker wanneer ABM zich verder ontwikkelt en er steeds meer inzichtelijk kan worden gemaakt, waaronder ook de efficiency van processen, kunnen er meer weerstanden worden verwacht. Zodra er weerstanden worden waargenomen is het belangrijk dat deze niet worden genegeerd, maar bespreekbaar worden gemaakt. De mogelijkheden waarop deze weerstanden zich kunnen uiten worden beschreven in de cirkel van Kayzel, weergegeven in figuur 5.4.

9.5 Beheerstechnisch

Aan het begin van dit onderzoek was het al duidelijk dat het beheer van het model de verantwoordelijkheid van de afdeling Business Control zou worden. In dit onderzoek is niet gebleken dat dit anders zou moeten zijn. Het advies is daarom om de verantwoordelijkheid bij de Business Controllers van de verschillende operationele afdelingen te leggen. Dit zijn er drie (ASSU, Brand & Varia en Verkeer). De Business Controllers worden dan verantwoordelijk voor ABM binnen 'hun' afdeling.

Verantwoordelijk houdt in dat zij de verantwoording dragen voor de informatievoorziening van hun afdeling. Daarnaast zullen ze verantwoording dragen voor de informatie die in het model staat (betrouwbare informatie), het up to date houden van de informatie (wijzigingen bijhouden en doorvoeren) en het ontwikkelen van de rapportages.

Het is verstandig om één van de Business Controllers aan te wijzen als aanspreekpunt. Deze persoon kan zitting nemen in het ICR overleg met ABC als zijn aandachtsgebied en kan daarnaast ook dienen als aanspreekpunt voor de indirecte afdelingen. Deze persoon zal ook degene zijn die aangesproken kan worden over het functioneren van ABM als geheel. Meest voor de hand liggend is de projectleider van het 1ABC project (tevens Business Controller), hij heeft ook de modelbouw voor zijn rekening genomen en is daarom inhoudelijk expert.

Twee van de drie Business Controllers zijn nog niet bekend met SAS ABM. Zij zullen snel bekend moeten worden gemaakt met dit pakket om er goed mee te kunnen werken. Dit kan door de projectleider (3^e Business Controller) uitleg te laten geven aan de overige twee. Of door de twee Business Controllers een training bij SAS te geven. Advies is om de projectleider de overdracht te laten doen. Hij kent immers het model van ASS het beste en kan daardoor direct op aandachtspunten wijzen. Het is heel belangrijk dat hier voldoende tijd voor wordt ingepland. Wanneer de Business Controllers niet voldoende kennis hebben van het model zal het onvoldoende worden gebruikt en een zinloze investering worden. Ook in een later stadium is het belangrijk dat de Business Controllers met elkaar in gesprek blijven om kennis en ervaringen met elkaar te delen. Zo kan worden voorkomen dat rapportages twee keer worden ontwikkeld of fouten dubbel worden gemaakt. Samen kunnen ze het ook hebben over ontwikkelmogelijkheden of aanpassingen om zo ABM naar een hoger niveau te tillen.

Ten slotte is het belangrijk dat de Business Controllers in gesprek blijven met de afdelingsmanager van hun 'business' zodat de informatie zo goed mogelijk aansluit bij de behoefte van de manager. Hiervoor kunnen vaste evaluatiemomenten gepland worden. Deze momenten kunnen ook worden gebruikt om het nut van de huidige informatievoorziening te evalueren. Evalueren is zeker in het begin heel belangrijk, maar ook na de eerste maanden moet het niet versloffen.

9.6 Risico's

De volgende risico's zouden het succes van ABM binnen ASS in de weg kunnen staan:

- Er bestaat het risico dat door dagelijkse werkzaamheden niet genoeg tijd en capaciteit wordt vrijgemaakt voor het implementeren en ontwikkelen van ABM;
- Wanneer de wijzigingen (bijvoorbeeld door SENS) niet doorgegeven of doorgevoerd worden, kan de betrouwbaarheid van de ABM informatie niet worden geborgd.
- Wanneer de gegevens niet actueel of onjuist zijn, kan dit leiden tot verouderde en misleidende managementinformatie;
- De voortgang van ABM kan worden belemmerd doordat nog niet alle informatie in het model zit;
- Wanneer de medewerking op betrokken afdelingen moeilijk van de grond komt kan dit de voortgang bemoeilijken;
- Een gebrek aan kennis van de Business Controllers kan er voor zorgen dat de ABM informatie niet op tijd wordt aangeleverd en de ABM doelen niet worden behaald;
- Wanneer ABM niet consequent wordt gebruikt voor het leveren van management informatie betekent dit dat ABM niet succesvol is geïmplementeerd in de Planning en control cyclus.

9.7 Vervolgonderzoek

Zoals in de afbakening (paragraaf 9.2) ook al is aangegeven kon er in dit implementatieadvies niet overal aandacht aan worden besteed. Zaken die nog verder onderzoek vereisen worden in deze paragraaf beschreven.

Op basis van de bestanddelen van een geplande verandering van De Caluwé kan worden gezegd dat vooral het deel 'Uitkomsten' is beschreven. Historie, actoren, fasen, communicatie en sturing zijn daarmee grotendeels buiten beschouwing gelaten. Deels zijn deze bestanddelen al beschreven tijdens het 1ABC project. Wat vooral nog interessant is om verder uit te werken zijn de actoren, de fases, communicatie en sturing. Advies is om op korte termijn af te stemmen wie de implementatieleider ABM gaat worden en een interventieplanning op te stellen waarin wordt beschreven wanneer wat gerealiseerd zal zijn. Het onderzoek van Verbeeten waarin wordt beschreven welke factoren invloed hebben op een succesvolle implementatie van ABM kunnen worden gebruikt als input bij het vaststellen van de interventies.

Tijdens het onderzoek is het pakket SAS ABM meerdere malen ter sprake gekomen. Zowel de divisie Pensioenen als divisie Directe Distributie zijn niet geheel positief over dit pakket. DDD was zelfs gestopt met dit pakket en overgestapt op een soort uitgebreide Excel versie. Ervaring van beide divisies is dat het een relatief complex pakket is dat veel beheerstijd kost. Daarnaast zijn de kosten voor het pakket ook behoorlijk hoog. Tijdens de case studie bij de Divisie Zorg is meegekeken met het Cost Perform pakket. Vooral de rapportagemogelijkheden van dit pakket leken op het eerste oog uitgebreider en gebruikersvriendelijker. Advies voor verder onderzoek is dan ook om nog eens kritisch naar het pakket SAS ABM te kijken en eventuele alternatieven te overwegen.

De afdelingsmanagers van ASSU en Verkeer hebben beiden tijdens de interviews aangegeven graag een kostprijzenbenchmark te willen doen. Met als doel het onderzoeken van hun eigen kostprijzen in verhouding tot de rest van de markt. Deze benchmark kan worden opgepakt wanneer ABM is geïmplementeerd binnen de organisatie.

In de toekomst kan ABM ook worden gekoppeld aan Kwaliteitsmanagement, er ontstaat dan Activity Based Quality Management (ABQM). Dit is ook beschreven in paragraaf 5.4.2. ABQM kan worden gezien als een methode om processen te verbeteren door onderliggende activiteiten te analyseren. Kwaliteitsmanagement en ABC richten zich beide op processen en het verbeteren van de bedrijfsvoering.

Kwaliteitsmanagement ligt binnen ASS gedeeltelijk bij de afdeling Business Development en gedeeltelijk bij het team Quality Control, wat onderdeel is van de afdeling Business Control. Samen zijn zij bezig om een Kwaliteitszorgsysteem op te zetten. Er zijn drie stappen die dit systeem als leidraad hanteert, dit zijn: normeren, meten en borgen. De verantwoordelijkheid voor het opstellen van de normen ligt bij de business. Het meten wordt gedaan door het team Management Informatie en Datawarehouse. De verantwoording voor de borging ligt bij Quality control. Degenen die het Kwaliteitszorgsysteem opzetten, zijn bezig om KPI's te formuleren waar vervolgens normen voor kunnen worden opgesteld. ABQM zou een bijdrage kunnen leveren aan het meten van de KPI's. Advies is om het aanspreekpunt van ABM samen met het team quality control de mogelijkheden van Activity Based Quality Management te laten onderzoeken wanneer het Kwaliteitszorgsysteem is ontwikkeld en ABM succesvol functioneert binnen de organisatie.

Referentielijst

- Babbie, E. (2007), *The practice of Social Research*. USA: Thomson Learning.
- Bruggeman, W, P. Everaert, K. Moreels & T. Lowyck (onbekend), *Time-Driven Activity-Based Costing: een nieuwe doorbraak in Management Accounting*. Management, p. 15-23. Via Achmea verkregen.
- Caluwé, L. de, H. Vermaak (2001), *Leren veranderen: een handboek voor de veranderkundige*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Cooper, R. en R.S. Kaplan (1991), *Profit Priorities from Activity-Based Costing*. Harvard Business Review, may-june 1991, p. 130-135.
- Damme, van D.A. (2002), *Activity Based Management: van prestatiemeting naar kostenreductie*. Deventer: Kluwer.
- Glad, E. & H. Becker (1997), *Activity-based Costing and Management*. England: John Wiley & Sons Ltd.
- Gupta & Galloway (2003), *Activity-based costing/ management and its implications for operations management*. Technovation 23, p. 131-138.
- El Abbouri, M. (2005). *Time-Driven activity based management: sturing op kostenefficiency*. *Controllers magazine*. December 2005, p. 32-35.
- Griendt, van de R., S. den Hartog & B. Adams (2009), *De andere winst van activity based costing*. *Controllers Magazine*, maart 2009, p.14-17.
- Kaplan, R.S. & S.R. Anderson (2003), *Time-Driven Activity-Based Costing*. November 2003.
- Kaplan, R.S. & S.R. Anderson (2007), *Time-driven Activity Based Costing: a simpler and more powerful path to higher profits*. USA: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kayzel, R (1998), *Veranderen met verstand en gevoel: een inleiding in de kunst van organisatieverandering*. Bussum: Uitgeverij Coutinho B.V.
- Koole, G. (2001), *Over wiskundig modelleren en callcenters*. *Nieuwe Wiskrant* 20-3, maart 2001
- Koop, E. (2001), *Combinatie BSC met ABC leidt tot betere stuurinformatie*. *Management control & accounting*, nummer 5.
- Morrow, M. (1992), *Activity Based Management: new approaches to measuring performance and managing costs*. London: Woodhead-Faulkner.
- Mutze, B & D. van Ierland (2007), *Time Driven ABC: nieuw in Nederland?* *Controllers Magazine*, juni/juli 2007, p. 42-45.
- Schoubroeck, van T. (onbekend), *Activity based costing is terug: time driven ABC verlaat de begane paden en bidet nieuwe toepassingen*. *Financiën en accounting – implementatie*. Via Achmea verkregen.

Theunisse, H. (1992), *Activity Based Costing: beleidsgerichte kosteninformatie*. Antwerpen – Apeldoorn: MAKLU Uitgevers.

Tillema, K. (2002), *Activity-Based Quality Management: een synthese van kwaliteitsmanagement en activity based costing*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.

Time Driven ABC: Revolutie of evolutie? Bron onbekend: artikel via KPMG verkregen.

Turney, P.B.B. (1996), *Activity Based Costing: the Performance Breakthrough*. London: Kogan Page Limited.

Vermaak, H. (2008), *Veranderen? Kies de juiste strategie!* Kluwermanagement, mei/juni 2008

Vermaak, H. (2008), *Veranderen? Valkuilen bij het situationeel kiezen van een aanpak!* Kluwermanagement, juli/ augustus 2008.

Verschuren, P. & H. Doorewaard (2000), *Het ontwerpen van een onderzoek*. Utrecht: Uitgeverij LEMMA BV.

Wissema, J.G., H.M. Messer, G.J. Weijers (1991), *Angst voor veranderen? Een mythe! Of: hoe u veranderingsbereidheid op de werkvloer vergroot*. Assen: van Gorcum & Comp B.V.

Internet

Activity Based Management- An overview

http://www.cimaglobal.com/cps/rde/xbcr/live/ABM_techrpt_0401.pdf (juni 2009)

The basics of Activity Based Management

http://www.saferpak.com/abm_articles/Basics%20of%20ABM%20Word.pdf (juni 2009)

The basic principles of building ABM models

http://www.saferpak.com/abm_articles/The%20principles%20of%20building%20ABM%20models.pdf (juni 2009)

Undertaking an ABM project

http://www.saferpak.com/abm_articles/Undertaking%20an%20ABM%20project%20Word%20doc.pdf (juni 2009)

<http://www.tns-nipo.com/pages/onze-expertise-bs-kwalitatief.asp> (juli 2009)

<http://www.gertjanschop.com/praktijkcaseveranderen> (juli 2009)

Documenten

Project Initiatie Document 1ABC project, 10 november 2008

Eigenaar: Business Control Achmea Schadeservice

Afdelingsplannen 2009

Alle afdelingen binnen Achmea Schadeservice

Balanced Score Cards 2009

Alle afdelingen en ASS algemeen

Deel 1

Inleiding, onderzoeksopzet & startpunt

Deel 2

Literatuur

Deel 3

Onderzoeksresultaten, realiseerbaarheid
& conclusies

Deel 4

Implementatieadvies

Deel 5

Bijlagen

Bijlage 1. Begrippen- en afkortingenlijst

Afkortingen

ASS	Achmea Schadeservice
BC	Business Control
BD	Business Development
ASSU	Achmea Schadeservice Unit
B&V	Brand & Varia
BBOA	Bureau Bijzondere opdrachten Achmea

ABC:	Activity Based Costing
Time-driven ABC:	Time-driven Activity Based Costing
ABM:	Activity Based Management
ABQM:	Activity Based Quality Management

SENS:	Samen Effectief Naar Succes
ICR:	Integrale Change Realisatie

Begrippenlijst

Attributen

Legt specifieke informatie over een object of assignment vast (bijvoorbeeld FTE-getallen of normtijden)

Object

Element in het kostprijsmodel dat iets meetbaars vertegenwoordigt.

Assignment

Legt de relatie tussen twee objecten vast waardoor kosten doorberekend kunnen worden.

Kostenveroorzakers

Dit is hetgeen dat bepaalt hoe vaak een bepaalde activiteit uitgevoerd wordt. Wanneer je de waarde van de kostenveroorzaker vermenigvuldigd met de normtijd van een activiteit weet je hoeveel tijd er in totaal wordt besteed aan het uitvoeren van deze activiteit.

Netwerkbedrijf

Speciaal geselecteerd autobedrijf die het proces van schadevaststelling tot schadeafhandeling helemaal zelf uit mogen voeren.

Gestuurde opdracht

Hieronder valt schadeservice, dit zijn opdrachten die worden uitbesteed aan netwerkbedrijven.

Niet-gestuurde opdracht

Hieronder valt schadevaststelling. Dit kunnen zowel expertises zijn die binnen ASS worden uitgevoerd, als expertises die worden uitbesteed aan een extern bureau.

Producten diensten catalogus

Catalogus waarin alle producten en diensten die Achmea Schadeservice aanbiedt worden beschreven.

Bijlage 2. Planning

Week	Datum	Activiteit	Bijzonderheden
19	08-05-2009	Concept onderzoeksvoorstel af	
20	13-05-2009	Gesprek afstudeerbegeleider UT	
23	03-06-2009	Kennismakingsgesprek begeleiders	Achmea + UT
23	05-06-2009	Afstudeervoorstel af	
24/25/26		Gesprekken managers ASS	
26		Gesprek SENS expert	
27	29-06-2009	Voortgangsgesprek Sebastiaan/ Henk	
27		Gesprek Mark Fokke ICR	
27		SENS informatiebijeenkomst Tilburg	
27		Gesprek ABM binnen divisie Zorg	
27		Gesprek ABM binnen dDD	
27	03-07-2009	Stukken naar Dennis en Erik	Erik/ Dennis
28		Vakantie	
29		Evaluatiemoment Achmea	Leonard (erik afw)
29	17-07-2009	Focus onderzoek scherp	Henk mailen
30		Vakantie	
31	28-07-2009	Gesprek ABM divisie Pensioenverzekeringen	
32	07-08-2009	Deadline theoretisch kader	
33	13-08-2009	Voortgangsgesprek Sebastiaan	
33		Mail naar afdelingsmanagers (info2 ^e interview)	
34/35/36		2 ^e gespreksronde managers ASS	
36		Gesprek Business Controller ACC	
38		Voortgangsgesprek Henk	
39		Concept bepreken Achmea	Dennis
39	25-09-2009	Concept scriptie inleveren	UT
40	30-09-2009	Groen licht gesprek Henk en Sebastiaan (tel)	
43	22-10-2009	Definitieve versie inleveren	UT
44	29-10-2009	Afstudeercolloquium	

Bijlage 3. Oriënterende interviews

Om aan het begin van dit onderzoek een focus aan te kunnen brengen zijn er oriënterende interviews met de afdelingsmanagers afgenomen. Tijdens deze interviews zijn het huidige kennisniveau, de wensen en de verwachtingen van de managers in beeld te gebracht. Deze interviews zijn semigestructureerd afgenomen. Dit betekent dat er vooraf een vragenlijst protocol is ontworpen met daarop een aantal onderwerpen en vragen die de interviewer heeft gesteld. De oriënterende interviews hebben samengevat het volgende opgeleverd:

Huidig kennisniveau

Driekwart van de managers zijn actief betrokken bij het project en daardoor dus goed op de hoogte. Over het algemeen zijn zij tevreden over wat zij weten en vinden ze hun kennisniveau voldoende.

Gewenst kennisniveau

Wanneer de ABC methodiek wordt ingevoerd, geven alle managers aan graag meer willen weten over ABM. Wat is het, wat kunnen ze ermee, welke rapportages kunnen gemaakt worden etc. De vraag WAAROM het zo belangrijk is vinden ze ook erg belangrijk, ook om het uit te kunnen leggen richting de teammanagers om draagvlak en acceptatie te creëren. Deze informatie verwachten de managers te krijgen van de business controller.

De manager van Business Development benadrukt dat zij het wil hebben over de strategische gevolgen voor de dienstencatalogus. Wanneer de kostprijzen inzichtelijk worden zou dit tot grote veranderingen kunnen leiden voor de dienstencatalogus. Ze zou graag vooraf afspraken willen maken over hoe om te gaan met deze veranderingen.

Verwachtingen/ wensen

De volgende zaken zijn genoemd tijdens de gesprekken:

- Nauwkeuriger kostprijzen kunnen berekenen;
- Bijdragen aan het sneller en efficiënter kunnen begroten;
- Capaciteit kunnen begroten;
- Sturen op efficiency en effectiviteit van operationele afdelingen;
- Winstgevendheid klanten inzichtelijk krijgen;
- Transparantie in doorbelastingen;
- Scenario analyses kunnen maken;
- Professional tarief – zodat ook de indirecte afdelingen hun diensten transparant door kunnen belasten.

De termijn die hiervoor genoemd wordt is september 2009. Dit gaat vooral om de gegevens die nodig zijn voor de begroting van 2010. Voor overige zaken wordt eind 2009 genoemd.

Wat moet er nog gebeuren voor implementatie:

- Informatie over toepassingsmogelijkheden
- Afstemming met afdeling over hun behoeften (= mijn 2^e interview ronde)

Van wie verwachten zij deze acties:

- Van de Business controller
- Graag één aanspreekpunt als het gaat om ABC/ABM (Business Controller)

Implementatie

De managers voorzien de volgende nodige acties binnen hun afdeling:

- Een helder, gemakkelijk leesbaar rapport voor alle managers waarin duidelijk wordt wat ze ermee kunnen en wat het oplevert.
- Doornemen welke gevolgen het heeft voor per afdeling
- Attitude verandering, teammanagers moeten het nut er van inzien. De waarom vraag. Zij berekenen nu nog wel eens zelf hun prijzen, hier moeten ze vanaf.
- Het ontwikkelen van vaardigheden om met ABM informatie te kunnen werken.

Bijlage 4. Geplande verandering volgens De Caluwé

Volgens De Caluwe [2001] bestaat een geplande verandering uit zes bestanddelen. Naast het bestanddeel Uitkomsten, die in hoofdstuk 5 is toegelicht, zijn er nog vijf andere bestanddelen. Deze worden hieronder beschreven.

2. Historie

Onder historie worden de invloedsfactoren op het veranderidee bedoeld. Het gaat hier om de bron die eraan bijdraagt dat de noodzaak of wenselijkheid van een verandering zichtbaar kan worden.

Er worden drie factoren genoemd die samen de historie van de verandering weergeven. Deze factoren zijn:

1. Context. Dit zijn de feitelijke kenmerken die aan het veranderidee ten grondslag kunnen liggen.
2. Aanleiding. Dit zijn de emotionele kenmerken. Context factoren alleen zijn niet genoeg, zo is de gedachte. Er moeten initiatiefnemers zijn die de huidige situatie als ongewenst ervaren om de situatie ook daadwerkelijk tot een verandering te laten leiden.
3. Filosofieën. Dit zijn betekenisgevende kenmerken. Gedachte hierachter is dat context of aanleidingen pas een veranderidee opleveren als de initiatiefnemers daar betekenis aan hechten. Dit is afhankelijk van de denkbelden van de personen in kwestie.

Bovenstaande kan helpen om te inventariseren of er voldoende aanleiding voor de verandering is. Misschien is de verandering op papier heel wenselijk, maar blijken er in de praktijk weinig tot geen mensen te zijn die er écht van overtuigd zijn. Nadenken over de historie van de verandering kan er in een dergelijk geval voor zorgen dat er niet zomaar aan een verandertraject wordt begonnen.

3. Actoren

De Caluwé en Vermaak maken onderscheid tussen een zevental rollen welke in de veranderprocessen te onderscheiden zijn. De verandering start met een *initiatiefnemer*. Deze zet het veranderidee op de agenda. Daarna worden *sponsors* gezocht die met hun macht de verandering helpen te legitimeren of gedogen. Vervolgens gaan zij samen op zoek naar een *regisseur*, dit is de eerstverantwoordelijke voor de verandering. Hij zet de verandering op, stimuleert de uitvoering en monitort de voortgang. Deze verantwoordelijkheid moet zo vroeg mogelijk worden gedeeld met *medestanders* en *trekkers*. Verschil tussen deze twee is dat trekkers medeverantwoordelijk zijn en medestanders niet. Gaandeweg het veranderproces worden er steeds meer mensen betrokken bij de verandering. Er komen nu ook *uitvoerders* bij, zij helpen bij het realiseren van interventies, en *slachtoffers*, zij realiseren de verandering op de werkvloer.

4. Fasen

De vierdeling die wordt gebruikt voor het faseren van het proces is: diagnosticeren, het vinden van een veranderstrategie, het opstellen van een interventieplan en het plegen van interventies.

Fase 1 Diagnose

In de diagnosefase wordt in kaart gebracht wat er aan de hand is. Diagnose is het proces waarlangs de vragen worden beantwoord en de inhoud die wordt verzameld. Er kunnen in deze fase zes stappen worden onderscheiden:

Stap		Bedoeling
1	- Identificeren van het probleem - Besluit nemen om door te gaan	Wat is de reden voor de diagnose? Nagaan of er energie is om te veranderen, niet alleen om te onderzoeken

2	- selecteren van vraagpunten - Beslissen wie betrokken zal worden - Beslissen welke wijze van dataverzameling wordt gehanteerd	Afbakenen van onderwerpen Hoe breed en diep binnen of buiten de organisatie gaan wij kijken? Welke methoden (interviews, vragenlijsten, observaties, workshops enzovoort) zijn geschikt en complementair
3	- Gegevens verzamelen en ordenen	Zorgdragen dat de informatie volledig, diepgaand en betrouwbaar genoeg is om conclusies te kunnen trekken
4	- Gegevens samenvatten - Gegevens analyseren	Vorm vinden waarin de informatie kan worden weergegeven Betekenis geven aan de informatie
5	- Terugkoppelen en aanbevelingen geven	Op welke manier en aan wie terugkoppelen? En wanneer? En is welke volgorde?
6	- Besluit nemen en implementeren	Zorgen dat de bevindingen niet in de la verdwijnen

Figuur 6.1 Stappen in de uitvoerende fase van een diagnose [De Caluwé en Vermaak, 2001, p.103]

Fase 2 Veranderstrategie

De strategiefase is bedoeld om de kern van waaruit de verandering in gang kan worden gezet, helder te krijgen. In deze fase worden twee onderdelen onderscheiden: het analyseren van het diagnosemateriaal door antwoord te geven op de zes basisvragen én de daarop gebaseerde keuze voor een veranderstrategie.

De zes basisvragen.

Vraag 1. De uitkomst: wat moet er veranderen?

Vraag 2. De diagnose: hoe ziet de situatie eruit?

Vraag 3. Wat is het verschil tussen het gewenste en het huidige?

Vraag 4. Is er sprake van blokkades of weerstand; of van energie?

Vraag 5. Kunnen en willen de veranderaars dit?

Vraag 6. Is het haalbaar? En realiseerbaar?

Bij de strategiekeuze is het belangrijk dat er wordt gekozen voor één leidende basiskleur. De verschillende kleuren en strategieën worden toegelicht in bijlage 5. Deze kleur kan wel worden aangevuld door (een) andere kleur(en). Het is belangrijk dat de gekozen kleur past bij de organisatie, de veranderaar en natuurlijk bij het veranderproject zelf.

Fase 3 Interventieplan

In dit plan wordt de strategie handen en voeten gegeven. Het wordt gedefinieerd als een “integraal, consistent, haalbaar en relevant plan voor interventies in een organisatie gericht op het feitelijk implementeren van de beoogde uitkomsten van een verandering”. Integraal betekent dat er rekening is gehouden met de samenhang tussen de stappen en elementen. Consistent betekent dat dezelfde kleur ten grondslag ligt aan de verschillende elementen. Haalbaar betekent dat het stuurbaar en uitvoerbaar is. Relevant betekent dat het plan bijdraagt aan de beoogde uitkomsten.

Drie zaken die volgens De Caluwé en Vermaak [2001] altijd aan bod komen zijn: brainstormen over interventies, ordenen en sturing inbouwen.

Fase 4 Interventies

Onder interventie wordt verstaan: ‘één (of een serie) geplande veranderingsactiviteit(en) die erop gericht zijn de effectiviteit van een organisatie te helpen vergroten’. De zes bestanddelen van een geplande verandering (uitkomsten, historie, actoren, trajectfasen, communicatie en sturing) zijn ook de bouwstenen voor iedere interventie.

De interventies worden vervolgens uitgevoerd zoals beschreven in het interventieplan.

5. Communicatie

Er kan gebruik worden gemaakt van zowel communicatie over de verandering, als communicatie binnen het veranderingsproces zelf. De Caluwé en Vermaak menen dat communicatie over de verandering een integraal onderdeel moet zijn van elk interventieplan. In een blauw verandertraject wordt vooral over de inhoud en de aanpak van de verandering gecommuniceerd.

6. Sturing

Sturing kan worden gezien als de lijm tussen de bestanddelen van het veranderproces. Sturing binnen blauwe veranderingstrajecten kan relatief goed plaatsvinden omdat de resultaten vooraf duidelijk worden geformuleerd. De cyclus die kan worden gebruikt voor sturing binnen een blauw verandertraject is de beheerscyclus.

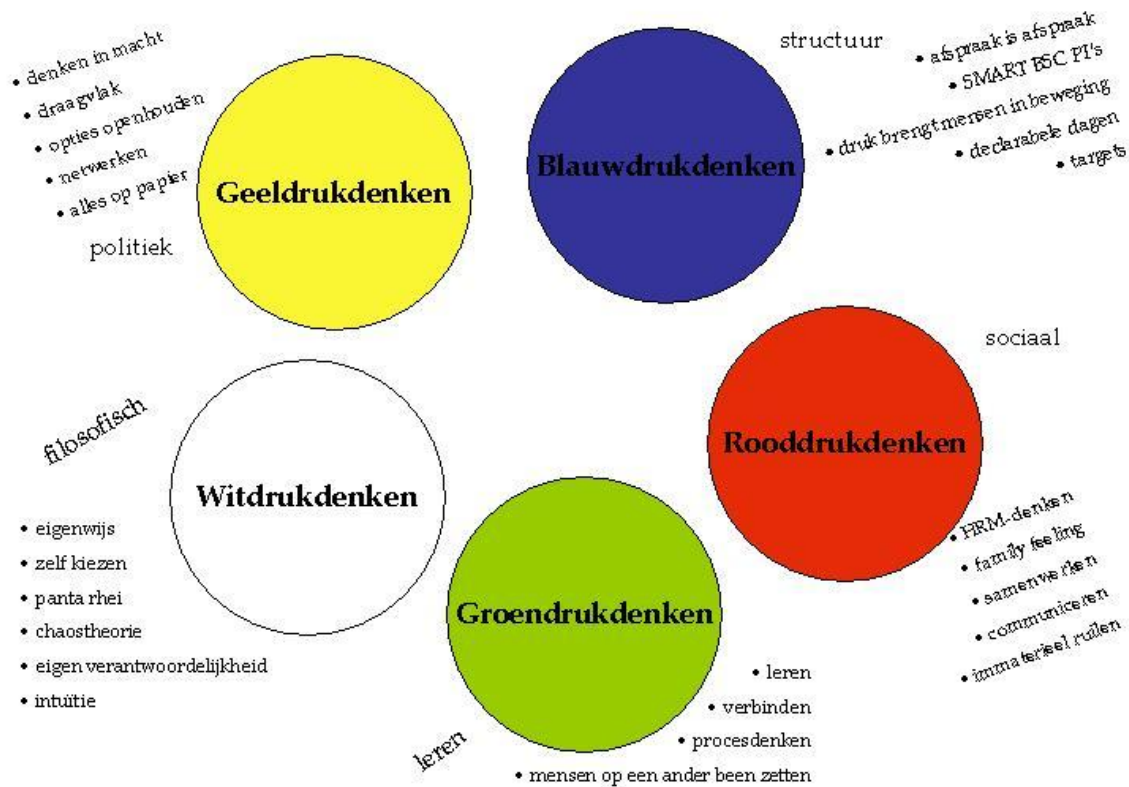
Deze cyclus loopt van meten à vergelijken à bijsturen/ plannen à uitvoeren à meten. Het kan worden weergegeven als een cirkel, de stappen blijven elkaar daardoor opvolgen.

Wanneer alle zes bestanddelen zijn doorlopen en uitgewerkt zal er een gedegen implementatieplan liggen, waarin duidelijk de startsituatie, het einddoel, de betrokkenen, de veranderactiviteiten, de communicatieactiviteiten en de sturingsmogelijkheden zijn beschreven.

Bijlage 5. Vijf veranderparadigma's

Deze bijlage zal de vijf veranderparadigma's van De Caluwé en Vermaak [2001] beschrijven als achtergrond informatie bij de zes bestanddelen van een geplande verandering.

De Caluwé en Vermaak [2001] onderscheiden de volgende veranderstrategieën en kleuren:



Figuur 5.1 Kenmerken van de verschillende kleuren van de Caluwé ¹¹

Geel. Geeldrukdenkers worden verondersteld pas te veranderen wanneer er rekening wordt gehouden met hun eigen belangen of wanneer ze tot een bepaalde opvatting kunnen worden verleid of gedwongen. Het bijeenbrengen van meningen of standpunten en het vormen van coalities of machtsblokken zijn favoriete manieren van doen in dit soort veranderingstrajecten. Deze manier past heel sterk in veranderingstrajecten waar complexe doelen of effecten moeten worden gesteld of bereikt en waarbij meerdere personen of partijen zijn betrokken.

Blauw. Blauwdrukdenkers worden verondersteld te veranderen wanneer er van te voren duidelijk gespecificeerd een resultaat wordt vastgelegd, de stappen nauwkeurig worden gepland en zowel het resultaat als de weg ernaartoe goed beheerst wordt. De projectaanpak is een uitingsvorm van deze manier van denken. Voor veranderingstrajecten waarbij resultaat en weg goed zijn te omschrijven en te voorspellen is dit een favoriete aanpak.

¹¹ http://www.gertjanschop.com/praktijkcaseveranderen/2_2_8_veranderstrategie_n.html

Rood. Rooddrukdenkers worden verondersteld te veranderen wanneer de juiste HRM-instrumenten inzet worden gezet en op de goede manier worden gebruikt. Mensen veranderen als je ze beloont (door salaris, promotie, bonus, goede beoordeling) of 'strakt' (door demotie, slechte beoordeling).

Groen. Bij groendrukdenkers liggen veranderen en leren als begrippen dicht tegen elkaar aan. Mensen veranderen als ze gemotiveerd zijn om te leren, als ze in leersituaties worden gebracht en als hen effectieve wegen worden aangereikt om andere manier van doen te leren.

Wit. Bij witdrukdenkers is het beeld dat alles (autonoom, als vanzelf) in verandering is. Panta rhei: alles stroomt. Waar energie zit, veranderen er dingen. Complexiteit wordt als verrijkend, niet als verstorend opgevat. Beïnvloeden van de dynamiek is een favoriete aanpak. Het gaat meer om verandering mogelijk maken, te zoeken naar de kiemen voor vernieuwing en creativiteit, dan om te sturen of te richten. Zingeving is sturend.

	Dingen/ Mensen zullen veranderen, als je...
Geeldruk	- dingen bij elkaar kunt brengen - ze kunt dwingen tot het innemen van (bepaalde) standpunten/ meningen - win-winsituaties kunt creëren/ coalities vormen de voordelen kunt laten zien van bepaalde opvattingen (macht, status, invloed) - de neuzen kunt richten
Blauwdruk	- van te voren een duidelijk resultaat/ doel formuleert - een goed stappenplan maakt van A naar B - de stappen goed monitort en op basis daarvan bijstuurt - alles zo veel mogelijk stabiel houdt en beheerst - de complexiteit zo veel mogelijk reduceert
Rooddruk	- mensen op de juiste manier prikkelt, bijvoorbeeld door staf- of lokmiddelen - het voor mensen aangenaam maakt geavanceerd HRM-instrumenten inzet voor belonen, motiveren, promoveren, status - mensen iets teruggeeft voor wat zij jou geven
Groendruk	- ze bewust maakt van nieuwe zienswijzen/ eigen tekortkomingen (bewust onbekwaam) - ze kunt motiveren om nieuwe dingen te zien/ te leren/ te kunnen geschikte gezamenlijke leersituatie kunt creëren
Witdruk	- uitgaat van de wil en wens en de 'natuurlijke weg' van de mens zelf, betekenis toevoegt - de eigen energie van mensen de ruimte biedt - dynamiek/ complexiteit wilt zien en kunt duiden - eventuele blokkades wegneemt en conflicten optimaliseert - symbolen en rituelen gebruikt

Tabel 5.1 Veronderstellingen achter de vijf manieren van denken [De Caluwé en Vermaak, 2001, p.49]

ASS is vooral te typeren als een blauwdrukdenker en een beetje als geel- en groendrukdenker. Voor het verandertraject kan het beste een aanpak worden gekozen die dichtbij de natuurlijke stijl en de verandering ligt. In dit geval lijkt het verstandig om te kiezen voor een blauwe veranderaanpak.

Iedere kleur heeft een eigen ideaal. Dit is datgene waar naar wordt gestreefd op de langere termijn. Elke kleur heeft ook zijn valkuilen; situaties of omstandigheden waarin de aanpak niet effectief is of juist averechts werkt.

Geeldrukdenkers hebben het ideaal dat mensen (altijd) overkoepelende belangen zien en collectieve effecten willen nastreven. Het ideaal is dat mensen het eens willen en kunnen worden. Valkuil kan worden gezocht in lose-lose effecten (machtsstrijd) en bij 'luchtfietserij', wat betekent dat de doelen en middelen/ inspanningen niet met elkaar verbonden zijn.

Voor blauwdrukdenkers is het ideaal: alles is maakbaar en beheersbaar en kan volgens rationele planning tot stand gebracht worden. Valkuil is dat er onvoldoende rekening wordt gehouden met irrationele aspecten en dat het soms eerder meer weerstand dan committent creëert. De valkuil zit ook bij ongeduld, haast en de ander geen tijd gunnen. Mensen voelen zich vaak niet betrokken bij het resultaat.

Het ideaal van groendrukdenken is de lerende organisatie, waarin alles is te leren en waarin intentioneel leren bewust wordt toegepast. De valkuil is, dat in sommige situaties mensen niet willen veranderen (bij conflict, macht) of niet kunnen veranderen/leren (door ontbreken van vaardigheden). Daarnaast is er een gebrek aan 'harde' uitkomsten, soms een gebrek aan actie en vaak een overmaat aan reflectie.

Voor nog meer informatie over deze paradigma's wordt verwezen naar het boek 'Leren Veranderen' van De Caluwé en Vermaak.

Bijlage 6. Case studie Divisie Zorg

De eerste case studie heeft plaatsgevonden bij de divisie Zorg (verder 'Zorg' genoemd). Twee medewerkers van de afdeling Finance & Control hebben het een en ander laten zien en verteld over ABC/ ABM binnen Zorg. Zij zijn samen verantwoordelijk voor het beheer van ABM. Dat wil zeggen dat zij verantwoordelijk zijn voor de informatie in het model, de analyses en het beheer, ook houden ze zich bezig met het ontwikkelen van nieuwe rapportages. Groene Land en Zilveren Kruis hebben samen zo'n 3,5 miljoen verzekeringen, ruim 2000 FTE's en 300 miljoen beheerskosten per jaar.

Voorafgaand aan ABM

Voor 2003 werkte Zorg met Lotus. Hierin hadden ze een spreadsheet gemaakt waarmee kostprijzen uitgerekend konden worden. Vanaf de jaren '90 was enige transparantie in de kostprijzen al wettelijk verplicht. Het was verplicht om inzichtelijk te maken welk deel van de kosten toe te rekenen was aan het publieke deel (ziekenfonds) en welke aan het private deel.

Vanaf 2003 is ABC ingevoerd op basis van het pakket Cost Control. Hiermee konden kostprijzen inzichtelijk worden gemaakt, verder bood het pakket weinig mogelijkheden. KPMG was betrokken bij deze implementatie. Een oud collega van hen werkte bij het bedrijf dat Cost Control aanbood, daarom is Zorg gestart met dit systeem.

Huidige situatie

Zorg werkte al met ABC, dit beviel goed en ze wilden graag uitbreiden. Vandaar het nieuwe pakket cost perform wat ook ABM mogelijk maakt. Het eerste doel dat de divisie op dit moment heeft is een kostprijsverdeling naar entiteit voor de externe verslaglegging. Dit betekent naar rechtspersoon van de verzekering (basisverzekering/ aanvullende verzekering). Daarnaast zijn ze bezig om ABM zo te ontwikkelen dat het ook zal gaan werken als een tool voor interne sturing en verslaglegging:

- *Budgetteren;
- *Forecasts;
- *Sturen;
- *Capaciteit begrotingen.

Vorig jaar september is het ABM project gestart. Momenteel wordt er alleen gebruik gemaakt van de module die kosten toerekent aan eindproducten. Dit kan op allerlei niveaus. Bijvoorbeeld kosten per activiteit, kosten per kostensoort, kosten per FTE etc. Het is ook mogelijk om bijvoorbeeld de indeling van de kosten inzichtelijk te maken. Daarnaast zijn ze bezig om ook andere rapportages te ontwikkelen om te voldoen aan de overige doelen. Een interessante mogelijkheid die zij aan het inrichten zijn, zijn dashbord rapportages. Hierbij komen letterlijk knoppen in beeld die bijgesteld kunnen worden waarna de gevolgen die dit heeft direct zichtbaar worden. Bijvoorbeeld: de teller van de vraag wordt omhoog gedraaid, een ander tellertje maakt direct inzichtelijk wat dit betekent voor bijvoorbeeld FTE's, kosten etc. Op deze manier kunnen scenario analyses worden uitgevoerd. Of inzichtelijk worden gemaakt wat bijvoorbeeld één stuk extra kost.

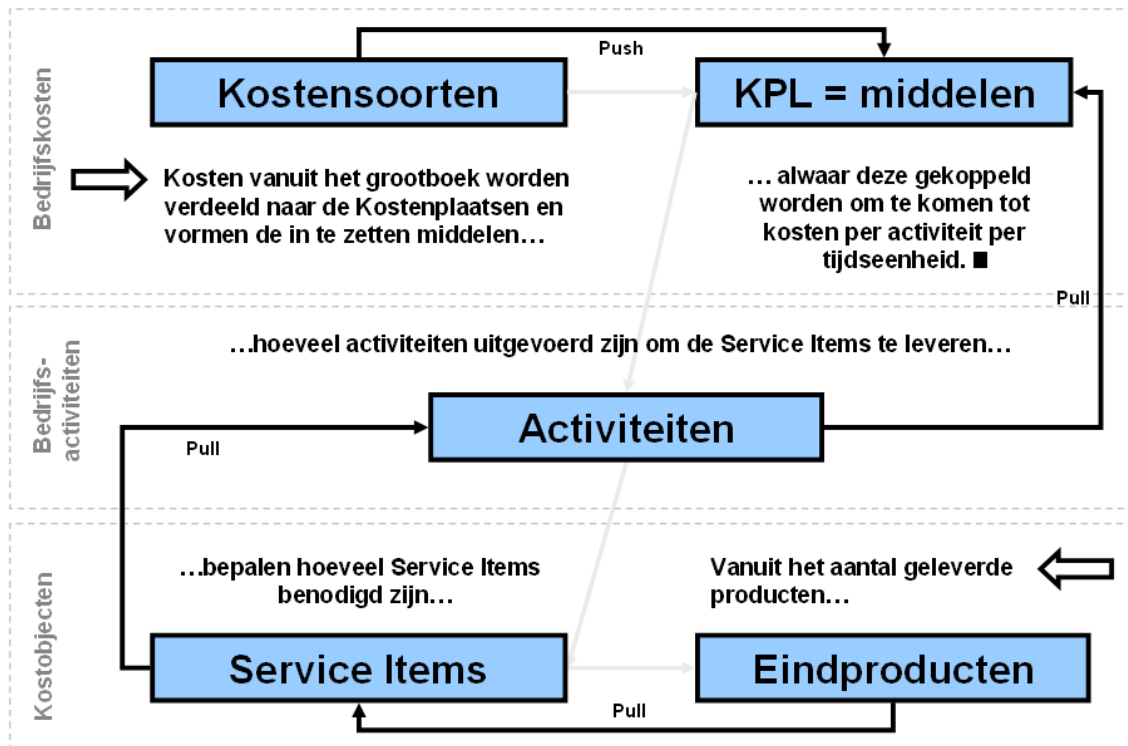
De rapportages worden op verzoek verstrekt aan de business controllers. Zij nemen deze informatie mee als basis voor hun advies aan de managers.

Er is eerst goed in kaart gebracht wat de wensen zijn vanuit de organisatie. Wat willen managers precies inzichtelijk hebben en waar willen zij op kunnen sturen. Vervolgens is er gekeken of deze gegevens beschikbaar zijn, dus de vraag of het mogelijk/ haalbaar is. Wanneer het haalbaar is worden aan de hand van de wensen van de managers en business controllers de rapportages ontwikkeld die dit inzichtelijk maken.

De kostprijs uit het model wordt in principe gebruikt voor de kostprijs van de premie. Deze is opgebouwd uit de beheerskosten + schadelast + stukje opslag. Finance en Control binnen Zorg brengt alleen de beheerskosten in beeld. Soms wordt er vanuit commercieel oogpunt besloten om de kostprijs anders te bepalen. Er is het voornemen om ook de schadelast in de kostprijsmethodiek mee te nemen, maar hier zijn nog geen concrete plannen over.

Binnen Zorg is het in kaart brengen van kostprijzen de laatste jaren altijd al belangrijk geweest. Daardoor heeft de nieuwe methodiek niet voor grote verrassingen gezorgd. Daar waar verschuivingen hebben plaatsgevonden zagen de managers deze al aankomen.

Het model ziet er als volgt uit:



Figuur 7.1 ABM model divisie Zorg

Implementatie

ABM moet nog geïmplementeerd worden, hier is Zorg mee bezig. Hun aanpak is om eerst commitment te verwerven, en dan aan de hand van de wensen van managers/ business controllers rapportages ontwikkelen en deze geleidelijk implementeren. Ze hebben geleerd dat het belangrijk is om prioriteiten te stellen, niet alles tegelijk willen doen. Noodzaak eerst, dan verder ontwikkelen.

Zorg heeft in eerste instantie vooral weerstand ervaren binnen het MT Finance & Control. Het heeft lang geduurd voordat het hele MT achter ABM stond en zij dit uit konden dragen naar hun managers. Commitment op hoog niveau is dus erg belangrijk.

Vervolgens is het belangrijk om de lijnmanagers en de business controllers te overtuigen van het nut en de noodzaak van ABM. De beheerders van ABM zijn hier nu mee bezig. Zij zullen binnenkort de eerste presentaties gaan geven om te laten zien wat ze allemaal kunnen met ABM en waarom het zo belangrijk is.

De beheerders gaan waarschijnlijk binnenkort weer een projectgroep ABM opzetten. Deze is er sinds januari (toen het adviesbureau vertrok) niet meer, sindsdien is het project toch op een iets lager pitje gezet. Ze merken dat het lastig is om tijd te claimen van betrokkene en hebben weer een stok achter de deur nodig.

Toekomstplannen

Eerst natuurlijk ABM implementeren. Daarna ABM blijven ontwikkelen. Er is bijvoorbeeld al weer een nieuwere versie van Cost Perform, welke veel meer mogelijkheden biedt dan het huidige pakket.

Tips voor ASS

- Doel helder hebben, wat willen we er als divisie mee.
- Commitment erg belangrijk, zonder commitment zal het niet werken.
- Breng de wensen vanuit de business in kaart.
- Check of de gegevens wel beschikbaar zijn en werk alleen met betrouwbare gegevens.
- Focus op die activiteiten waar de noodzaak het grootst is, bijvoorbeeld alleen op de producten/diensten die het meest worden verkocht.

Bijlage 7. Case studie Divisie Directe Distributie

De volgende case studie vond plaats bij de divisie Directe Distributie (verder dDD genoemd) plaatsgevonden. Een Business Controller van de afdeling Business Control heeft het een en ander laten zien en verteld over het kostenverdeelmodel van dDD.

Voorafgaand

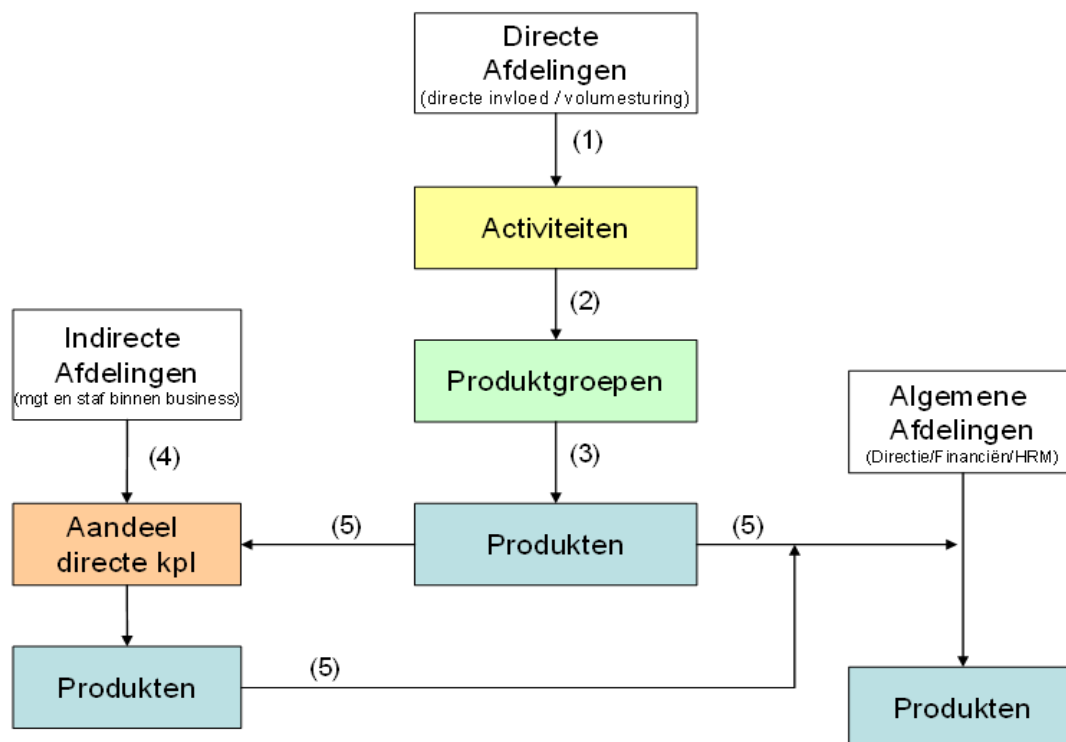
Tot vorig jaar werkte dDD met SAS ABM. Dit werd ervaren als een black box dat onbetrouwbare resultaten opleverde. Theoretisch zat het goed in elkaar, maar het was niet uit te leggen naar de managers. Deze moesten er dus ook niets van weten.

Dat het als een black box werd ervaren werd ondermeer veroorzaakt doordat er meerdere activiteiten per kostenplaats waren en deze activiteiten soms ook onderling met elkaar in verbinding stonden. Ook zaten er fouten in de verdeelsleutels waardoor de kosteninformatie niet helemaal betrouwbaar was. Het model was gewoonweg te complex. De hoge kosten die SAS ABM met zich mee bracht (€ 200.000,- per jaar) heeft dDD doen besluiten SAS ABM de deur uit te doen en een nieuwe start te maken met een nieuw, simpeler model: SAS EG.

Huidige situatie

Sinds augustus 2008 is SAS EG geïmplementeerd. Dit is een soort uitgebreide Excel programma met allerlei programmeringsmogelijkheden. Het model is weergegeven in figuur 7.2.

Het doel dat dDD voor ogen heeft met SAS EG is een zuivere verdeling van kosten naar producten. Zodat er besluiten op productgroepniveau genomen kunnen worden. Verdere ambities hebben ze voorlopig nog niet. Het is eerst zaak dat dit systeem echt gaat leven en geaccepteerd zal worden.



Figuur 7.2 Kostenverdeelmodel divisie Directe Distributie

Afgelopen jaar is er veel commentaar geweest op de verdeelsleutels. Binnenkort zullen er bijeenkomsten georganiseerd worden waarbij de kostenplaatsen en de Business Lines met elkaar in discussie gaan over de verdeelsleutels. Hierdoor hopen ze meer draagvlak te krijgen bij de managers, maar ook acceptatie over een eerlijke verdeling van kosten.

Het nieuwe model heeft geleid tot veranderende kostprijzen. Deze verschillen konden onderbouwd worden door rapportages en zo worden uitgelegd richting managers. Binnen dDD is het echter niet zo dat de kostprijzen een op een worden gebruikt voor de verkoopprijzen. Er wordt ook heel sterk gekeken naar de markt en voor welke prijs het hier weggezet kan worden. Hierdoor heeft het niet tot problemen geleid.

De kostprijs rapportages worden één keer per maand gemaakt. Daarnaast wordt het model gebruikt voor de jaarlijkse budgetronde. Eén keer per kwartaal vindt er een raming plaats. Tijdens de raming wordt er gekeken of er zaken aangepast moeten worden in het model.

Toekomstplannen

DDD wil het kostprijsmodel ontwikkelen tot een betrouwbaar en geaccepteerd model. Daarnaast hebben zij niet de ambitie om het veel uit te breiden ten opzichte van het huidige model. De eenvoud is juist hetgeen waar ze naar zochten en waarom ze voor SAS EG hebben gekozen.

Tips voor ASS

Denk goed na over wat je precies wilt met ABC/ ABM en hoe belangrijk het is om de kosten per product volledig inzichtelijk te maken. Het ABC werkt vooral goed in een productieachtige omgeving. DDD heeft ook te maken met bijvoorbeeld marketingmedewerkers, deze activiteiten zijn gewoonweg haast niet in ABC te zetten. Dit kost naast heel veel aan systeemkosten ook enorm veel implementatie- en beheerstijd. Bij dDD hadden ze fulltime een extern persoon in dienst om het ABC/ ABM up to date te houden. Denk er dus goed over na of de baten wel opwegen tegen de kosten.

Bijlage 8. Case studie Divisie Pensioenverzekeren

Voor de derde case studie is een medewerker van de afdeling Business Control van Achmea Pensioenen gesproken. Samen met een collega houdt zij zich bezig met ABC/ ABM binnen Pensioenen.

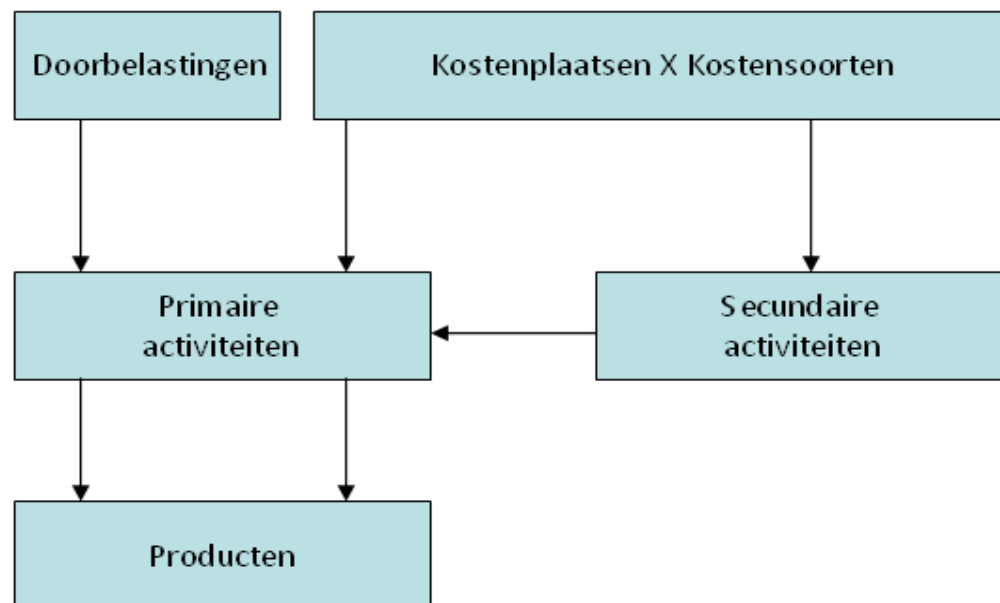
Huidige situatie

Half 2007 heeft Pensioenen in samenwerking met iemand van dDD ABC opnieuw ingericht. Hij heeft het een en ander gebouwd in Excel en de uitvraag bij de managers gedaan. ATOS heeft vervolgens geholpen bij de modelbouw en implementatie van ABC.

De afgelopen 2 jaar is ABC een beetje blijven liggen door tijdgebrek veroorzaakt door onderbezetting. Sinds begin april dit jaar is ABC weer volop opgepakt. Er zitten twee medewerkers voor samen ongeveer 1,4 FTE fulltime op ABC om het model up to date te maken en het verder te ontwikkelen. Door een aantal veranderingen binnen de organisatie klopt er veel niet meer, dit moet eerst aangepast worden voordat het model succesvol gebruikt kan worden.

De eerste 5 weken zijn ze samen fulltime bezig geweest om (met wat hulp van ATOS) het model opnieuw te vullen. Het systeem is ERG foutgevoelig, daarom hebben ze alles met zijn tweeën gedaan. Begin 2009 is er begonnen met ureschrijven. Sinds juni schrijft geheel pensioenen. Eind 2009 zullen de resultaten worden bekeken. Hier moet nog een check van de managers overheen. Ze zijn er namelijk niet van overtuigd dat iedereen juist tijd schrijft. Dit tijdschrijven moet een basis bieden voor TDABC wat zij later in het model in willen bouwen. Momenteel ziet het model eruit zoals in figuur 7.3 wordt weergegeven. Het grootboek wordt doorbelast naar de activiteiten en vervolgens naar de producten. Dit gebeurt op basis van een inschatting van tijd door de managers.

Op dit moment heeft Pensioenen nog echt een push model dat de kosten vanuit het grootboek één op één door pushed naar de activiteiten en dan naar de producten. Ze willen naar een model toe dat ook een pull werking bevat. Het tijdschrijven zal de basis bieden om normen te stellen. Hiermee willen ze productiviteit inzichtelijk kunnen maken en kunnen gaan sturen op efficiency.



Figuur 7.3 ABC model Pensioenen

Het doel dat Pensioenen voor ogen heeft met ABM is om scenario's door te kunnen rekenen. Ze zijn momenteel bezig om in het model onderscheid te gaan maken tussen vaste en variabele kosten (op activiteit niveau), zodat zij scenario's door kunnen rekenen. Daarnaast willen ze ABM gebruiken om de embedded value inzichtelijk te maken. Dus welke kosten worden er gemaakt en waar komen ze vandaan. Het model biedt natuurlijk ook een basis voor kostprijsberekeningen. De kostprijzen zullen niet één op één worden gebruikt als basis voor de verkoopprijzen. Pensioenen heeft namelijk te maken met een enorme concurrentie dus hier moeten zij bij het prijzen van producten sterk rekening mee houden. Maar ze vinden het wel belangrijk om te weten wat een product kost.

Tot nu toe is de ABC/ ABM informatie alleen nog maar gebruikt om incidentele vragen te beantwoorden. Ze hebben de informatie bijvoorbeeld gebruikt voor een business case waarbij ze hebben gekeken hoeveel tijd het kost om een product te leveren, waar deze tijd vandaan komt en wat dit kost. De ABC uitkomsten zijn hier naast de perceptie van de managers gelegd als input voor de discussie. Ook wordt het gebruikt om de embedded value inzichtelijk te maken en bij vragen over kostprijzen wordt de ABC informatie ook als input gebruikt. Er wordt geen gebruik gemaakt van maandelijkse rapportages. Deze ambitie is er ook niet. Pensioenen benadert het model vrij pragmatisch. Ze gaan er vanuit dat het voor 70-80% correct is. Er zitten vrij veel aannames in, daarom wordt het niet gebruikt voor maandelijkse rapportages. Ook vinden ze het te bewerkelijk en te foutgevoelig om er extra tijd in te steken om de gegevens nog betrouwbaarder te maken zodat het wel een goede basis biedt voor maandelijkse rapportages.

Implementatie

Na de zomer zal er een plan worden gemaakt over de implementatieaanpak om ABC nieuw leven in te blazen. Dan zal er ook na worden gedacht over wat Pensioenen precies wil gaan doen met SAS ABM en hoe ze hier commitment voor kunnen krijgen bij het management. Ze vinden dat de resultaten aan moeten sluiten bij de perceptie van de manager en dat deze zich er goed bij moet voelen.

Toekomstplannen

Zoals op de vorige pagina al staat beschreven wil Pensioenen hun SAS ABM model inrichten op basis van TDABC. Dit betekent dat er naast de push, een pull werking aan het model zal worden toegevoegd. Deze pull werking maakt het mogelijk om bijvoorbeeld productiviteit inzichtelijk te maken.

Tips voor ASS

- Begin klein, wil niet te veel in één keer, het kost veel meer tijd en energie dan je denkt;
- Denk goed na over de meerwaarde van maandelijks rapportages willen maken. Breng de noodzaak in kaart; managers willen vaak heel veel inzichtelijk, maar is het ook echt nodig en doen ze er wat mee of is het vooral veel werk?
- Denk goed na over de meerwaarde van het de diepte in gaan (kosten/baten);
- Denk bij het inrichten nu ook al na over de toekomst. Wil je dan nieuwe dimensies toevoegen, dan kan je daar nu bij de bouw misschien al rekening mee houden;
- Het is belangrijk dat er een intern persoon op zit. Externen doen vaak aannames die niet logisch zijn.

Bijlage 9. SENS

SENS is onderdeel van het programma Organisatieverbetering binnen Achmea en staat voor Samen Effectief Naar Succes. Doel van SENS is om verspillingen binnen de organisatie te elimineren. Omdat het SENS traject binnen ASS vanaf september zal starten en ABM dan ook zal worden geïmplementeerd is het interessant te kijken wat SENS inhoudt en welke invloed dit mogelijk zal hebben op ABM.

Er heeft één interview plaatsgevonden met een SENS expert. Daarnaast is er een informatiebijeenkomst bezocht waarbij SENS experts hebben verteld over hun aanpak en ervaringen. Na deze bijeenkomst was er de gelegenheid om met SENS experts zelf te praten en hen vragen te stellen. Een samenvatting van de verkregen informatie over SENS wordt hieronder weergegeven.

SENS is onderdeel van het programma Organisatieverbetering binnen Achmea en staat voor Samen Effectief Naar Succes. Deze methode is gebaseerd op Lean. Lean is de methode die Toyota hanteert en gaat over het elimineren van verspillingen vanuit het perspectief van de klant. Achmea borduurt voort op dit principe en gebruikt SENS als middel om bij te dragen aan de algemene identiteit en om vanuit het oogpunt van de klant verspillingen te elimineren met als doel effectiever te gaan opereren. Dit kunnen zij bereiken door verbeteringen te realiseren in processen, systemen en resources.

SENS heeft vier peilers:

1. Klanttevredenheid
2. Procesoptimalisatie
3. Operational management
4. Houding en gedrag

1. Klanttevredenheid

De klant staat centraal bij Achmea, daarom wordt periodiek de klanttevredenheid gemeten. Zo kunnen veranderingen snel worden opgemerkt.

2. Procesoptimalisatie

Zoals de peiler al aangeeft is hier het doel om processen te optimaliseren. Dit gebeurt door de twee meest gebruikte processen van ieder team uit te lichten, deze te analyseren en hier (samen met de medewerker) verbeterplannen voor bedenken.

3. Operationeel management

1. Productiviteit inzichtelijk maken
2. Productiviteitsverschillen tussen medewerkers inzichtelijk maken
3. Ervaringen van medewerkers over leidinggevende peilen.

Iedere dag wordt er een dagstart gehouden waarin kort de doelen van de dag worden doorgenomen. Eén keer per week is er de Keek op de week, dit is een iets uitgebreidere terugblik op cijfers, productiviteit, maar ook op bijvoorbeeld ziekteverzuim cijfers.

4. Houding en gedrag

Dit gaat over de manier waarop medewerkers met elkaar, maar ook met het werk en hun leidinggevende, omgaan. Achmea vindt het heel belangrijk dat de teammanager er is, betrokkenheid toont, actief werkoverleg voert, goede Compass gesprekken met zijn medewerkers heeft en op een juiste manier zijn medewerkers coacht en beoordeelt. Daarom wordt er in het SENS traject ook veel aandacht besteed aan Houding en gedrag.

Een SENS golf duurt ongeveer 16 weken, welke globaal als volgt is opgebouwd:

- prediagnose 2 weken
- diagnose 8 weken
- uitrolfase 6-8 weken

Hierna neemt de teammanager het over. De SENS expert blijft als back up/ adviseur/ vraagbaak op de achtergrond.

Tussen de diagnose en uitrolfase is een commitmentsessie gepland. Tijdens deze sessie committeert de teammanager zich met SENS. Dit houdt in dat de teammanager zijn (1) changestory verteld; waarom vindt hij SENS belangrijk, welke efficiencyverbetering wil hij gaan halen etc. (2) Zijn doelen aangeeft voor wat betreft harten 4 en (3) met ongeveer 20 verbeterideeën komt, dit zullen ongeveer vijf verbeterpunten per peiler zijn.

Daarnaast zijn er nog afdelingsoverstijgende punten. Deze komen bij de afdelingsmanagers te liggen.

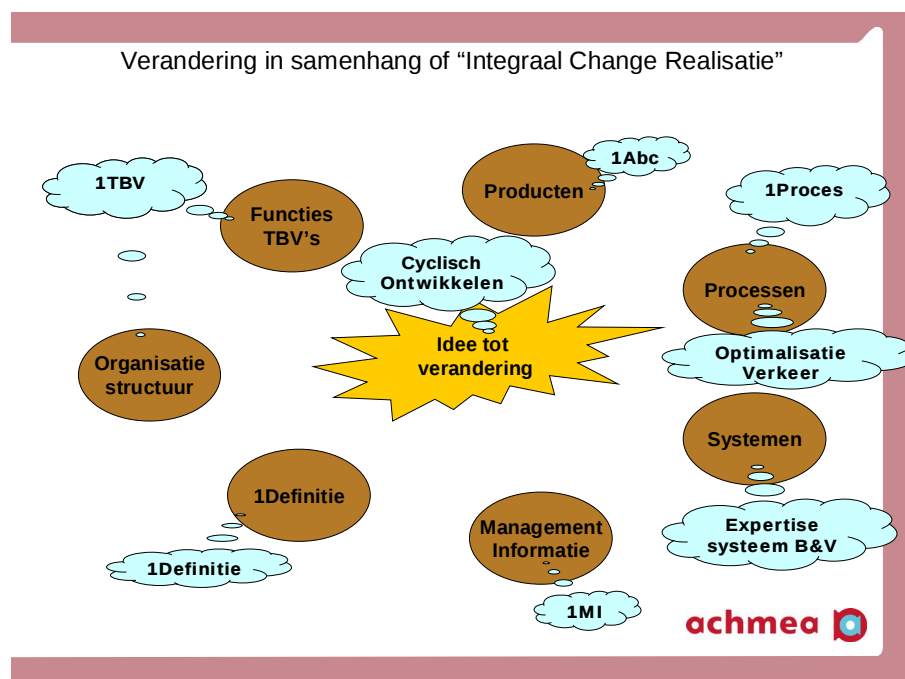
Kracht van SENS is dat er samen met de medewerkers wordt gekeken welke verbeteringen er behaald kunnen worden. Wanneer medewerkers zelf met verbeterideeën kunnen komen en deze ook gebruikt worden, zal het belang van efficiënt werken voelbaar worden en accepteren ze dit ook gemakkelijker. Begin september zal de eerste SENS golf binnen ASS in Apeldoorn van start gaan.

Bijlage 10. ICR

Integrale Change Realisatie (ICR) is een groepje waarvan de leden allemaal een afdeling binnen ASS vertegenwoordigen. Binnen het 2wekelijks gebruikersoverleg wordt gesproken over wijzigingen binnen de verschillende afdelingen en welke gevolgen dit heeft voor alle processen/ systemen binnen ASS. In het kader van dit onderzoek is er eind juni met de voorzitter van dit overleg gesproken over de rol van ABC/ABM binnen dit overleg. Hieronder wordt de uitwerking van het gesprek verder toegelicht.

Veel wijzigingen binnen ASS worden niet afgestemd met andere afdelingen, waardoor iedere keer naar verloop van tijd geconstateerd wordt dat andere afdelingen tegen problemen aanlopen door het niet of te weinig communiceren over veranderingen. De manager Business Control vond het daarom tijd dat er een groepje komt die deze veranderingen (vooraf) met elkaar bespreken. ICR is onderdeel van het project 1definitie en change management. Doel van dit project is om eenduidige definities vast te leggen zodat iedereen met dezelfde termen werkt.

De eerste versie van het ICR overleg bestond uit een afvaardiging van Business control en Business development. In deze setting bleef het echter moeilijk om de veranderingen binnen alle afdelingen in kaart te brengen. Daarom is besloten iedere afdeling een afgevaardigde te laten sturen naar dit (twee wekelijks) ICR gebruikersoverleg. Deze afgevaardigde is verantwoordelijk om alle voorgestelde veranderingen binnen zijn afdeling in te brengen in het gebruikersoverleg. Tijdens het overleg wordt gekeken welke impact deze verandering heeft op alle aandachtsgebieden van figuur 6.1.



Figuur 7.2 Aandachtsgebieden Integrale Change Realisatie.

Het 1ABC project hangt op dit moment aan het aandachtsgebied Producten. Doel van dit overleg is om vooraf integraal na te denken over de gevolgen van een verandering en wat voor impact dit heeft voor andere afdeling. Zodat bijvoorbeeld het team dat Management rapportages maakt direct aanpassingen in rapportages kan maken in plaats van rare uitkomsten constateren en er vervolgens achter moeten komen dat er een proces is gewijzigd.

Op het moment van dit gesprek is de voorzitter van het team bezig om de huidige situatie in kaart te brengen om scherp te krijgen welke veranderingen er op dit moment spelen. Binnenkort zullen ze starten met informatieve presentaties op de afdelingen om het belang van ICR toe te lichten en over te brengen. Hiermee hopen ze alvast draagvlak te creëren, zodat wanneer het project van start gaat (half september) de medewerkers hun wijzigingen door zullen geven aan de verantwoordelijke binnen hun afdeling.

Bijlage 11 Overzicht acties

		Ja	nee	K	ML	L	Toelichting
Transparant kostprijzen berekenen							
ASSU	Kostprijs naar wijze van melding, soort melding, merk en soort schade		x		x		Gegevens over wijze van melding toevoegen zodra beschikbaar
	Integrale kostprijs ASS	x					
	Integrale kostprijs ACC		x			?	Met ACC in gesprek over manier van kosten verdelen
Verkeer	Opbouw kostprijs op activiteiten niveau	x					
	Directe en indirecte kosten op activiteiten niveau inzichtelijk		x			?	Indirecte kosten naar dienst in beeld zal veel tijd vergen en het model groot en complex maken
	Maandelijks kostprijs inzichtelijk	x					
B&V	Opbouw kostprijs naar product, specialisme en merk	x					
	Uurtarief specialist		x	x			Zowel proces als functie splitsen in specialist en generalist
	Kostprijs generalist		x	x			Idem
Nauwkeuriger en efficiënter begroten							
ASSU	Bijdrage aan jaarlijks budgetteren	x					
	Maandelijks monitoren budget	x					
Verkeer	Idem						
B&V	Jaarlijks bijdrage aan budget (gemiddelde uren per opdr naar schadecategorie, percentage opdr zelf, percentage opdr uitbesteed, totale benodigde tijd		x		x		Percentage opdr zelf en uitbesteed staat nog niet in model. Kan worden toegevoegd, input kan dan worden gebruikt voor huidig gehanteerd excel model.
	Scenarioanalyses		x			x	Moet nog ontwikkeld worden, zal tijd kosten. Geen eerste prioriteit
	Maandelijks monitoren budget, zelfde wijze als jaarlijks		x		x		Zie toelichting jaarlijks

Ja	Direct volledig realiseerbaar
Nee	Deels of (nog) niet realiseerbaar
K	Korte termijn (startdatum tot 3 maanden)
ML	Middellange termijn (3 tot 6 maanden)
L	Lange termijn (meer dan 6 maanden)

		Ja	nee	K	ML	L	Toelichting
Capaciteit per afdeling begroten							
ASSU	Capaciteit begroten op jaarbasis	x					
	Maandelijks capaciteitsbenutting	x					
	Productiviteit per medewerker		x			-	Wanneer de productiviteit per medewerker wordt ingelezen in het model zal het model te groot en complex worden.
Verkeer	Op jaarbasis inclusief seizoensinvloeden		x			?	Voorwaarde budget per mnd, gebaseerd op wisselende vraag. Dan capaciteit per mnd berekenen. Kost veel tijd en heel precies zal het niet zijn. Het blijft een schatting die lang van te voren is gemaakt.
	Maandelijks capaciteitsbenutting		x				Zonder seizoensinvloeden wel mogelijk
B&V	Op jaarbasis aantal FTE (obv 1600 uur per FTE)		x	x			Gemiddelde netto arbeidsduur (GNA) aanpassen van 1440 naar 1600
	Productiviteit op afdelingsniveau		x				Wanneer GNA is aangepast, is het mogelijk.
Winstgevendheid per klant/ product							
ASSU	n.v.t.						
Verkeer	Winstgevendheid per product inclusief schadelast		x	x			Tarief, kostprijs en schadelast moeten nog aan elkaar gekoppeld worden
B&V	Winstgevendheid per product	x					
	Winstgevendheid per klant	x					

Ja	Direct volledig realiseerbaar
Nee	Deels of (nog) niet realiseerbaar
K	Korte termijn (startdatum tot 3 maanden)
ML	Middellange termijn (3 tot 6 maanden)
L	Lange termijn (meer dan 6 maanden)

