

## Processturing en -beheersing bij Scania Finance Benelux

### Aanleiding

Scania Finance verzorgt financierings- en verzekeringsproducten voor haar klanten. In de afgelopen jaren is de organisatie niet alleen snel gegroeid, maar zijn ook de finance gerelateerde business units van Nederland, België en Luxemburg verenigd in Scania Finance Benelux (SFB). Daarmee zouden alle organisatorische processen voor de drie landen ook geïntegreerd zijn, er bestaan echter in de praktijk nog de nodige verschillen. Hierdoor is er een suboptimale samenwerking tussen de verschillende interne afdelingen en dat leidt tot het niet juist en tijdig kunnen voorzien in klantbehoeften én tot mogelijke klantontevredenheid.

### Opdracht

Om de onderlinge afwijkingen tussen de werkwijzen vast te stellen, is Hofmeier ingeschakeld. Hierbij heeft SFB twee wensen uitgesproken: enerzijds moeten de operationele processen in kaart gebracht worden met hierin de verschillen in werkwijzen, anderzijds wil de organisatie kunnen sturen op processen en risico's en deze aantoonbaar beheersen voor interne en externe belanghebbenden (zoals de directie, aandeelhouders en toezichthouders). Uiteindelijk is in gezamenlijke overeenstemming besloten om voor de primaire waardeketen "Lead to Cash" alle operationele processen te modelleren en te beschrijven, de risico's in deze processen te inventariseren en voor de belangrijkste risico's controlemaatregelen te benoemen.

### Samenwerking

Voor de invulling van het project is er een projectteam gevormd dat bestaat uit drie personen. De opdrachtgever zelf vormt het eerste aanspreekpunt binnen Scania Finance Benelux voor de directie en de proceseigenaren voor wat betreft de voortgang van het project en eventuele inhoudelijke vragen. Daarnaast is een interne medewerker aangesteld om de processen te modelleren, te beschrijven en risico's en controles uit te werken. Als derde persoon is Stefan van Duren als consultant vanuit Hofmeier verantwoordelijk voor de invulling van operationeel proces- en risicomanagement binnen SFB en de bewaking van de kwaliteit van de opgeleverde documentatie.

Stefan is het project gestart met een tweedaagse training in proces- en risicomanagement. Verder was hij gedurende een half jaar voorzitter van de wekelijkse sessies waarin samen met proceseigenaren en procesexperts de processen in kaart zijn gebracht, de risico's zijn geïnventariseerd en de belangrijkste controlemaatregelen zijn benoemd. De interne medewerker heeft hierbij continu de uitwerking verzorgd, waarna de kwaliteit is geborgd door het uitvoeren van reviews op het opgeleverde werk door de consultant.

Ter afsluiting van het project is er onder leiding van Stefan een risico-workshop georganiseerd met het Management Team van Scania Finance Benelux. Hierin zijn de belangrijkste risico's die zijn geïdentificeerd in de primaire waardeketen besproken. Deze workshop heeft bij de MT-leden bewustwording van risico's gecreëerd. Dit zorgt voor de juiste 'tone at the top' voor de invulling van procesbeheersing en het Risk & Control framework binnen de organisatie.

## Resultaat

Uiteindelijk zijn alle operationele processen in de waardeketen “Lead to Cash” in kaart gebracht, inclusief de bijbehorende risico’s en controlematregelen. Op basis van de procesmodellen die zijn opgeleverd kunnen de variërende werkwijzen van de verschillende landen verder worden geüniformeerd. De workshops waarin collega’s van verschillende disciplines en culturen waren vertegenwoordigd hebben geleid tot een wederzijds begrip voor elkaars werkwijzen. Inzichten in de dagelijkse gang van zaken zijn gedeeld en men heeft hierbij van elkaar geleerd. De eerste “quick win” verbeteringen zijn zelfs direct doorgevoerd. Dit heeft ervoor gezorgd dat er nu een fundament is waarop verdere procesoptimalisatie kan worden gebaseerd.

Tevens is de eerste aanzet gegeven voor het inrichten van een Risk & Control framework dat bestaat uit een plan van aanpak voor het periodiek controleren van de beheersing van de risico’s, het rapporteren hierover en het actualiseren van de processen en risico’s. Na de eerste opzet van een beheersplan kan de organisatie nu zelf aan de slag met het verder invullen van de interne sturing en beheersing en het implementeren van de PDCA-cyclus voor Scania Finance Benelux.