

Transparantie: van bedreiging tot businessmodel

Impact op organisatie en informatie- voorziening

Transparantie is een trend die zowel in het bedrijfsleven als in de publieke sector langzaam maar zeker in kracht toeneemt. Enerzijds gedwongen door nieuwe regelgeving en anderzijds aangetrokken door de belofte van verbeterde dienstverlening onderzoeken organisaties wereldwijd de mogelijkheid om hun klanten meer te betrekken bij de interne processen. Maar wat houdt transparantie precies in? Biedt het echt voordelen? Wat zijn de valkuilen? We onderzoeken hoe deze trend zich ontwikkelt en wat de impact is op de organisatie en haar informatievoorziening.

Erwin Oord

In het bedrijfsleven zien veel organisaties transparantie nog als een vies woord, als een verplichte kijk in de keuken, afgedwongen door de steeds machtiger wordende toezichthouders. Bij de overheid, traditioneel niet uitblinkend in klantgerichtheid en doelmatigheid, is echter al geruime tijd een kentering aan de gang. Op zoek naar betere en klantgerichte dienstverlening in combinatie met efficiënt werken wordt op veel plaatsen geëxperimenteerd met het beperkt openstellen van de interne processen. Burgers en bedrijven kunnen zich zo gemakkelijker op de hoogte stellen van de voortgang van hun aanvraag. Dit is het begin van een trend die zal leiden tot een sneeuwbaaleffect: over een aantal jaren zullen alle bedrijven tot het uiterste gaan om informatie te delen met hun klanten. Want de klant is koning en wie niet meedoet, gaat ten onder. Overheid en publieke sector, nu nog de aanzwengelaars van deze trend, zullen in beperkte mate hierin meegaan.

Wat is transparantie?

Transparantie is de mate waarin een organisatie naar buiten toe inzicht geeft in hoe zij intern handelt. Je zou kunnen zeggen: de mate waarin de buitenmuren van de organisatie transparant zijn zodat klanten en anderen een blik naar binnen kunnen werpen. Traditioneel werken veel bedrijven als een black box. Je stopt er iets in (bijvoorbeeld een order) en op enig moment komt er weer iets uit. In de tijd daartussenin lijkt er voor buitenstaanders niets te gebeuren. Deze ondoorzichtigheid is veelal bewust gekozen als bescherming. Een bedrijf met een goed lopend proces wil immers niet dat concurrenten dat proces kopiëren. Maar erg klantvriendelijk is het niet! De eerste stap op weg naar een transparante organisatie is door bedrijven gezet onder druk van toezichthouders. Zo moeten banken bijvoorbeeld elk kwartaal rapporteren aan De Nederlandsche Bank. Die rapportage bestaat uit onder meer een opgave van allerlei kengetallen die aangeven hoe

Samenvatting

Voordelen van transparantie zijn onder andere kostenverlaging, kortere doorlooptijd, betere kwaliteit van het eindresultaat, grotere klanttevredenheid en betere binding tussen klant en leverancier. Een reëel nadeel is het risico op na-aperij. Er zijn vijf transparantieniveaus te onderscheiden, waarbij de organisatie transparantie achtereenvolgens beschouwt als bedreiging, noodzaak, instrument, samenwerkingsvorm en businessmodel.

de bank er financieel voor staat en of de risico's die zij loopt niet groter worden dan haar draagkracht. Deze vorm van gedwongen transparantie is voor alle bedrijven gelijk en vormt op zich geen stimulans om verder te gaan. Transparantie richting de klant is wat dat betreft interessanter. Klanten worden steeds mondiger en nemen geen genoegen meer met een black-boxorganisatie. Zij willen inzicht in de voortgang van hun order of verzoek en bedrijven die daarin achterblijven, dreigen klanten kwijt te raken. Een goed voorbeeld van een bedrijfstak waarin transparantie al een grote rol speelt in de concurrentiestrijd, is de transportsector, en dan met name het transport van pakketjes. Bedrijven zoals TNT en UPS bieden hun klanten de mogelijkheid hun pakketje over de hele wereld te volgen, van plaats naar plaats. Klanten kunnen, zij het beperkt, ook ingrijpen in het proces. Als een ander afleveradres gewenst is, kan dat à la minuut geregeld worden.

Waarom is transparantie zinvol?

Zoals aangegeven kan transparantie een concurrentievoordeel bieden. Maar de voordelen voor een organisatie gaan veel verder dan dat alleen:

- Inzicht in het lopende proces geeft de klant begrip en vertrouwen. Soms duurt een processtap langer dan voorzien, bijvoorbeeld omdat een vergissing is gemaakt. Door de klant te informeren wordt ergernis voorkomen. Hij wordt bij het proces betrokken en dat schept een band. Transparantie versterkt zo de relatie tussen klant en leverancier.
- Inzicht in het lopende proces maakt dat de klant hierin kan ingrijpen. Uiteindelijk weet de klant zelf het beste wat hij wil, dus laat hem dat vooral – en op het goede moment – kenbaar maken. Vraag er ook om! Transparantie bespaart zo kosten en doorlooptijd en vergroot de klanttevredenheid. Wellicht het simpelste voorbeeld hiervan is de vraag die bijna elke winkelier stelt: 'Wilt u er een tasje bij?'

- Inzicht in het lopende proces helpt de organisatie te bewaken dat het te leveren product afgestemd is op de klantvraag. Als er iets misgaat, kan de klant dat direct aangeven, soms nog voordat het bedrijf zelf weet dat er iets niet goed is. Of zelfs voordat de verkeerde stap is gezet. Het is bekend dat de kosten van fouterstel sterk toenemen naarmate de fout later in het proces wordt ontdekt. Transparantie bespaart ook hier kosten en doorlooptijd en vergroot de klanttevredenheid. Een voorbeeld is het afsluiten van een verzekeringspolis waarbij, als gevolg van een verkeerd begrepen antwoord van de klant, een moeizaam acceptatieproces doorlopen wordt dat achteraf gezien helemaal niet nodig was geweest.
- Inzicht in het lopende proces helpt ook de klant te bewaken dat het te leveren product is afgestemd op zijn vraag. Soms is bij de klant sprake van voortschrijdend inzicht en wil hij bij nader inzien toch afwijken van zijn oorspronkelijke vraag. Inzicht in hoe het product tot stand komt helpt hem niet alleen om zijn eigen wensen scherp te krijgen, maar ook om die op het juiste moment te uiten. Of ze in te slikken als dat moment al gepasseerd is. Transparantie leidt zo tot een beter passend eindproduct. Een voorbeeld is de klant die een nieuwe auto heeft besteld maar bij nader inzien toch die mooie lederen bekleding wil. Tot welk moment kan hij switchen?
- Inzicht in het lopende proces kan soms tot verrassende effecten leiden. Bedrijfsprocessen zijn veelal tot stand gekomen als gevolg van jarenlange kleine verbeteringen en aanpassingen. Door buitenstaanders te laten meekijken kunnen zij ook helpen die processen te optimaliseren of te veranderen. Bijvoorbeeld: als telkens weer dezelfde vraag of opmerking terugkomt, is dat een indicatie dat er daar in het proces iets niet goed zit. Of de klant die de vraag stelt: 'Waarom doen jullie zo moeilijk? Waarom niet op deze manier: ...?' Transparantie leidt zo tot procesverbetering.
- Inzicht in het lopende proces kan zelfs leiden tot nieuwe producten of diensten. De bovenge-

noemde voordelen zijn zodanig substantieel dat je er producten of diensten op kunt baseren die zonder transparantie eenvoudigweg niet mogelijk zijn. De kern van die producten of diensten is het in vergaande mate voldoen aan de specifieke wensen van de klant, tegen bescheiden kosten en met korte doorlooptijd. Transparantie biedt zo de mogelijkheid om de producten- en dienstenportfolio uit te breiden.

Waarom zijn organisaties niet transparant?

Gezien de voordelen van het bieden van transparantie is het eigenlijk een raadsel dat de meeste organisaties nu niet transparant zijn. Het blijkt dat doorzichtigheid vooral een verdedigingsstrategie is, gebaseerd op vier angsten:

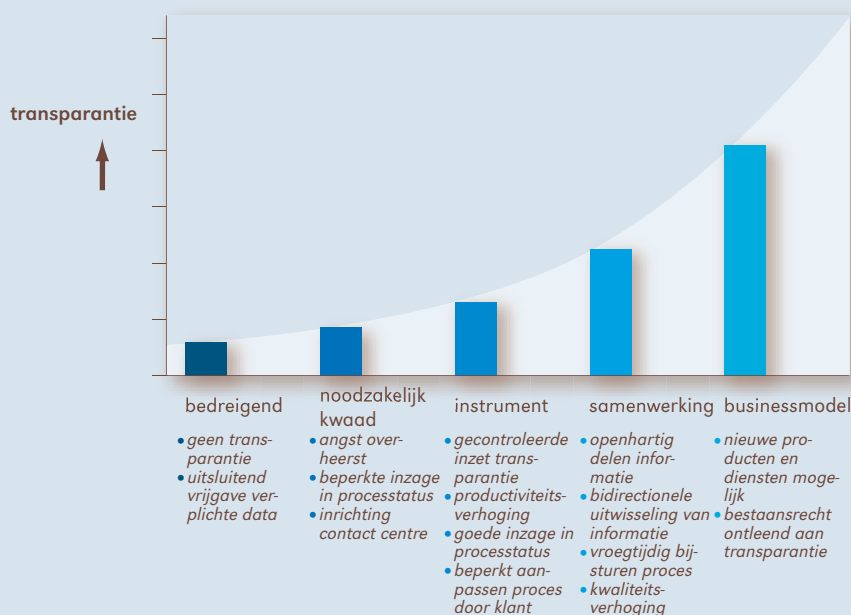
- Angst voor de concurrentie die goede ideeën en werkwijzen kaapt. Deze angst is reëel. De organisatie moet zich daarom goed bewust zijn van de essentiële onderscheidende kenmerken en moet maatregelen nemen om die te beschermen, bijvoorbeeld op basis van octrooirecht. Of ze moet die activiteiten wel afschermen. Dat neemt niet weg dat meestal meer dan 90 procent van alle activiteiten in een bedrijf helemaal niet onderscheidend is.

- Angst voor lastige klanten die heel veel tijd-rovende vragen stellen. Deze angst is niet reëel omdat transparantie juist helpt om lastige vragen te voorkomen. Transparantie leidt mogelijk wel tot meer klant-leverancierinteractie, maar dat is dan juist productieve interactie.
- Angst voor een zwakke positie in situaties waar de organisatie aansprakelijk gesteld wordt. Deze angst is niet reëel, want transparantie helpt juist om processen te verbeteren en geeft de klant een actieve rol waardoor hij medeaansprakelijk wordt voor het eindresultaat.
- Angst voor negatieve publiciteit als fouten aan het licht komen. Deze angst is niet reëel, want transparantie helpt juist om fouten te voorkomen of te corrigeren voordat ze nieuwswaardige proporties aannemen.

Hoewel transparantie aanknopingspunten kan bieden voor bedrijfsspionage en na-aperij, zien we dat het merendeel van de angst voor transparantie niet reëel is. De gevreesde risico's worden in veel gevallen zelfs voorkomen door opener te zijn!

Welke niveaus van transparantie zijn te onderscheiden?

Hoewel we nog aan het begin staan van de 'transparantierevolutie', loopt de mate waarin organisaties transparant zijn en willen worden sterk uiteen. We onderscheiden daarom een aantal niveaus van transparantie met als voornaamste doel om te kunnen classificeren (zie figuur 1). Het blijkt dat de stap van het ene niveau naar het eerstvolgende



Figuur 1. Vijf niveaus van transparantie

hoger gelegen niveau een aanzienlijke inspanning vergt. Het model kan helpen om die inspanning te onderkennen en bewust te kunnen aangaan.

Niveau 1: transparantie als bedreiging

Organisaties op dit niveau zijn zich niet bewust van de voordelen van transparantie. Ze zien het vooral als een bedreiging voor de bedrijfsvoering. Voor zover er sprake is van transparantie, is die afgedwongen door wet- en regelgeving. Dat betekent in de praktijk dat alleen enkele kerncijfers worden vrijgegeven, en dan nog alleen aan de verplichte afnemers. Feitelijk zitten alle rechtspersonen zoals bv's en nv's minimaal op dit niveau. Zij moeten immers conform wetgeving jaarrekeningen overhandigen aan de Kamer van Koophandel. Daarmee wordt automatisch niveau 1 van de transparantieladder gehaald. Het definiëren van een nulniveau, waarop helemaal geen informatie verstrekt wordt, is daarom weinig zinvol.

Niveau 2: transparantie als noodzakelijk kwaad

Op dit niveau begint de organisatie voorzichtig te experimenteren met het geven van inzicht in de bedrijfsvoering. Men onderkent dat er voordelen zijn, maar de angst overheerst. Inzage in procesgegevens beperkt zich tot het kunnen zien van de voortgang van een order of verzoek; hoe de interne processen met die order omgaan is niet of nauwelijks zichtbaar. Wel hebben organisaties op dit niveau meestal een *contact centre* ingericht, zodat men in elk geval met de klant in gesprek is. Als voorbeeld van organisaties op dit niveau gelden de meeste overheidsinstellingen in Nederland en Vlaanderen. De wil om met burger of bedrijf in contact te staan is aanwezig, maar de wijze waarop men dat aanpakt is heel beperkt. De angst om overspoeld te worden met vragen (of bezwaarschriften) lijkt te domineren; het vertrouwen dat de 'klant' kan helpen een zaak efficiënt af te handelen bestaat alleen op individueel niveau. Wie een brief stuurt, krijgt weken later een reactie; in de tussentijd inzicht krijgen in de voortgang is bijna onmogelijk.

Niveau 3: transparantie als instrument

Op dit niveau realiseert de organisatie zich dat transparantie een productiviteitsverhogende factor is. Men gebruikt het als instrument om doelmatig en klantgericht te werken. Het wordt echter wel gecontroleerd ingezet. Klanten krijgen inzage in klantprocessen voor zover dat direct bijdraagt aan een efficiënte afwikkeling van order of verzoek, maar meer ook niet. Aan het loket wordt elke vraag

beantwoord, maar een kijkje in de keuken nemen mag niet.

Een typisch voorbeeld van een organisatie op dit niveau is de wereldwijde pakketbezorger UPS. Klanten krijgen vergaand inzage in de behandeling van hun postpakket. Dat proces is heel professioneel ingericht. Buiten het standaardproces treden, bijvoorbeeld door het pakketje via een andere luchtvaartmaatschappij te laten vervoeren, is echter niet mogelijk.

Niveau 4: transparantie als samenwerkingsvorm

Op dit niveau ziet de organisatie transparantie echt als middel om samen te werken met klanten en businesspartners. Dat kan alleen door openhartig informatie te delen – en daarvoor moet een hoge drempel worden overwonnen! De transparantie op dit niveau maakt dat ook de fouten die men maakt, zichtbaar worden voor de buitenwereld. Dat lijkt onaantrekkelijk, maar het helpt wel om efficiënter te werken als fouten in een vroeg stadium ontdekt worden. Overigens werkt dit model het best wanneer de betrokken partijen elkaars belangen respecteren en ook een gezamenlijk belang hebben.

Een voorbeeld van hoe transparantie op dit niveau zou kunnen werken, is dat overheidsorganisaties bij het ontwikkelen van plannen voor bijvoorbeeld de aanleg van een nieuwe snelweg of spoorlijn al in een veel vroeger stadium belanghebbenden erbij zouden betrekken. Nu staan milieuorganisaties en overheid meestal lijnrecht tegenover elkaar. De overheid bereidt in het diepste geheim plannen voor en legt die, als men al maanden of soms zelfs jaren bezig is, ter inspraak voor aan het publiek. Dan blijkt vaak dat ergens in het traject een fout is gemaakt. Milieuorganisaties maken bezwaar en een deel van het werk moet opnieuw gedaan worden, met als gevolg vertraging van de plannen. Beter zou zijn om het publiek continu te laten meekijken tijdens het ontwikkelen van de plannen. Als ergens een fout wordt gemaakt, komt dat veel sneller aan het licht, zodat eerder corrigerende actie kan worden ondernomen. Er zal zo veel minder vertraging optreden, en als er vertraging optreedt omdat werk gecorrigeerd moet worden, dan is dat eerder bekend. Ook zullen de uiteindelijke plannen mogelijk beter zijn omdat alle belanghebbenden vanaf het begin input kunnen leveren.

Niveau 5: transparantie als businessmodel

Op dit hoogste niveau van de transparantieladder levert de organisatie producten en diensten

die hun bestaansrecht ontleen aan vergaande transparantie. Dit is niet zozeer een geheel nieuw niveau als wel een voortzetting van transparantie als samenwerkingsvorm. Vergelijk het maar met de informaticarevolutie: naast de automatisering van bestaande processen en producten (bijvoorbeeld internetboekhandel Amazon) kennen we inmiddels producten en diensten die zonder computer ondenkbaar en zinloos zijn, zoals virusscanners. Net zoals deze ontwikkeling van de informatica moeilijk te voorspellen is, is ook nog weinig te zeggen over waar vergaande transparantie ons gaat leiden. Wel zien we al diensten zoals prijsvergelijkingswebsites die hun bestaansrecht halen uit de transparantie van de achterliggende productenaanbieders.

Wat is de impact van transparantie op de organisatie?

Het zetten van de stap naar een hoger niveau van transparantie is een substantieel verandertraject dat vraagt om een goede voorbereiding. De impact op zowel organisatie als informatievoorziening is groot. Dit geldt voor elke stap naar het volgende niveau. Elke stap vraagt een verdergaande aanpassing van de organisatie en haar medewerkers.

Die aanpassingen betreffen meerdere aspecten. In de eerste plaats vraagt transparantie om aanpassing van bedrijfsprocessen en mogelijk van de organisatiestructuur. Een voorbeeld is de inrichting van een contact centre om op professionele wijze met klanten te communiceren. In de tweede plaats zullen medewerkers eraan moeten wennen dat ze 'op de vingers worden gekeken'. In een transparante organisatie is direct zichtbaar hoe medewerkers handelen. Dat vraagt om zorgvuldigheid. De truc is om de medewerkers het contact met klant of burger te laten ervaren als waardevol in plaats van als daadwerkelijk op de vingers gekeken worden. Een mooi voorbeeld is het oogziekenhuis dat met camera's in de operatiekamer aan familieleden van de patiënt de mogelijkheid biedt om de chirurg tijdens zijn werk letterlijk op de vingers te kijken.

In de derde plaats zullen medewerkers actief met klant of burger moeten gaan communiceren. Contactmomenten moeten natuurlijk als onderdeel van de bedrijfsprocessen worden opgenomen,

maar veel belangrijker nog is dat die momenten worden aangegrepen om daadwerkelijk effectief te overleggen.

In de vierde plaats dient men zich te realiseren dat organisatieveranderingen zoals nodig voor het bereiken van transparantie veel impact hebben en daarom niet in een dag gerealiseerd kunnen worden. De eerder gepresenteerde ambitieniveaus bieden een goede leidraad om zo'n organisatieverandering stapsgewijs door te maken. Een stapsgewijze aanpak waarbij telkens een ambitieniveau hoger gemikt wordt, heeft aanzienlijk meer kans van slagen dan een rigoureuze poging om in een keer naar het hoogste niveau te springen.

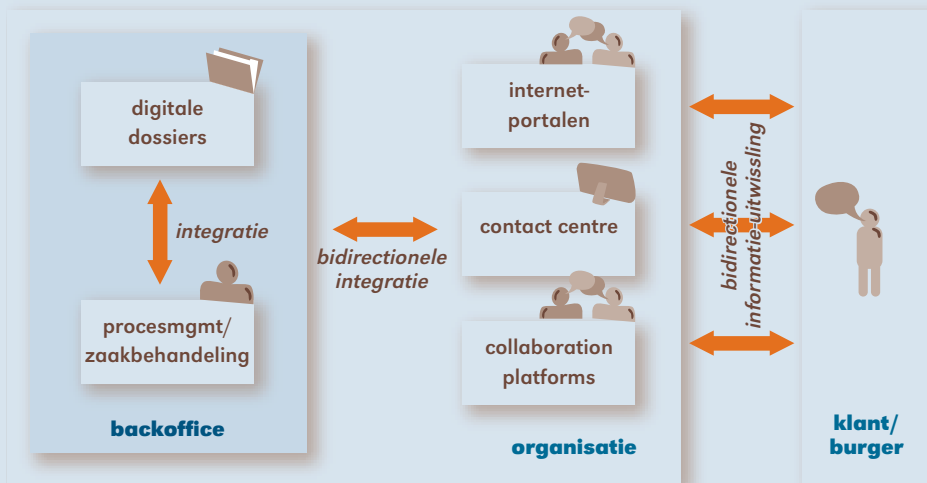
Wat is de impact van transparantie op de informatievoorziening?

In het voorgaande is beschreven dat transparantie een belangrijke trend is die in kracht toeneemt en die grote impact zal hebben op organisaties en hun medewerkers. De vraag is nu welke impact die trend heeft op de informatievoorziening in een organisatie. Hier geldt dat vooral de eerste stap een hele grote is. Om van niet-transparant naar 'een beetje transparant' te gaan zijn namelijk basisvoorzieningen nodig die ook voor alle verdergaande stappen worden gebruikt.

Vanuit informatievoorzieningsperspectief heeft transparantie een aantal aandachtsgebieden. In figuur 2 zijn de belangrijkste aandachtsgebieden weergegeven.

»Wie niet investeert in transparantie, zal de concurrentieslag verliezen«

Als eerste moet de behandeling van orders en verzoeken van klanten of burgers expliciet onderdeel worden van de informatievoorziening. Het kan niet meer zo zijn dat een dossier voor bijvoorbeeld een vergunningaanvraag onder behandeling is bij een medewerker en dat niemand anders op de hoogte is van de status. Immers, als de aanvrager belt en naar de status vraagt, moet iemand hem dat kunnen vertellen, ook als de betreffende medewerker afwezig is. Beter nog, de aanvrager moet het via internet zelf kunnen zien. Het is daarom noodzakelijk om gebruik te maken van een applicatie



Figuur 2. Transparantie: aandachtsgebieden vanuit informatievoorzieningsperspectief

waarin processen en voortgang worden vastgelegd. Dat kan een business-process-management- of zaakbehandelingsysteem zijn. De uitdaging ligt hier in het implementeren van zo'n systeem, hoewel voor veel organisaties het eerst in kaart brengen van de bedrijfsprocessen al moeite genoeg zal kosten. Een ander aspect hierbij is digitalisering van dossiers. In een transparante omgeving is geen plaats voor papieren dossiers met handgeschreven aantekeningen.

Als tweede moet de informatie over orders, verzoeken en dossiers en hun voortgang beschikbaar worden gemaakt voor de klant of burger. Dat vraagt om ontsluiting via internetportalen en eventueel andere kanalen. Primair betekent dit het implementeren van het internetportaal zelf inclusief de bijbehorende infrastructuur en veiligheidsvoorzieningen. Secundair moet dat portaal gevuld worden vanuit de backofficesystemen. De integratie tussen portaal en backoffice is meestal de grootste uitdaging. Met name als er meerdere backofficesystemen gebruikt worden, liggen de complicaties om de hoek. Informatie uit meerdere systemen integreren tot een consistent geheel blijkt in de praktijk moeilijk. Een van de oorzaken hiervan is verschillen in de in systemen gehanteerde semantiek en actualiteit van informatie. Een bijzonder uitdagende casus die dit illustreert is het initiatief in Nederland om te komen tot een Nationaal Pensioenregister waar alle werknemers in kunnen zien welke pensioenrechten zij in hun loopbaan hebben opgebouwd. De informatie om die vraag te kunnen beantwoorden, moet komen van alle pensioenfondsen en pensioenverzekeraars, en die gebruiken alle hun eigen systemen met eigen semantiek.

Voordat dossiers daadwerkelijk naar buiten toe geopend worden, zal in veel gevallen ook eerst een opschoningsactie gedaan moeten worden. Niet zelden staan in dossiers nu allerlei aantekeningen die niet voor de klant bedoeld zijn.

Als derde moet de klant of burger de mogelijkheid krijgen invloed uit te oefenen op het proces. Dat betekent het faciliteren van een informatiestroom van klant naar proces. Internetportaal en contact centre moeten informatie, bijvoorbeeld een bijgestelde klantvraag of de opmerking dat de behandelend ambtenaar een fout heeft gemaakt, kunnen invoeren en die informatie moet teruggeleid worden naar de backofficesystemen. Vervolgens moet die informatie weer gebruikt worden in het bedrijfsproces. De integratie tussen frontoffice en backoffice moet dus tweerichtingsverkeer toestaan. In geval van de meer ambitieuze niveaus van transparantie zal die integratie daarbij verder moeten gaan dan de mogelijkheid een webformuliertje in te vullen. Het moet dan immers mogelijk zijn om ongevraagd onverwachte interventies te doen. Als vierde moeten, wanneer transparantie wordt ingezet als middel om daadwerkelijk samen te werken, internetportalen uitgebreid worden tot multifunctionele *collaboration platforms*. Denk daarbij aan het inzetten en combineren van moderne middelen als forums, wiki's, sociale netwerken en dergelijke. Enkele bedrijven benutten deze media nu al bij het ontwikkelen van nieuwe producten en laten daarbij enthousiaste klanten participeren in de productontwikkeling. Er is echter veel meer denkbaar en moderne softwareleveranciers en dienstenaanbieders bieden steeds meer mogelijkheden op dit gebied.

Conclusie

Transparantie heeft organisaties in de publieke sector en in het bedrijfsleven veel te bieden. De voordelen zijn substantieel en de gepercipieerde nadelen blijken in veel gevallen niet reëel. Voordelen zijn onder andere verlaging van kosten en doorlooptijd, betere kwaliteit van het eindresultaat, grotere klanttevredenheid en een betere binding tussen klant en leverancier. Een reëel nadeel is het risico op na-aperij. Er is een aantal niveaus van transparantie te onderscheiden, waarbij de organisatie transparantie achtereenvolgens beschouwt als bedreiging, noodzaak, instrument, samenwerkingsvorm en businessmodel. Het zetten van de stap naar een hoger niveau van transparantie vraagt een forse inspanning met zowel impact op de informatievoorziening als op de organisatie en haar medewerkers. Men dient daarom niet over een nacht ijs te gaan. Toch wegen de voordelen ruimschoots op tegen de investering. In de toekomst is achterblijven bij de concurrentie geen optie. Wie niet investeert in transparantie, zal de concurrentieslag verliezen.

Ir. Erwin Oord

is principal consultant en partner bij het onafhankelijke ICT-architectuuradviesbureau ArchiXL. E-mail: oord@archixl.nl.