

Het creëren van dialoog tussen Business en ICT in de bancaire sector

VERBINDEN VAN KETENPARTNERS



Onder druk staande marges, dure funding door de kredietcrisis en hogere kosten door wet- en regelgeving hebben de noodzaak voor het verlagen van operationele kosten in de bancaire sector vergroot. Daarmee blijft kostenbesparing voor bancaire instellingen meer dan ooit een strategische prioriteit.

Het is geen nieuw fenomeen dat banken hun operationele kosten verlagen door activiteiten te concentreren en daarmee schaalvoordelen te realiseren. Een gevolg is dat verschillende organisatieonderdelen (bijv. front office, mid office, back office, ICT) gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het leveren van een product of dienst aan de (eind)klant. Om aan de wensen van deze (eind)klant te kunnen voldoen, is het belangrijk dat de neuzen van al die organisatieonderdelen dezelfde kant op staan en dat ze elkaars partners worden in een bancaire productketen (bijv. betalen, beleggen, financieren). Daarom is een goede aansluiting tussen deze ketenpartners van groot belang.

Dit artikel beschrijft hoe een betere aansluiting tussen ketenpartners kan worden gerealiseerd. Het spitst zich toe op de samenwerking tussen een ICT Service Center en hun interne klanten in een bancaire context. Allereerst worden de factoren inzichtelijk gemaakt die bepalend zijn voor de dynamiek in deze samenwerking. Vervolgens beschrijft dit artikel de methodiek die de Rabobank in samenwerking met Magnitude Consulting heeft ontwikkeld om de partners in de keten beter met elkaar te verbinden.

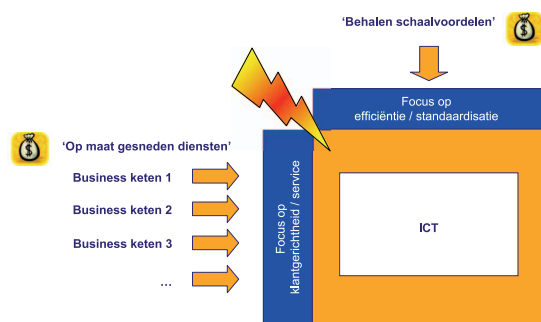
De dynamiek van de samenwerking

Welke factoren zijn bepalend voor de dynamiek in de samenwerking tussen een ICT Service Center en haar interne klanten? Onderstaand een opsomming van vaak voorkomende factoren.

FRED VAN POWDEROIJEN EN STEVEN WILLEKENS

1. Het Service Center heeft vaak verscheidene (interne) klanten en dient als zodanig haar producten en dienstenpalet aan te sluiten op de (soms conflicterende) wensen en eisen van die klanten.
2. Het samenvoegen van alle ICT-activiteiten leidt tot meer complexiteit. Dit betreft het aansturen van een grotere ICT-organisatie, het besturen van de samenwerking met alle interne klanten en het managen van de systeemcomplexiteit (applicaties en infrastructuur).
3. Het Service Center dient kosten te verlagen door het realiseren van schaalgrootte en standaardisatie. Onderstaande illustratie visualiseert de voor een SSC kenmerkende spagaat die wordt veroorzaakt door een combinatie van de eerste drie punten.

ICT in spanningsveld tussen efficiency en klantbehoeften



4. Het centraliseren van ICT-activiteiten in een zelfstandige entiteit leidt meestal tot verlies van directe zeggenschap van de business op de ICT-dienstverlening.
5. De splitsing van activiteiten leidt vaak tot onduidelijkheid over de exacte verdeling van verantwoordelijkheden bij beide partijen.
 - Wie is eigenaar van de systemen?
 - Wie maakt afspraken over functionaliteit van applicaties met alle business gebruikers?
 - Wie is verantwoordelijk voor de continuïteit van de processen (en ondersteunende applicaties en infrastructuur) in de hele keten?
6. De samenwerking wordt vaak gekenmerkt door gedwongen winkelnering, waardoor de instrumenten om invloed uit te oefenen vanuit beide partijen beperkt zijn.
7. De toename van concurrentie stelt niet alleen eisen aan een efficiënte operatie, maar ook aan een snelle en flexibele operatie die snel nieuwe producten op de markt kan zetten.
8. Eén gemandateerde business partij die over alle bancaire ketens heen prioriteiten kan stellen, ontbreekt vaak.
9. De eisen van toezichthouders worden steeds strenger (bijvoorbeeld ten aanzien van 'In Control Statements').

Doelstelling Rabobank

Ook binnen de Rabobank zijn de ICT-activiteiten gecentraliseerd binnen één ICT Service Center. Een van hun doelstellingen betreft de continue verbetering van de dienstverlening aan interne klanten. Met een selectie van deze interne klanten is een pilot opgestart om een betere aansluiting tussen beide partijen te realiseren; een startpunt voor het verder verbeteren van de dienstverlening aan alle interne klanten.

De methodiek

De hiervoor ontwikkelde methodiek is specifiek gericht op het verbinden van het ICT Service Center en haar interne klanten binnen de Rabobank. De methodiek is breder toepasbaar en kan van toegevoegde waarde zijn in alle situaties waarin ketenpartners beter op elkaar moeten aansluiten. De methodiek bestaat uit vijf stappen die in de gestelde volgorde in nauwe samenwerking tussen de ketenpartners doorlopen dienen te worden.

Stap 1: committeer beide partijen aan een dialoog

Stap 2: bepaal waar de samenwerking nu staat

Stap 3: maak het groeipad inzichtelijk

Stap 4: spreek verwachtingen uit en maak concrete resultaatafspraken

Stap 5: richt een structurele dialoog in om te monitoren en bij te sturen

Stap 1: committeer beide partijen aan een dialoog

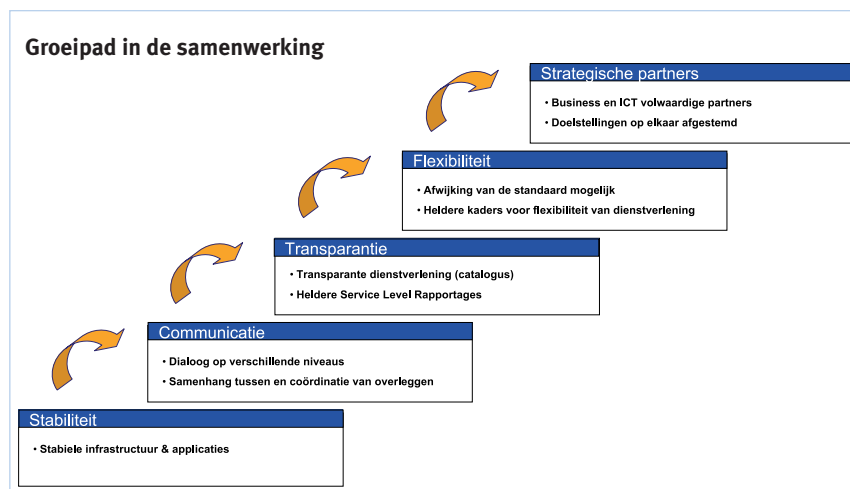
Een betere aansluiting tussen Business en ICT kan alleen ontstaan in dialoog. Voorafgaand aan het traject dienen beide partijen expliciet commitment af te geven; een kritieke succesfactor voor het slagen van het traject. Ze moeten het belangrijk vinden (op alle niveaus) en er tijd aan willen besteden. Vervolgens dient een kernteam te worden geformeerd, bestaande uit de belangrijkste spelers van beide partijen. Zij doorlopen de stappen van dit traject met elkaar en zijn verantwoordelijk voor het erbij betrekken van hun achterban. Het is namelijk de achterban die uiteindelijk de aansluiting verbetert en zij moeten daarom de meerwaarde van de dialoog (h)erkennen.

Stap 2: bepaal waar de samenwerking nu staat

Binnen het kernteam wordt eerst vastgesteld waar de samenwerking nu staat. In een onderzoek (enquêtes en interviews) wordt vastgesteld wat beide ketenpartners belangrijk vinden en hoe ze elkaar beoordelen. Ze worden ook uitgenodigd om op de stoel van de ander plaats te nemen door vragen als 'wat heeft jouw ketenpartner van jou nodig?'. De resultaten worden plenair besproken en het resultaat is een gezamenlijk startpunt: waarover zijn we tevreden en wat behoeft verbetering?

Stap 3: maak het groeipad inzichtelijk

De derde stap betreft het plaatsen van dit startpunt in een groeipad van verbeterpotentieel. Om het verbeterpotentieel in hapklare brokken te verdelen, worden in plenaire discussies verbeterthema's benoemd, gedefinieerd en geprioriteerd (zie voorbeelden in onderstaande illustratie). Het verdient de voorkeur de thema's een voor een op te pakken omdat het effectueren van de thema's vergaande gevolgen heeft voor de betrokken organisatieonderdelen. 'Wat vinden we het belangrijkste, wat lossen we als eerste op en minstens zo belangrijk: wat doen we (nog) niet?'



Stap 4: spreek verwachtingen uit en maak concrete resultaatafspraken

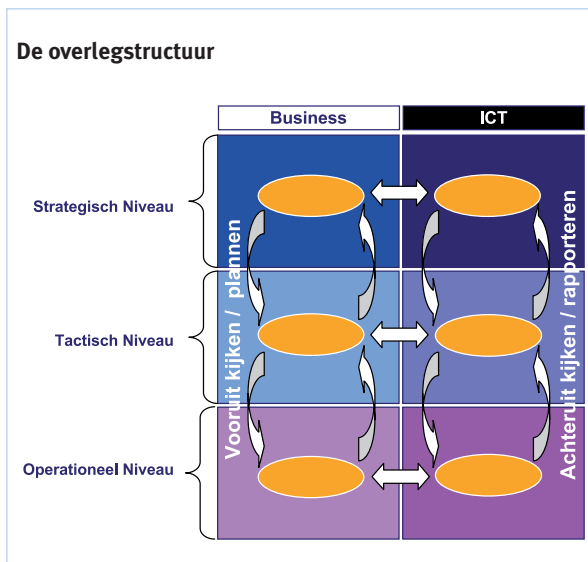
Nadat een gezamenlijk beeld is ontwikkeld over het groeipad, wordt in stap 4 het thema met de hoogste prioriteit concreet uitgewerkt. Om ervoor te zorgen dat beide partijen dezelfde verwachtingen hebben, is het noodzakelijk de volgende vragen gezamenlijk te beantwoorden: 'Wat is er af als het af is, welke stappen dienen doorlopen te worden om daar te komen, wie heeft hierin welke verantwoordelijkheid?'

Stap 5: richt een structurele dialoog in om te monitoren en bij te sturen

De eerste vier stappen worden bij voorkeur doorlopen met participanten van beide organisatieonderdelen. Deze stap richt zich op het borgen van de projectresultaten in de dagelijkse praktijk. Het verbeteren van de relatie, de inhoudelijke aansluiting op elkaar en de (ontwikkeling in) dienstverlening wordt pas gerealiseerd als er blijvend aandacht aan wordt besteed. Dat begint met het inrichten van een structurele dialoog om de voortgang te monitoren. Onderstaand een voorbeeld daarvan waarbij op strategisch, tactisch en operationeel niveau afstemming tussen de partners plaatsvindt.

Tot slot

Bovenstaande stappen zijn door ketenpartners binnen de Rabobank in de praktijk doorlopen. Een belangrijke les is dat het verbinden van ketenpartners een leerproces is. Het opstarten van dit proces en het inbedden van de werkwijzen in de organisatie vragen tijd en aandacht. Een kwalitatief sterke dialoog ontstaat niet in het eerste gesprek. Zoals een manager van de Rabobank het verwoordde: 'In het begin verkent men elkaars neuzen, daarna schuurt men de neuzen als Eskimo's tegen elkaar aan, pas na verloop van tijd gaan de neuzen dezelfde kant op staan. Een steeds effectievere dialoog heeft de verbinding tussen de ketenpartners versterkt.' •



Fred van Pouderoijen is manager bij Klantencontact Contractmanagement, onderdeel van Rabobank Groep ICT

Drs. Steven Willekens is organisatieadviseur bij Magnitude Consulting (www.magnitude.nl). Een onafhankelijk adviesbureau gespecialiseerd in strategie, besturing en grootschalige verandertrajecten en met ruime ervaring in de begeleiding van financiële instellingen bij het bepalen van hun strategie en organisatie-inrichting.