

DE BUSINESS CASE VAN VERTROUWEN

Banken hebben nogal eens te kampen met een versnipperde organisatie. Door jaren van fusies en overnames is uit verschillende onderdelen, systemen en culturen een nieuwe organisatie ontstaan. Het geheel kan vaak alleen met veel kunst- en vliegwerk, tegen hoge kosten en vele manuren draaiende gehouden worden.

tekst: Philip Overkleef | beeld: Sjoerd van der Hucht

Eelco Rouw

Eelco Rouw is Practice Lead Enterprise Architecture bij Getronics Consulting. Eelco adviseert klanten over de toegevoegde waarde van architectuur en de optimale inrichting van architectuurfuncties binnen organisaties. Hij heeft diverse organisaties (zowel non-profit als profit) geadviseerd, waarbij de combinatie van proces en inhoud altijd centraal heeft gestaan. Op dit moment houdt hij zich voornamelijk bezig met het ontwikkelen van leiderschap binnen de architectuurfuncties.

Alex van Os de Man

Alex van Os de Man is Business Consultant en heeft 29 jaar aan bancaire ervaring, onder andere bij Custody, Global Relationship Management, Transaction Services, Information Management en BCM. Alex werkt samen met Getronics Consulting aan oplossingen voor de financiële markt. Alex is Associate bij Fortress Interim Services, dat als onderdeel van Fortress Group voornamelijk gespecialiseerd is in Safety, Security, Risk Management & Compliance-vraagstukken.

Het kan zelfs gebeuren dat op een dag blijkt dat die organisatie niet meer optimaal voldoet. De baten wegen niet meer op tegen de kosten en de bank kan het dienstverleningsniveau niet meer op peil houden. Er moet iets veranderen en het is aan de bestuurder om daarin keuzes te maken; de keuze voor een nieuwe IT-omgeving of voor herinrichting van bedrijfsprocessen bijvoorbeeld. Toch knaagt er iets. De kans is aanwezig dat de verkeerde beslissingen worden genomen, omdat het aan voldoende informatie ontbreekt om een gefundeerde keuze te maken. De kans is ook aanwezig dat symptomen worden bestreden, maar onderliggende problemen niet worden herkend. Toch worden er knopen doorgelicht, terwijl soms weinig vertrouwen in een goede afloop bestaat. In de praktijk blijkt dit wantrouwen helaas maar al te vaak terecht; alle mooie plannen en oplossingen ten spijt is het eindresultaat vaak niet optimaal. Hoe voorkom je dat keuzes worden gemaakt op de verkeerde gronden? Daarover hebben Eelco Rouw en Alex van Os de Man vanuit hun werkervaring een duidelijke visie. Hun uitgangspunt: vertrouwen. In een gesprek zetten zij uiteen hoe deze business case van vertrouwen eruit ziet. »

Eelco Rouw (links) en Alex van Os de Man (rechts)



*Waar het vaak aan ontbreekt
is iemand die het onzichtbare
zichtbaar maakt*

Hachelijk

In de meeste organisaties, dus ook in het bankbedrijf, ligt de eindverantwoordelijkheid voor alle beslissingen bij één van de bestuurders of de CEO. En zo hoort het ook, beamen Rouw en Van Os de Man. Het probleem is alleen dat de bestuurders niet overal verstand van kunnen hebben en niet overal tegelijk kunnen zijn. Toch kunnen veel beslissingen alleen goed genomen worden op basis van kennis en een goede onderbouwing. Bijvoorbeeld: de bestuurder moet goedkeuring geven aan een project om de IT opnieuw te organiseren. Hij weet niet altijd wat de gevolgen van de implementatie zullen zijn en of de medewerkers voldoende kennis hebben om ermee te werken. Misschien houden ze het liever bij het oude, want daarmee werken ze immers al decennia lang. En weet de bestuurder eigenlijk wel wat voor systemen

‘Een goede enterprise architect is een trusted advisor’

er allemaal gebruikt worden binnen de organisatie? Is het nieuwe systeem überhaupt in staat om alles over te nemen? Het zijn belangrijke vragen, zeker in grote financiële organisaties die vaak zijn ontstaan uit talloze overnames van kleinere bedrijven met eigen systemen, een eigen identiteit en een eigen wil. Van Os de Man: “De bestuurder moet beslissingen nemen terwijl hij niet precies weet waarvoor hij kiest en wat de exacte gevolgen van zijn keuze zijn. En dat terwijl de belangen groot zijn. Er worden steeds zwaardere eisen gesteld aan het functioneren van een bank. Er valt nu eenmaal, terecht overigens, niet te ontkomen aan wetgeving als SOX en Basel II, terwijl ook maatschappelijke verantwoordelijkheid een steeds belangrijker issue wordt. Dat maakt beslissen vanuit een positie van wantrouwen, vanuit de angst dat de beslissing wellicht niet de juiste is, een hachelijke onderneming. Angst is immers een slechte raadgever.”

Tweedehands

De heren maken een vergelijking met de aanschaf van een tweedehands auto. Rouw: “Stel, je zoekt een auto met leren bekleding en een navigatiesysteem en genoeg vermogen om een grote caravan te trekken. Zelf heb je niet zoveel verstand van auto’s, maar je hebt een nette occasion gezien die er goed uitziet, een goede prijs heeft en, zo blijkt na een proefrit, ook nog eens lekker rijdt. Bovendien heeft de buurman er ook een en hij is laaiend enthousiast. Doen, zou je zeggen, maar toch blijft er een knagend gevoel van twijfel omdat je eigenlijk geen flauw idee hebt waar je op moet letten. Als je onder de motorkap kijkt ziet het er allemaal best leuk uit, maar waar alles voor dient? Welke auto je ook koopt, enig wantrouwen blijft altijd bestaan.” Toch is er, vinden Rouw en Van Os de Man,

De praktijk I

De vraag achter de vraag

Er zijn praktijkvoorbeelden te over waaruit blijkt dat een trusted advisor hard nodig is. Zo kreeg Eelco Rouw eens de vraag om een voorstel te doen om een IT-omgeving te vereenvoudigen (consolidatie), met het oog op verhoging van de efficiëntie. Rouw: “Zoals in veel gevallen bestond ook hier de neiging om een probleem vanuit producten en oplossingen te benaderen, om niet verder te kijken dan de technische kant van de zaak. Er werd gedacht dat samenvoeging en modernisering van de technische systemen een eind zou maken aan de problemen. Men was verblind geraakt door de technische mogelijkheden en was daardoor niet doorgedrongen tot de kern van het probleem.

Door ons advies zag de klant in dat voor een echt duurzame oplossing de hele IT-beheerorganisatie tegen het licht gehouden moest worden. Wij plaatsten de problemen in een breder perspectief en konden daardoor tot een advies voor een structurele efficiëntieverbetering komen. Eigenlijk stelde men dus vanaf het begin de verkeerde vraag, want het ging uiteindelijk om veel meer dan techniek alleen. Dat is voor ons altijd weer een uitdaging: om de vraag achter de vraag helder te krijgen.”

een manier om dat wantrouwen weg te nemen: even om je heen vragen of er niet toevallig een goede vriend van de familie is die kan helpen bij de aanschaf. Iemand die verstand van auto’s heeft, die weet wat je nodig hebt en wat je gezin verwacht. Iemand die het budget kent en kan wijzen op tekortkomingen en roestplekken. Zodat je uiteindelijk wél met vertrouwen kunt kiezen.

Onzichtbaar

Als potentiële koper van een auto kun je niet alles weten. Sommige dingen blijven onzichtbaar, omdat je niet weet waar je moet kijken en omdat je soms ook niet precies weet op welke gronden je een beslissing moet nemen. Zo is het ongetwijfeld ook in een rol als bestuurder van een grote financiële organisatie. Waar het vaak aan ontbreekt is iemand die het onzichtbare zichtbaar maakt. Iemand die vanuit het perspectief van de bestuurder naar de situatie in de organisatie kan kijken en bloot kan leggen waar mogelijke *business benefits* te behalen zijn. Het is de rol van de *enterprise architect*, of beter gezegd: wat die rol in de visie van Rouw en Van Os de Man hoort te zijn.

Van Os de Man: “Een goede enterprise architect is een *trusted advisor*. Iemand die helpt de juiste vragen te formuleren over de bedrijfsprocessen en de eventueel daarbij benodigde informatievoorziening. Daarnaast helpt de Enterprise Architect ook het juiste antwoord op die vragen te geven. De architect zit niet in een ivoren toren, maar is iemand die qua techniek, politiek en cultuur naast de CEO kan staan en met alle betrokkenen van werkvloer tot boardroom overlegt. Hij wint als onafhankelijke *broker* tussen business en IT vertrouwen bij alle belanghebbenden en creëert gemeenschappelijk

De praktijk II

De perfecte oplossing

Bij een organisatie werden inspecties al jaren op papieren formulieren ingevuld en achteraf overgetypt op kantoor. Digitale invoering van inspectierapporten zou een forse efficiëntieverhoging met zich mee brengen en meer inspecties in dezelfde tijd mogelijk maken. De software-ontwikkelafdeling stond al in de startblokken om een stevige applicatie te bouwen; met een beetje geluk zou deze 'al' binnen een half jaar beschikbaar kunnen zijn. Rouw: "De oplossing van de ontwikkelafdeling was technisch heel fraai, maar uiteindelijk niet de beste optie voor deze organisatie. We hebben besloten om voor de digitale verwerking van formulieren een standaard formulierenprogramma te gebruiken. Zo konden de inspecteurs al binnen twee weken aan de slag." Deze aanpak scheelde de organisatie een forse hoeveelheid ontwikkelwerk. De leverancier van het formulierenprogramma kon ondersteuning leveren en aanpassingen in de formulieren konden eenvoudig door de eigen organisatie uitgevoerd worden. Rouw: "IT benadert problemen vaak alleen vanuit de techniek en heeft weinig oog voor andere, minstens zo belangrijke factoren. Een oplossing die technisch gezien maar voor 80% voldoet, maar wel snel beschikbaar is, kan te prefereren zijn boven een technisch perfecte oplossing die een lange doorlooptijd heeft."



draagvlak. De architect brengt in kaart wat voor mensen aan boord zijn, welke bedrijfscultuur er heerst, wat voor systemen er worden gebruikt. Hij legt bloot waar de afhankelijkheden zitten en wat er goed gaat en wat niet." Op deze manier ontstaat een volledig beeld van de organisatie, van de belangen die er heersen, hoe de verschillende afdelingen in elkaar grijpen en hoe de organisatie optimaal kan worden ingericht. Zonder daarbij tekort te doen aan de afzonderlijke schakels van de keten. Het gaat er niet om een kant-en-klaar model of standaard IT-oplossing op de organisatie los te laten en langs die meetlat een antwoord op alle vragen te formuleren; het gaat erom dat een integraal beeld ontstaat van de organisatie, aan de hand waarvan de juiste beslissingen genomen kunnen worden.

Ownership

Bij een architect wordt veelal gedacht aan mensen die een blauwdruk opstellen en vertellen hoe deze moet worden gerealiseerd. Veel architecten en hun leidinggevendenden zien de blauwdruk als het belangrijkste product van de architectuur. Bij het opstellen van de blauwdruk wordt echter veelal voorbij gegaan aan het 'hier en nu'. Rouw: "De effectieve architect vervult voornamelijk de rol van adviseur in vraagstukken van alledag. Hij gebruikt de blauwdruk louter als middel om complexe veranderingen te beschrijven. Bij de effectieve architect beslist de bestuurder; bij die laatste ligt dus het ownership. De architect denkt slechts mee, biedt tegenwicht, is een gesprekspartner die inzicht verschaft en de bestuurder bewust maakt van de toestand van de organisatie. Hij helpt knelpunten en pluspunten te herkennen en faciliteert het besluitvormingsproces."

De term 'ownership' is ook in een andere zin belangrijk. Een effectieve enterprise architect gaat proactief te werk, maar zal ten eerste zo goed mogelijk willen voldoen aan de taak die hij heeft gekregen. Rouw: "Als het nodig is om een verdieping aan te brengen, dan zal een goede architect deze zeker aandraagen. Waar mogelijkheden bestaan om terrein te winnen, om business benefits te halen, zal hij de klant daar zeker over informeren, maar de oorspronkelijke opdracht blijft altijd centraal staan. Aan de andere kant: als de klant dreigt in zijn ambitie uit de bocht te vliegen, fungeert de architect als vangrail. Je moet geen gouden bergen beloven als er een diep ravijn op de loer ligt."

Vertrouwen

Al het bovenstaande is gebaseerd op vertrouwen. Het vertrouwen dat je je kunt verlaten op een trusted advisor bij het maken van keuzes. Uiteindelijk is het diens taak het wantrouwen dat bestaat tegenover belangrijke beslissingen weg te nemen. Een bestuurder die het gereedschap heeft om de juiste beslissingen te nemen houdt het stuur stevig in handen en heeft controle over zijn eigen bestemming. Dat is de business case; de business case van vertrouwen. «