Nieuw hart voor bankbedrijf

ING is in Nederland met afstand de grootste IT-werkgever. In een markt waar technologie steeds belangrijker wordt om in te spelen op de behoeften van de klant, staat ING Operations & IT Banking voor de uitdaging om het bedrijf wereldwijd optimale ondersteuning te bieden, zodat het zich kan onderscheiden van de concurrentie. Een ingrijpend OIB Transformation Programme speelt daarbij een belangrijke rol.

Tekst **Koos Plegt**

"OIB is het hart van ING. Zonder dit hart kan het bedrijf niet bestaan." Het zijn de woorden van de CEO van ING, Jan Hommen. OIB staat voor Operations & IT Banking, dat door de snel veranderende markt, het toenemende belang van nieuwe technologie en felle concurrentie van andere banken steeds meer naar het brandpunt van de strategie van ING is verschoven. In 2008 ging bij OIB een grootscheeps transformatieprogramma van start, dat moet helpen de missie van de organisatie waar te maken: ING een strategisch voordeel bieden door een efficiënte en effectieve inzet van people, process en technology.

Het programma omvat meer dan honderd afzonderlijke projecten en heeft een budget van 400 miljoen euro over een totale looptijd van vier jaar. Hoe omvangrijk het is, blijkt wel uit de vele gebieden die van OIB afhankelijk zijn. Van het geld opnemen met ATM's en internetbankieren, tot de eigen werkomgevingen van ING-personeel. Alles moet *up & running* zijn. Voor een technology-driven bank als ING is OIB de levensader. "Technologie moet het klanten alleen maar makkelijker maken hun bankzaken te doen", zegt Ans van Dalen, hoofd van het OIB Transformation Programme. "En daar gaat het uiteindelijk toch om: de klant. Wij willen in staat zijn om de klant sneller en beter te bedienen."

TWEE FASES

Het programma, dat twee fases kent, moet eind 2011 klaar zijn. Fase 1 is het 'bouwklaar' maken van OIB, het leggen van het fundament en het opruimen van de oude systemen. "Cruciaal voor een goede start is dat je in de vorm van 'quick wins' snel resultaat kan laten zien, momentum creëert en ambassadeurs hebt die anderen het goede voorbeeld kunnen geven."

In fase twee wil ING de 'stap naar excellente dienstverlening' maken. Deze tweede fase moeten we volgens Van Dalen zien als het aansluiten bij de behoeften van klanten en collega's aan de voorkant van de organisatie door te innoveren. Momenteel bevindt het programma zich in een soort middenfase. "Fase één is aan het eind van 2010 klaar, maar delen van fase twee zijn nu al begonnen." Onderdelen die al vroeg aandacht krijgen in fase twee zijn primaire processen op de operationele afdeling van IT en connectivity services, het verbinden van infrastructuur aan applicaties.

SLEUTELFACTOREN

Drie factoren zijn essentieel voor het welslagen van het programma: people, process en technology. "People zijn key omdat het belangrijk is om ze mee te krijgen. Je kunt niet in je eentje een verandering doorvoeren. Om iedereen bij de verandering te betrekken, was een goede informatievoorziening cruciaal. Processen zijn key, want als je die niet goed inricht en standaardiseert, is een efficiënte en effectieve dienstverlening een illusie. Door onze processen te baseren op de marktstandaarden CMMI en ITIL, weten wij zeker dat wij ons werk op een consistente, voorspelbare en betrouwbare manier doen. En technology, de noodzaak van de beste ondersteuningsmiddelen en stabiele

"WE HEBBEN IETS COMPLEX OP EEN BEGRIJPELIJKE MANIER WILLEN UITLEGGEN"

systemen, dat hoef je niemand uit te leggen." Van Dalen: "We willen veel veranderen op veel gebieden. Zelf vind ik het daarom heel belangrijk dat de mensen die verantwoordelijk zijn, anderen meekrijgen door het juiste voorbeeld te geven. Daarmee bedoel ik een benadering die niet top-down is, maar die op samenwerking gericht is." Om dit te bewerkstelligen en om de organisatie in zijn geheel mee te krijgen, is er veel energie gestoken in het informeren van alle ING-medewerkers. Zo werd het programma onder meer in simpele vorm uitgelegd in een binnen de organisatie verspreid boekwerkje, dat de titel *Transformation Programme; Pure & Simple* meekreeg. "Als mensen het begrijpen, zijn ze veel sneller enthousiast te krijgen. Het moet aansluiten op hun belevingswereld. Net als bij het in elkaar zetten van een IKEA-kast hebben we iets complex op een begrijpelijke manier willen uitleggen. Dit betekent overigens niet dat we ons project hebben versimpeld. De missie blijft hetzelfde."
Het gevolg van het breed informeren van medewerkers was niet alleen dat men het ook snapte, maar dat er ook ineens veel initiatieven en feedback uit de organisatie kwamen.

DE KLANT

Wat merkt de klant van dit alles? Van Dalen: "Als het goed is een dienstverlening die beter aansluit op zijn behoeften, zoals een kortere doorlooptijd van een hypotheekofferte, sneller een rekening kunnen openen of een snellere en stabiele internetomgeving."
De medewerker zelf wordt overigens niet vergeten. Zo is er bijvoorbeeld het nieuwe Job Career Framework, dat medewerkers inzicht geeft in hun loopbaanmogelijkheden en hen zo veel meer grip geeft op hun carrière. "Door alle fusies was vaak niet duidelijk welke rol ze gingen spelen in OIB. Stel, je bent juniorprojectleider. Je ziet nu precies wat je moet bijleren om senior te worden, maar ook wat er nodig is voor een profiel als consultant of IT-specialist."

De betrokkenheid in de organisatie is groot, zo heeft Van Dalen gemerkt. "Enthousiasme is denk ik de grote gemene deler. Mensen zijn zeer gemotiveerd om de veranderingen door te voeren en ze geloven ook sterk dat dit nodig is voor de organisatie. De betrokkenheid is groot, evenals het geloof dat ze met goede dingen bezig zijn." Ze geeft een voorbeeld: "In januari heb ik twee evenementen met workshops georganiseerd rond het Transformation Programme. Ik heb toen gevraagd: 'Wie wil meewerken aan dit project?' De helft van de medewerkers gaf toen aan een bijdrage te willen leveren, zelfs náást de eigen activiteiten. Dat geeft de mate van engagement en de bereidheid om de manier van werken te bediscussiëren goed weer."

DUURZAAM

Wanneer het proces in 2011 afgerond is, betekent dit overigens niet dat ING OIB klaar is met veranderen voor de komende paar jaar. "Absoluut niet. Verandering gaat altijd door. Maar we zullen niet nog eens een groot transformatieprogramma opzetten. Met de fundamenten die we nu hebben gelegd, kunnen we de cruciale rol blijven spelen die ING als door technologie gedreven bedrijf van ons verwacht. We hebben nauw samengewerkt met onze businesspartners om duurzaamheid te garanderen. Hoewel zo'n programma spannend en belangrijk is, kijken we steeds meer tegen verandering aan als integraal onderdeel van ons dagelijkse werk. Onze klanten veranderen, financiële producten veranderen, en markten veranderen. En onze collega's verwachten onze support daarin. Daarom beschouwen we bij OIB veranderingen niet als bedreigend of vervelend, maar juist als een uitdaging." ✖

ING EN SAMENWERKING DERDE PARTIJEN

Het succes van het OIB Transformation Programme kent vele vaders en is uiteindelijk gebaseerd op samenwerking tussen betrokkenen. Om de samenwerking binnen de organisatie te bevorderen vroeg Ans van Dalen ForceFive, een adviesbedrijf in business-IT-alignment, om een programma uit te rollen rondom het thema samenwerking. Consultant Anneke Veenendaal bedacht hiervoor vier workshops, uitgevoerd in Nederland en België. Veel van de tijdens deze workshops opgedane inspiratie en ideeën werden al uitgewerkt in concrete middelen, zoals in de creatie van het boekje *Pure & Simple*, dat het verhaal van het OIB Transformation Programme weergeeft. Daarnaast werd ook een gedegen 'on-boarding'-programma en alignmentplan opgesteld. De OIB-samenwerking tussen ING en ForceFive leverde een gezamenlijke eervolle vermelding op van de jury van IT Project of the Year Award 2010. Met name de 'menskant' van het project oogstte grote waardering van de juryleden.

"DE HELFT VAN DE MEDEWERKERS WILDE EEN BIJDRAGE LEVEREN, ZELFS NÁÁST DE EIGEN ACTIVITEITEN"