



Technologie alleen lost niets op

Een casus over het integreren van
vernieuwing in de hele waardeketen



Introductie

Een middelgrote Nederlandse vermogensbeheerder komt tot de conclusie dat het systeemlandschap niet meer voldoet. De noodzaak om processen en systemen voortdurend aan te passen aan nieuwe en veranderende wet- en regelgeving (het nieuwe pensioenstelsel, toezicht op privacy en veiligheid, et cetera) vraagt in combinatie met organisatiegroei en overnames te veel van de verouderde technologie. De vermogensbeheerder zet daarom een nieuw, centraal datasysteem op, maar trekt na enige tijd de conclusie dat dit niet werkt. De gewenste verbeteringen met betrekking tot schaalbaarheid, wendbaarheid en uiteindelijk winstgevendheid worden in ieder geval niet gerealiseerd. De onderliggende reden waarom het nieuwe systeem niet werkt is onduidelijk voor de vermogensbeheerder.

Uitdaging

Bij deze vermogensbeheerder werd in de loop der jaren het officiële IT-landschap steeds meer aangepast en aangevuld met ad-hoc oplossingen - losse Excelsheets, quick fixes en andere olifantenpaadjes - wat uiteindelijk resulteerde in een officieus systeem dat inefficiënt, inconsistent en onoverzichtelijk was. Uit de analyse van KPMG kwam naar voren dat deze manier van probleemoplossing de eigenlijke uitdaging is voor deze organisatie. Het is een aanpak die gericht is op de korte termijn en alleen op de eigen afdeling. Daarmee gaat de organisatie eraan voorbij dat de output van een afdeling de input is voor een volgende schakel in de keten en dat men zelf ook afhankelijk is van de werkwijze op andere afdelingen.

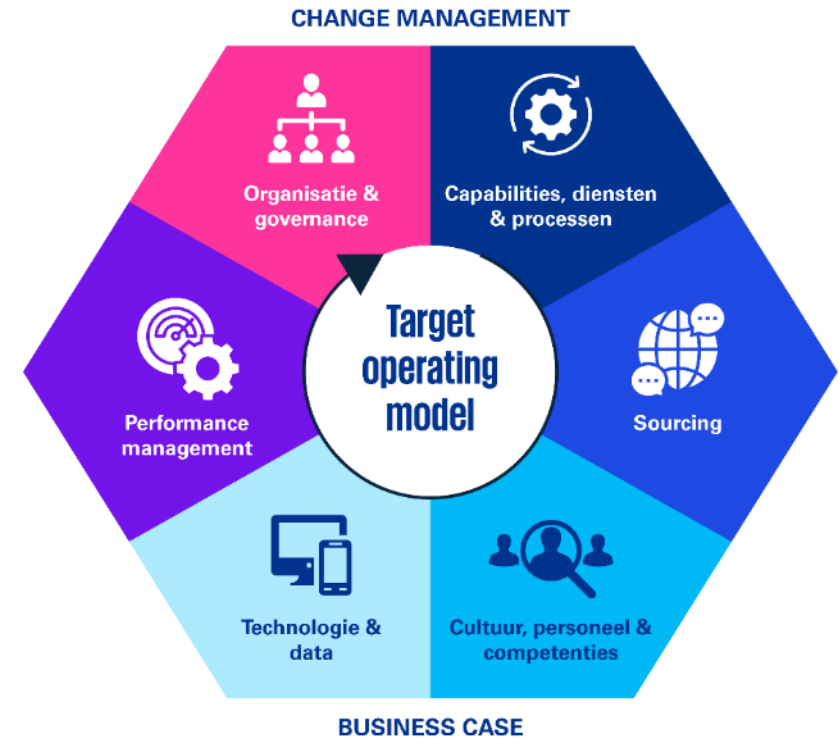
Meestal ligt een hoge werkdruk ten grondslag aan dit denken in silo's: men is niet in staat de tijd te nemen om de vereiste oorzakenanalyses uit te voeren. Voor een organisatie die zich langs deze lijn heeft ontwikkeld, wordt het echter praktisch onmogelijk om met succes grote transformatietrajecten te doorlopen.

Oplossing

Weer een ander IT-systeem is dus niet de oplossing voor deze organisatie: technologie alleen lost niets op. In deze casus draait het om het doorbreken van het silodenken en het integreren van de systeemoplossingen in de hele waardeketen. Daarvoor hebben we gebruikgemaakt van het Target Operating Model (TOM), een organisatie-model waarin de onderlinge relaties en afhankelijkheden tussen alle aspecten van een organisatie centraal staan (zie de graphic hieronder). Centraal staat het principe dat veranderingen in een proces gevolgen (kunnen) hebben voor de vorm en de inhoud van andere processen, waar dan ook in de organisatie. Op zijn minst moet worden onderzocht wat die gevolgen zijn en wat de consequenties zijn voor de kenmerken van de gehele waardeketen.

Het definiëren van business drivers en het vaststellen van design principles gaan vooraf aan het ontwerp van het TOM. De design principles moeten richting geven op het moment dat men voor keuzes staat, om te beginnen bij het opstellen van een TOM Blauwdruk. In de blauwdruk worden de contouren beschreven en daarna volgt de detailuitwerking. Na een gap-analyse kan het model worden geïmplementeerd.

In het geval van deze vermogensbeheerder bleek het bijzonder belangrijk extra aandacht te besteden aan de factor cultuur, het gedrag van medewerkers. Een nieuw systeemlandschap ontwerpen en de processen en governance direct daaromheen goed inrichten, was niet de grootste uitdaging. Die zat 'm in het stimuleren van medewerkers om de nieuwe technologie ook goed te gebruiken. Dat vergt dus ook de inzet van verandermanagement.



Resultaat

De gedragsverandering is merkbaar, zo concludeerde de vermogensbeheerder na dit traject. Voornaamste punt is dat de samenwerking tussen medewerkers en afdelingen is verhoogd, zowel wat betreft het aantal contacten als wat betreft de kwaliteit van die contacten. Dit is dus mogelijk omdat de processen beter op elkaar aansluiten, maar het wordt alleen gerealiseerd omdat de attitude van medewerkers (ook) is veranderd. Qua IT is het toegenomen ketendenken zichtbaar in de transparantie van het systeemlandschap: 80 procent van de olifantenpaadjes is verdwenen.

Digitalize your investment Firm

InvesTech | An approach that combines investment management knowledge, technology capabilities and data & process skills to digitalize and future-proof your investment firm.

Meer informatie?

Melinda Rook
Director Asset Management
Rook.Melinda@kpmg.nl

Alex Brouwer
Partner Digital Transformation
Brouwer.Alex@kpmg.nl

Rogier The
Senior Manager Asset Management
The.Rogier@kpmg.nl



KPMG app



KPMG op social media



© 2023 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken die onder licentie worden gebruikt door de zelfstandige ondernemingen die lid zijn van de wereldwijde KPMG organisatie.

De in dit document vervatte informatie is van algemene aard en is niet toegespitst op de specifieke omstandigheden van een bepaalde persoon of entiteit. Wij streven ernaar juiste en tijdige informatie te verstrekken. Wij kunnen echter geen garantie geven dat dergelijke informatie op de datum waarop zij wordt ontvangen nog juist is of in de toekomst blijft. Daarom adviseren wij u op grond van deze informatie geen beslissingen te nemen behoudens op grond van advies van deskundigen na een grondig onderzoek van de desbetreffende situatie.

