

Veranderen heeft een verhaal nodig

Casus over verandermanagement tijdens digitale transformatie in vermogensbeheer



Introductie

Een organisatie die pensioen- en vermogensbeheeroplossingen aanbiedt aan zowel institutionele als particuliere beleggers ziet de kosten oplopen van het maatwerk dat (mede) in de ondersteunende processen wordt geleverd. Automatiseren en standaardiseren is noodzakelijk om die kosten te beheersen en de kwaliteit van de processen te verhogen. Met dat oogmerk worden er nieuwe systeemonderdelen geïmplementeerd, maar vervolgens blijkt er niets te veranderen. Medewerkers houden vast aan hun 'oude' werkwijze. Met name het denken in standaarden krijgt geen vorm.

Uitdaging

Voortdurende veranderingen in klantvoorkeuren, technologie en wet- en regelgeving vragen van financiële instellingen een wendbare en schaalbare organisatie, die in staat is zich telkens weer aan te passen aan de nieuwe omstandigheden. Veel organisaties moeten een ingrijpende transformatie doormaken om zich die flexibiliteit eigen te maken. Veranderen is echter niet alleen een technologisch vraagstuk, zo ervoer ook de vermogensbeheerder in deze casus. Als mensen de urgentie niet zien om te veranderen, houden ze zich liever bij het oude vertrouwde. In dit geval uitte zich dat met name door besluiteloosheid met betrekking tot de bedoelde veranderingen: beslissingen werden almaar uitgesteld en de juistheid van de wel genomen besluiten werd telkens opnieuw betwijfeld en bevestigd.



Oplossing

Draagvlak voor verandering kan ontbreken om meerdere redenen. In dit geval wees onze analyse uit dat medewerkers niet de sense of urgency ervoeren die ingrijpende veranderingen vaak nodig hebben. Het management motiveerde het optimaliseren van de processen door te stellen dat de organisatie daarmee toekomstbestendig zou worden. Dat bleek een niet krachtig genoeg verhaal voor een organisatie die vooral gewend is te bewegen op de golven van wat wet- en regelgeving voorschrijft.

Bovendien werd de noodzaak van de veranderingen slechts beperkt ondersteund door voorbeeldgedrag van het management. Een goede tone at the top is onmisbaar om veranderingen succesvol door te voeren.

Degelijk verandermanagement houdt rekening met deze en andere factoren. KPMG maakt gebruik van

Behavioral Change Management (BCM), dat zich onderscheidt met de nadruk op *change by design*: bij veranderingen staat van het begin af aan het perspectief centraal van de mensen die de verandering moeten realiseren. En dus niet alleen het perspectief van het management of het technologische perspectief.

BCM bracht bij deze vermogensbeheerder structuur aan in het verandertraject, met prioriteit voor de noodzaak, de urgentie van de veranderingen. Dat resulteerde in een duidelijk verhaal waarom de organisatie echt niet verder kon gaan op de oude voet.

De genoemde 'besluiteloosheid' die de organisatie was ingeslopen, werd aangepakt door de frequentie van beslismomenten te verhogen, de omvang van de beslissingen te verkleinen en de beslismomenten te scheiden van de momenten waarop vragen kunnen worden gesteld.

Wat is Behavioral Change Management?

BCM is gebaseerd op *change by design* en kent een vijftal fases. Het perspectief van de medewerker staat centraal in elk van die fases.





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

Renee de Boo

Partner People & Change
deBoo.Renee@kpmg.nl

Kim de Vries

Senior consultant Asset Management
deVries.Kim@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.

