

HENK GREVELMAN, CIO ZWITSERLEVEN

Transformatie met zachte trekjes

De IT-organisatie van Zwitserleven heeft de afgelopen jaren een ingrijpende en omvangrijke transformatie doorgemaakt. De motor achter deze veranderingen, die de IT vooral klantgerichter heeft gemaakt, is CIO Henk Grevelman. "Hard op de inhoud, zacht op de relatie", is zijn credo.

Fotografie Roelof Pot

Bij Zwitserleven is de IT getransformeerd van het passieve lelijke eendje naar een veel actievere en meer zichtbare club die gelijkwaardig is aan de andere divisies van de financiële instelling. Dit proces verliep niet van de ene op de andere dag. Een geslaagde transformatie vindt volgens Grevelman stap voor stap plaats en begint niet bij ellenlange discussies over organisatie- of governance modellen.

"Een goede basisdienstverlening is fundamenteel", aldus de Zwitserleven-CIO. "De systemen moeten veilig en betrouwbaar zijn. Daarna gaat het om een hoogwaardige dienstverlening, die binnen het budget en volgens de afspraken wordt uitgevoerd. Als de basis niet deugt, kun je nooit verder bouwen."

Kees Donker, global transformation executive (GTE) en voormalig CIO van IBM knikt instemmend: "Heel herkenbaar. Maar vaak is er ergens binnen zo'n proces een omslagpunt. Vanaf waar was er bij jullie werkelijk sprake van transformatie?" Die begon volgens Grevelman toen de IT-organisatie de broodnodige slag ging maken naar leadership. "Dan gaan conceptuele denkkracht - echt denken vanuit de klant - en 'soft skills' als communicatie en inlevingsvermogen een grote rol spelen." Juist op die gebieden had Zwitserleven, de IT-afdeling niet uitgezonderd, een flinke slag te maken. De aandacht lag te veel op het interne proces en de producten, te

weinig op de klant. "Het ging lange tijd goed, omdat het economisch mee zat. Er waren voldoende beleggingswinsten en de omzet kwam redelijk gemakkelijk binnen; de klant was slechts een polisnummer. In 2002 kwam de ommekeer. De beurzen klaptten ineens, de markt stond onder druk, de klanten werden kritischer en begonnen te klagen over de dienstverlening. Ook de betrokkenheid van onze medewerkers nam af", aldus de CIO.

Koersverandering

Het directieteam van Zwitserleven, waaronder ook de IT-baas, koos voor een nieuwe koers: geen traditionele reorganisatie, maar maximaal sturen op klant- en medewerkertevredenheid. "We wilden dé pensioenverzekeraar van Nederland worden. Dat betekende dat we in 2005 nummer één moesten worden op het gebied van klanttevredenheid. In 2002 stonden we met een dikke onvoldoende ergens onderaan. In twee tot drie jaar naar de top, dat achtten velen schier onmogelijk. Toch kregen we van ons hoofdkantoor in Zürich groen licht voor deze ietwat afwijkende aanpak." Grevelman noemt een voorbeeld: "Feedback-sessies met tussenpersonen en het personeel erbij. Dat leidde soms tot pijnlijke momenten. Medewerkers en het management voelden in deze klantenarena's direct de pijn en frustratie van ontevreden klanten."

Het verleggen van de aandacht had grote gevolgen. "Het goud ligt op de werkvloer, dus er werd vaker en beter naar de eigen medewerkers geluisterd. Dat ging soms gepaard met tranen. Medewerkers vertelden - waar hun teammanager dus bij was - wat er allemaal fout ging op hun afdeling, inclusief de aansturing. Dat had een enorme impact. Waar medewerkers zich vroeger soms slecht behandeld of onbegrepen voelden, werden ze nu serieus genomen." Managers werden vervangen en kregen gerichte coaching. "Ik schat dat uiteindelijk slechts twintig procent van het toenmalige management nu nog aanwezig is."

Voorafgaand aan dit transformatieproces had de IT bij Zwitserleven overigens al een slag gemaakt. De CIO had zijn eigen verandertraject namelijk al direct na zijn aantreden in 2001 ingezet. "Ik trof een sterk reactieve, stille en onzekere club aan. Externen maakten de dienst uit en er werd volop gespeculeerd over outsourcing. Ik vond dat we op eigen kracht van Calimero moesten veranderen naar Lucky Luke; eerst was er scepsis maar ik kreeg langzaam steeds meer medestanders."

"Ik ben van start gegaan door de contracten met externen op te zeggen, hiervoor eigen mensen te gaan aannemen en de medewerkers veel aandacht te geven. Volgens is gewerkt aan een stabiele basis en een betere delivery van projecten en releases. Maar ik heb ook harde doelen gesteld



Kees Donker, global transformation executive (GTE) van IBM, Henk Grevelman en CIO Magazine-uitgever Rob Beijleveld.

en later balanced scorecards – wij noemen dit overigens gewoon ‘doelen’ – en interne klanttevredenheidonderzoeken ingevoerd.”

In de breedte

“In welke zin heeft deze aanpak doorgevoerd naar de andere directieleden?”, wil Kees Donker weten. “Omdat vrijwel het hele bedrijf met de IT te maken heeft, kan ik me voorstellen dat je aanpak van invloed is geweest. Heeft men een ander beeld van de IT gekregen?” Grevelman: “Je hebt te maken met verschillende stakeholders en die hebben allemaal hun eigen belangen ten aanzien van de IT. Vanuit mijn positie is het belangrijk om al die uiteenlopende verwachtingen te managen. Dat betekent goed communiceren en meedenken op het niveau en in de taal van alle belanghebbenden. Veel IT-managers vergeten dat wel eens.”

Donker: “Wil je deze stap kunnen nemen, dan is het belangrijk dat je een team hebt van mensen die dit aankunnen.” Grevelman: “Zeker, mede daarom heb ik in 2005 een vrijwel nieuw MT gevormd, met andere competenties. Ik werk nu met mensen die

op alle niveaus goed kunnen communiceren, die scherp zijn en die mij ook onder vuur durven nemen. Ik stel me vaak open en kwetsbaar op. Dat is inmiddels karakteristiek geworden voor de cultuur hier.”

Tegelijk blijft de CIO eisen stellen aan z’n mensen. “IT’ers moeten bij alles wat ze doen kunnen uitleggen hoe deze activiteiten bijdragen aan de Zwitserleven-strategie. Als de business de IT-organisatie namelijk niet geloofwaardig vindt, dan gaan alle mooie spelregels en modellen toch niet werken. Daarom is het niet laten versloffen van de basis zo cruciaal. Het gevaar dat dit gebeurt is continu aanwezig en komt steeds vaker van buitenaf. We besteden immers meer en meer project- en beheeractiviteiten uit. Als hierbij iets misgaat, wordt dit doorgaans op de IT afgewenteld.”

Voor een optimale wisselwerking zitten MT-leden aan tafel bij diverse business gerelateerde strategische overleggen en hebben ze een actieve rol in de strategische planning. Grevelman zelf heeft een zetel in de bestuurskamer.

“Is men bij Zwitserleven nu klaar, of gaat de transformatie verder?”, vraagt CIO Ma-

gazine-uitgever Rob Beijleveld. Grevelman: “De hele verzekeringsbranche - en dus ook Zwitserleven - moet wat mij betreft nog wel een stap maken. Dat IT na marketing en sales als belangrijkste discipline wordt beschouwd. IT is dan core-business geworden.” Beijleveld: “Genoeg te bepraten dus tijdens de volgende rondetafelbijeenkomst die we in samenwerking met IBM op 12 juni aanstaande zullen faciliteren.”



IT-transformatie van ‘reactief’ naar ‘proactief’
www.ibm.com/nl/events/ciovision

Kees Donker GTE IBM
kees.donker@nl.ibm.com