



Associates for Corporate Change

Cultuurverandering bij de ING Groep.

Een onderdeel van de ING Bank heeft als taak om het elektronisch en giraal betalingsverkeer te regelen. Dit onderdeel heeft 2800 medewerkers in dienst en verzorgt het betalingsverkeer voor de klanten van de Postbank en de ING Bank. 600 Medewerkers hebben als kerntaak het ontwikkelen van alle benodigde software. Voortdurend worden nieuwe betaalproducten ontwikkeld, die in zeer korte tijd op de markt gezet moeten worden.

Aan Atos-Origin is de opdracht gegeven om het softwareontwikkelingsproces op een hoger niveau te brengen. In vaktaal: van CMM level 1 naar CMM level 2. Het resultaat moet een verkorting van de time to market zijn en een betere beheersing van de projecten in termen van tijd, geld en kwaliteit.

Wil dit groeiproces gunstig verlopen dan is een parallelle groei van de cultuur naar het niveau van de actieve organisatie een vereiste. Hiervoor is gekozen en aan Atos-Origin is in deze zin een dubbele opdracht verstrekt.

De rol van ACC.

Atos-Origin was dus hoofdaannemer in het geschetste ontwikkelingstraject en heeft Willem Wanrooij van ACC als adviseur voor het gehele traject van de cultuurgroei aangetrokken. Dit betekent dat wij het allesomvattend concept voor de verandering geleverd hebben, en alle modellen voor onderdelen ervan. Wij hebben de interventies uitgewerkt om de veranderingen te bewerkstelligen, evenals de toolkit met alle instrumenten voor de interventies.

Dit alles is in nauwe samenwerking met de organisatie op maat gesneden en geïmplementeerd. Belangrijkste bijproduct van deze werkwijze is, dat de organisatie de mogelijkheden ontwikkelde, om na het vertrek van de externen, het veranderingsproces zelf verder te dragen.

In dat kader leidden wij 110 medewerkers van de ING Bank op tot interne procesbegeleiders om de uitrol en de borging van het

organisatie ontwikkelings niveau te verzorgen. Hiervoor volgden zij de Leergang Master of Change.

De uitkomst

Het hele project heeft drie jaar geduurd en is afgesloten met een groot assessment door een buitenlands bureau. De uitslag is zeer bevredigend: de geformuleerde doelen zijn gehaald. Maar er is meer, geven de onderzoekers aan. Er is momentum ontstaan, waardoor op veel plaatsen de behoefte en de energie aanwezig zijn om door te groeien naar de proactieve fase. Daar waar dat nuttig is voor de organisatie, worden initiatieven in deze richting gehonoreerd.

Commentaar van de lead assessor:

“Drie jaar lijkt een lange tijd, maar verhoudingsgewijs is een grote stap gezet in relatief korte tijd. Er wordt veel meer planmatig omgegaan met veranderingen, en consequenties van veranderingen zijn inzichtelijk geworden. CRX (codenaam voor het betreffende directoraat) is zeer klantgericht. De wensen van de klant zijn inzichtelijk en CRX kan de gewenste veranderingen koppelen aan de bedrijfsdoelstellingen van CRX en sturen vanuit de architectuur. Bovendien hebben we geconstateerd dat de mensen in staat zijn kritisch na te denken over de eigen processen en bereid zijn deze te blijven verbeteren. Hiermee heeft CRX een stevig fundament gelegd voor zijn dienstverlening en kan CRX concurreren met organisaties binnen en buiten de ING Groep. CRX is naast Siemens het enige bedrijf in Europa dat zover is met de inrichting en toepassing van management processen. Daarmee behoort CRX tot de koplopers in Europa en loopt wereldwijd voorin mee op het vlak van Business Proces Improvement.”

(ING heeft toestemming gegeven om haar naam te gebruiken)