

www.pwc.com/nl

Managen van transformaties

Best practice seminar
Peter Karel & Charlie van der Zant

Baarn, 13 oktober 2011

Transformaties in het nieuws: een nieuwe hype?

INTERVIEW BARBARA VAN HUSSEN, PARTNER ADVOCATENKANTOOR

‘Fusie kost na de crisis meer tijd’

Ook na de crisis blijft het aantal grensoverschrijdende fusies toenemen. ‘Maar de banken zijn voorzichtiger geworden. Het duurt langer om het geld bij elkaar te krijgen.’

Door Frank van Alphen

Philips neemt Indiase Preethi over

24-01-2011



Philips heeft de Indiase producent van keukenapparatuur **Preehti** overgenomen. Dat maakte het elektronicaconcern vandaag bekend

tijdens de presentatie van de jaarcijfers.

CITY A.M.

BUSINESS WITH PERSONALITY

HOME NEWS & ANALYSIS THE C
Archive

Where Am I? Home » News And Analysis » ING Plans Double IPO

ING plans double IPO

Wednesday, 10th November 2010

IPO

HARRY BANKS

Dutch banking and in

ING: verzekeringstak in tweeën naar beurs

Van onze verslaggever Robert Giebels

Een tweede reden is dat in Europa strenger zijn

Europese Commissie behandelde dat door de kredietcrisis ingegeven staatsgripen als een normale steunoperatie en verordende een jaar geleden dat ING bijna de helft kleiner moest worden.

Hommen liet toen weten al niet meer in het bankverzekeraarsmodel te geloven, maar liever zonder druk van buitenaf tot een splitsing was gekomen. De splitsing van beide takken is in volle gang: beide onderdelen moeten eind dit jaar volledig zelfstandig opereren.

De kwartaalcijfers waar ING giste

euro. Dat is minder dan het tweede kwartaal en ongeveer gelijk aan het eerste kwartaal. Het is circa 50 procent meer dan het onderliggende resultaat van het derde kwartaal vorig jaar.

Tevreden beleggers
Maar van de winst moet nog een afschrijving van ruim een half miljard af op goodwill van de Amerikaanse verzekeringsactiviteiten. Al met al kwam het nettoresultaat uit op 371 miljoen euro. Dat is het bedrag waar beleggers zich op richten. Ze leken

dan één, dan met de gepresenteerde kwartaalwinst.

Er volgen nog twee momenten waarop in totaal circa 2 miljard euro op de VS-operatie moet worden afgeschreven om het onderdeel aan te passen aan Amerikaanse boekhoudnormen. Dat is weer nodig om de VS-tak van ING verzekeringen klaar en aantrekkelijk te maken voor een beursgang, zo kondigde Hommen aan.

Het Europese deel van de verzekeringstak moet een solide bedrijf worden waar de groei vooral moet komen

nrc.nl

Nieuws

Blogs

Columns

In

NU

SNS Reaal gaat de risicovolle leningen van vastgoedonderdeel Property Finance in een aparte organisatie onderbrengen. Het wil daarmee 300 miljoen euro vrijspelen.

Van onze verslaggever Frank van Alphen



Universiteiten van Leiden, Delft en Rotterdam fuseren

Agenda

- Wat betekenen transformaties uw organisatie
- Onze transformatieaanpak
- Beginnen met een transformatie
- Lessons learned

Wat verstaan we onder een transformatie?

“Business transformation is fundamentally changing the way an organisation operates in order to become more cost-effective, customer-centric and adaptable to change, while improving service, and liberating the latent capabilities of its staff”

A complex portfolio of change which might include...

- new models for service delivery
- major organisation redesign
- large-scale cost reduction
- significant cultural change
- post-merger integration
- significant IT implementation
- changing the customer service experience
- creation of a different brand image

Wat is een transformatie?

Kenmerken van transformaties

1

“Veranderingen die prestatieverbetering tot doel hebben met een geïntegreerde management focus op strategie, structuur, processen, mensen en systemen”

2

“De transformatie veroorzaakt onzekerheid, weerstand en commotie in grote delen van de organisatie”

3

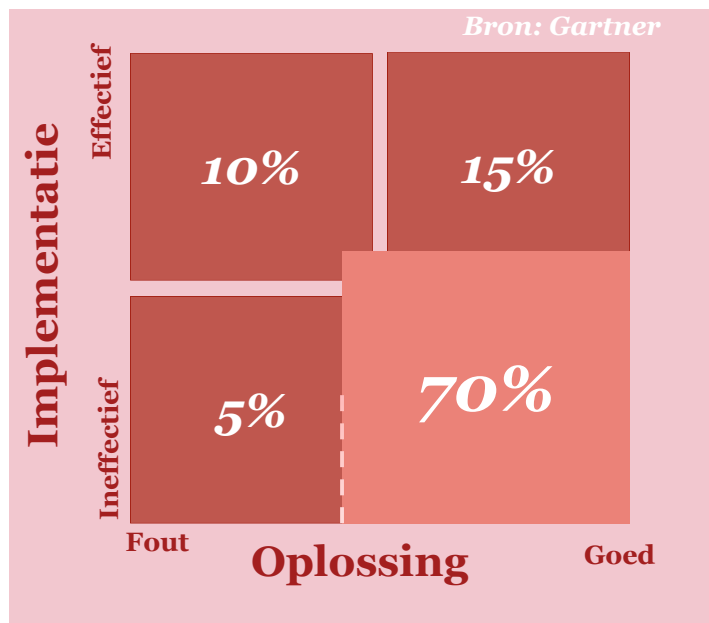
“De transformatie is complex, kent vele afhankelijkheden, meerdere stakeholders en een onzekere uitkomst die over de tijd kan veranderen”

Waarom mislukken transformaties vaak?

Onderzoek van Gartner geeft aan dat 70% van de veranderprogramma's niet de verwachte voordelen opleveren

- 1 Opvallend wanneer je bedenkt dat in 70% van de gevallen de oplossing juist was.....

- 2 Merendeel mislukt door onvoldoende aandacht voor verandermanagement en focus op de implementatie...



“...wanneer aan managers werd gevraagd waarom het veranderprogramma mislukte, gaf 4% van de manager aan dat dit lag aan technologische problemen, 1% gaf aan dat zij slecht advies hadden gekregen, maar liefst 87% van de ondervraagden gaf aan dat de oorzaak lag in het gebrek aan aandacht voor **verandermanagement**”
(Harvard Business Review)

Wat maakt grote transformaties zo moeilijk?

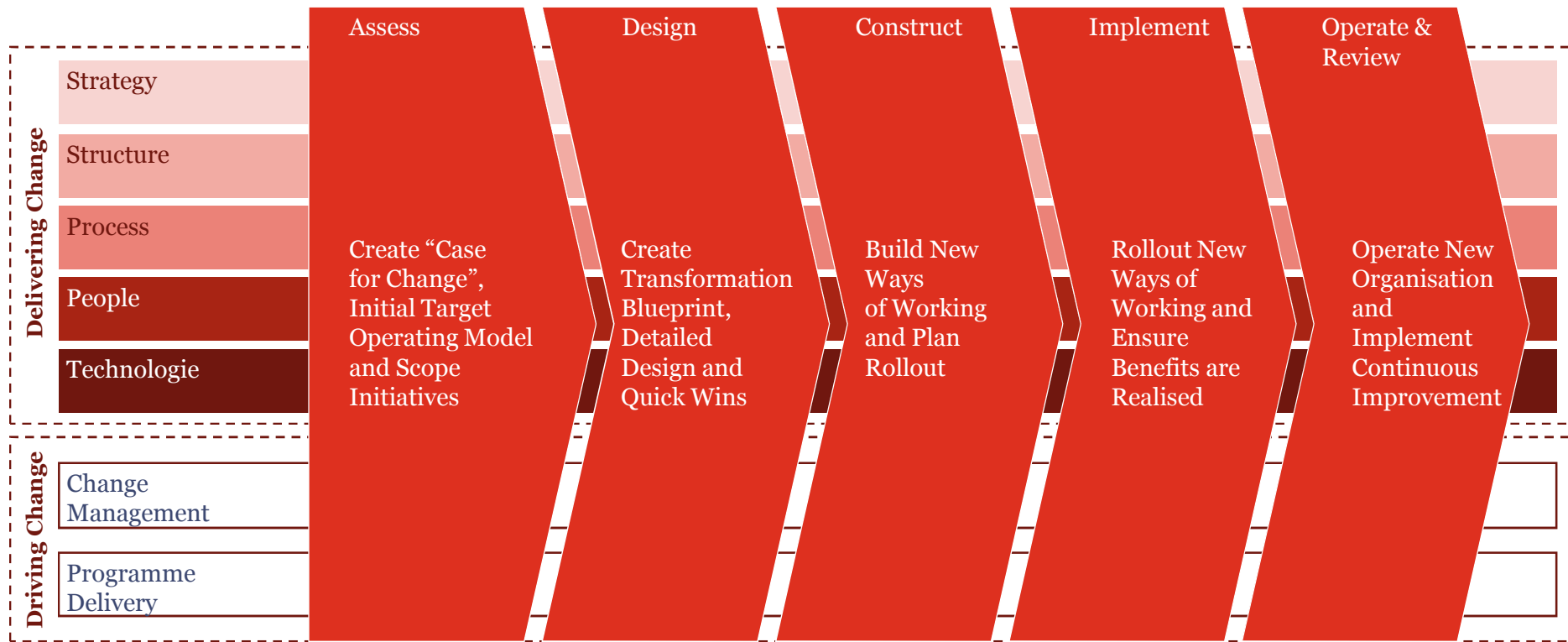


Wat maakt grote transformaties zo moeilijk?

Wat zijn de onderliggende oorzaken van het mislukken van grote implementaties?

- Complexe programmas worden **niet efficiënt** gemanaged
- Gebrek aan **ervaring** met grote transformaties
- Complexiteit van **organisatie** en **cultuur** verandering wordt vaak onderschat
- **Benefit management** wordt vaak gezien als een verantwoordelijkheid van het project
- Projecten zijn vaak slecht afgestemd op de business **strategie**
- Te veel aandacht voor deliverables en te weinig op de **benefits**
- Gebrek aan **noodzaak** of ambitie
- **Leiderschap** nemen voor verandering
- **Weerstand** tegen verandering
- **Balans** tussen de huidige business en transformatie
- ..

Transformaties vragen om een holistische benadering

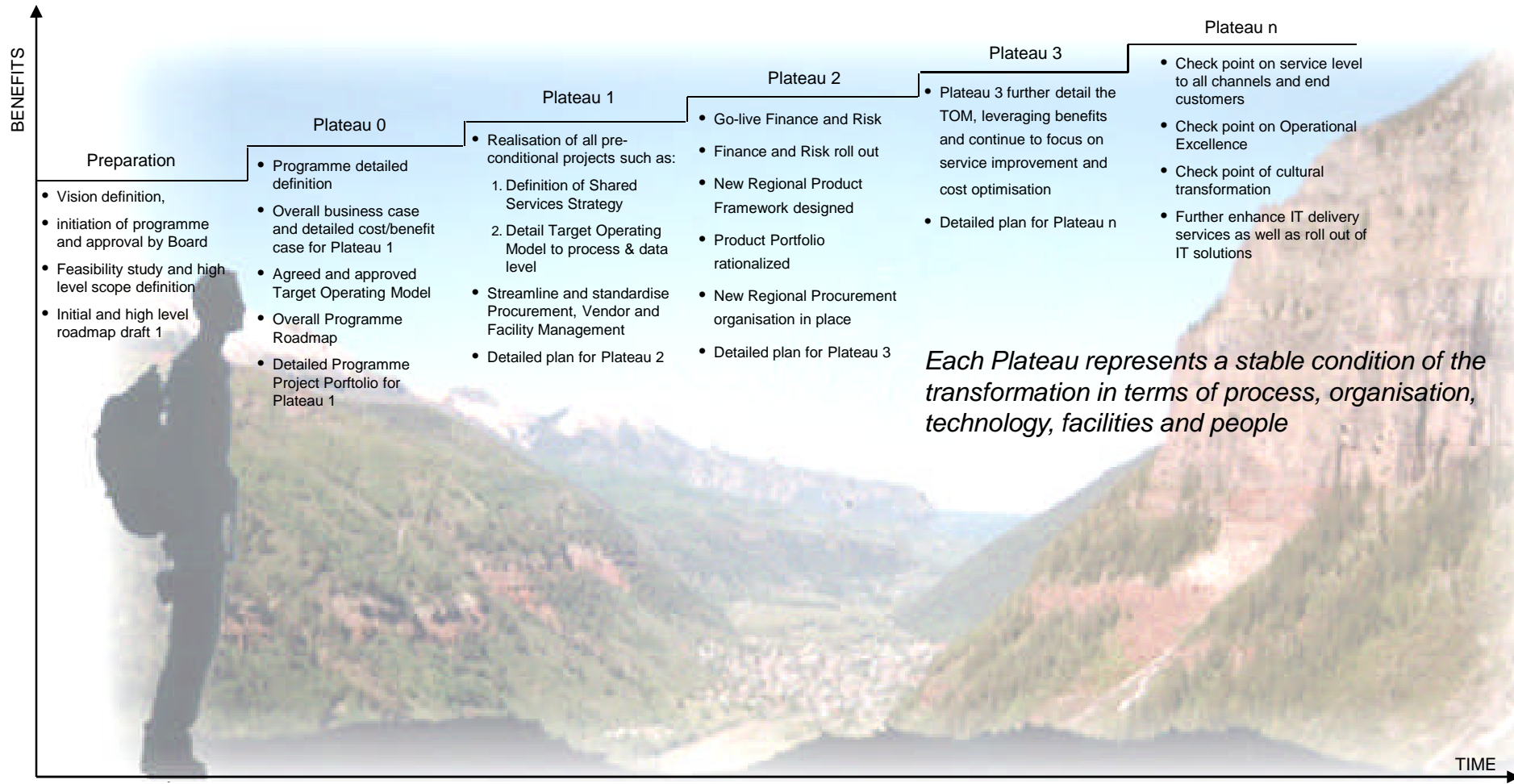
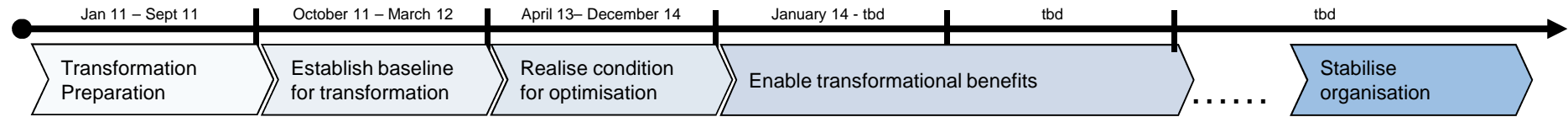


Ondersteund door:

- Project management technieken als PRINCE2
- Tooling

Roadmap als routekaart voor transitie

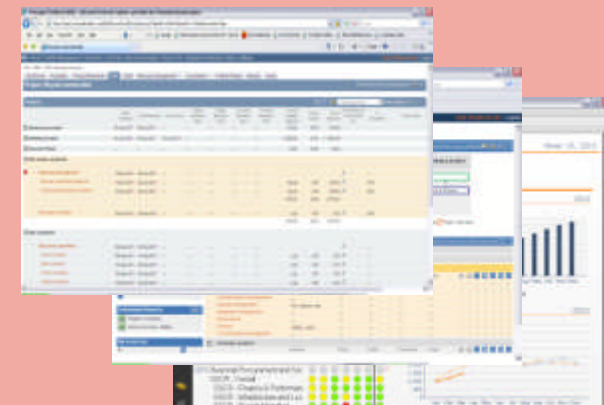
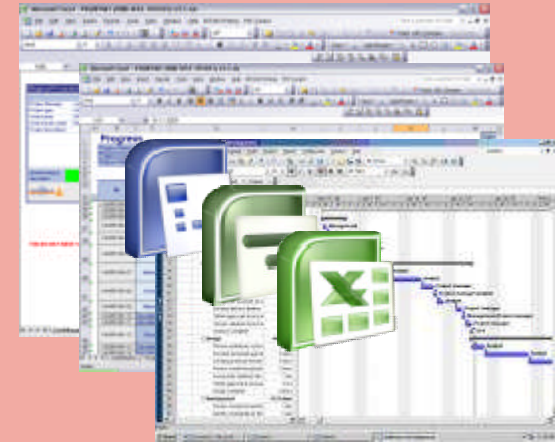
Voorbeeld



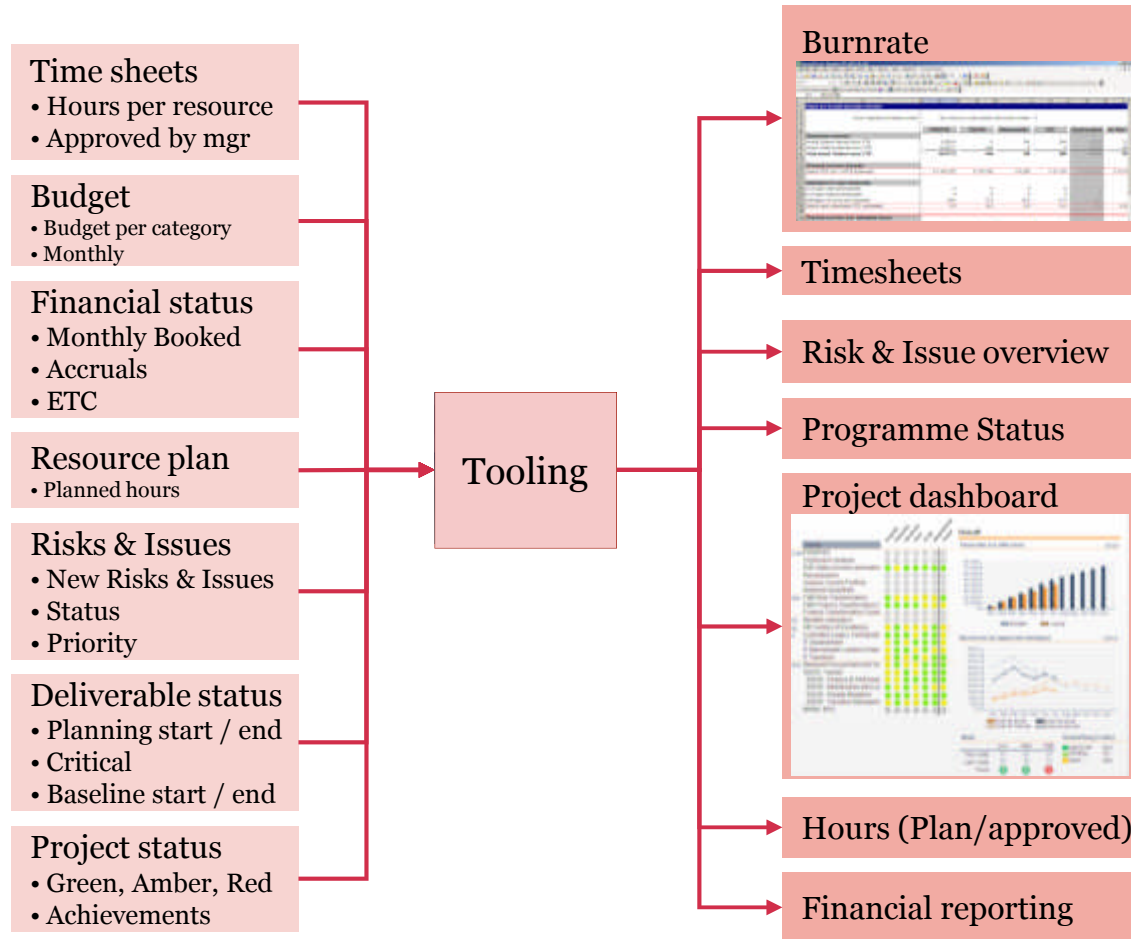
Volwassen worden van de programma management functie

- Professionalisering Programme Office
- Van Excel sheets naar Tooling
- Transparant en simpel rapportage proces
- Single source of truth
- Continu proces
- Constante kwaliteit
- Focus op value added tasks

- Van **score keeper** naar **business partner**



Van project data naar stuur informatie



- Governance
- Project Portfolio Management
- Early warning indicators
- Resource management
- Plateau transition
- Dependency management
- Critical Path
- Etc.

Lessons learned bij transformaties

1. Ieder project heeft 4 key-spelers nodig: Business owner, Project manager, Senior user, Senior supplier
2. Think big, act small: Splits programma's op in kleinere projecten (max. 20 FTE) met hun eigen governance
3. Voor transformaties is het van belang een risico bewuste project management aanpak te hebben met pro-actieve risico partijen
4. Beperk de ambitie niet tot het op tijd afronden van het project, maar kijk ook naar kwaliteit en financials
5. Requirements, requirements, requirements: Defineer wat je wil bereiken voordat je met de realisatie fase begint
6. Investeren in interne medewerkers en externe te vervangen vraagt een people strategy
7. Verbeter de impact van communicatie
8. Sterke focus is nodig op stakeholder management en change management

Succesvolle transformaties focussen op...

Mensen

1



Ontwerp, aanpak en realisatie van transformaties is mensenwerk

Proces

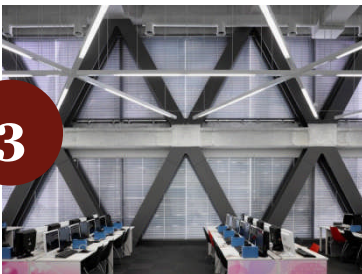
2



Geïntegreerd aanvliegen, sturen en beheersen is essentieel

Technologie

3



Technologie kan als katalysator fungeren in een transformatietraject

Bedankt

Meer weten?

- Peter Karel
peter.karel@nl.pwc.com
- Charlie van der Zant
charlie.van.der.zant@nl.pwc.com