

BinckBank houdt IT-organisatie overzichtelijk

IT ALS AANJAGER VAN INNOVATIE

De enige manier om bij lage tarieven toch winst te maken, is een bijzonder efficiënte en effectieve inrichting van de processen. Dat is dan ook waar BinckBank zich in onderscheidt. Natuurlijk, als relatieve nieuwkomer heeft deze internetbroker geen last van stokoude legacysystemen, dat geeft ze een voorsprong. Maar ze vallen ook op door hun visie. Een gesprek met directeur IT Ed Lanen en manager BI Paul Delgman.

Door Mirjam Hulsebos

De belangrijkste redenen waarom klanten voor BinckBank kiezen, zijn de lage tarieven en goede service. Tel daar een uitstekende informatievoorziening bij op en het is niet gek dat vooral actieve beleggers erg enthousiast zijn over het concept. Maar ook passieve beleggers die hun portefeuille jarenlang vasthouden zijn beter af dan bij een grootbank. De kostenstructuur van BinckBank is helder: de klant weet precies wat hij betaalt. Dat is vaak de helft minder dan bij een grootbank. Klanten die vanwege de lage prijs voor de internetbroker hebben gekozen, worden daarna verrast met een uitstekende service.

Een ander sterk punt is de voortdurende innovatie. In 2002 bood BinckBank als eerste real-time streaming koersen van alle hoofdfondsen op de Amsterdamse beurs en al in 2003 ontwikkelden ze een applicatie waarmee klanten konden beleggen via de mobiele telefoon.

Klant centraal

“Wij willen het voor klanten zo gemakkelijk mogelijk maken om aandelen te kopen en verkopen”, vat IT-directeur Ed Lanen de strategie samen. Daarom is het ontwikkelen van nieuwe en verbeteren van bestaande functionaliteit speerpunt van het bedrijf. Om deze continue innovatie te bewerkstelligen, is het uiteraard noodzakelijk dat IT en de business goed

samenwerken. Daarbij heeft de bank een jaar geleden de centrale IT-afdeling losgelaten. Lanen: “Wij hebben jarenlang een centrale IT-afdeling gehad die overal verantwoordelijk voor was, van ontwikkeling tot en met exploitatie en beheer. Daarbij ervoer ik twee knelpunten. Ten eerste moest ik als IT-directeur beslissen hoe we onze resources zouden aanwenden. Ik was een soort van scheidsrechter. Dat was lastig, want hoe kon ik als IT-directeur nu beslissen in welke projecten we ons geld wel of niet zouden moeten steken? Dat is een businessbeslissing. Bovendien ontstond daardoor een *old school* matrixorganisatie. Een projectleider had twee bazen: mij vanuit de IT en zijn business unit manager vanuit de lijn. Dat werkt gewoon niet, dat stimuleert alleen maar dat IT en de business elkaar de schuld gaan geven van gemiste deadlines of mislukte projecten. In een matrixorganisatie wordt er teveel naar elkaar gewezen en te weinig echt samengewerkt.”

IT faciliteert

Daarom deed Lanen zo'n anderhalf jaar geleden een opvallend voorstel: maak voor de grootste afnemers van ICT – Retail, Professional Services en Operations & Staf – dedicated IT-teams die verantwoordelijk zijn voor ontwerp, ontwikkeling, projectmanagement en applicatiebeheer. Die teams werken nauw samen met de afdelingen product development van de business units. De business is *in de lead* en prioriteert zijn eigen projecten. »



Foto: Arjen van den Berg.

Ed Lanen (l.) en Paul Delgman: "Het is noodzakelijk om de ICT zo eenvoudig mogelijk te organiseren".

Daarmee maakte Lanen zijn eigen invloed kleiner. "Waar ik vroeger het budget verdeelde en prioriteiten stelde, laat ik dat nu aan de business units over. Ik faciliteer alleen. Ik zorg er bijvoorbeeld voor dat er een goede infrastructuur ligt, dat de security voldoet aan onze zeer strikte eisen, dat we een goede methode hebben om nieuwe software te testen en dat we werken volgens vastgestelde richtlijnen en procedures. Kortom, ik bepaal hoe we dingen doen, maar ik bepaal niet wát we gaan doen." Hij vervolgt: "Zoals Peter Hinssen, expert op dit gebied, aangeeft gaat het niet zozeer om business IT alignment, maar om business IT fusion. Het is niet zo dat IT moet worden afgestemd op de business, maar business en IT moeten zo nauw samenwerken dat er sprake is van synergie, dat ze elkaar versterken."

Self Service BI

De business units varen dus hun eigen koers als het gaat om productontwikkeling, projectmanagement en applicatiebeheer. Lanen wil zich daar ook niet meer teveel mee bemoeien. Hij geeft een voorbeeld. "De business unit Retail heeft laatst aangegeven dat ze agile willen gaan ontwikkelen. Ik vind het fantastisch dat de business daar zelf mee komt. Ze gaan het nu zelf implementeren, eerst in een pilotproject. Dat gebeurt uiteraard wel in samenwerking met IT, maar ook nu weer is de business in de lead. Als dit succesvol is, wil dat niet zeggen dat ik ook de andere twee business units opdracht om op deze manier te gaan werken. Die moeten zelf bepalen hoe ze het liefst software ontwerpen. Agile moet immers wel bij de cultuur en de mensen passen. En wie kan dat nu beter bepalen dan zij zelf?"

Voor Paul Delgman, manager Business Intelligence, is deze

werkwijze een eye-opener. Hij komt bij een grootbank vandaan en is op het moment van het interview net twee maanden bij BinckBank in dienst. "De ontwikkeling van nieuwe functionaliteit en nieuwe producten gaat hier zoveel sneller dan bij een grootbank. IT is heel bereikbaar en zit zeer dicht op de business. Daardoor ontstaat er een ander soort samenwerking, waardoor er veel goede ideeën ontstaan. IT en business zijn elkaars sparring partner en dat leidt tot een hogere mate van innovatie dan wanneer de business het alleen uitdenkt en vervolgens over de schutting gooit bij IT." Delgman is binnen gehaald om de informatievoorziening te stroomlijnen. "We hebben de brondata goed op orde en er zijn voldoende stuurgegevens, maar we willen BI eigenlijk zo ver automatiseren dat directie en lijnmanagers straks simpelweg kunnen aanvinken welke informatie zij willen krijgen en op welke manier die moet worden gepresenteerd. Noem het maar Self Service BI. Als basis hiervoor is een centraal datawarehouse nodig, dat is het doel voor de komende jaren. Hoe we daar exact komen, dat weten we nog niet, maar we voelen dat we de juiste weg hebben ingezet. We hebben een stip op de horizon en daar werken we naar toe. Er is een BI Competence Center opgezet om het doel te bereiken."

Het competence center kan uiteraard niet functioneren zonder ondersteuning vanuit IT. "In het verleden zou dit soort projecten bij IT vandaan zijn gekomen en zou ook IT het oppakken. Maar in onze nieuwe werkwijze laten we het aan de business over, in dit geval Finance", zegt Lanen. "Wij als IT faciliteren en we maken ons bijvoorbeeld druk over data-

governance, maar de business beslist over de inhoud. En de business is ook zelf verantwoordelijk voor de datavoorziening en de datakwaliteit.”

Snel aanpassen

Het grootste voordeel van deze werkwijze is dat BinckBank zich snel kan aanpassen aan veranderende omstandigheden. En dat is wenselijk met de huidige externe complexiteit. “Als de wereld om je heen steeds complexer wordt, moet je je bedrijf steeds eenvoudiger organiseren om nog aan die snelle veranderingen tegemoet te kunnen komen. Daar is alles bij ons op gericht. Vandaar ook dat we kiezen voor één centraal datawarehouse in plaats van meerdere databases, waar we nu nog mee werken”, zegt Lanen. Dat kan de bank nu ook nog

CIO is overbodige schakel

Lanen gooit de knuppel in het hoenderhok: “De reden waarom IT vaak zo slecht is afgestemd op de business, is eerder te wijten aan het feit dat er een CIO is dan aan het ontbreken van een CIO. IT moet ingevuld worden door de inhoudelijk deskundigen, en dat zijn de lijnmanagers. Die weten wat ze nodig hebben, en in welke volgorde van belangrijkheid. Het is al complex genoeg om de prioriteiten van één afdeling of business unit te bepalen. Het is gewoon vrijwel onmogelijk om dat voor een heel bedrijf goed te doen. Dat kan ik al niet bij BinckBank, een bedrijf met 600 medewerkers. Laat staan dat het kan bij een groot bedrijf.”

Lanen ziet een CIO dan ook enkel als extra schakel die weinig tot geen waarde toevoegt. En zoals iedere process manager weet, is het dan beter die schakel er tussenuit te halen. “CIO is een politieke functie die alleen maar door lijnmanagers wordt gebruikt om achter te schuilen. Een CIO is een makkelijke zondebok als een IT-project mislukt. De lijnmanagers, die eigenlijk verantwoordelijk zijn, ontkomen op deze manier door te zeggen dat zij geen verstand hebben van IT en informatiemanagement. Nou, dan zorgen ze maar dat ze er verstand van krijgen, want het is wél hun taak ervoor te zorgen dat hun mensen efficiënt kunnen werken en effectief kunnen zijn, en dat klanten eenvoudig zaken met het bedrijf kunnen doen. IT speelt daarin nu eenmaal een cruciale rol. Zo cruciaal dat je dat niet zo maar aan een andere afdeling kunt uitbesteden zonder er zelf naar om te kijken. Dit wil overigens niet zeggen dat IT geen plek verdient in de board. Als een bedrijf sterk afhankelijk is van IT, zou ik zeker adviseren om de CTO in de board op te nemen.”

vrij eenvoudig realiseren, omdat er weinig legacy is. Delgman: “Voor een grootbank is het een stuk lastiger want die werken met zoveel legacy-systemen, dat is niet maar zo om te zetten naar één datawarehouse. We hebben op dat gebied een grote voorsprong en doen er ook alles aan om die te behouden. Sterker, we vergroten hem op deze manier alleen maar.”

Het klinkt eenvoudig, maar dat is het allerminst, weet Delgman. “Het is heel belangrijk om kennis intern te houden. Daar maken veel grote bedrijven in mijn ogen een fout: ze huren extern mensen in om projecten uit te voeren. Daarmee borgen ze kennis niet in de eigen organisatie. Het is heel verleidelijk om consultants in te huren en om niet teveel personeel op je eigen loonlijst te hebben, maar uiteindelijk kost het meer en verlies je kennis als die consultants uiteindelijk weer vertrekken.” BinckBank richt zich daarom volledig op de kwaliteit van de eigen mensen. Zo is voor het ontwerp van het datawarehouse Harm van der Lek aangetrokken, een goeroe in Nederland op het gebied van datamodellering. “Het binnenhalen van dit soort specialisten zorgt ervoor dat het kennisniveau binnen onze organisatie zeer hoog is.”

Om toch de broodnodige flexibiliteit in de IT-organisatie in te bouwen, kijkt BinckBank momenteel ook naar Cloud computing. “Het is nu nog een hype en vrij onvolwassen, maar op termijn zie ik een mix ontstaan van intern en extern gehoste applicaties. Als eigen IT-personeel nodig is voor projecten, kun je wat meer applicaties buiten de deur plaatsen. Die haal je weer naar binnen als er minder ontwikkelwerk ligt. Op die manier kun je makkelijk opschalen of downsizen”, denkt Lanen. Om de organisatie nu alvast klaar te maken voor Cloud computing, werkt IT al aan een structuur waarbij de business per gebruik afrekent. “Als je intern al gewend bent om via *pay per use* af te rekenen, dan kun je Cloud computing straks veel gemakkelijker integreren. De business weet dan eigenlijk niet eens waar de storage of servercapaciteit vandaan komt. Die shoppen gewoon in onze IT-supermarkt en kopen de functionaliteit die ze nodig hebben en die binnen hun budget past. Of dat dan een huiskamer is of een ander merk, daar hoeven ze zich niet druk om te maken. Het is onze taak als IT-afdeling dat alle producten in onze supermarkt van hetzelfde hoge niveau zijn.”

Tot slot

Lanen en Delgman zijn duidelijk: om flexibel en wendbaar te zijn als bedrijf, is het noodzakelijk om de ICT zo eenvoudig mogelijk te organiseren. Breng het ontwikkelwerk onder bij de business en laat de centrale ICT-afdeling alleen faciliteren. Organiseer deze faciliteiten zo dat ze verregaand zijn gestandaardiseerd en geautomatiseerd. Dat is niet alleen efficiënt, maar maakt het ook eenvoudig om diensten in de Cloud onder te brengen en zo snel op te schalen als dat noodzakelijk is.

“In veel bedrijven vormt IT een rem op de ontwikkelingen. Bij ons is het juist een aanjager van innovatie.”

Mirjam Hulsebos is freelance journalist.