

Processer og digitalisering i den finansielle sektor

- Gode råd til at få succes



Den finansielle sektor transformeres i disse år med udgangspunkt i digitaliseringen. I denne artikel får du gode råd til, hvordan din organisation kommer til at mestre den procesorienterede tilgang i digitaliseringen og dermed kan opnå større værdi af investeringerne.

Af Annette Ibsen, formand for Dansk IT's fagråd for Finans IT og Managing Business Analyst hos Nine Consult og Elisabeth Laurrup, medlem af Dansk IT's fagråd for Finans IT og Senior Forretningsudvikler hos Jyske Bank

Indhold

1. Introduktion

- a. Finanssektoren set i lyset af forretningsprocesser og digitalisering

2. Hvad vil det sige at være procesorienteret?

- a. Definition
- b. End-to-end view - helhedssyn (E2E)
- c. Påvirkning på organisationsstrukturen. Hvordan ser en procesorienteret kultur ud, og hvordan udvikler man en sådan kultur?

3. Hvilke principper bør drive den procesorienterede organisation?

- a. Strategiske / taktiske målsætninger
- b. Metoder (Process owner vs. Product owner)
- c. Performance (opfølgning)

4. Hvilke gevinster er der for en forretning, der arbejder procesorienteret?

- a. Hvordan opnår vi succes?
- b. Faldgruber
- c. Top-3 indsatser

5. Afrunding

- a. Pointer
- b. Hvad så nu? Ønsker til fremtidens finanssektor

Finanssektoren set i lyset af forretningsprocesser og digitalisering

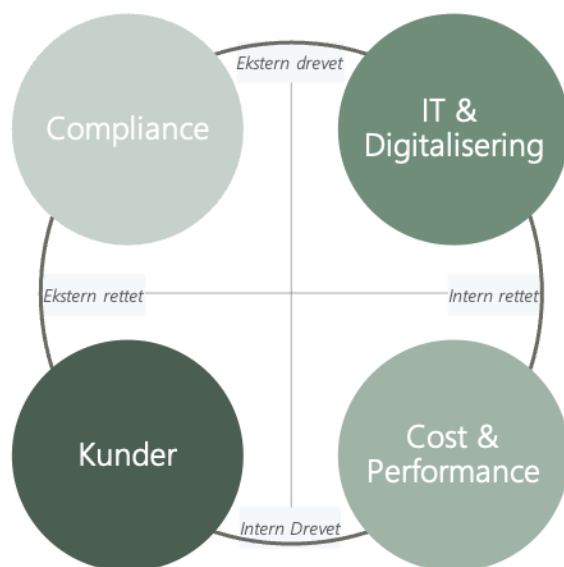
I Danmark er vi generelt langt fremme med digitale løsninger, og her har den finansielle sektor i flere årtier bidraget stærkt. Den finansielle sektor har anvendt milliarder af kroner til digital udvikling og forskning i digitale løsninger. I dag er vi med i superligaen internationalt, når det kommer til det digitale. Gode eksempler er mobilbank og betalingsløsninger som MobilePay.

Vi kan se, at finanssektoren satser stærkt på at skabe specialiserede fælles online platforme i samarbejde med det offentlige og andre private spillere. Eksempler herpå er f.eks. NemID og Digital Tinglysning.

Kigger vi lidt fremad, ser vi fire nøglemner, som vil dominere den finansielle sektors agenda:

"Behovet for at skabe et dynamisk overblik over potentielle risici og være på forkant med regulatoriske krav"

"Identificere digitaliseringspotentialer samt sikre mere omkostningseffektive IT investeringer og implementeringer"



"Sikrer at alle aktiviteter bidrager til en værdiskabelse af kundeoplevelsen E2E"

"Institutionalisere løbende forbedringer igennem høj medarbejderengagement og -inddragelse"

Kilde: Mikkel Arvedsen, Management Consultant, Kopenhagen Konsulting og Semko Miteran, Management Consultant, Bain & Company.

Finanssektoren kan med stor succes bruge sit proceslandskab som løftestang og accelerator for alle fire nøglemner. Det kræver blot, at man arbejder struktureret med sine forretningsprocesser og tænker i helhed i stedet for i siloer. Herunder har vi prøvet at beskrive hvert af de fire nøglemner ud fra et procesperspektiv og hvilke drivere og fokuspunkter, der understøtter emnerne.

	Compliance	IT & Digitalisering	Cost & Performance	Kunder
Procesperspektiv	<p>De øgede krav til compliance har aldrig været mere udfordrende i den finansielle sektor end nu med skærpede interne og eksterne krav. Sektoren investerer massivt i at skabe forbindelse mellem forretningsprocesser, systemer og data.</p> <p>Procesorienterede organisationer evner i højere grad at omstille sig i forhold til de krav der allerede findes, og til de som kommer.</p>	<p>Ny teknologier og øget digital kundefærd er blevet et konkurrenceparameter. Ligesom mange har etableret digitale kanaler og platforme.</p> <p>En procesdrevet organisation sikrer i højere grad tid- kvalitet og omkostningseffektive IT transformationer.</p>	<p>Omkostningseffektive organisation flytter fokus fra effektivisering af øer i form aktiviteter og ressourcer til effektive og virkningsfulde processer.</p> <p>Konkurrencedygtige aktører etablerer Performance gennemsigtighed og institutionaliserer løbende forbedringer af alle processer for at sikre transformative resultater over tid.</p>	<p>Alle aktiviteter skal enkeltvis bidrage til en specifik kundeoplevelse. Endnu vigtigere, skal aktiviteterne i spil definere den enkelte kunderejser.</p> <p>Derfor er det afgørende at perspektivere organisationen fra et kunderejsedrevet proces for at forstå det komplette verdensbillede af kundens oplevelse</p>
Driver & Fokus	<ul style="list-style-type: none"> Sikre et opdateret proceslandskab indeholdende alle forretningsprocesser Sikre at systemer er linket til forretningsprocesserne Sikre at data er linket til systemerne og derved til processerne. 	<ul style="list-style-type: none"> Sikre en solid basis for IT implementeringer ved at definere processerne på forhånd Sikre en bedre balance i mellem IT investeringer, kundeoplevelse og Cost & Performance Brug Kunderejsen og E2E processerne til at identificere hvor vigtig data genereres 	<ul style="list-style-type: none"> Vurder performance på E2E processer Institutionalisere en 'Løbende Forbedrings' kultur forbedreprocesser decentralt, monitorer udviklingen centralt 	<ul style="list-style-type: none"> Organiser organisationen ud fra en 'Kunderejseperspektiv' Forstå alle touch-points igennem kundens finansielle livsbegivenheder Tilgå alle touch-points som en fælles 'oplevelse' for kunden snarere enkeltstående oplevelser

Kilde: Mikkel Arvedsen, Management Consultant, Kopenhagen Konsulting, Semko Miteran, Management Consultant, Bain & Company og Annette Ibsen, formand for Dansk IT's fagråd for Finans IT og Managing Business Analyst hos Nine Consult.

Allerede i 2014 udpegede Management Events udvikling af kundeorientering og fornyelse af forretningsprocesser til at være væsentlige succesfaktorer. Det skete på baggrund af en undersøgelse blandt virksomheder i den finansielle sektor.

At arbejde med kunde- og procesfokus er der heldigvis allerede stor erfaring med. Fra vores arbejde i og med sektoren kan vi dog se, at der stadig arbejdes meget traditionelt med processer.

Hvad vil det sige at være procesorienteret?

Definition: At have en procesorienteret tilgang siger noget om, hvordan procesarbejdet skaber ejerskab til løsningerne og fører til organisatorisk sammenhængskraft og fleksibilitet.

Processernes indhold er mere statiske end noget andet, for de bygger på kerneforretningen. Hvis vi f.eks. skifter leverandør på et produkt, vil end-to-end-processen ikke ændre sig. Hvis processen er 'indhent underskrift på dokument', så ændrer vi ikke processen, når det f.eks. bliver elektronisk, eller det er E-boks, der er leverandør af signering. Processer er dermed på beskrivelsesniveau langt over produkter, systemer, adgange, data m.m. Det handler om HVAD - ikke andet.

I den procesorienterede virksomhed er procesfokusset styrende. Der er flere lag af fokus i en form for hierarki. Hvor lovgivning, aftalevilkår, produkter, service alle kan have fokus - ovenover som en stor tuborgklamme er processerne. Proceslandskabet holder nøgler til data og systemer. Og proceslandskabet er overblikket og der, hvor alle features og behov er fastholdt.

End-to-end view - helhedssyn: Finanssektorens store fokus på digitalisering betyder, at man på mange områder er langt fremme med procesarbejdet og har været det i mange år.

Men på trods af det er man stadig organiseret rundt om funktioner/produkter, hvor hver silo håndterer egne processer, og procesarbejdet er ofte drevet af compliance og optimering mere end det kundefremmedte og markedsdrevne. Vi plejer at kalde det et defensivt syn på processerne.

Skal man skabe den rette sammenhængskraft, som det kræves i dag for at understøtte digitaliseringen, bør sektoren fokusere på forretningsprocesserne fra et kundefremmedt perspektiv, dvs. tænke vugge-til-grav (end-to-end/E2E). Det kræver, at man er i stand til at nedbryde de traditionelle siloer. Hvis man når dertil, så har man en procesorienteret tilgang.

Påvirkning på organisationsstrukturen. Hvordan ser en procesorienteret kultur ud, og hvordan udvikler man en sådan kultur?

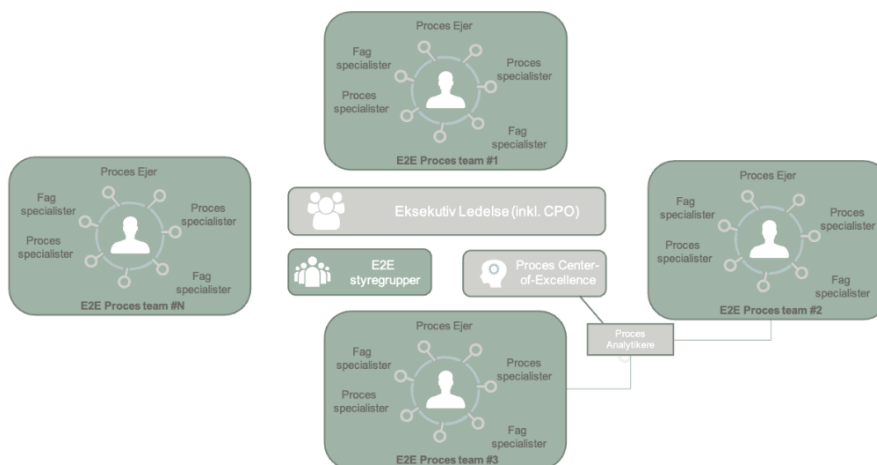
Før en organisation kan begynde at arbejde procesorienteret, kræver det bevidsthed fra organisationens ledelse om, at alle dens aktiviteter – og dermed virksomhedens samlede forretningsmodel – baserer sig på processer. Og at ledelsen 100 procent støtter det at tænke i processer før noget andet.

En procesorienteret kultur drejer sig i bund og grund om at fokusere på forretningsprocesser fremfor produkter, organisationen (hierarkisk) eller menneskerne i den.

Hvordan påvirker det at være procesorienteret organisationsstrukturen?

Den helt optimale E2E-proces-organisation er organiseret omkring en række E2E-proceshold, der alle har en E2E-processejer.

Til at lede, styre og støtte findes der Eksekutiv ledelse, E2E-styregrupper og Proces Center-of-Excellence:



CPO - Chief Process Officer

Kilde: Annette Ibsen, formand for Dansk IT's fagråd for Finans IT og Managing Business Analyst hos Nine Consult.

Eksekutiv ledelse: Består af ledende direktører fra hver forretningsfunktion, HR, økonomi, teknologi og strategi. Den bør mødes kvartalsvis for at give ledelsessponsorering, fokus, tilpasning til strategiske mål, støtte til forandringsledelse og give endelig godkendelse til procesoptimeringsplanerne.

E2E styregruppe: Består af afdelingsledere fra funktionerne. Styregruppen er sammen med E2E processejeren ansvarlig for at udvikle en årlig E2E proces-køreplan, at prioritere nye projekter og revurdere dem, der allerede er i gang. Styregruppen mødes månedligt for at følge op på de forskellige initiativer.

Proces Center-of-Excellence: Som facilitatorer sørger Center-of-Excellence-teamet for, at E2E-teams har de rette kompetencer, værktøjer og teknikker. Derudover sætter de standarderne og måler på procesmodenheden i organisationen.

E2E-processejeren har et team bestående af fagspecifikke specialister fra hvert forretningsområde, der er involveret og processpecialister, der analyserer og designer forretningsprocesserne. Processpecialisterne mødes med E2E-processejeren månedligt for at rapportere på fremdrift.

Hvordan skaber vi så den procesorienterede organisation og kultur?

- Det sker fra ledelsesgangen. Procestilgangen er en del af strategiarbejdet.
- CPO'en rapporterer på ledelsesmøder om f.eks. fremdrift på procesoptimeringsinitiativer, complianceinitiativer m.m.
- Der opsættes mål for procesmodenhed.
- Der sættes KPI'er og PPI'er for alle procesinitiativer.

Der dannes E2E teams hvor medarbejdere fokuserer på helheden fremfor deres eget lille område.

- Medarbejdere belønnes ud fra, hvor veldrevne deres processer er fremfor deres egen individuelle performance.

Det er vigtigt, at målsætninger ikke fremmer sub-optimering og silo-tænkning. Det skal ikke være muligt at få succes eller nå mål uden proces-fokus.

Med proces-syn vil det også være tydeligt, hvor store overlap og muligheder for genbrug, der er. Et eksempel er 'indhent underskrift', som er nævnt tidligere i denne artikel: Denne proces indgår i den finansielle sektor rigtig mange steder. Proces-synet vil dermed styrke både hastighed, kvalitet, besparelser og flere andre optimeringer. Det er muligt både med lodrette og vandrette proces-fokuser. På at få en proces (vandret) eller få alle (lodret), der anvender et element (en sub-proces), optimeret. Det er er også meget store fordele i udviklingsarbejdet. Allerede digitaliserede processer kan generere data, der bliver grundlag for yderligere optimering eller rationalisering.

Os bekendt er der ingen i den finansielle sektor, der har fuldt implementeret en procesorienteret organisation.

Hvilke principper bør drive den procesorienterede organisation?

Skal gennemsyre hele organisationen: Som Vestas bestyrelsesformand (Bert Nordberg) sagde for nylig: "kendskab til processerne er vigtigere end organisationsdiagrammet."

Det vigtige her er, at der er et klart procesejerskab og en meget klar governance.

"Alt starter og slutter med processen."

Strategien skal sætte prioriteten for alle procesinitiativer - hvad skal vi have fokus på, hvor skal vi optimere, og hvordan måler vi optimeringen?

Kendskab til processer er mere forankret og har meget længere perspektiv, og skal være forankret i strategien. Man skal dog huske, at ændringer i strategien ikke fører til et nyt proceslandskab, men blot til et andet syn på landskabet og evt. en ny prioritering.

Opfølgning på proces: Når man arbejder med procesoptimering, er det vigtigt at sikre opfølgning på processens performance. Man skal opbygge en procesforbedringskultur så tidligt som muligt. Fra dag et skal man begynde at monitorere og vurdere performance med henblik på at forbedre, hvis den ønskede effekt ikke viser sig.

Ingen processer er for store eller for små i forhold til opfølgning. Man kan man stor succes indføre et "hierarki" af procesforbedringer. Strategiske mål omkring f.eks. stordrift, hastighed eller præcision vil ofte ske gennem de mere forretningsvendte proces-forbedringsinitiativer og ikke som selvstændige initiativer.

Processer som reference: Det er vigtigt i en procesorienteret kultur, at processerne er den altgørende referenceparameter. Processer skaber synlighed og transparens, og derigennem opnår vi en utrolig stor bevidsthed om forretningen, dens virkemåde og dens muligheder. Derfor er det også essentielt, at processtrukturen (landskabet) ikke "mudres" til af f.eks. it-tekniske detaljer, at man ikke blander niveauerne, at man aktivt bruger landskabet som den røde tråd for alt - dokumentation, audit, prioritering, samarbejde m.m.

Strategiske / taktiske målsætninger: Til et hvert strategisk initiativ bør der være et "link" til de E2E-processer, der understøtter initiativet, og hver især bør være defineret ved metrikker som SBO (Strategic Business Objective). Gennem E2E-processen og den tilhørende SBO identificeres de hovedprocesser, der indgår i initiativet. Disse defineres ved BPI (Business Performance Indicators) og vil fremadrettet styre al procesopfølgning med henblik på at opnå de strategiske/taktiske målsætninger.

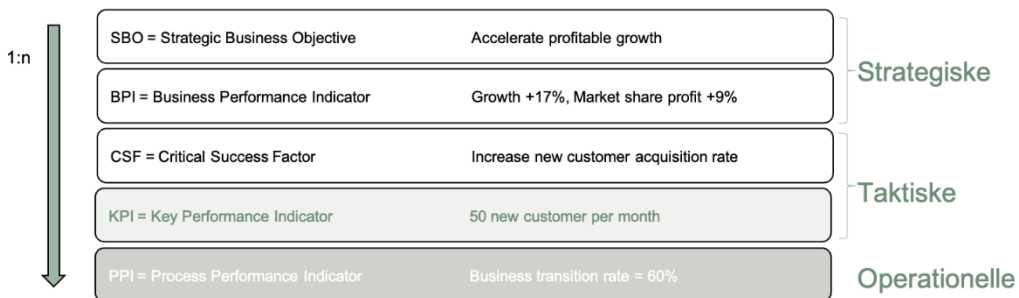
Når processer anvendes af flere eller indgår i andre scenarier, vil E2E-blikket give os et overblik over de procesejere, der også vil blive påvirket af en ændring. Governance for procesejerskabet skal sikre, at der fortsat er sammenhæng efter en ændring. Og at omfanget af påvirkninger kendes før beslutning.

Performance (opfølgning): At prøve at forbedre noget uden at vide, hvor du kommer fra, er som at tage på en lang tur i en bil uden brændstofmåler.

Husk: det er altid vigtigt at kunne kvalificere konsekvensen af procesoptimering.

Når man arbejder procesorienteret, har vi ofte et hierarki af metrikker, der hjælper os til at følge resultatet af vores procesforbedring, og hvordan det understøtter de strategiske, forretningsmæssige mål.

Metrik-hierarkiet ser typisk således ud:



Kilde: Annette Ibsen, formand for Dansk IT's fagråd for Finans IT og Managing Business Analyst hos Nine Consult.

Hvilke gevinster er der for en forretning der arbejder procesorienteret

Hvordan opnår vi succes?

Forretningsprocesser er et vigtigt styringsværktøj. Når man først er bevidst om ens processer, bliver det tydeligt, hvor *kritiske* de er for forretningen. Netop derfor skal forretningsprocesserne struktureres og beskrives formelt, for det skaber transparens og synlighed i forhold til, hvad virksomheden gør smart, og hvad den gør mindre smart.

Bevidstheden om struktur, ensartethed, lovkrav og viden om processerne er afgørende for at kunne justere og optimere processerne og flytte forretningen i den rigtige retning. *Strukturen og ensartetheden* gør også, at virksomheden bliver i stand til at måle resultatet af nye og ændrede tiltag.

At få succes med at arbejde procesorienteret kræver altså bevidsthed om vigtigheden af ens forretningsprocesser hos alle medarbejdere i en virksomhed. Og det starter hos ledelsen.

Ledelsen igangsætter måske et procesinitiativ, men hvis den ikke reelt forstår værdien, vil resten af organisationen ikke have en chance for at opnå succes. En ledelse, som inkluderer procesarbejde i sin strategi, og som måske ovenikøbet har udnævnt en CPO (Chief Process Officer) viser, at den har forstået, hvad det vil sige at være procesorienteret i sit arbejde.

Procesarbejde skal bindes op *på strategien*, og dermed være med til at understøtte de forretningsmæssige mål.

Faldgruber

- Manglende ledelsesmæssigt fokus eller på for lavt ledelsesmæssigt niveau (under strategisk niveau).
- Enkeltstående projekter for at opfylde et krav bliver drivende, derefter lukkes projektet, og proceslandskab mangler vedligehold og governance.
- Definitionen af proces og procesejerskab er forskellig på forskellige niveauer i organisationen.

Top-3 indsatser

Toplevelsens prioritet: Kræver en investering både i form af commitment, økonomi og kompetencer.

Organisering: Skift fra den traditionelle funktionsorganisering til den procesdrevne ved at lægge den procesdrevne ovenpå som et ekstra lag, der driver forretningen.

Forankring: Sikre at procesarbejdet er godt forankret i hele organisationen, og at der er en klar governance i form af procesejerskab på E2E-niveau samt funktionsniveau med tilhørende bemyndigelse.

Afslutning

Hvis en organisation er i stand til at orientere sin strategi og arbejde omkring processer, og ser dem som altafgørende for forretningsudvikling, vil man hurtigt kunne høste fordele som f.eks.:

- øget fleksibilitet i form af nemmere adgang til at ændre/optimere sine produkter/services, bedre samarbejde på tværs af organisationen.
- bedre kundeoplevelser da man tager udgangspunkt i et udefra/ind og "bygger sine processer op, så de bedre understøtter kundens behov.
- hurtigere time-to-market.

Hvad så nu? (ønsker til fremtidens finanssektor)

Med udgangspunkt i pointerne fra denne artikel, vil vi gerne opfordre finanssektoren til at styrke fokus på den procesorienterede tilgang og til at sætte gang i forandringerne. Processynet skal fremmes.

Ikke flere usammenhængende projekter, systemer, organisationer mv. Det er vigtigt, at sektoren tænker på processer i helhed (E2E), simplificering og bæredygtighed i forbindelse med digitaliseringsprogrammerne.

Vil du vide mere om digitalisering i finanssektoren?

Dansk IT's podcast, Tech og strategi i øjenhøjde, behandler i en række episoder centrale emner inden for finanssektorens digitale rejse. Få det fulde overblik på podcast.dit.dk eller hop direkte til to af de relevante episoder herunder:

