

Van afzonderlijke belangen en werkstromen naar één uitvoerbare besluitlogica

Geselecteerde praktijkervaring

Cross-Silo Waardecreatie | Institutionele product- en uitvoeringscontext

Deze ervaringscase beschrijft werk uit eerdere institutionele rollen. Project- en klantdetails zijn weggelaten; de beschrijving blijft op hoofdlijnen en respecteert vertrouwelijke informatie. Het onderliggende besluitpatroon is sectoroverstijgend: het komt terug waar strategie, uitvoering, governance en meerdere belangen vóór een concreet besluitmoment samenkomen.

1. Context

In institutionele product- en uitvoeringsvraagstukken is de strategie vaak helder, maar waardecreatie kan vastlopen tussen afdelingen, belangen en verantwoordelijkheden. Investerings, commercie, risicomanagement, legal, operations en management bezitten ieder een deel van het antwoord. Zodra prioriteiten, aannames of verantwoordelijkheden uiteenlopen, ontstaan vertraging, terugkerende escalaties en waardeverlies.

2. Besluitvraag

Welk besluit is nodig om de belangrijkste afhankelijkheden, verantwoordelijkheden en werkstromen te verbinden, zodat de uitvoering weer op gang komt?

3. Mijn rol en concrete bijdrage

Ik werkte cross-functioneel tussen investment, productontwikkeling, commerciële, risico-, legal- en operationele stakeholders. Mijn concrete bijdrage was om lokale perspectieven te verbinden tot één gedeelde besluit- en uitvoeringslogica, met expliciete prioriteiten, eigenaren en escalatiepunten. Het doel was niet om iedere functie harder te laten werken, maar om het gezamenlijke besluitpad helder te maken.

Wanneer strategie helder is maar uitvoering stopt, zit de blokkade vaak niet in het ontbreken van analyse, maar in onduidelijke keuzes, eigenaarschap en afhankelijkheden tussen functies.

ROBERT PICAULY

ADVISORY

4. Mijn concrete bijdrage

Onderdeel	Mijn concrete bijdrage
Gezamenlijk doel en scope	Bracht verschillende perspectieven terug tot één gezamenlijk resultaat: wat moet het initiatief opleveren, voor wie en binnen welke grenzen?
Frictie tussen functies	Maakte zichtbaar waar commerciële snelheid, investeringslogica, risicobeheersing, governance en operationele haalbaarheid elkaar versterkten of juist blokkeerden.
Waardehefbomen	Verbond klantwaarde, omzet- en margelogica, kosten, risico en uitvoering, zodat functies niet alleen hun eigen deel optimaliseerden.
Besluitrechten en eigenaarschap	Verduidelijkte wie welk probleem bezit, wie over trade-offs beslist en wanneer een afhankelijkheid naar senior management moet worden geëscaleerd.
Volgorde en uitvoering	Ordende de volgorde van besluiten en werkstromen, zodat duidelijk werd welke randvoorwaarde eerst moest worden ingevuld om de uitvoering weer op gang te brengen.

5. Wat hierdoor mogelijk werd

Er ontstond één kader voor prioritering en uitvoering: welke afhankelijkheden eerst moeten worden opgelost, welk besluit op welk niveau hoort en wie verantwoordelijk is voor het vervolg. Daarmee kwam de uitvoering weer op gang, zonder dat functies vanuit afzonderlijke deelvragen opnieuw hoefden te starten.

6. Waar dit patroon ook voorkomt

Dit patroon komt ook voor bij uitvoeringsorganisaties, corporates, gereguleerde dienstverleners, coöperaties en ketensamenwerkingen. Waar operatie, finance, commercie, IT, beleid en governance van elkaar afhankelijk zijn, zit de blokkade vaak in de gezamenlijke afweging, niet in één afdeling.

7. Wanneer dit urgent wordt

Pijnhouder	COO, transformation lead of businessunitverantwoordelijke die vertraging, margedruk, kwaliteitsverlies of escalaties ziet.
Beslisser	CEO, COO, directie, bestuur, opdrachtgever of senior sponsor.
Besluitmoment	Performance review, board update, herstelplan, ketenbesluit of transformatie-mijlpaal.
Urgentie en budget	Waarde, cash, marge, kwaliteit, continuïteit of reputatie staat onder druk; een operationeel of transformatiebudget kan een scan, sessie of actieagenda dragen.

Cross-Silo Waardecreatie maakt zichtbaar waar waarde lekt en welk besluit nodig is om de uitvoering weer op gang te brengen.