

# En dan nu (weer) tijd voor de euro

Drs. F.R. Schut RE RA en drs. J.J. van Beek RE RA

Na de bijzondere inspanningen met betrekking tot het millennium ligt voor de ICT-branche de volgende uitdaging alweer klaar: het realiseren dan wel afronden van de overgang naar de euro. Mede gebaseerd op de ervaringen uit de eerste europrojecten worden momenteel kostenschattingen afgegeven die de budgetten van de millenniumprojecten ver overstijgen. Doordat het eurovraagstuk vooral ook een bedrijfskundig vraagstuk is zal, in vergelijking met de millenniumprojecten, het aandeel van de ICT-gerelateerde werkzaamheden in het project overigens wel kleiner zijn.

## Inleiding

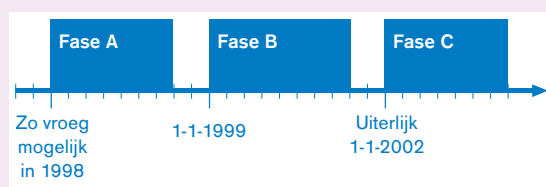
Op het moment dat de millenniumprojecten worden afgesloten, laten het Nederlandse bedrijfsleven en de overheden een gevarieerd beeld zien ten aanzien van de status van de invoering van de euro. De volgende scenario's kunnen worden onderkend:

- \* Voor een zeer selecte groep Nederlandse organisaties is de euro al vrijwel geheel een gelopen race. Deze organisaties zijn, veelal rond de datum van 1 januari 1999, geheel overgegaan naar de euro, inclusief de wisseling van de basisvaluta. Voor een enkeling uit deze groep rest nog het definitief afscheid nemen van de gulden.

- \* Een in omvang wat grotere groep ondernemingen heeft in de jaren 1997 en 1998 omvangrijke projecten gedraaid voor het bepalen van de impact van de euro en het voorbereiden van de invoering van de euro als transactievaluta per 1 januari 1999. In veel van deze projecten is de feitelijke interne overgang naar de euro uitgesteld tot een latere datum, bijvoorbeeld 1 januari 2001 of 1 januari 2002. Voor deze groep organisaties is als het ware sprake van 'gebroken' projecten, waarbij fase 1 reeds in 1999 is afgerond. Feitelijk is sprake van twee projectclusters, waarbij sprake is van een relatief lange tussenliggende periode. Op dit moment worden de projectactiviteiten voor fase 2, een beetje afhankelijk van de omvang en complexiteit van de organisatie, weer geïntensiveerd en starten de voorbereidingen voor het tweede cluster.

- \* Rest dan ten slotte de waarschijnlijk grootste groep, voor welke de euro feitelijk nog moet beginnen. Deze groep is volgens een recent onderzoek in Nederland groter dan in de ons omringende landen.

Samenvattend kan worden gesteld dat, afgezien van een selecte groep veelal financiële instellingen, voor een groot



Figuur 1. Fasering invoering van de euro.

deel van het Nederlandse bedrijfsleven en de overheden geldt dat het eurovraagstuk met hoge prioriteit moet worden opgenomen op de managementagenda's. Voor de ICT-branche betekent dit dat opnieuw sprake is van een zeer omvangrijk project dat grote delen van de systeemconfiguratie van organisaties zal raken. De nadruk ligt bij de europrojecten op het niveau van de bedrijfsapplicaties en de gegevensverzamelingen. Misschien wel het meest bijzondere element wordt gevormd door de uit te voeren organisatiebrede conversie. De ICT zal een grote bijdrage moeten leveren in het mogelijk maken en uitvoeren van deze grootscheepse omzetting. Op basis van de eerste grote europrojecten kan worden vastgesteld dat de uitdaging opnieuw groot is. In dit artikel wordt een overzicht gegeven van de huidige status in Nederland, passeren de leerervaringen uit de eerste lichting van projecten nogmaals de revue en worden enkele kanttekeningen gemaakt die bruikbaar kunnen zijn voor de nog op te starten of weer te intensiveren projecten. In het bijzonder wordt nog stilgestaan bij de betrokkenheid van de ICT-auditor bij de europrojecten.

## Situatieschets en statusoverzicht invoering euro in Nederland

Het origineel door de Europese Commissie vastgestelde algemene invoeringsplan voor de euro is gedurende het afgelopen jaar onveranderd gebleven, met uitzondering van de datum aan het einde waarop de oude nationale valuta's van de deelnemende landen (wettelijk) verdwijnen. Deze datum is voor Nederland sterk naar voren gehaald. Overigens is dit een wijziging die per land verschilt. We kijken dus nog steeds tegen hetzelfde algemene tijdspad aan, zoals dat ook gold voor de organisaties die reeds in 1997 en 1998 hun strategische invoeringsplan hebben opgesteld. De euro is als valuta (giraal) ingevoerd per 1 januari 1999, met een vaste koersverhouding met de voorheen nationale valuta's van de deelnemende landen. Per 1 januari 2002 zal de euro ook chartaal worden ingevoerd. Inmiddels is gekozen voor een veel kortere periode voor omwisseling dan initieel voorzien. De wettelijke status van de gulden verdwijnt in een periode van enkele weken.

Ten tijde van de vaststelling van het invoeringsplan was het de verwachting dat gedurende de periode van 1 januari 1999 tot 1 januari 2002 de zakelijke partijen en de overheden in enig tempo de overgang zouden doormaken. Uit recente onderzoeksresultaten valt op te maken dat het daadwerkelijke tempo waarmee dit gebeurt achterblijft ten opzichte van deze eerste verwachtingen. Zeker in Nederland blijkt het gebruik van de euro, de financiële markten uitgesloten, niet hard van stapel te gaan.

Ook ten aanzien van de wet- en regelgeving is er nauwelijks sprake van nieuwe inzichten. Er is gedurende het jaar 1999 duidelijk sprake geweest van een euroluwte. Wel is er ten opzichte van de situatie in 1998 het een en ander gebeurd ten aanzien van het maken van afspraken, bijvoorbeeld binnen branches, over de wijze en het moment waarop de invoering van de euro zal gaan plaatsvinden. Hierdoor geldt voor diverse markten en branches dat de omgeving feitelijk het invoeringsplan van de individuele ondernemingen heeft ingevuld. Voorbeelden zijn de toonbankinstellingen, de levensmiddelenbranche, de zorgsector en de overheid. De afspraken hebben voor een belangrijk deel betrekking op het tijdstip van overgang naar de euro en het feit of wel of niet gedurende enige periode sprake zal zijn van ge- en ontwenningsinformatie. Voor de levensmiddelenbranche wordt bijvoorbeeld ook gesproken over de wijze waarop met het statiegeld zal worden omgegaan.

In de jaren 1997 en 1998 is door veel organisaties het strategische vraagstuk ten aanzien van de timing van zaken behandeld. Voor met name de financiële instellingen was het invoeringsplaatje vrij duidelijk. De overgang van de beurzen en het interbancaire betalingsverkeer noodzaakten onder meer de banken, effecteninstellingen, corporate treasuries en beleggingsafdelingen grote delen van hun activiteiten direct per 1 januari 1999 om te zetten naar euro. Ook veel verzekeraars hebben 1999 aangegrepen als jaar waarin de euro zou worden ingevoerd in de communicatie met de klanten. Ook enkele grote niet-financiële instellingen hebben de jaren 1997 en 1998 gebruikt om het strategische plaatje in te vullen. Soms werd dan besloten dat het invoeren van de euro wel over het jaar 2000 heen kon worden getild.

Per januari 2000 is dus sprake van een beperkte groep organisaties waarvoor geldt dat de euro geheel een gelopen race is. Groter is de groep van organisaties die hebben besloten tot een gefaseerde overgang. De invoering van de euro in de organisatie en de systemen is, veelal per 1 januari 1999, zodanig uitgevoerd dat de valuta euro kan worden gebruikt in de handelscommunicatie, maar de basisvaluta is nog niet gewisseld. Deze organisaties wacht dus nog het project van de interne overgang met bijbehorende organisatiebrede omzetting van bestanden. Hiervoor zijn 1 januari 2001 en 1 januari 2002 veel gekozen data. Deze groep zal in de meeste gevallen gedurende een periode van twee jaren slechts beperkte projectactiviteiten hebben gekend. De analysesresultaten kunnen weer tevoorschijn worden gehaald en zullen moeten worden getoetst op actualiteit.

Bij de keuze van de invoeringsstrategie blijken met name de commerciële overwegingen en de marktverwachtingen van grote invloed. Pas in de tweede plaats wordt

gekeken naar de eventuele operationele aspecten van de keuze (waaronder de haalbaarheid en kosten). Voor een aantal branches hebben zich duidelijke patronen afgetekend. Dit is onder meer het geval voor de:

- \* levensmiddelenbranche;
- \* toonbankinstellingen;
- \* zorgsector;
- \* overheid.

Ook valt de concentratie op ten aanzien van de jaarovergangen, waarbij 1 januari 2000 was gereserveerd voor het 'andere' project.

Voor de interne overgang, de datum waarop het bedrijf intern overgaat op de euro en binnen de systemen de euro de basisvaluta wordt, is veelvuldig gekozen voor 1 januari 2002. Deze keuze is met name ingegeven door het feit dat na deze datum definitief afscheid kan worden genomen van de gulden. De datum 1 januari 2002 is dan de datum vanaf wanneer de organisatie de activiteiten in euro wil voeren. Voor het realiseren van de overgang zal over het algemeen een periode van conversie worden gebruikt.

Ook 1 januari 2001 is nog wel als datum gekozen voor de interne omzetting. Doordat in dat geval nog sprake kan zijn van het moeten gebruiken van de gulden tot 1 januari 2002 kan dit alternatief leiden tot relatief hoge kosten. Dit in verband met de noodzaak tot het treffen van voorzieningen om in 2001 nog goed met de gulden te kunnen omgaan.

Een bijzonder alternatief, dat slechts bij hoge uitzondering wordt aangetroffen, is de keuze om de overgang naar de euro in het hart van de systemen nog uit te stellen tot na januari 2002. Deze keuze wordt vrijwel uitsluitend gemaakt in het geval dat sprake is van een op handen zijnde uitfasering van zeer moeilijk aanpasbare systemen (tegen zeer hoge kosten). Het mag duidelijk zijn dat sprake is van een uitstelscenario met bijzondere consequenties voor het vervangingsproject dat later plaats zal gaan vinden. Voorwaarde voor dit scenario is onder meer dat via zogenaamde schillen (programma-tuur) de afwikkeling van transacties wordt omgezet naar euro en dat kan worden voorzien in de noodzakelijke financiële verantwoordingen. Feitelijk dient het effect op de handelscommunicatie (extern), maar ook op de interne bedrijfsvoering via tijdelijke maatregelen zoveel mogelijk te worden beperkt.

#### **Nederland loopt achter met de introductie van de euro**

Uit een recent overzicht van de Europese Commissie blijkt dat Nederland in vergelijking met andere lidstaten van de Europese Unie ver achterloopt in het gebruik van de euro. Van de Nederlandse bedrijven is slechts 0,3% met de boekhouding overgeschakeld op de Europese eenheidsmunt. In Frankrijk is dat 4,2%, Luxemburg komt uit op 7%. Ook wat het gebruik van de euro op afrekeningen en facturen betreft blijft Nederland achter. Pas 19% van het bedrijfsleven is daartoe overgegaan, terwijl dat percentage bij andere landen van de EU varieert van 25 tot 50%. Een vergelijkbare constatering is te maken ten aanzien van het prijzen van artikelen in winkels. In Nederland doet 23% van de bedrijven dat



zowel in guldens als in euro's. In Frankrijk gebruikt circa 80% van de grootwinkelbedrijven zowel de franc als de euro op prijskaartjes. Uit deze informatie blijkt duidelijk dat Nederland achterblijver is bij de invoering van de euro.

In die gevallen waarin wel aandacht is besteed aan de euro, blijkt dat vaak in eerste instantie gekozen is voor optische aanpassing. De daadwerkelijke conversie naar de euro als base-currency dient bij een groot deel van het Nederlandse bedrijfsleven en de overheid nog plaats te vinden.

De daadwerkelijke conversie naar de euro als base-currency moet bij een groot deel van het Nederlandse bedrijfsleven nog plaatsvinden.

Een belangrijke oorzaak voor de geconstateerde achterstand in het gebruik van de euro zijn de aandacht en het capaciteitsbeslag dat de oplossing van de Jaar 2000-problematiek heeft gekost. Met de beperkte impact die de invoering van de euro per 1 januari 1999 had voor de meeste branches (met uitzondering van de financiële instellingen) en de daarmee beperkte risico's is terecht veel prioriteit toegekend aan de Jaar 2000-projecten. Na de millenniumovergang is het van belang het toezicht op de europrojecten aan te scherpen. Evenals bij het Jaar 2000-project wordt in het algemeen binnen organisaties besloten tot een centrale coördinatie vanuit het management.

Als we kijken naar de status van de verschillende branches lopen de financiële instellingen voorop bij het realiseren van de overgang naar de euro. Ook voor hen geldt echter dat in een aantal gevallen de daadwerkelijke conversie (voor delen) nog moet plaatsvinden. Was de overheid voor het oplossen van het Jaar 2000-probleem nog één van de achterblijvers, opvallend is de aandacht die de euro bij de centrale overheid momenteel krijgt. Andere branches zullen nog een aanzienlijke inspanning moeten plegen.

#### **Invoering euro geen eenvoudig project**

Daar waar in het begin soms nogal sceptisch tegen het eurovraagstuk is aangekeken, is het nu duidelijk dat het over het algemeen een project van behoorlijke omvang en complexiteit betreft. Uiteraard sterk gerelateerd aan de omvang en de aard van de organisatie. Een aantal bijzondere aspecten van het europroject is hieronder kort uitgewerkt.

#### **Sterk integraal karakter**

Was het millenniumproject met name een technisch gedreven project, voor de euro is juist sprake van een in hoofdzaak bedrijfskundig project. Bij het vaststellen van het invoeringsplan, het onderzoeken van de detailimpact en het vaststellen van de uit te voeren activiteiten dient

het element van de bedrijfsvoering, tezamen met de ICT, een belangrijke rol te spelen.

#### **Organisatiebreed karakter**

Bij de invoering van en de overgang naar de euro worden vrijwel alle onderdelen van een organisatie geraakt. Het is een grote uitdaging voor het projectmanagement om op een effectieve wijze om te gaan met deze brede impact. In de praktijk is het in ieder geval effectief gebleken om naast sterk functioneel gerichte werkgroepen ook de procesketen(s) als insteek te hanteren.

#### **Hoge mate van interne en externe afhankelijkheden**

Reeds bij de planvorming ten aanzien van de timing van de invoering en de overgang worden veel projecten geconfronteerd met een veelheid van afhankelijkheden. Dit wordt nog versterkt als een bedrijf wordt geconfronteerd met verschillende verwachtingen qua timing voor verschillende markten.

#### **Betrokkenheid van vrijwel alle businessapplicaties en gegevensverzamelingen**

Wat geldt voor de bedrijfsprocessen geldt vanzelfsprekend onverkort voor de ondersteunende applicaties. De praktijk wijst uit dat slechts weinig applicatieve systemen gevrijwaard blijven van invloed van de euro. Wel is sprake van onderscheid naar systemen die geraakt worden door het feit dat de euro in de externe communicatie wordt ingevoerd en systemen die worden geraakt door de organisatiebrede overgang (wisseling basisvaluta).

#### **Soms beperkte beschikbaarheid van de noodzakelijke kennis van systemen**

Tijdens de analysefase bestaat al behoefte aan redelijk gedetailleerde kennis ten aanzien van de opzet en werking van de applicaties. Daar waar sprake is van verouderde of zeer complexe systemen blijkt de beschikbaarheid van de kennis nogal eens een probleem.

#### **Afhankelijkheid van de planning en oplossingen van pakketleveranciers**

Een issue dat steeds minder speelt is het feit dat de interne plannen moeten aansluiten met de planning van de leveranciers van standaardpakketten. Met name voor de eerste projecten is dit nog wel eens een probleem geweest. Momenteel geldt voor de meeste financiële applicaties dat niet alleen een euroversie beschikbaar is maar dat de leverancier veelal ook een faciliteit beschikbaar heeft voor de gegevensconversie.

#### **Organisatiebreed uit te voeren conversie**

Waarschijnlijk het meest complexe onderdeel van het project voor de ICT is het voorbereiden en uitvoeren van de conversie ten tijde van de interne overgang. Hiervoor zijn reeds diverse scenario's ontworpen. Wat duidelijk is geworden uit de eerste projecten is dat het hier gaat om een activiteit die slechts weinig voorgangers kent. Een uitgebreide voorbereiding van het conversietraject en het uitvoerig (ook in integratie) testen zijn noodzakelijk.

#### **Toch aanpassingsproblemen in de financiële sector**

Bijna twaalf maanden geleden is de euro giraal ingevoerd. Met name in de financiële sector zijn in 1998 grote projecten uitgevoerd om per 1 januari 1999 vol-

doende gereed te zijn om de invoering van de euro te kunnen verwerken. In de eerste maanden van 1999 leek het erop dat de invoering vrij probleemloos was verlopen, maar toch werd gaandeweg duidelijk dat met name bij banken aanpassingsproblemen zijn opgetreden.

Achteraf blijkt dat de meeste banken in Europa aanzienlijke aanloopproblemen hebben gekend met de juiste routing van betalingsopdrachten in euro, leidend tot aanzienlijke verschillen op nostro- en lororekeningen. Pas eind 1999 wordt dit in volle omvang zichtbaar doordat verschillen op tussenrekeningen bij verschillende banken nog aanzienlijk blijken. Als verklaring voor de problemen is een aantal oorzaken aan te geven. Met de komst van de euro zijn interbancaire betalingen in nationale munten van EMU-landen veelal verdwenen. Daarmee verdween echter ook een belangrijk kenmerk van een betaling, namelijk voor welk land die is bedoeld. Hierdoor kunnen uiteraard gemakkelijk misverstanden ontstaan. Ook de systemen voor het Europese betalingsverkeer worden anders gebruikt door de invoering van de euro, met sterke fluctuaties in de omvang van de betaalstromen als gevolg. Met name Target en EBA hebben terrein gewonnen ten opzichte van correspondent banking. Lang niet alle banken waren volledig voorbereid op deze relatief nieuwe alternatieven, zodat betalingen aan banken wel op de juiste plaats terecht kwamen maar via een ander systeem dan verwacht. Dit had onverwachte liquiditeitstekorten en -overschotten tot gevolg. Tot slot bleek ook de vorm van het berichtenverkeer voor een betaling (via S.W.I.F.T.) vergissingen te veroorzaken. Deze berichten bieden namelijk geen mogelijkheid om aan te geven of een betaling via een correspondent dan wel via EBA dient te worden afgehandeld. Banken communiceren dit separaat aan elkaar via zogenaamde settlementinstructies. In veel gevallen waren deze nog niet volgens de wensen van de ontvangende bank uitgevoerd.

Vanwege de omvang van het aantal betaaltransacties en de materialiteit daarvan blijkt het uitzoeken en verklaren van verschillen veel handmatig werk te vergen. Groepen banken hebben dan ook afspraken met elkaar gemaakt om claims over foutieve betalingen te voorkomen. We kunnen achteraf constateren dat de individuele projecten in de financiële sector zo goed zijn uitgevoerd dat de overgang naar de euro per bank eigenlijk probleemloos is verlopen. Waar afspraken over de grenzen van de eigen onderneming heen liepen bleek een klein probleem toch redelijk grote impact te hebben op de bedrijfsvoering.

#### Millennium versus euro

De europroblematiek wijkt duidelijk af van de Jaar 2000-projecten en is feitelijk veel complexer. Een belangrijke oorzaak daarvan is dat er niet sprake is van een puur technisch probleem (codeconversie) maar veel meer van een bedrijfskundig probleem. Het technische probleem zal in de meeste gevallen al omvangrijker zijn dan het Jaar 2000-probleem. In veel gevallen vielen de aanpassingen voor het jaar 2000 nog wel mee, maar moest vooral veel aandacht worden besteed aan het testen. Bij de euro zijn de aanpassingen zeker, hebben een functioneel karakter, hangen sterk met elkaar samen en vragen

duis naast de testinspanning ook in de andere fasen een behoorlijke inspanning. Door de intensievere coördinatie die is vereist tussen IT en gebruikers is de complexiteit van de projecten ook hoger.

De overgang naar de euro is meer een bedrijfskundig dan een technisch probleem.

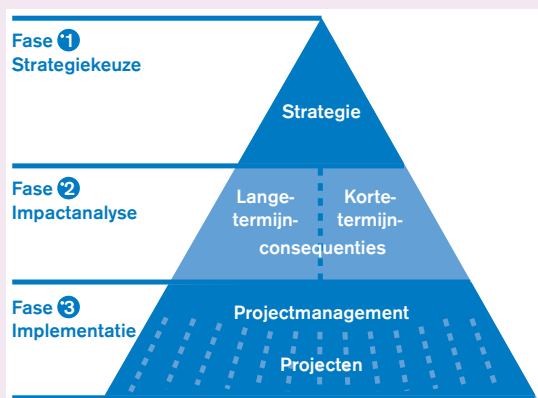
Het europroject speelt zich wat de techniek betreft met name af op het niveau van de applicaties en databases, terwijl het millenniumproject zich ook uitstrekte tot de besturingssoftware en zelfs de embedded software.

Ondanks de grote verschillen kunnen de ervaringen uit het millenniumproject nog een belangrijke bijdrage leveren aan het europroject:

- \* De gemaakte inventarisaties zullen zeer bruikbaar zijn in de impactanalyse en bij het bewaken van de volledigheid.
- \* De contacten met de leveranciers van standaardpakketten zijn actueel. Ook in het europroject is er weer behoefte aan afstemming en het duidelijk krijgen van de diensten van de leveranciers.
- \* De organisatie heeft ervaring opgedaan met het managen van omvangrijke projecten. Tegelijk is dit in zekere zin ook een valkuil. De projectopzet en -aanpak zullen voor de euro voor een deel anders moeten zijn.
- \* Wellicht kunnen ook de draaiboeken en de recovery-plannen inzake de feitelijke overgang nog van dienst zijn. Voor een aantal organisaties zal weer sprake zijn van een spannende overgang. Hierbij moet worden bedacht dat de aandacht in de millenniumprojecten bij de feitelijke overgang sterk was gericht op storingen met uitval tot gevolg. Bij de euro-overgang zal de aandacht meer moeten uitgaan naar het optreden van fouten in de financiële processen en gegevens.

#### De projectaanpak

De algemene projectaanpak die inmiddels veelvuldig in de praktijk is gebruikt, wordt hieronder op hoofdlijnen toegelicht. In het bijzonder wordt even stilgestaan bij de rol van ICT in elk van de fasen.



Figuur 2. Fasen van de projectaanpak.

### De strategiebepaling als centrale basis

Ondanks het soms verleidelijk eenvoudige karakter van het project, het inwisselen van de ene valuta (rekenenheid) voor een andere, blijkt serieuze aandacht voor de manier waarop de organisatie deze overgang zal gaan doormaken van groot belang voor het succes van het project. Ook draagt goede planvorming aan de start van het project bij aan de efficiëntie van de uitvoering van het project.

Het feit dat sprake is van een invoeringsperiode, waarbinnen de organisatie in principe vrij is ten aanzien van het gebruik van de euro, maakt een serieuze planning vooraf noodzakelijk. Ook de omvang van het project en daarmee verbonden het risico van het ontbreken van voldoende afstemming binnen het project geeft aanleiding tot goede afstemming vooraf. In de praktijk blijkt het kiezen van het moment waarop de organisatie de euro zelf actief zal gaan gebruiken in de handelscommunicatie, het kiezen van het moment van het intern wisselen van basisvaluta en het vaststellen van de wijze waarop de organisatie de euro zal gebruiken, veelal het nodige aan voorstudie te vereisen. Wat hierbij opvalt is dat met name commerciële overwegingen ten grondslag liggen aan de keuze van het moment waarop de euro gebruikt moet kunnen worden en de vorm waarin (verwachtingen van de afnemers). De keuze van het moment waarop de organisatie de interne overgang zal gaan doormaken, en de wijze waarop dit zal plaatsvinden, wordt met name bepaald door meer operationele argumenten, waaronder de haalbaarheid, de relatie tot andere projecten en de kosten. Ook eventueel geldende brancheafspraken zullen uiteraard een grote invloed hebben op deze keuze.

Het belang dat moet worden toegekend aan de planvorming vooraf dient terug te komen in de projectaanpak. Onderstaande aanpak is inmiddels veelvuldig toegepast en heeft zijn waarde bewezen. Voor de strategiekeuze is enige voorstudie van belang. Hierin dient dus met name de omgeving te worden betrokken, maar ook de interne mogelijkheden of beperkingen.

In de impactanalyse (fase 2) vindt naast een grondige analyse ook een validatie plaats van de gekozen strate-

gie. De uitkomsten van de impactanalyse geven ten slotte inzicht in de consequenties van deze strategie in termen van risico's, de omvang van de activiteiten, en het totale kostenplaatje.

### Vaststellen van de impact van de euro op de diverse aspecten

In de fase impactanalyse worden de effecten van de euro op de organisatie (processen en systemen) vastgesteld op basis van de volgende uitgangspunten:

- ✱ de wet- en regelgeving ten aanzien van de euro;
- ✱ de eigen strategische keuzen ten aanzien van timing en inhoud;
- ✱ eventueel geldende brancheafspraken.

Ook in het geval van een uitgebreide fase van besluitvorming vooraf zal tijdens de uitvoering van de impactanalyses nog sprake zijn van tal van vragen die een nadere invulling van de strategische keuzen noodzakelijk maken.

Voor het uitvoeren van de impactanalyse zijn diverse hulpmiddelen ontwikkeld. Met name de procesgerichte insteek vormt een belangrijke succesfactor. Het effect op de systemen is in deze optiek voor een belangrijk deel een afgeleid effect (via de bedrijfsprocessen). De processen worden geraakt, de ICT ondersteund. Soms maken beperkingen in individuele systemen het bijstellen van de plannen op het procesniveau noodzakelijk. Er is dus sprake van een zekere wederzijdse beïnvloeding.

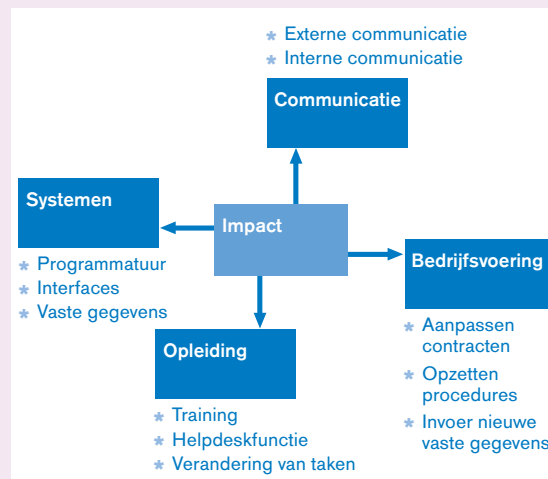
Bijzondere elementen van de impactanalyse zijn onder meer de volgende:

- ✱ Op enige wijze zal moeten worden veiliggesteld dat de analyse integraal wordt opgepakt. In ieder geval geen separate aandacht voor de bedrijfsprocessen en de ICT.
- ✱ Veelal wordt gekozen voor een projectopzet naar functionele kennisgebieden. In aanvulling hierop is er ook behoefte aan aandacht voor de procesketen(s).
- ✱ De volledigheid van de in de analyse betrokken scope dient te zijn veiliggesteld.
- ✱ De mate van detail waarin de analyse plaatsvindt dient zorgvuldig te worden gemanaged. Te veel details leiden tot oneindige analyses, terwijl te veel hoofdlijnen onvoldoende resultaat opleveren voor het vaststellen van concrete acties.

Het sterk integrale karakter van het eurovraagstuk wordt goed weergegeven in figuur 3. De impact van de euro leidt al snel tot behoefte aan acties in elk van de aangegeven gebieden. Het is van groot belang dit tijdens de analyse goed te onderkennen en tijdens de implementatie van de maatregelen de samenhang goed te beheersen.

### Het vaststellen van het euro-implementatieplan

Na het uitvoeren van de bedrijfsbrede impactanalyse dient een set van actieplannen te worden opgesteld die uiteindelijk dienen te leiden tot een tijdige en qua inhoud voldoende invoering van de euro. Eerder in dit artikel is al aangegeven dat veel projecten bestaan uit meerdere clusters. Slechts weinig organisaties blijken in staat (door externe of interne factoren) een overgang in één keer uit te voeren.



Figuur 3. Gebieden waarop actie moet worden ondernomen, voortvloeiend uit de impactanalyse.

Wat voor de impactanalyse geldt ten aanzien van het sterk integrale en organisatiebrede karakter geldt onverkort voor de set van implementatieplannen. Ook in deze fase zal veel inspanning van de projectleiding nodig zijn voor het bewaken van de samenhang.

### Bijdrage ICT-auditors aan de projecten

De rol van de ICT-auditor binnen de europrojecten kan op vele wijzen worden ingevuld. Naast de auditrol blijkt ook zeer regelmatig te worden gekozen voor een vergaande adviserende ondersteuning van het project. De auditrol is tot op heden vrijwel steeds gericht geweest op de projectopzet, de aanpak en de voortgang. Ook worden mijlpaalproducten, zoals de invoeringsstrategie en de uitkomsten van de impactanalyse, wel ter beoordeling aan de ICT-auditor voorgelegd.

Het is de verwachting dat de rol van de auditor zal intensiveren richting deze meer inhoudelijke beoordelingen. Dit geldt met name voor de aanstaande planvorming ten aanzien van de test- en de conversiefase. De komende twee jaar zal de betrokkenheid van de ICT-auditor bij de europrojecten dus bestaan uit het voortzetten van de meer op het project en de voortgang gerichte reviews en het beoordelen van de belangrijkste mijlpaalproducten.

In de uitvoering van de werkzaamheden wordt ook de ICT-auditor geconfronteerd met het feit dat het europroject in hoofdzaak een bedrijfskundig vraagstuk is. Dit geldt zeker voor de eerste fasen in het traject. Bij het formuleren van de strategische uitgangspunten zal de organisatie zich sterk richten op de commerciële overwegingen. De ICT-auditor zal moeten vaststellen dat ook in deze fase het onderdeel ICT voldoende in de afwegingen wordt betrokken. Dit richt zich dan met name op de haalbaarheid van zaken (qua inhoud en qua tijdsplanning). Verder zal moeten worden vastgesteld dat de juiste projectrichtlijnen worden opgesteld. Via deze richtlijnen zal moeten worden veiliggesteld dat in de impactanalyse rekening wordt gehouden met de geldende wet- en regelgeving en de eventueel binnen de organisatie centraal vastgestelde uitgangspunten. Een voorbeeld hiervan kan zijn een algemeen uitgangspunt ten aanzien van historische gegevens.

In de impactanalyse doet het integrale karakter van het vraagstuk zich met name gelden. In deze fase dienen de analyse en het denken over oplossingen steeds zowel voor de bedrijfsprocessen als voor de ICT-systemen te worden afgewogen. De ICT-auditor zal in zijn werkzaamheden moeten vaststellen dat binnen het project waarborgen aanwezig zijn voor deze integrale aanpak. Een goede afstemming tussen de meer bedrijfskundige aspecten en de ICT-aspecten vormt tegelijk ook één van de belangrijkste criteria voor de auditor bij het beoordelen van het eindproduct van de impactanalyse. Aan het einde van de impactanalyse moet per systeem de set van functionele (euro-)eisen zijn vastgesteld. De ICT-auditor dient in een beoordeling van deze eisen te kunnen vaststellen dat deze set van eisen volledig is en dat een juiste interpretatie is gegeven aan zowel de extern opgelegde regelgeving als de interne projectrichtlijnen.

Veel dichterbij de normale werkzaamheden komt de auditor op het moment dat de vraagstelling zich richt op de eisen die worden gesteld aan specifieke systemen, maatwerk of pakketten. Hierbij dient steeds te worden beseft dat de eisen die gelden ten aanzien van een systeem voor een deel afhankelijk zijn van de eigen businesswensen. Verder gelden uiteraard de eisen uit hoofde van wet- en regelgeving en wellicht 'best practice'. Reeds in 1998 is ervaring opgedaan met het certificeren van financiële pakketten op eurofunctionaliteit.

Het test- en conversietraject voor de organisatiebrede overgang wordt gezien als de grootste uitdaging voor zowel de projecten als de ICT-auditor. Voor een deel gaat het hier dan om de projectopzet en de te kiezen aanpak. Daarnaast zal het ook gaan om de inhoud. In dit traject wordt een groot deel van de financiële huishouding van de organisatie omgezet naar euro. De auditor zal zich met name moeten richten op de integriteit van de gegevensconversies en de mogelijke risico's ten aanzien van procesverstoringen die een gevolg zijn van onjuiste uitvoering van de conversie. Ook hier geldt dat een groot belang moet worden toegekend aan betrokkenheid in het voorbereidende traject en beoordeling van de voorbereidende activiteiten, waaronder het testen. In tegenstelling tot bij het millenniumproject, waarbij uiteindelijk ten tijde van de jaarwisseling de meeste aandacht is gegaan naar het risico dat storingen zouden optreden met uitval als gevolg, zal bij de euroconversie de aandacht met name moeten gaan naar mogelijke inhoudelijke fouten.

### Ten slotte

Direct na het afsluiten van de millenniumprojecten kunnen de messen al weer worden geslepen voor het volgende projectenhoogstandje, de invoering van de euro. Het is belangrijk te onderkennen dat inmiddels praktijkervaring is opgedaan aangaande dit vraagstuk. Ondanks dat de boodschap bovenal is dat de impact toch in hoge mate bedrijfsspecifiek is, zal blijken dat de opgedane ervaringen bruikbaar zijn. Naast de concrete ervaringen is vooral ook sprake van een set van ontwikkelde methoden en hulpmiddelen.

Een vraagstuk dat voor veel partijen nog nieuw is, is het vraagstuk van de organisatiebrede conversie. Naar dit probleem is al het nodige aan studie gedaan en er zijn diverse alternatieve scenario's uitgewerkt. Het is de indruk van de auteurs dat in het voorbereiden, ontwikkelen, testen en uiteindelijk realiseren van deze omvangrijke conversie de grootste uitdaging voor de komende periode ligt. De ICT-auditor kan hieraan een duidelijke bijdrage leveren.

### Literatuur

Mw. drs. E.C.J. Aenderkerk en mw. drs. M.A.G. Runderkamp, *Met de euro-analyse worden onaangename verrassingen voorkomen*, Compact 1997/5.

Drs. J.J. van Beek RE RA, mw. S. van der Werve en drs. F.R. Schut, *Euro: beheersing en de rol van de EDP-auditor*, Compact 1997/5.

Mw. S. van der Werve en drs. F.R. Schut, *Euro, tijd voor een eerste terugblik*, Compact 1999/1.

*Drs. J.J. van Beek RE RA* is als directeur werkzaam bij KPMG EDP Auditors en lid van het COIV van het NIVRA. Hij heeft een jarenlange ervaring in alle aspecten van het IT-auditvakgebied, met een zwaartepunt in het beoordelen van en adviseren over de geautomatiseerde informatievoorziening bij financiële instellingen.

*Drs. F.R. Schut RE RA* is als senior manager werkzaam bij KPMG EDP Auditors. Hij heeft in de periode 1997 tot en met heden uitgebreide ervaring opgedaan met het eurovraagstuk, zowel in de rol van projectbegeleider als in de reviewrol. Hij maakt deel uit van de multidisciplinaire unit binnen KPMG die verantwoordelijk is voor het ontwikkelen en onderhouden van de methoden en hulpmiddelen.