

Stap voor stap de euro invoeren

Het opstellen van een draaiboek voor de overgang

Mw. S. van der Werfe

Alhoewel de invoeringsdatum van de euro voor veel organisaties nog ver weg lijkt, moeten de voorbereidingen voor de feitelijke overgang zo langzamerhand zijn opgestart. De overgang bestaat niet alleen uit de technische conversie, zoals het omzetten van de geautomatiseerde financiële gegevens, maar ook uit de organisatorische conversie, zoals het omzetten van financiële gegevens op contracten en aanvraagformulieren en het wijzigen van procedures en werkinstructies. Zowel de technische als de organisatorische conversie zullen (hetzij samen, hetzij apart) in een draaiboek moeten worden verwoord om zo vooraf voldoende zekerheid te verkrijgen dat gedurende de overgangperiode geen activiteiten worden vergeten. Dit artikel geeft stap voor stap een aanzet voor het opstellen van zo'n draaiboek.

Inleiding

Vanaf 1997 is al veel geschreven over de euro en hoe organisaties deze munt moeten invoeren in hun bedrijfsvoering. Een groot deel van de financiële wereld en enkele internationaal georiënteerde bedrijven hebben op 1 januari 1999 de overstap naar de euro gemaakt. Deze overstap was met name gericht op de externe communicatie en niet in alle gevallen op de interne communicatie. Hierdoor heeft ook een deel van deze bedrijven nog een heleboel werk op de plank liggen, namelijk de interne overgang van gulden naar euro.

Zoals al vanaf 1997 is geschreven, zullen de bedrijven met een gestructureerde aanpak voor het eurobestendig maken van de gehele organisatie deze overgang in voldoende mate moeten kunnen beheersen. Uit de praktijk is gebleken dat ondanks een overall goed verlopen omzetting, een gestructureerde aanpak niet altijd even stringent werd gevolgd. De gevolgen in de financiële wereld logen er dan ook niet om: in januari 1999 kwam een aantal banken in het nieuws die enkele miljoenen euro administratief kwijt waren ten gevolge van de overgang naar de euro. Met de inzet van schoolverlaters en externe bureaus hebben zij het administratief zoek geraakte geld weer teruggevonden. Een grote kostenpost, die wellicht voorkomen had kunnen worden. De ervaringen van 1999 zouden andere organisaties kunnen helpen bij hun voorbereidingen op de overgang naar de euro.

In eerdere Compacts is uitgebreid aandacht besteed aan een gestructureerde aanpak ([Aend97], [Beek97], [Werv99], [Schu00]). In het kader van dit artikel wordt alleen de aanpak besproken in relatie tot het opstellen van een draaiboek voor de overgang. Aan de hand van figuur 1 komen deze zaken aan de orde.

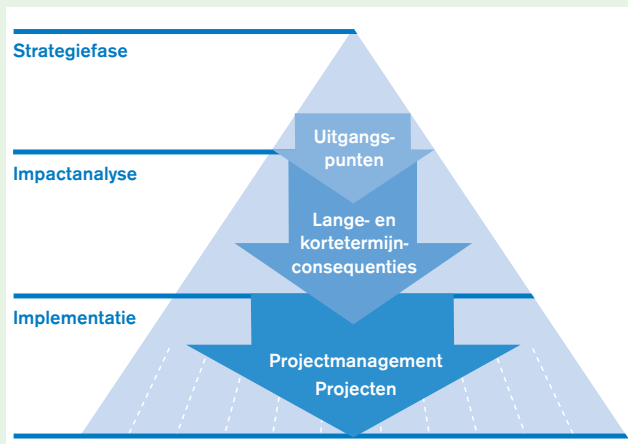
Fase 1: Strategiefase

In de strategiefase heeft de organisatie onder andere haar uitgangspunten met betrekking tot het overgangsmoment bepaald. Dit overgangsmoment dient te zijn opgesplitst in een extern en een intern overgangsmoment (die overigens samen kunnen vallen). Het externe overgangsmoment is het moment waarop de organisatie naar klanten communiceert in euro: zowel volledig als door middel van gewenningsinformatie. Het interne overgangsmoment is het moment waarop de organisatie in de interne administratie en verwerking en communicatie de gulden voor de euro vervuult. Deze uitgangspunten hebben consequenties voor de processen van de organisatie. In de volgende paragraaf 'Stapsgewijze aanpak tot het draaiboek' worden deze consequenties verder besproken.

Fase 2: Impactanalyse

Bij de impactanalyse wordt de impact van de euro op de bedrijfsprocessen bepaald. De impactanalyse bestaat uit vijf stappen (zie figuur 2).

Voor het opstellen van het draaiboek is met name de uitkomst van stap 3: 'Geef de impact van de euro op de processen weer' van belang. Op basis van de uitkomsten van de impactanalyse zal een eerste beeld ontstaan van de omvang en complexiteit van de overgang naar de euro. Omdat de praktijk heeft uitgewezen dat niet alle organisaties een impactanalyse hebben uitgevoerd voordat ze met de implementatie starten, worden in de volgende paragraaf alle stappen om te komen tot een draaiboek beschreven. De bedrijven die wel een impactanalyse hebben uitgevoerd, kunnen de resultaten hiervan gebruiken bij het opstellen van het draaiboek.



Figuur 1.
Fasering
euroaanpak.

Fase 3: Implementatie

In de laatste fase worden de diverse deelprojecten opgestart die op basis van de uitkomsten van de eerdere twee fasen noodzakelijk blijken. De deelprojecten zijn op vier gebieden te onderkennen: IT, communicatie, bedrijfsvoering en opleiding. Omdat per organisatie de inrichting van de verschillende projecten anders vorm wordt gegeven, is het niet eenduidig aan te geven waar het deelproject 'Opstellen van het draaiboek' gesitueerd zou moeten worden. Al naar gelang de grootte en complexiteit van de onderneming zullen de te ondernemen activiteiten in een apart deelproject worden vormgegeven of zullen de activiteiten in andere deelprojecten worden opgenomen, zoals het IT-project voor de technische aspecten en het bedrijfsvoeringsproject voor de organisatorische aspecten. Hierin worden tevens de communicatie- en opleidingsaspecten meegenomen. Overigens worden de organisatorische aspecten ook nog wel eens vergeten indien de organisatie het europroject als een technisch probleem situeert. De IT-afdeling moet dan zorgen voor een geruisloze overgang naar de euro, en zij zal het probleem geheel concentreren op de IT (het omzetten van de geautomatiseerde gegevens en eventueel het aanpassen van de geautomatiseerde systemen). De organisatorische consequenties blijven voor wat betreft het perspectief van de IT'er buiten beschouwing. Indien een organisatie in eerste instantie een IT-insteek heeft gekozen, zal ook zij de organisatorische consequenties in kaart dienen te brengen. Alleen dan kan de organisatie geruisloos over.

In welke vorm de organisatie dit deelproject ook giet, het is belangrijk dat zowel de technische als de organisatorische consequenties in kaart worden gebracht. Het is van groot belang dat de samenhang en de afhankelijkheden tussen de verschillende consequenties helder zijn

en dat deze binnen de processen goed zijn afgestemd. Deze afstemming geldt ook indien de organisatie twee separate draaiboeken opstelt.

Stapsgewijze aanpak tot het draaiboek

In dit artikel wordt een draaiboek beschreven dat zowel de technische als de organisatorische aspecten bevat. Voor die organisaties die twee afzonderlijke draaiboeken opstellen, kan de onderstaande informatie als referentiemateriaal worden beschouwd. In de beschrijving van een stapsgewijze aanpak wordt geen rekening gehouden met de organisaties die reeds een impactanalyse hebben uitgevoerd, om ervoor te zorgen dat elke organisatie tot een volledig draaiboek komt.

Alhoewel het lijkt alsof het opstellen van een draaiboek de noodzaak om een impactanalyse uit te voeren minder urgent maakt, moet wel worden benadrukt dat indien er geen impactanalyse wordt uitgevoerd, meer inspanningen nodig zijn om het draaiboek op te stellen en meer druk op het project komt te liggen. Gezien de vaste einddatum die het europroject kent, is het beter om zo weinig mogelijk inspanningen en druk dicht bij de einddatum te leggen. Daarom is het verstandig om in de tweede fase van het europroject een impactanalyse uit te voeren. De resultaten van de impactanalyse kunnen vrijwel direct worden verwerkt in de stapsgewijze aanpak.

Deze stapsgewijze aanpak zorgt ervoor dat in het draaiboek een volledige set aan activiteiten wordt beschreven. Hiervoor zullen de onderstaande stappen moeten worden gevolgd:

1. het in kaart brengen van de eurogevoelige processtappen;
2. het in kaart brengen van de consequenties van de uitgangspunten van de organisatie op de eurogevoelige processtappen;
3. het in kaart brengen van de activiteiten die volgen uit de consequenties;
4. het in kaart brengen van de aanvullende maatregelen en noodscenario's.

Het draaiboek wordt in twee documenten uitgewerkt: de procesmatrix en de activiteitenkalender. Hierna worden de bovenstaande stappen verder uitgewerkt. Daarbij komen de twee documenten aan de orde.

Stap 1: Het in kaart brengen van de eurogevoelige processtappen

De basis voor het draaiboek zijn de bedrijfsprocessen van de organisatie. Vanuit de processen zal een zo volledig mogelijk beeld ontstaan van de gevolgen die de euro



Figuur 2. Stappen van de euro-impactanalyse.

op de bedrijfsvoering heeft. Organisaties die een impactanalyse hebben uitgevoerd, kunnen de uitkomsten hiervan gebruiken als basis. Organisaties die de impactanalyse niet hebben uitgevoerd, zullen gebruik moeten maken van bestaande procesbeschrijvingen, bestaande AO-beschrijvingen of bestaande procedures en werk-instructies. In het meest ongunstige geval zullen de processen op hoofdlijnen moeten worden beschreven.

Een kritische noot hierbij is dat, in het geval er geen impactanalyse is uitgevoerd, de organisatie niet te vlug en op een te hoog niveau een analyse op de processen moet uitvoeren. De detaillering van de benodigde procesbeschrijvingen hangt af van de eurogevoeligheid van het proces. De processen of processtappen die niet eurogevoelig zijn, zullen vrijwel direct buiten de scope van het deelproject vallen. De overige processtappen, die wel eurogevoelig zijn, zullen worden meegenomen in de procesmatrix (zie figuur 3). In deze figuur is tevens een voorbeeld opgenomen van een processtap.

In stap 1 van de aanpak tot het draaiboek worden de eerste vijf kolommen van de procesmatrix ingevuld. Hieronder wordt de betekenis van de kolommen beschreven.

Proces(stap) en Kritisch: Ja/nee

De eerste twee kolommen beschrijven de (deel)processtappen en geven aan of de processtap kritisch is voor het bedrijfsproces. Voor de kritische processtappen zullen tijdens de overgangperiode bij calamiteiten noodscenario's in werking gesteld worden, terwijl dit voor de minder kritische of niet-kritische processtappen niet wordt gedaan (zie verder stap 4).

De invoer van de processtap

Bij de invoer wordt beschreven wat de invoer van de processtap is (dit kan bijvoorbeeld mail, telefoon, brief, systeemoutput of een interfacebestand zijn). Daarbij dient de valuta te worden aangegeven. Tevens is het van belang aan te geven waar de informatie vandaan komt (kan een afdeling, systeem of externe partij zijn). In het geval van de geautomatiseerde systemen is het van belang dat de eigenaar bekend is en de relevante interfaces in kaart zijn gebracht.

De bewerking in deze processtap

Bij de bewerking is het van belang wie de informatie bewerkt (handmatige actie door één of meer personen, of een geautomatiseerde actie door één of meer systemen). De bewerkingstijd is tevens van belang bij met

name pijplijntransacties. Deze transacties behoeven tijdens de overgang speciale aandacht (zie verder stap 2).

De uitvoer van de processtap

Bij de uitvoer wordt beschreven wat de uitvoer van de processtap is (dit kan bijvoorbeeld mail, telefoon, brief, systeemoutput of een interfacebestand zijn). Daarbij dient de valuta te worden aangegeven. Tevens is het van belang waar de informatie naartoe gaat (kan afdeling, systeem of externe partij zijn). In het geval van de geautomatiseerde systemen is het van belang dat de eigenaar bekend is en de relevante interfaces in kaart zijn gebracht.

Stap 2: Bepalen consequenties van de uitgangspunten op de eurogevoelige processtappen

De uitgangspunten die de organisatie in het kader van de overgang in de strategiefase heeft opgesteld, moeten in relatie worden gebracht met de eurogevoelige processtappen van stap 1. De consequenties voor de eurogevoelige processtappen zullen bij de invulling van het draaiboek worden onderverdeeld in drie perioden en worden in de laatste drie kolommen van de procesmatrix ingevuld (zie figuur 3).

De consequenties tijdens de guldenperiode (voorbereiding)

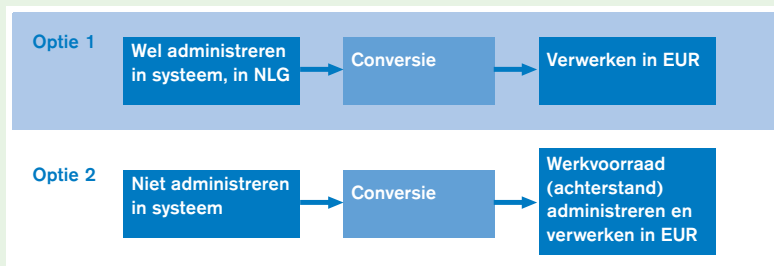
De guldenperiode wordt gedefinieerd als de periode waarin de gulden leidend is. Alle consequenties die de euro dan heeft op de processen worden beschreven als voorbereidingsconsequenties. Een voorbeeld van een consequentie op de processen is wanneer een organisatie besluit al eerder dan het overgangsmoment europroducten aan te bieden aan haar klanten. Dit betekent dat het gehele bedrijfsproces uitgebreid moet worden met de eurovariant. Naast de aanpassingen die eventueel nodig zijn in de IT-systemen (het moet bijvoorbeeld mogelijk zijn dat een organisatie een euro-offerte kan uitbrengen), zal zeker ook de afdeling geïnstrueerd moeten worden hoe moet worden gehandeld met deze euro-offerte en tegen welke (euro)voorwaarden de offerte kan worden uitgebracht en geaccepteerd.

De consequentie tijdens de overgangperiode (conversie)

De overgangperiode wordt gedefinieerd als de periode waarin de gulden wordt verruild voor de euro. Afhankelijk van het scenario dat de organisatie heeft gekozen, betreft deze periode een dag of een (lang) weekend (in geval van een bigbang-scenario) of enkele weken (in geval van een gefaseerde overgang).

Figuur 3. Procesmatrix.

Proces(stap)	Kritisch: Ja/nee	Invoer van	Bewerking door	Uitvoer naar	Consequenties tijdens guldenperiode	Consequenties tijdens overgangperiode	Consequenties tijdens europeriode
Behandelen polisaanvragen voor schadeverzekering	Ja	Postkamer geeft polisaanvragen door; invoer gegevens in systeem (in NLG)	Acceptant controleert gegevens en beslist of polisaanvraag aan de hand van acceptatiekaders kan worden geaccepteerd	Geaccepteerde polisaanvragen worden geprint en polisblad wordt verstuurd naar klant; acceptant bergt polisaanvraag in dossier op	Op polisblad en nota wordt naast NLG-premiebedragen ook EUR-gewenningsinformatie gegeven	Aanvragen die niet meer voor conversiemoment kunnen worden verwerkt, moeten in 'nog te verwerken' map op papier bewaard worden	Gewenningsinformatie wordt omgezet in ontwenninginformatie tot 01/01/2002. Daarna alleen nota's in EUR



Figuur 4. Opties voor pijplijntransacties.

In het geval van de gefaseerde overgang moet extra veel aandacht worden geschonken aan de onderlinge afhankelijkheden tussen verschillende processen/bedrijfsonderdelen en de gebruikte systemen. Het bepalen in welke clustering de organisatie gefaseerd overgaat, is van groot belang voor de benodigde (tijdelijke) aanpassingen aan de IT-systemen. Indien de fasering zo gekozen is, dat systemen die met interfaces aan elkaar zijn verbonden, op verschillende momenten overgaan, zullen er (tijdelijke) voorzieningen moeten worden getroffen om het guldenstelsel en het eurosysteem nog met elkaar te laten communiceren. Daarnaast geldt hetzelfde indien er sprake is van communicatie met externe partijen. Naast deze technische consequenties heeft de gefaseerde overgang ook grote invloed op de organisatie zelf. Tijdelijk zullen de medewerkers extra moeten opletten omdat de organisatie gedurende de gefaseerde overgangperiode met (minimaal) twee valuta's werkt. Het is belangrijk dat bij een gefaseerde overgang extra wordt gelet op de eventuele afhankelijkheden tussen de organisatorische en technische consequenties.

Bij een bigbang-scenario zullen de consequenties voor het bedrijfsproces geringer zijn, omdat de periode waarin de conversie plaatsvindt, korter is. Indien het bigbangmoment echter voor 1 januari 2002 ligt, zullen voor de communicatie met externe partijen ook (tijdelijke) voorzieningen moeten worden getroffen.

Sommige consequenties zullen voor de organisatie niet veel van elkaar afwijken, ongeacht welk scenario een organisatie heeft gekozen. Op het moment dat een organisatie haar guldengegevens gaat omzetten naar eurogegevens, zal een aantal gegevens nog niet zijn verwerkt (de zogenaamde pijplijntransacties of werkvoorraad). Er zijn verschillende manieren waarop een organisatie om kan gaan met deze pijplijntransacties (zie figuur 4).

Het maakt niet zo heel veel uit welke manier de organisatie kiest, als de organisatie de consequenties die de pijplijntransacties voor haar eigen bedrijfsproces hebben, maar duidelijk onderkent. Dit geldt voor zowel de geautomatiseerd opgeslagen gegevens als de gegevens op papier. Belangrijk is hierbij wel dat wanneer de organisatie voor optie 2 kiest, zij de periode van het niet-administreren zo kort mogelijk houdt. De administratie is niet

up-to-date en de kans bestaat dat de werkvoorraad wegraakt of vergeten wordt.

Naast de werkvoorraad zal de organisatie voor afrekeningen die over een periode in het verleden plaatsvinden, ook de consequenties moeten bepalen. Na het conversiemoment zal de organisatie een afrekening maken in euro's die is gebaseerd op gegevens die in de guldenperiode zijn aangeleverd. Wanneer de afrekening plaatsvindt met een externe partij die nog niet over is op de euro, kan dit gevolgen hebben voor de matching tussen de afrekeningen en de ontvangsten. Kortom, in zo'n situatie zijn extra communicatie-inspanningen gewenst en dit zal opgenomen moeten worden in de procesmatrix en activiteitenkalender.

De consequenties tijdens de europereode (nabewerking)
De europereode wordt gedefinieerd als de periode waarin de euro leidend is. Deze periode kan voor een organisatie vóór 1 januari 2002 liggen. In dat geval kan de organisatie worden geconfronteerd met gulden, terwijl de euro intern leidend is. De consequenties voor het bedrijfsproces liggen zowel op het technische vlak (de tijdelijke voorzieningen in de geautomatiseerde systemen dienen verwijderd te worden) als op het organisatorische vlak (de procedures en werkinstructies moeten volledig op het eurotijdperk zijn geënt).

Stap 3: Het in kaart brengen van de activiteiten die volgen uit de consequenties

Wanneer alle consequenties voor de processtappen helder zijn, volgen hier logischerwijs de activiteiten uit. Deze activiteiten worden opgenomen in de activiteitenkalender (zie figuur 5). In figuur 5 is tevens een voorbeeld opgenomen van een activiteit.

In de activiteitenkalender wordt naast de begin- en einddatum ook de kritische einddatum van een activiteit opgenomen. Deze kritische einddatum is van belang voor het onderliggende proces. Er is een moment waarop het bedrijfsproces nadelige gevolgen ondervindt wanneer de activiteit niet voor of op de kritische einddatum wordt uitgevoerd. Een voorbeeld hiervan is wanneer een verzekeraar de acceptatiekaders niet heeft aangepast aan de euro terwijl er al wel euroverzekeringen worden verkocht. Indien, door een verschuiving in de planning op een onderdeel dat rechtstreeks invloed heeft op de activiteit zelf of op de afhankelijkheden daarvan, de kritische einddatum wordt overschreden, zullen extra maatregelen moeten worden genomen (zie stap 4).

Per activiteit wordt daarnaast nog vastgelegd wie verantwoordelijk is voor de activiteit en wie de uitvoerder van een activiteit is (dit kan een persoon of een afdeling zijn). Als laatste wordt per activiteit de afhankelijkheid vastgelegd. Deze afhankelijkheid kan een persoon, een afdeling of een systeem zijn. Inzicht in de afhankelijkhe-

Activiteit	Ingangsdatum	Einddatum	Kritische einddatum	Verantwoordelijke	Uitvoerder	Afhankelijk van	Status
Aanpassing premietabellen	01-06-2001	01-07-2001	30-11-2001	Hoofd Leven	Werkgroep Tabellen	Strategie-memo	Gereed/niet gereed

Figuur 5. Activiteitenkalender.

Nr.	Omschrijving	Programma	Datum	Starttijd	Doorlooptijd	Afhankelijk van	Uitvoerder	Resultaat melden aan
1	Maken back-up	EBUP	28-12-2000	6:00	2.30 uur	–	Operations	Werkvoorbereiding
2	Run conversie 1	ECONV1	28-12-2000	8:30	4 uur	Opstarten na goede back-up	Operations	Werkvoorbereiding na controle

Figuur 6. Voorbeeld van technisch (sub)draaiboek.

den per activiteit is van belang bij een verschuiving in de planning van zaken die hetzij zijn gerelateerd aan de activiteit of aan haar afhankelijkheden. Bij zo'n verschuiving kunnen direct de gevolgen voor alle afhankelijkheden worden bepaald. Als laatste wordt de status van de activiteit vastgelegd.

Enkele voorbeelden van activiteiten (die volgen uit stap 2) zijn:

- * opsparen transacties vanaf 20 december 2001, zodat de werkvoorraad tijdens de conversie klein is;
- * uitvoeren technische conversie;
- * controle van output van controleprogrammatuur door eigenaar van de gegevens;
- * goedkeuring van de technische conversie door eigenaar van de gegevens;
- * verwerken opgespaarde transacties na conversie naar euro;
- * aanpassen procedures, werkinstructies;
- * verwijderen guldenfunctionaliteit uit IT-systemen.

De activiteit uitvoeren technische conversie valt uiteen in een aantal detailstappen. Deze activiteit heeft betrekking op het feitelijke overgangsmoment. Dit moment kan in een dag zijn gepland, maar vaak (bij de grotere organisaties) wordt deze activiteit in een (lang) weekend uitgevoerd. Alhoewel het lijkt alsof een (lang) weekend voldoende tijd met zich meebrengt, blijkt de tijd een kritische factor. Daarom is het zaak dat de subactiviteiten die in zo'n weekend plaats moeten vinden, goed op elkaar zijn afgestemd. De subactiviteiten zijn in minuten/uren gedefinieerd en hebben veel gelijkenis met een militaire operatie.

De organisaties die twee draaiboeken opstellen, zullen op dit punt de splitsing maken. De subactiviteiten die onder de activiteit uitvoeren technische conversie vallen, kunnen gemakkelijk in een apart document worden opgenomen. Naast de technische subactiviteiten horen ook de gebruikerscontroles tot de activiteiten gedurende de feitelijke overgang.

In figuur 6 wordt een voorbeeld gegeven van een mogelijke lay-out van het technische draaiboek. In het technische draaiboek is met name aandacht voor de starttijd en de doorlooptijd. Verder is het van belang aan te geven van welke subactiviteit de betreffende activiteit afhankelijk is en aan wie het resultaat moet worden gemeld. Dit is met name van belang wanneer de doorlooptijd wordt overschreden. Vervolgens is het belangrijk om een omschrijving van de activiteit te geven en om aan te geven welk programmaonderdeel betrekking heeft op de subactiviteit.

De activiteiten die gedurende het feitelijke overgangsmoment door de gebruikersorganisatie moeten worden uitgevoerd, kunnen of in het technische (sub)draaiboek opgenomen worden of in de activiteitenkalender. Indien ze worden opgenomen in het technische (sub)draaiboek ontstaat hiermee een draaiboek voor het feitelijke overgangsmoment. Al naar gelang de werkwijze van een organisatie zal één van de bovenstaande opties worden gekozen. Belangrijk is dat de optie wordt gekozen die het beste past bij de huidige werkwijze van de organisatie.

Stap 4: Het in kaart brengen van de aanvullende maatregelen en noodscenario's

In een aantal gevallen is het noodzakelijk om voor activiteiten aanvullende maatregelen en/of noodscenario's op te stellen. In figuur 7 blijkt in welke gevallen dit moet worden gedaan.

	Niet-kritisch bedrijfsproces	Kritisch bedrijfsproces
Overschrijding kritische einddatum	Aanvullende maatregelen nodig	Noodscenario nodig
Onderschrijding kritische einddatum	Geen actie nodig	Noodscenario nodig

Figuur 7. Bepaling aanvullende maatregelen.

Aanvullende maatregelen worden gedefinieerd als maatregelen die ervoor zorgen dat het bedrijfsproces geen nadelige gevolgen ondervindt van de overschrijding van de kritische einddatum. In geval van een kritisch bedrijfsproces of kritische processtap zal een noodscenario moeten worden opgesteld. Het verschil tussen aanvullende maatregelen en noodscenario's is dat noodscenario's vooraf worden uitgewerkt en dat aanvullende maatregelen slechts op hoofdlijnen vooraf worden uitgedacht. Gezien de beperkte tijd waarin europrojecten moeten worden uitgevoerd, is het ondoenlijk om vooraf de aanvullende maatregelen uit te werken. De kritische processtappen kunnen zich geen uitloop veroorloven en voor die stappen zullen wel vooraf noodscenario's moeten worden bedacht om tijdverlies tot het uiterste te beperken.

Mw. S. van der Werve is werkzaam als IT-auditor bij KPMG Information Risk Management, unit Financial Services. Zij heeft vanaf 1997 vele eurotrajecten meegemaakt, uiteenlopend van beoordeling tot aan participatie in zowel fase 2 (impactanalyse) als fase 3 (implementatie). Tot 1999 was zij met name actief binnen de banksector, inmiddels heeft zij zich toegelegd op het begeleiden van een verzekeraar bij de overgang naar de euro.

Evaluatie van het draaiboek

Tussen het moment dat de procesmatrix en de activiteitenkalender (het draaiboek) en eventueel een (technisch) subdraaiboek zijn opgesteld en de feitelijke overgang dient nog een aantal activiteiten te worden uitgevoerd: het testen en bijwerken van het draaiboek.

De tests kunnen in een aantal stadia plaatsvinden: per deelgebied, per geautomiseerd systeem en/of per afdeling. Uit de tests kan blijken dat de volgorde van activiteiten dient te worden aangepast. Tevens kan het betekenen dat door voortschrijdend inzicht het draaiboek verder moet worden bijgewerkt. Na de actualisatieslag is het belangrijk dat nog één of meer tests plaatsvinden. Vaak is dit een integrale test, waarbij het gehele draaiboek (zowel de technische als de organisatorische aspecten) in een (lang) weekend wordt getest. Deze generale repetitie is van belang om nog de laatste puntjes op de i te zetten, voordat de werkelijke overstap naar de euro wordt gemaakt. Het draaiboek zal tot het laatst moeten worden aangepast aan eventuele gewijzigde besluiten.

Ten slotte

Dit artikel heeft een richting gegeven aan een manier voor het opstellen van een draaiboek voor de overgang. Bij dit opstellen zijn naast mensen met kennis van het proces ook mensen nodig die de consequenties goed kunnen inschatten. En ten slotte is het van belang dat er voldoende capaciteit vrij is tijdens het overgangsmoment om binnen de beperkte tijd een volledige en juiste overstap te maken naar de euro. Al naar gelang de grootte en complexiteit van het europroject zal het project moeten beschikken over een uitvoeringsorganisatie die zorg draagt voor de communicatie en besluitvorming tijdens de overgang naar de euro. Gedurende het overgangsmoment zal op vooraf bepaalde momenten door een uitvoeringsorganisatie een go/no go-beslissing moeten worden genomen. Het is dus van belang dat de uitvoeringsorganisatie beslissingsbevoegdheid heeft. De vooraf gedefinieerde momenten kunnen in zowel het technische als het organisatorische draaiboek zijn opgenomen.

Het is van groot belang dat het deelproject (of de deelprojecten) die het draaiboek (of de draaiboeken) oplevert op tijd begint en conform de initiële risicoanalyse en vooraf bepaalde planning wordt uitgevoerd. De borging van dit proces kan door de auditor (zowel de interne als de externe) worden gegeven. Enerzijds kan de auditor (met name de interne) zich op de inhoud richten. Hierbij zal hij zich vooral richten op de volledigheid van de beschreven activiteiten. Anderzijds kan de auditor zich richten op het totstandkomingsproces. De beoordeling van het totstandkomingsproces kan op verschillende momenten in het proces worden gedaan. Zowel de interne als de externe auditor kan het proces beoordelen. Hierbij kan de auditor gebruikmaken van een normenset die in de volgende Compact wordt beschreven ([Dirv00]).

Literatuur

- [Aend97]
Mw. drs. E.C.J. Aendekerk en mw. drs. M.A.G. Runderkamp, *Met de euro-analyse worden onaangename verrassingen voorkomen*, Compact 1997/5.
- [Beek97]
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.
- [Dirv00]
Drs. W.A.C. Dirven RE, *Review van europrojecten*, Compact 2000/6.
- [Schu00]
Drs. F.R. Schut RE RA en drs. J.J. van Beek RE RA, *En dan nu (weer) tijd voor de euro*, Compact 2000/1.
- [Werv99]
Mw. S. van der Werve en drs. F.R. Schut, *Euro, tijd voor een eerste terugblik*, Compact 1999/1.