

Standaardpakketten voor de financiële sector

Dit artikel geeft een overzicht van trends en ontwikkelingen op het gebied van standaardpakketten binnen de financiële sector en geeft inzicht in de branchespecifieke aspecten van het selectie- en implementatietraject. Daartoe wordt in drie paragrafen ingegaan op respectievelijk banken, (auto)leasemaatschappijen en pensioenfondsen. Op hoofdlijnen wordt een verkenning gegeven van de pakketten en de geboden functionaliteit. Verder wordt in het artikel ingegaan op de te onderkennen stappen bij pakketimplementaties en zullen per stap de tips, valkuilen en rol van de IT-auditor worden aangegeven. Aangezien pakketselectie- en implementatieprocessen voor de drie branches in beginsel gelijk zijn, wordt hierop eerst in een afzonderlijke paragraaf ingegaan. In de paragrafen daarna worden per branche de specifieke kenmerken nader toegelicht. Verschillende auteurs hebben aan dit artikel hun bijdrage geleverd.

1) Deze en de volgende paragraaf, handelend over pakketten voor de bancaire branche, zijn mede totstandgekomen in samenwerking met de heer D. Tol. De heer Tol is werkzaam bij Temenos Holland B.V. en heeft zowel vanuit zijn vorige functie (ICT-manager bij GWK / GWK Bank) als zijn huidige functie veel praktische ervaring opgedaan met pakketimplementaties. Wij willen de heer Tol hierbij ook danken voor zijn waardevolle inbreng.

Van strategiebegrip tot en met implementatie en daarna

Mw. B. Beugelaar RE RA

Inleiding

Deze paragraaf¹ bevat een beschrijving van het proces van strategiebegrip tot en met implementatie van een pakket en de situatie daarna. Getracht wordt om per fase op hoofdlijnen aan te geven welke activiteiten van belang zijn, welke valkuilen en tips hierbij onderkend kunnen worden en welke rol de IT-auditor kan vervullen. In de volgende paragrafen worden per branche (banken, leasemaatschappijen en pensioenfondsen) verdere nuances aangebracht.

Strategiebegrip

Bij de strategiebegrip door de financiële instelling om te kiezen voor een standaardpakket dan wel zelf tot ontwikkeling van een applicatie over te gaan, dient een aantal overwegingen te worden meegenomen. Deze overwegingen zijn op te splitsen in businessgerelateerde issues en IT-gerelateerde issues. Zie tabel 1.

Een financiële instelling kan op basis van bovenstaande overwegingen bijvoorbeeld de volgende strategie hanteren:

- * Eerst wordt nagegaan welke processen/producten dienen te worden geautomatiseerd.
- * Vervolgens vindt beoordeling plaats van pakketten die in de markt te koop zijn.
- * Als een geschikt standaardpakket beschikbaar is, kan tot aankoop worden overgegaan.
- * Wanneer geen geschikt pakket beschikbaar is, zal tot eigen ontwikkeling worden overgegaan.

Valkuilen bij strategiebegrip

- * Het topmanagement is zich niet bewust van het veranderingsproces, zowel aan de gebruikerszijde als aan de ICT-zijde.
- * De ICT-organisatie heeft veel macht binnen de instelling waardoor grote druk ontstaat op zelf ontwikkelen van programma's.
- * De keuze voor pakketten heeft onvoldoende draagvlak binnen de organisatie.
- * De herinrichting van de ICT-afdeling (herformuleren van taken en verantwoordelijkheden) wordt niet uitgevoerd.
- * Bij voorbaat worden reeds (te) hoge eisen gesteld aan de gewenste functionaliteit, waardoor veelal eigen ontwikkeling van software benodigd is.
- * Het topmanagement is onvoldoende betrokken en geeft geen of te weinig sturing.
- * Onvoldoende besluitvaardigheid van het topmanagement inzake bijvoorbeeld het stopzetten van niet-rendabele producten waarvoor een bepaalde applicatie nodig is.

Businessgerelateerde overwegingen	IT-gerelateerde overwegingen
Wat zijn de toekomstige verwachtingen in de markt?	Rekening houdend met onder meer de bedrijfsdoelstellingen, kostenstructuur, beschikbare resources en kwaliteit van ICT-medewerkers dient te worden vastgesteld of een eigen ontwikkelafdeling gehandhaafd moet blijven en of het beheer zelf moet of kan worden uitgevoerd.
Welke bedrijfsdoelstellingen worden gehanteerd in het businessplan (uitbreiden van business met nieuwe producten of groei op basis van bestaande producten)?	Bestaande producten zijn vrij standaard en worden ook ondersteund door standaardpakketten. Wat is de extra functionaliteit van het standaardpakket?
Worden standaard-bankproducten aangeboden of worden ook 'exoten' aangeboden?	Kunnen bijzondere producten, zoals 'exoten', worden ondergebracht in een standaardpakket? Bijvoorbeeld door middel van maatwerk of door local development.
Wat zijn/worden de kernactiviteiten voor de financiële instelling en worden ICT-beheer en softwareontwikkeling hier (nog) toe gerekend?	Is het mogelijk bepaalde IT-taken, zoals functioneel en operationeel beheer, uit te besteden?

Tabel 1. Overwegingen bij keuze tussen standaardpakket en maatwerk.

Tips bij strategiebepaling

- * Zorg ervoor dat de verantwoordelijkheid voor ICT belegd is binnen de directie van de organisatie en dat het gehele management betrokken wordt bij het veranderingsproces.
- * Richt een goede projectorganisatie in, bestuurd door het topmanagement en met bevoegdheden om besluiten te nemen inzake producten, aanpassingen in het beleid, systemen en/of de organisatie.
- * Communiceer tijdig zodat draagvlak gecreëerd kan worden binnen de (ICT-)organisatie en de gebruikersorganisatie. Wees vooral duidelijk.
- * Wees bereid om besluiten te nemen inzake de (her)inrichting van de processen en de organisatie.
- * Overtuig het (top)management van de visie dat een succesvolle implementatie pas echt effectiviteit en efficiency oplevert als ook het bankproces opnieuw wordt ingericht.

Rol van de IT-auditor bij strategiebepaling

- * Advisering van management bij strategiebepaling, analyseren van voor- en nadelen van keuzen.
- * Advisering van het management ten aanzien van de herinrichting van de ICT-afdeling en de bankorganisatie en ten aanzien van het benoemen van taken en verantwoordelijkheden.
- * Onafhankelijke advisering in de projectorganisatie inzake IT-audit en internecontroleaspecten.
- * Advisering ten aanzien van IT en business alignment.

Geconcludeerd kan worden dat de genoemde aspecten, naast financiële argumenten, de kern vormen van de strategiebepaling inzake de keuze van aanschaf van een pakket of het zelf ontwikkelen van applicaties. In het vervolg van deze paragraaf werken we de fasen uit voor de aanschaf van een pakket.

Pakketselectie

Wanneer de instelling heeft gekozen voor de strategie van kopen van applicaties zal een pakketselectietraject worden opgestart. Voorafgaand aan dit traject of als onderdeel van de pakketselectie is het aan te bevelen een vooronderzoek te starten waarin aandacht wordt besteed aan het op hoofdlijnen bepalen van het gewenste bedrijfsmodel en informatieplan. In deze fase wordt een analyse uitgevoerd van de huidige bedrijfsprocessen, afdelingen en knelpunten en de toekomstige processen en afdelingen. De uitkomsten van het vooronderzoek kunnen mede worden gehanteerd bij het uitwerken van de functionele eisen en ICT-gerelateerde eisen die aan het pakket worden gesteld. Daarnaast geeft het vooronderzoek reeds een eerste basis voor het opstellen van de 'nieuwe' organisatiestructuur en daarbijbehorende internecontroleprocedures en werkinstructies.

Bij pakketselectie kunnen op hoofdlijnen de in figuur 1 weergegeven stappen worden onderkend.

Vanuit het vooronderzoek is een overzicht beschikbaar met eisen en wensen van het pakket ten aanzien van onder meer:

- * de functionaliteit van het pakket;

- * de verwerkingsomgeving (apparatuur en besturingsprogrammatuur);
- * de leverancier;
- * de (toekomstige) organisatie;
- * het beheer;
- * financiële aspecten (kosten-batenanalyse).

Van belang is om bij de eisen en wensen ten aanzien van een pakket prioriteiten te hanteren, waarbij de indeling kan zijn:

- * absoluut vereist (knock-out);
- * nodig;
- * wenselijk.

Bij de keuze zal op basis van bovenstaande criteria een wegging door middel van wegingsfactoren van eisen en wensen moeten plaatsvinden.

Naar aanleiding van de door de instelling opgestelde longlist met leveranciers zal een shortlist samengesteld moeten worden. Hierbij dient te worden gestreefd naar een maximaal aantal van drie leveranciers. Bij het beoordelen van de in de shortlist voorkomende leveranciers kan gebruik worden gemaakt van middelen zoals het volgen van een demo, het door de leverancier laten beantwoorden van een vragenlijst, het houden van een workshop en het werken met het pakket op basis van een bedrijfsspecifieke casus. Uiteindelijk zal een keuze worden gemaakt voor een bepaalde leverancier op basis van een uitgevoerde gap-analyse (gewenst versus aangeboden).

Na de keuze voor een bepaalde leverancier kan het traject van contractonderhandelingen en uiteindelijk het tekenen van het contract worden gestart. Als het contract getekend is, dient het implementatieplan nader te worden uitgewerkt.

Valkuilen bij pakketselectie

- * Prioriteiten in eisen en wensen zijn niet adequaat ingevuld, waardoor alle pakketten voldoen (eisen te globaal) of geen enkel pakket voldoet (eisen te exotisch). In de praktijk blijkt het risico op de tweede fout groter.
- * Voorkeur voor een bepaalde leverancier is aanwezig als gevolg van reeds bestaande (privé-)contacten waardoor een objectieve besluitvorming niet kan plaatsvinden.
- * Beslissingsbevoegdheid is niet op het juiste niveau binnen de organisatie geplaatst.
- * Onvoldoende betrokkenheid en commitment vanuit de organisatie en het topmanagement.
- * Snelle keuze voor een pakket dat 'door veel andere instellingen ook reeds wordt gebruikt'.
- * De selectie is te veel 'ICT-driven', waardoor technische aspecten overheersen ten opzichte van gebruikerswensen.

Figuur 1.
Pakketselectiestappen





Tips bij pakketselectie

- * Zorg voor een goede match van betrokken afdelingen (business en ICT) bij het selectieproces.
- * Zorg voor een gestructureerde aanpak van het selectieproces (project).
- * Zorg voor een afgewogen besluitvorming bij de beoordeling van de prioriteitscriteria en evalueer deze. Dat wil zeggen: wordt het pakket aangepast door middel van het ontwikkelen van maatwerk of wordt de werkwijze binnen de organisatie aangepast?
- * Zorg voor voldoende betrokkenheid van het topmanagement voor het vaststellen van de business-prioriteiten.

Rol van de IT-auditor bij pakketselectie

- * Uitvoeren of adviseren van de financiële instelling bij het uitvoeren van de verschillende pakketselectie-stappen.
- * Opstellen van een gap-analyse op basis van de beschikbare kennis omtrent pakketten.
- * Advisering ten aanzien van het formuleren van eisen en wensen, waarbij er onder meer aandacht is voor beveiliging, bepalen van informatiebehoefte, opzetten van interne controle en administratief-organisatorische procedures.

Implementatiefase

Ten aanzien van de implementatiefase kan een onderscheid worden gemaakt in diverse uit te voeren stappen. In dit artikel wordt niet beoogd deze stappen tot in detail te beschrijven. De belangrijkste stappen zijn opgenomen en op hoofdlijnen beschreven. Ook is aangegeven welke partijen betrokken zijn bij bepaalde implementatieactiviteiten en wanneer de IT-auditor daarbij een rol kan vervullen (zie ook figuur 2).

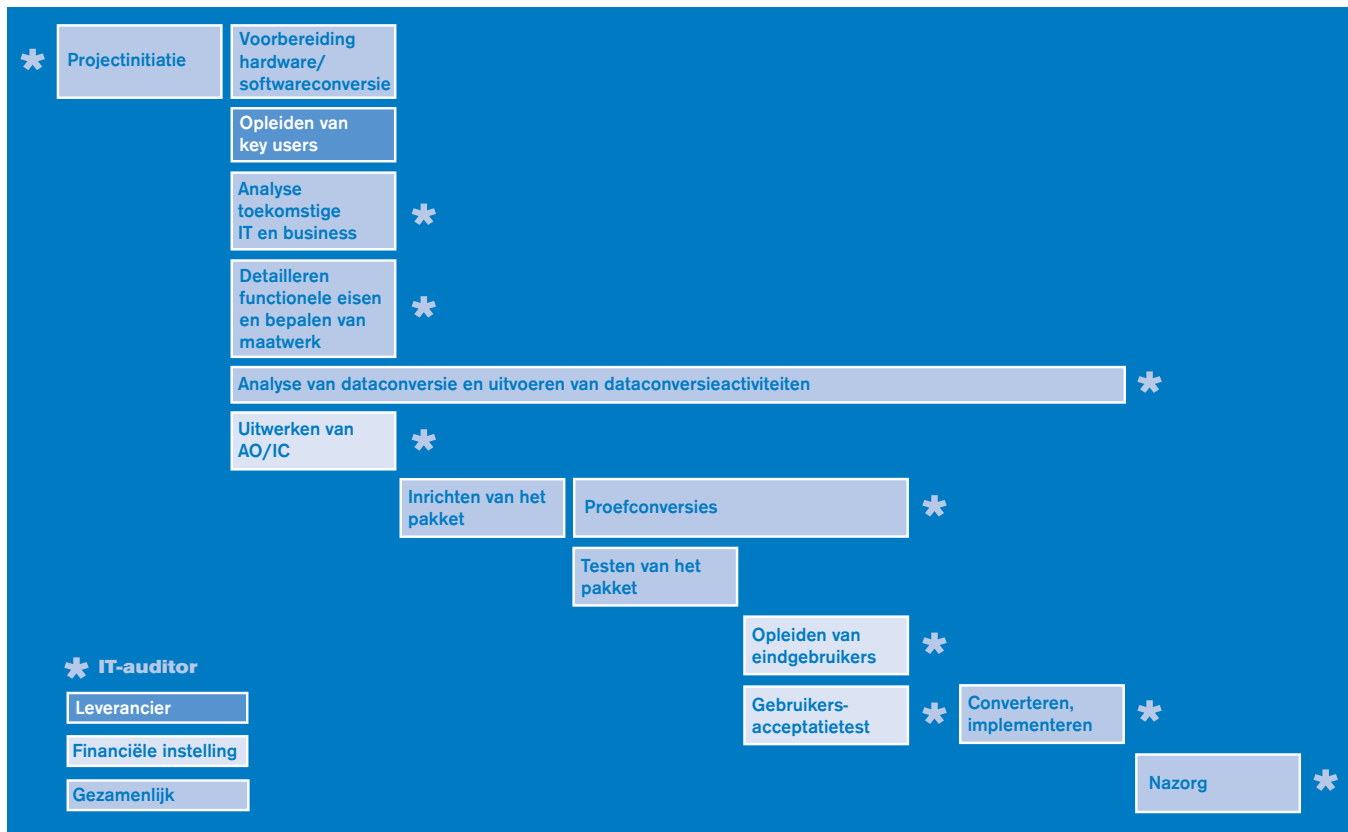
Projectinitiatie

De basis voor het project vormen de bedrijfsvisie en het bedrijfsbeleid van de financiële instelling, alsmede de daarvan afgeleide ICT-strategie en het ICT-beleid. Dit beleid moet helder zijn geformuleerd en worden gedragen door het management.

Bij de projectinitiatie is het van belang een projectteam in te richten en de juiste personen bij het project te betrekken. Hierbij dient gedacht te worden aan medewerkers van de leverancier, medewerkers van de financiële instelling en bijvoorbeeld een IT-auditor (in het geval deze een adviserende/ondersteunende rol vervult binnen het project). Een en ander dient te worden vastgelegd in een projectplan en de projectstappen dienen nader gedetailleerd te zijn in een planning. Vanuit het project moet er ook aandacht zijn voor het communiceren van de projectdoelstellingen naar de gebruikersorganisatie om awareness en commitment te verkrijgen.

Figuur 2. Stappen in de implementatiefase en de mogelijke betrokkenheid van de IT-auditor.

Veelal zal gelden dat tachtig procent van de eisen gerealiseerd kan worden in het standaardpakket mits de juiste aanpak en producten worden gebruikt en mits een gedegen afweging wordt gemaakt om de organisatie aan te passen in plaats van het pakket.



Vorbereiding hardware, software en conversie

Bij deze stap dient te worden gedacht aan het aanschaffen van de benodigde hardware en software ten behoeve van de implementatie. Denk hierbij aan voldoende apparatuur (test-, conversie- en productiemachine), pc's voor projectleden en het aanmaken van een directory op de fileservers met het oog op de toegankelijkheid van projectdocumentatie.

Daarnaast moet in een vroegtijdig stadium onderzoek worden gedaan naar de conversie (kwaliteit data, ontbrekende data, de mogelijkheid van geautomatiseerde conversie, etc.).

Opleiden van sleutelgebruikers

Het is van belang om een aantal sleutelgebruikers aan de kant van de financiële instelling te trainen in de mogelijkheden en functionaliteit van de applicatie. De opleiding zal worden verzorgd door de pakketleverancier en deelnemers zijn veelal ook de projectmedewerkers. De training is noodzakelijk om kennis van het pakket over te dragen aan de financiële instelling ten behoeve van het adequaat kunnen inrichten van het pakket.

Analyse toekomstige IT en business

Belangrijk in deze fase is vast te stellen hoe de toekomstige ICT-omgeving eruit zal gaan zien. Welke systemen verdwijnen als gevolg van de nieuwe applicatie en welke interfaces dienen te worden ontwikkeld? Daarnaast speelt de vraag op welke wijze de toekomstige bedrijfsprocessen en -afdelingen worden opgezet. Deze stap kan mede op basis van de resultaten van het vooronderzoek verder worden uitgewerkt. Hierbij dient onder meer rekening te worden gehouden met het herinrichten van bedrijfsprocessen (Business Process Redesign). De ICT-auditor kan hierbij een adviserende rol vervullen.

Detailleren van functionele vereisten en bepalen van maatwerk ten aanzien van het pakket

In deze fase is het van belang de functionele vereisten ten aanzien van de financiële applicatie verder te detailleren, mede op basis van de beschreven bedrijfsprocessen, en een vergelijking te maken met de mogelijkheden van implementatie binnen het pakket. Als blijkt dat de applicatie niet in een bepaalde functionaliteit voorziet, dan dient een afweging te worden gemaakt in hoeverre hiervoor maatwerk ontwikkeld moet worden en of het financiële proces en de organisatie worden aangepast aan het pakket. Bij deze afweging kan bijvoorbeeld naar voren komen dat de tekortkoming impact heeft op een zeer klein aantal transacties dat mogelijk op een andere wijze eenvoudig kan worden verwerkt. De ICT-auditor kan een rol vervullen bij het detailleren van functionele vereisten en het uitvoeren van de evaluatie ten aanzien van de geconstateerde tekortkomingen.

Analyse van dataconversie en uitvoeren van dataconversieactiviteiten

De dataconversieactiviteiten worden veelal onderschat binnen een implementatietraject. Derhalve is het verstandig reeds in een vroegtijdig stadium te starten met de dataconversieactiviteiten. Deze activiteiten kunnen onder meer omvatten:

- * het analyseren en mappen van data in oude systemen en benodigde data in de applicatie;
- * het schonen van data;

- * het bepalen van de wijze van converteren (automatisch/handmatig);
- * het opzetten van controles;
- * het plannen van een aantal proefconversies;
- * het bepalen van de acceptatiecriteria voor conversie.

In feite is dit een traject dat parallel aan de andere fasen kan worden uitgevoerd. Hierbij is het belangrijk om voldoende resources voor deze fase beschikbaar te hebben en de uit te voeren conversieactiviteiten en proefconversies tijdig te plannen. Overige betrokkenen bij deze fase zijn de leverancier voor wat betreft onder meer de mapping van data en het opzetten van conversietools. Ook de ICT-auditor kan hierbij een adviserende rol vervullen, en wel ten aanzien van de aanpak van het dataconversietraject.

Uitwerken van AO/IC

In deze fase wordt de AO/IC beschreven op basis van de binnen de applicatie aanwezige functionaliteit en de beschreven toekomstige bedrijfsprocessen. Op basis van de beschreven AO/IC moeten tevens de autorisaties voor de applicatie worden beschreven. Een methode die hierbij gehanteerd kan worden, is business modelling. De IT-auditor kan de financiële instelling hierbij ondersteunen op basis van zijn kennis van het bedrijfsproces en de vertaling daarvan naar het pakket.

Bij de (her)inrichting van de AO/IC en de financiële processen, met als uitgangspunt het standaardpakket en de daarin bestaande mogelijkheden voor AO/IC, is het aan te bevelen de organisatiestructuur van de financiële instelling en de ICT-afdeling opnieuw te bezien en eventueel te wijzigen, waardoor de processen zo effectief en efficiënt mogelijk kunnen worden ingericht.

Inrichten van het pakket

In feite betreft dit het parametriseren van het pakket op basis van de beschreven bedrijfsprocessen. Derhalve is het van belang dat voorafgaand aan het inrichten van het pakket duidelijk is hoe de toekomstige bedrijfsprocessen eruit zien en welke afdelingen hierbij taken vervullen. Ook het bepalen van de gewenste management-rapportages, de wijze van verwerking (bijvoorbeeld in geval van batches) en het documenteren en onderbouwen van de parameterinrichting zijn bij deze fase van belang. De inrichting van de pakketparameters zal veelal als een gezamenlijke actie tussen financiële instelling en pakketleverancier worden uitgevoerd.

Testen van het pakket

Nadat het pakket is ingericht, dient getest te worden of dit voldoet aan de eisen en wensen. Hiertoe moeten testcases worden opgesteld. Uitkomsten van de testfase dienen te worden gedocumenteerd en waar nodig dienen aanpassingen in de applicatie te worden uitgevoerd. Hierbij kan worden uitgegaan van de normale testcyclus (systeemtest, acceptatietest en productietest).

Opleiden van eindgebruikers

Nadat de applicatie is ingericht en een goede testdatabase is gecreëerd, kan worden gestart met het opleiden van de eindgebruikers. Belangrijk is om de opleidingen zoveel mogelijk te laten plaatsvinden door de medewerkers van de financiële instelling zelf omdat zij de bedrijfsprocessen goed kennen. Ter ondersteuning kan hierbij



een medewerker van de leverancier aanwezig zijn. Ook is het sterk aan te raden reeds in een vroeg stadium belangrijke wijzigingen in de bedrijfsprocessen te communiceren naar betrokken medewerkers, zodat deze niet voor verrassingen komen te staan tijdens de opleiding.

Gebruikersacceptatietest

Nadat gebruikers zijn getraind, zijn zij bekend met de applicatie en de gewijzigde AO/IC. Op basis van testcases dient in de testomgeving een gebruikersacceptatietest te worden uitgevoerd. De resultaten van de gebruikersacceptatietests moeten worden vastgelegd. Belangrijke issues die voortkomen uit het testen kunnen mogelijk nog tot aanpassingen in het pakket leiden.

Converteren, implementeren

In deze fase zal het systeem worden geïmplementeerd en zullen de daarbijbehorende conversieactiviteiten worden uitgevoerd. Belangrijk is om acceptatiecriteria voor de ingebruikneming te definiëren en het verantwoordelijke management hiervoor te laten tekenen. Op hoofdlijnen zijn de stappen:

- * veiligstellen van oude situatie;
- * converteren van gegevens;
- * controleren van conversie en verschillen indien mogelijk oplossen;
- * evalueren van verschillen met acceptatiecriteria;
- * go/no go-besluitvorming;
- * bepalen van mogelijkheden voor schaduwverwerking.

Valkuilen bij de implementatiefase

- * Te weinig aandacht besteden aan de gevolgen van het veranderingsproces voor de gebruikers en de ICT-medewerkers en het niet communiceren van veranderingen.
- * Inrichting van de bedrijfsprocessen (AO/IC), het pakket, de ICT-afdeling en de gebruikersorganisatie vindt plaats overeenkomstig de oude situatie en werkwijze, met als gevolg dat mogelijke efficiencyvoordelen niet behaald worden.
- * Onderschatting van de hoeveelheid werk: het inrichten van het pakket en het zetten van de parameters, alsmede de conversieactiviteiten, kosten veel tijd.
- * Onvoldoende besluitvaardigheid binnen de projectorganisatie ten aanzien van het veranderingsproces.
- * Projectmedewerkers en eindgebruikers worden in onvoldoende mate vrijgemaakt voor de implementatieactiviteiten. De productie en andere ontwikkelingen moeten ook doorgaan, waardoor in onvoldoende mate tijd wordt vrijgemaakt voor de implementatie.
- * Onvoldoende kennis bij de gebruikers voor de inrichting. Het zijn vaak dezelfde 'drukbezette' gebruikers waarop een beroep wordt gedaan, waardoor de afhankelijkheid van deze gebruikers groot is.
- * Onvoldoende ondersteuning vanuit de pakketleverancier en miscommunicatie tussen leverancier en financiële instelling.
- * Zonder een gefundeerde onderbouwing/analyse gedurende het project terugkomen op reeds genomen beslissingen omtrent de wijze van inrichting, conversie en implementatie van het pakket, hetgeen van invloed is op de totale doorlooptijd van het project en uitloop veroorzaakt.

- * Onvoldoende commitment vanuit de directie.
- * Onvoldoende medewerking dan wel tegenwerking van gebruikers en ICT-medewerkers.
- * Vanwege gestelde tijdslijnen en het behalen daarvan het pakket implementeren zonder een toereikende proefconversie of gebruikersacceptatietest te hebben uitgevoerd.

Tips bij de implementatiefase

- * Topinvolvement van het gehele topmanagement.
- * Voldoende bevoegdheden voor het projectmanagement om over zaken te beslissen.
- * Opstellen van een concreet implementatie- en conversiedraaiboek.
- * Goede en tijdige informatie inzake de veranderingen naar alle betrokkenen van de financiële instelling.
- * Zoveel mogelijk betrokkenheid van ondersteunende afdelingen en instanties bij het project (P&O, IT-audit, de OR, etc.).
- * Strak regime voor het toevoegen van nieuwe functionaliteit binnen het pakket.

Rol van de IT-auditor bij de implementatiefase

- * Uitvoeren van projectmanagementactiviteiten bij pakketimplementaties.
- * Advisering ten aanzien van het opzetten van de ICT-omgeving en de gebruikersorganisatie.
- * Advisering bij het herinrichten van bedrijfsprocessen en het uitwerken en helpen inrichten van AO/IC-maatregelen.
- * Advisering ten aanzien van security-instellingen op zowel infrastructuurniveau als applicatieniveau.
- * Ondersteuning verlenen bij de uit te voeren dataconversie en testactiviteiten.
- * Vervullen van een quality-assurancerol bij projecten.

Nazorg

In deze fase kan worden gedacht aan de volgende activiteiten:

- * het opzetten van een eerstelijns-helpdesk voor het beantwoorden van gebruikersvragen over het gebruik van de applicatie en het melden van storingen;
- * het opzetten van een tweedelijns-helpdesk bij de leverancier;
- * het aanpassen van bepaalde parametersettings (customization);
- * het uitvoeren van een postimplementatieriview waaruit leerpunten voortvloeien voor andere projecten;
- * het uitvoeren van een projectreview;
- * het opstarten van een vervolgproject voor alle zaken die gedurende het project zijn doorgeschoven.

Valkuilen bij de nazorgfase

- * Denk niet dat het project geheel is afgerond. Veel zaken zullen zijn doorgeschoven naar de fase na implementatie en dienen nog verder opgepakt te worden.
- * Van gebruikers wordt verwacht dat zij even productief zullen zijn als bij het oude systeem.
- * Gebruikers hebben lang niet alle functionaliteit van het pakket gezien tijdens de trainingen en het testen en zullen nog veel vragen hebben.

Tips bij de nazorgfase

- * Evalueer het project en de acceptatie van het pakket binnen de organisatie (business en ICT). Laat deze evaluatie door een onafhankelijke instantie uitvoeren.
- * Start een vervolgproject op voor het doorvoeren van onder meer verbeteringen en wijzigingen.
- * Luister naar de gebruiker en leg zijn/haar vragen/problemen vast en onderneem indien noodzakelijk acties ter verbetering.
- * Geef de gebruiker voldoende tijd om aan het nieuwe systeem te wennen.

* Train de gebruiker op basis van het geïmplementeerde systeem en vertel dan ook wat er nog meer kan (ideeënfase).

* Wees bereid de processen opnieuw aan te passen naar aanleiding van gewijzigde inzichten op basis van de ervaring ontstaan door het gebruik.

* En tot slot: bedank alle betrokkenen voor hun inzet!

Rol van de IT-auditor bij de nazorgfase

* Uitvoeren van een projectreview.

* Uitvoeren van een postimplementatiereview.

Pakketten voor de bancaire branche

Mw. B. Beugelaar RE RA

Trends en ontwikkelingen binnen de bancaire branche

In het verleden is door banken met name gebruikgemaakt van bancaire applicaties die door de instelling zelf werden ontwikkeld. Deze cultuur van eigen ontwikkeling van bancaire applicaties werd mede ingegeven door de omvang van de gegevensverwerking, de complexiteit en samenhang tussen de legacy systemen van banken en het mogelijk ontbreken van geschikte pakketten voor dergelijke complexe omgevingen. Ook nu wordt bij met name de grootbanken nog veel zelf ontwikkeld. Toch is er een tendens waar te nemen dat binnen de bancaire branche wordt overgegaan tot de aanschaf van pakketten. Met name bij de kleine en middelgrote banken werd reeds gebruikgemaakt van pakketten. Maar ook voor grootbanken kan de keuze voor het inzetten van een bancaire applicatie voor bepaalde bedrijfsonderdelen of buitenlandse branches een goed alternatief zijn. Het is zelfs mogelijk een pakket in te zetten voor de 'centrale gegevensverwerking' van een bank met meerdere vestigingen. Criteria die ten grondslag kunnen liggen aan het niet meer zelf willen ontwikkelen van een bancaire applicatie, zijn:

- * in sterke mate standaardisatie van de bancaire processen waarvoor een applicatie benodigd is, waardoor deze processen voor het merendeel worden ondersteund door functionaliteit in de pakketten van leveranciers; daarnaast bieden pakketten ook veelal meer functionaliteit dan direct nodig;
- * concentratie op de niches in de markt en niet op het generieke bankproces;
- * marktontwikkelingen (o.a. internet) die een bank dwingen naar een 24 uur / 7 dagen per week beschikbaarheid van een geïntegreerd systeem;
- * het ontbreken van voldoende resources en kennis binnen de ontwikkelafdeling om een nieuwe bankapplicatie te ontwikkelen en te onderhouden;
- * bedrijfsstrategie tot het reduceren van de complexiteit van ICT-systemen en de verscheidenheid in zelf ontwikkelde applicaties, en het streven deze applicaties te integreren tot één applicatie die dezelfde functionaliteit aanbiedt;
- * kosten van ontwikkeling en tijdsbeslag, nodig om een applicatie te ontwikkelen en te beheren.

Bij pakketten die door de diverse leveranciers worden aangeboden, kan een onderverdeling worden gemaakt naar:

* *International General Banking Systems*: pakketten met een brede functionaliteit ter ondersteuning van het totale bankproces, waaronder de volgende processen:

- wholesale process (money market, securities, foreign exchange, mutual funds, etc.);
- trade finance process (letters of credit, warranties, etc.);
- front-office process (deal capture);
- retail process (cheques, current and savings accounts, direct debits, etc.).

Voorbeelden hiervan zijn Globus van Temenos, Flexcube van I-flex Solutions, Opics van Misys International Banking Systems en Midas van Misys International Banking Systems.

* *Retail Banking Systems*: pakketten van bijvoorbeeld Kindle, Temenos en System Access welke (specifiek) gericht zijn op de retailbanken en de daarmee samenhangende processen.

* *'Niche' marktpakketten*: specifieke pakketten ter ondersteuning van een bepaald bankproces of bankactiviteit, zoals een pakket voor private banking (Olympic van Eribancaire) en een pakket voor transacties uit hoofde van handelsfinancieringsactiviteiten (Banktrade van CSI).

Uit onderzoek, van onder meer IBS Publishing ([IBS01]), blijkt dat er voor financiële instellingen een grote diversiteit in applicaties en leveranciers aanwezig is. In aanvulling op de diversiteit in pakketten en leveranciers is er tevens sprake van grote verschillen in de omvang van financiële instellingen die pakketten gebruiken. Dit loopt uiteen van grootbanken (met branches wereldwijd) tot kleinere lokaal gesitueerde en gespecialiseerde banken. De uiteindelijke keuze door de financiële instelling voor het juiste pakket en de juiste leverancier kan door bovenstaande factoren bemoeilijkt worden. Derhalve is het ook van belang om voorafgaand aan het opstarten van een pakketselectietraject allereerst qua ICT-beleid een strategie te bepalen voor de implementatie van standaardpakketten en vervolgens een vooronderzoek uit te voeren met als doel een analyse van de huidige situatie (reden van vervanging), de bepaling van de toekomstige bedrijfsstrategie ten aanzien van zowel de bedrijfsprocessen als de ICT-omgeving, de bepaling van de te ondersteunen bedrijfsprocessen en de analyse van mogelijke en gewenste veranderingen binnen de organisatie (bijvoorbeeld het integreren van back-offices). De resultaten van dit vooronderzoek vormen dan mede de basis voor het op te starten pakketselectietraject.



Trends en ontwikkelingen bij aanbieders van bancaire pakketten

Ook de aanbieders van bancaire pakketten hebben niet stilgezeten. In de loop der jaren zijn de pakketten in functionaliteit en gebruiksmogelijkheden verder ontwikkeld. Zoals hiervoor reeds aangegeven zijn er flink wat pakketten op de markt te koop. Het is echter de kunst om vanuit die aangeboden hoeveelheid het juiste pakket te selecteren en aan te schaffen. Hierbij kan het handig zijn om te weten wat op dit ogenblik bijvoorbeeld de meest verkochte pakketten zijn. Dit kan een eerste referentiekader geven welke pakketten door welke financiële instellingen momenteel worden aangeschaft. Enige voorzichtigheid dient hierbij uiteraard wel in acht te worden genomen omdat de informatie ontbreekt waarom financiële instellingen voor deze pakketten hebben gekozen en waarvoor ze worden ingezet. Informatie over de verkochte bancaire pakketten wordt jaarlijks door onder meer IBS Publishing opgesteld. Koplopers qua verkopen in de markt voor international banking-systemen voor de jaren 1999 en 2000 zijn volgens het rapport (in volgorde van aantallen verkochte pakketten):

- * Globus van Temenos;
- * Flexcube van I-flex;
- * Opics van Mysis International Banking Systems;
- * Midas van Mysis International Banking Systems;
- * Summit van Summit Systems.

Binnen de bancaire branche zijn ontwikkelingen gaande als het inzetten van internet als distributiekanaal. De softwareleveranciers spelen in op de ontwikkelingen op het gebied van internetbankieren door het aanbieden van internetfunctionaliteit. Gelet op de huidige brancheontwikkelingen, zoals het terugbrengen van het aantal vestigingen bij banken en het stimuleren van klanten tot het gebruik van internet uit oogpunt van verdere kostenreducering, wordt het voor banken steeds belangrijker om op deze ontwikkelingen in te spelen. Hiervoor zijn de bestaande legacy systemen veelal niet geschikt, omdat deze ontwikkelingen een geïntegreerde totaaloplossing vragen. Daarnaast zijn bij financiële instellingen andere ontwikkelingen gaande, waaronder het opzetten van een e-platform, straight through processing (STP), versnellen afwikkeling transacties (vaak aangeduid met T+1), integratie van back-offices, het (verder) verbeteren van rapportering aan cliënten of het bouwen van een interface met Customer Relationship Management (CRM)-software en het verbeteren van interfaces met externe systemen, bijvoorbeeld met beurzen.

Internationaal opererende banken voeren pakketselecties veelal centraal en specifiek voor een bepaalde business line uit.

Tevens speelt in deze branche dat mede als gevolg van fusies en de globalisatie de tendens bestaat dat minder organisaties een IT-systeem nodig zullen hebben, maar dat de overblijvende organisaties wel groot zijn qua omvang en activiteiten en dus impact hebben voor het te kiezen systeem. Ook de organisatie-inrichting is aan ver-

andering onderhevig, dat wil zeggen dat banken veelal overstappen van het 'global banking'-concept per land/regio naar het opzetten van internationale business lines waarbij de aansturing centraal plaatsvindt. Pakketselecties zullen derhalve centraal en specifiek voor een bepaalde business line worden uitgevoerd. Voor softwareleveranciers betekenen bovenstaande ontwikkelingen het voortdurend monitoren van de markt en het aanpassen van de applicaties qua performance en functionaliteit.

Geboden functionaliteit van de pakketten

De bancaire pakketten bieden een scala van functionaliteit. Op hoofdlijnen voorzien de general banking-systemen in meerdere of mindere mate in de volgende functionaliteit²:

- * basismodule, waarin onder meer opgenomen zijn het grootboek, (corporate) Customer Relationship Management, rekeninginformatie, risk management, managementinformatiesysteem, vaste gegevens (rente, productinformatie, limieten, provisies, etc.);
- * retail banking-modules, waarin functionaliteit is opgenomen ten aanzien van bijvoorbeeld rekeningen-courant, spaarrekeningen, deposito's, leningen, hypotheek en geldautomaten;
- * corporate banking-modules, waarin onder meer functionaliteit is opgenomen ten aanzien van trade finance, money market, foreign exchange, leningen/deposito's, derivaten, garanties en cash management;
- * investment/private banking-modules, waarin onder meer functionaliteit is opgenomen ten aanzien van transactie-uitvoering effecten en derivaten, settlement, portfoliomanagement en asset management;
- * treasury-modules, voor het verwerken van transacties met betrekking tot FX, money market, FRA's, capital markets;
- * internet banking-modules, voor het aanbieden van bijvoorbeeld internetbankieren aan cliënten;
- * interfaces met onder meer Reuters, Bloomberg, S.W.I.F.T., beurzen (Euronext), clearinghuizen (Interpay, CEDEL, Euroclear), centrale bank-rapporterings-systemen;
- * beveiligingsmodule, voor het vastleggen van gebruikers en gebruikersrechten, het regelen van toegang tot modules;
- * rapportagemodules met diverse rapportagemogelijkheden betreffende informatie vanuit bancaire processen.

Zie ook figuur 3 voor informatie ten aanzien van in pakketten opgenomen functionaliteit.

Kenmerkend voor de pakketten is dat deze veelal modulair zijn opgebouwd en door middel van het inrichten van parameters geconfigureerd worden. De parametrisering van pakketten betekent vaak dat deze zeer flexibel zijn qua inrichting. Voorafgaand aan de inrichting dient goed te worden nagedacht over de wijze van inrichting van de bedrijfsprocessen omdat de parameters hier een afgeleide van vormen.

IT-omgeving bij pakketten

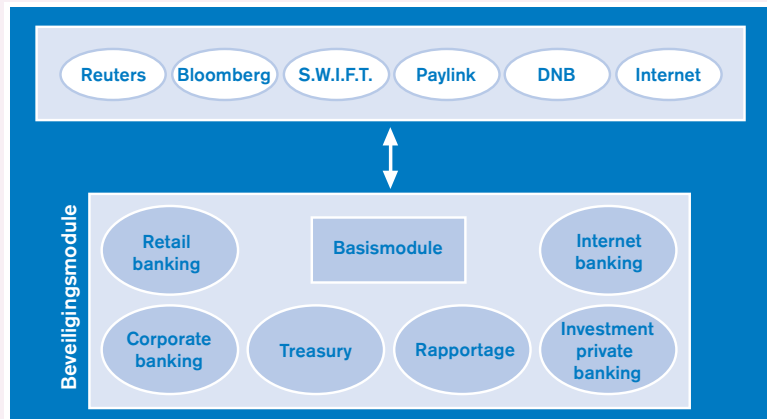
De leveranciers gebruiken diverse server- en clientplatformen waarop de software kan draaien. Hierbij wordt tevens gebruikgemaakt van meerdere typen databases,

2) In dit artikel is afgezien van een vergelijking van functionaliteit in en tussen pakketten. Meerdere pakketten zijn bekeken en hier is een opsomming gegeven van functionaliteit die aanwezig is in de diverse pakketten.

zoals Oracle, Jbase, Sybase en AS/400-database. De serverplatformen lopen uiteen van midrange-serversystemen zoals Unix (Sun Solaris, HP-UX, RS/6000), Windows NT en IBM AS/400 tot mainframeservers zoals IBM OS/390. De clientplatformen die ondersteund worden, betreffen veelal de diverse Windows-varianten zoals Windows 2000 en NT. Een belangrijk argument in het verleden om geen standaardpakket aan te schaffen was de beperkte verwerkingscapaciteit van de servers. Door de technologische ontwikkelingen is die capaciteit in de loop der jaren aanzienlijk vergroot. En ook mainframe-omgevingen zijn geschikt voor het draaien van een standaardpakket.

Tot slot

Wij hebben in deze paragraaf getracht aan te geven welke ontwikkelingen zich momenteel voordoen binnen zowel de bancaire branche als bij leveranciers van bancaire applicaties. Duidelijk mag zijn dat hierin tendensen te onderkennen zijn en dat standaardapplicaties een goed



alternatief voor het zelf ontwikkelen kunnen vormen. Dit geldt met name ten aanzien van gestandaardiseerde bankprocessen en bankproducten.

Figuur 3. Functionaliteit in een bancaire toepassing.

Mw. B. Beugelaar RE RA is als manager werkzaam bij KPMG Information Risk Management binnen de Line of Business Financial Services. In deze functie heeft zij een brede ervaring opgedaan in de financiële dienstverlening aan met name bancaire instellingen. Zij heeft rollen vervuld op het gebied van onder meer regelgeving van de financiële toezichhouders, informatiebeveiliging, projectmanagement van pakketimplementaties, het opzetten en beoordelen van interne controlestructuren en het beoordelen van bank- en betaalsystemen. Verder is zij verantwoordelijk voor de productontwikkeling binnen IRM Financial Services.

Pakketten voor autoleasing

Drs. E.M. Peeters en drs. S.J. Nauta MBA RA

Inleiding

Veel leasemaatschappijen zijn zich aan het heroriënteren inzake hun bedrijfsvoering en ICT-strategie. De introductie van de euro en de gevolgen hiervan op de relatie met Europese klanten en toeleveranciers, de veranderingen in de Europese wet- en regelgeving voor dealers en importeurs, veranderingen in de supply chain, fusies en overnames en de recente economische ontwikkelingen hebben een belangrijk effect op de bedrijfsvoering van de leasemaatschappij van vandaag. Daarnaast dienen ook ontwikkelingen inzake e-commerce, datawarehousing, Customer en Supplier Relationship Management niet uit het oog te worden verloren. De roep om gestandaardiseerde, internationaal inzetbare, flexibele en technisch vooraanstaande leasepakketten is groot.

Deze paragraaf beschrijft de ervaringen van de auteurs bij een aantal pakketselectie- en implementatietrajecten bij autoleasemaatschappijen binnen en buiten Europa. Achtereenvolgens wordt ingegaan op:

- * pakketaanbod binnen Europa;
- * het vaststellen van een toekomststrategie;
- * de toepasbaarheid van best practice-businessmodellen;
- * aandachtspunten voor het opstellen van een RFI (Request for Information);
- * aandachtspunten voor het implementatieplan.

Pakketaanbod binnen Europa

Binnen Europa zijn er zo'n vijftig leveranciers die aangeven een oplossing te bieden voor full service automotive leasemaatschappijen. Met name in landen als Nederland, het Verenigd Koninkrijk (V.K.) en Duitsland is er een redelijk aantal spelers op de markt.

Als echter wordt gekeken naar de geboden functionaliteit en kwaliteit van de diverse oplossingen, dan zijn de verschillen groot. Veel pakketten bieden meer dan voldoende functionaliteiten voor het financieren van voertuigen of andersoortige objecten, maar zijn onderontwikkeld op het gebied van reparatie, onderhoud, schadeafhandeling en/of verzekeringen. Een pakket voor vendor of equipment leasing is bijvoorbeeld over het algemeen niet goed inzetbaar voor een autoleasemaatschappij zonder ingrijpende aanvullingen of wijzigingen.

Als wordt gekeken naar de 'echte' autoleasepakketten, dan is veelal herkenbaar waar de ervaring van de leverancier ligt en voor welke niche het pakket oorspronkelijk is ontwikkeld. Veel van de autoleasepakketten zijn oorspronkelijk opgezet voor financiële leases en hebben het full service-aspect, veelal op basis van een opencalculatiemethodiek, later toegevoegd. Andere leveranciers bieden een van oorsprong garagepakket (Kerridge – V.K.), dat is aangevuld met financieringsmodules of zijn in oorsprong leverancier van wagengegevens (IDS / David Henley Systems – V.K.).

In een aantal gevallen zijn de pakketten door de jaren heen zo sterk aangepast dat het oorspronkelijke ontwerp inmiddels geweld is aangedaan. Dit uit zich in het feit dat de ontwikkeltijd voor aanpassingen onevenredig lang wordt, afwijkingen van de standaardworkflow praktisch onmogelijk zijn en koppeling met andere systemen geen eenvoudige opgave is. Het ontbreekt vaak aan het budget of de moed om een dergelijk pakket volledig te vervangen. In veel grafische versies van leasepakketten is dan ook de oorspronkelijke character-based opzet duidelijk te herkennen.

Voorts heeft de kwaliteit van de autoleasepakketten vaak een rechtstreeks verband met de volwassenheid en de classificatie van het product autoleasing in het land van herkomst van de pakketleverancier. Duidelijke verschillen zijn hierbij aanwezig tussen bijvoorbeeld Noord-Europa, Scandinavië en een aantal landen in Zuid-Europa. Functionele verschillen tussen bijvoorbeeld de pakketten van Italiaanse leveranciers als OCS, de Spaanse leverancier ABS en Duitse leveranciers als Singhamer, ICS, Delta en Daidalos zijn veelal terug te voeren op dergelijke lokale aspecten.

Met name voor de internationaal georiënteerde autoleasemaatschappijen is het de kunst een pakket te vinden dat gebruikt kan worden door kleine én grotere lease-maatschappijen in zowel volwassen als opkomende markten. De spoeling wordt dan dun, de lijst van potentiële leveranciers zal niet meer dan drie tot vijf spelers bevatten. Sofico uit België heeft met het pakket Leasebase hier een sterke troef in handen, aangezien het pakket al een aantal jaren in meerdere landen wordt gebruikt. Het bij de leverancier in ontwikkeling zijnde nieuwe pakket M!les biedt nog een aantal aanvullende aspecten, door de leverancier aangeduid als de 'multi-challenge', en is specifiek opgezet voor internationaal gebruik; dit pakket voldoet op technologisch vlak aan de nieuwste vereisten. Verder heeft ook FCS uit het Verenigd Koninkrijk met Drive een pakket dat al in meerdere landen is geïmplementeerd en zich met name op het gebied van e-leasing sterk positioneert. Voorts maakt ook Bynx Europe uit het Verenigd Koninkrijk vorderingen op het internationale vlak aangezien het pakket Willow recent in een aantal landen is geïmplementeerd en een verdere Europese uitrol op het continent staat gepland voor een aantal van zijn klanten.

Als het leasepakket echter in één of een beperkt aantal landen moet worden ingezet, is de keuze groter. In dat geval kunnen vaak vijf tot acht leveranciers op de longlist worden gezet. Tabel 2 geeft een actueel overzicht van de internationale ervaring van een aantal leveranciers.

Welk pakket echter het beste is voor zowel de nabije toekomst als de lange termijn is afhankelijk van een complex van factoren. De toekomststrategie van de lease-maatschappij en de visie op de marktontwikkelingen nemen hierbij een centrale plaats in. Elke individuele lease-maatschappij zal deze afweging voor zichzelf moeten maken. Als dit, eventueel met begeleiding van een IT-auditor, is geschied, kan op basis van de reeds beschikbare informatie van een groot aantal leveranciers zonder meer de shortlist worden opgesteld en kunnen de belangrijkste verschillen tussen hun oplossingen worden opgesomd.

Tabel 2. Overzicht van internationale ervaring van pakket-leveranciers.

Leverancier	Live sites	Australië	België	Duitsland	Frankrijk	Nederland	Oostenrijk	V.K.	Overige landen
Bynx Europe	12			√		√		√	Spanje
Centric (Syslease)	71		√			√			Nederlandse Antillen
Co-Maker	7		√			√			
Daidalos	17			√					
ICS	14			√			√		Zwitserland, Tsjechische Republiek
FCS	36	√	√		√			√	USA (5 staten), Canada, Thailand, Ierland
Sofico	28	√	√		√	√		√	Nieuw-Zeeland, Israel
Kerridge	30	√			√			√	

Het vaststellen van een toekomststrategie

Voordat een businessmodel of RFI (Request for Information) wordt opgesteld, is het van belang dat de autoleasemaatschappij haar bedrijfs- en ICT-strategie voor de toekomst bepaalt. Vragen die het management zich zal moeten stellen, zijn:

- * Wat zijn de ambities voor de toekomst?
- * Welke rol wil de lease-maatschappij spelen in de markt?
- * Hoe wil en kan men zich onderscheiden van de concurrentie?
- * Op welke wijze kunnen klanten en toeleveranciers aan het bedrijf worden gebonden?
- * In hoeverre kan worden ingespeeld op veranderende wet- en regelgeving, veranderingen in de supply chain of ontwikkelingen op het terrein van e-commerce?
- * Hoe kunnen ICT-middelen op effectieve wijze worden ingezet om bovenstaande doelstellingen te realiseren?
- * Op welke wijze kunnen de huidige systemen aan de gedefinieerde doelstellingen voldoen?
- * In hoeverre is de huidige staf adequaat om de toekomstwensen van de organisatie in te vullen en in te spelen op ontwikkelingen in de markt?

Het is hierbij niet noodzakelijk een lijvig strategieplan op te stellen. Voor bijvoorbeeld het opstellen van de ICT-strategie zijn ICT-scans ontwikkeld waarmee in beperkte tijd de strategie kan worden bepaald en op een praktische wijze kan worden vastgelegd.

De toepasbaarheid van best practice-business-modellen

Met name door fusies en overnames en expansie van activiteiten binnen Europa en door de wens tot het doorvoeren van kostenbesparingen is er een duidelijke behoefte aan het standaardiseren van bedrijfsprocessen en ICT-systemen. De ICT-kosten per contract en de efficiëntie in het uitvoeren van de veelal administratieve activiteiten zijn belangrijke stuurinstrumenten voor het management van een lease-maatschappij.

Om deze standaardisatie te bereiken wordt veelal gestart met het in kaart brengen van de bedrijfsprocessen en lokale aspecten met betrekking tot wet- en regelgeving. Als echter vanaf 'nul' wordt begonnen met een dergelijk project, dan bestaat het gevaar dat het traject meer tijd kost dan gewenst ('men wil over drie maanden de deuren openen in Duitsland en moet het systeem zo snel mogelijk beschikbaar hebben') of dat men niet verder komt dan het opstellen van een beschrijving van de huidige situatie.

Het gebruik van een best practice-model kan voor een dergelijke exercitie aanzienlijke voordelen bieden en is goed mogelijk aangezien autoleasemaatschappijen over het algemeen een vrij homogeen productaanbod hebben, de procesgang complex is en de uit te voeren activiteiten een sterk administratief karakter kennen. In het model zijn de primaire en ondersteunende bedrijfsprocessen van een leasemaatschappij schematisch weergegeven. De primaire processen doorlopen de levenscyclus van een klant en object vanaf het eerste klantcontact, via alle contractmanagementactiviteiten tot en met inlevering van het object, de uiteindelijke verkoop en de eventuele inzet van een nieuw object. Ondersteunende activiteiten hebben betrekking op onder andere het beheer van de objectgegevens (prijzen, opties, accessoires), de prijsbepaling en de activiteiten inzake de financiële administratie en controlling.

Naast de procesbeschrijvingen bevat een best practice-model een voorzet voor een organisatiestructuur en wordt aangegeven bij welke activiteiten de bestaande generatie leasystemen ondersteuning biedt. Verder is op basis van de internationale ervaring voor een groot deel geïnventariseerd op welke gebieden eventuele wet- en regelgeving alsmede bepaalde gebruiken in verschillende landen van invloed kunnen zijn. Typische voorbeelden hiervan zijn de aanvraag van het kenteken, de uit te voeren activiteiten bij de activering van een contract, de inschrijving van de verzekering en de afhandeling van schadeclaims.

Verder is het met een aantal van de businessmodellering-tools mogelijk het model in te zetten bij processimulaties om zodoende een aantal alternatieve procesgangen door te rekenen en de totale doorlooptijd van activiteiten te bepalen of bottlenecks te detecteren.

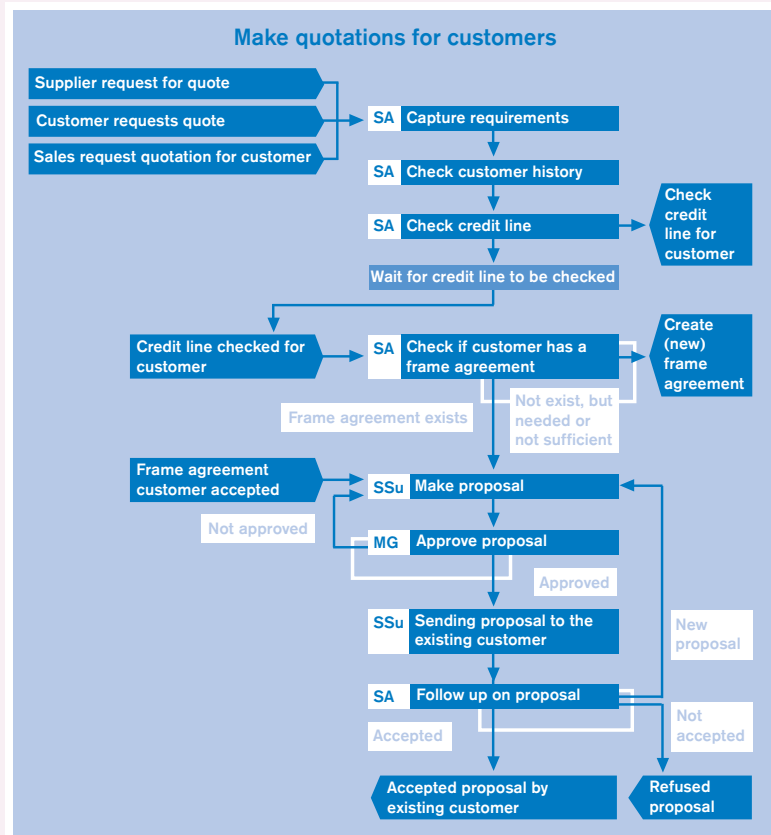
Het businessmodel kan voor een individuele leasemaatschappij als basis dienen voor:

- * het creëren van een bedrijfsspecifiek model;
- * het vastleggen van de rolverdeling binnen de leasemaatschappij (autorisatiematrix). Aandachtspunt hierbij zijn de verschillen in opzet tussen bijvoorbeeld een pas gestarte kleine organisatie ('greenfield') en een volwassen maatschappij;
- * het uitvoeren van een gap-analyse naar bedrijfs- of landspecifieke aspecten.

Door gebruik van een reeds beschikbaar model kan echter niet alleen een bepaalde tijdswinst worden geboekt. Een ander voordeel is dat als een reeds bestaand model wordt gebruikt, het een goede mogelijkheid biedt de huidige procesgang te beoordelen en eventuele winstpunten voor de korte, middellange en lange termijn te onderkennen.

Aandachtspunten voor het opstellen van een RFI

Bij het opstellen van de Request for Information zal allereerst een beperkt aantal sleutelcriteria voor de paketevaluatie moeten worden bepaald. Deze sleutelcriteria zijn gebaseerd op de ondernemings- en ICT-strategie van de individuele leasemaatschappij en hebben betrekking op onder andere de ervaring van de leverancier in specifieke landen, de flexibiliteit in het opzetten van producten, de gewenste efficiëntievoordelen, de integratie-



Figuur 4. Voorbeeld van een processchema van een lease-businessmodel.

mogelijkheden van de software, webfunctionaliteiten en de ervaringen van bestaande en gewezen gebruikers.

Op basis van de gedefinieerde sleutelcriteria zal een gedetailleerde lijst met specificaties kunnen worden opgesteld. De specificaties dienen hierbij een afspiegeling te zijn van de gedefinieerde sleutelcriteria. Ook moeten de functionele specificaties een één-op-één-relatie hebben met het opgestelde businessmodel. Hiermee is gewaarborgd dat de specificaties en derhalve het te selecteren pakket aansluiten bij de ondernemingsstrategie en de (toekomstige) procesgang van de autoleasemaatschappij.

Aspecten waarbij in de RFI expliciet moet worden stilgestaan, zijn onder andere:

- * de mogelijkheid tot registratie van raamovereenkomsten met zowel klanten als toeleveranciers;
- * de mogelijkheden tot inzet van e-commerce binnen de gedefinieerde procesgang;
- * de mogelijkheid tot omgang met specifieke wet- en regelgeving voor de leasector;
- * de mogelijkheden tot het gebruik van de software binnen een 'shared service center' voor bijvoorbeeld meerdere Europese landen;
- * de mogelijkheid tot het inspelen op behoeften als gevolg van veranderingen in de supply chain;
- * de mogelijkheden tot het opzetten van aan mobiliteit gerelateerde producten waarbij niet alleen meer een voertuig wordt gefinancierd, maar waarbij de chauffeur bijvoorbeeld een budget krijgt toegewezen dat hij/zij flexibel kan verdelen tussen een gefinancierd voertuig, inzet van een privé-auto, openbaar vervoer of een thuiswerkplaats;



- * de te bereiken efficiëntievoordelen voor bijvoorbeeld het offertetraject, de contractadministratie, reparatie en onderhoud, en schadeafhandeling;
- * de mogelijkheden tot het beheersen van kosten en opbrengsten.

Op een groot aantal van deze aspecten kunnen de meeste leasepakketten sterk worden verbeterd. Bij een evaluatie van meerdere systemen leveren deze aspecten dan ook duidelijke verschillen op. Het beheersen van de kosten en opbrengsten van een leasemaatschappij is hierbij 'key', het anticiperen op wensen van de klant en het inspelen op veranderende marktomstandigheden een noodzaak. Daar waar de leasemarkt een aantal jaren qua ontwikkeling vrijwel stil is blijven staan, zal de nabije toekomst een veel dynamischer karakter kennen.

Met name de diversiteit inzake de internationale wet- en regelgeving alsmede specifieke aspecten gerelateerd aan een specifiek land of specifieke markt kunnen de nodige complexiteit met zich meebrengen. Voorbeelden hiervan zijn:

- * btw-aspecten (zeer specifiek in bijvoorbeeld Polen);
- * de wegenbelasting (denk aan Duitsland en Spanje);
- * belastingen als de BPM (Nederland) en de BIV (België);
- * specifieke eisen inzake verzekeringen (Israel en Oostenrijk);
- * radiotax (o.a. België);
- * specifieke boekhoudregels (Frankrijk en België);
- * de verplichting bepaalde delen van het systeem in de lokale taal te voeren (een eis in bijvoorbeeld Griekenland);
- * brandstofmanagement (Israel);
- * wetgeving in het kader van de kredietverstrekking aan particulieren (WCK in Nederland en CCA in het Verenigd Koninkrijk);
- * de verplichting tot het gebruik van winterbanden (Duitsland, Oostenrijk en Scandinavië).

Daarnaast biedt ook het ontbreken van wet- en regelgeving voor autoleasing in bepaalde landen nog de nodige onzekerheden, die met zich meebrengen dat men tijdens implementaties kan worden geconfronteerd met veranderingen die van invloed zijn op de inrichting van het leasepakket.

De eis van multi-company functionaliteiten komt bij de selectie vaak onvoldoende aan bod.

Dat hierbij bepaalde eisen van groter of minder groot belang zijn dan andere en/of strijdig met elkaar kunnen zijn, is evident. De vraag om meer beheersingsinformatie kan bijvoorbeeld strijdig zijn met het aspect efficiëntie als de gegevensinvoer en -verwerking niet op een efficiënte manier kunnen plaatsvinden. Daarnaast kan het eveneens voorkomen dat eisen van individuele landen of zustermaatschappijen strijdig met elkaar zijn. Het zal bij gebruik van één pakket door meerdere leasemaatschappijen binnen een concern of groep van belang zijn de flexibiliteit en mogelijkheden tot het parametriseren van

het pakket te beoordelen en te bepalen of een aanvaardbare oplossing kan worden gevonden.

Aandachtspunten voor het implementatieplan

Het implementatieplan is een vastlegging van alle activiteiten, de betrokkenen alsmede de beoogde tijdslijnen gerelateerd aan de implementatie van het nieuwe leasestelsel. Het betreft hier zowel functionele als technische aspecten, alsook aspecten met betrekking tot de door te voeren organisatiewijzigingen.

Aspecten die hierbij in vele gevallen worden onderschat, zijn het vullen van het stelsel met de vaste gegevens, de conversie en de doorvoering van de organisatieveranderingen.

Vaste gegevens hebben betrekking op alle stuurtabellen van het leasepakket, de wagengegevens en de calculatieparameters voor restwaarden, reparatie en onderhoud alsmede banden. Daarnaast komt hierbij ook de inrichting van de organisatiestructuur aan de orde. Met name als een multi-company set-up noodzakelijk is, kan dit voor veel systemen tot de nodige complexiteit leiden. Dit geldt met name als over de grenzen heen wordt gewerkt en calculaties voor verschillende landen moeten worden gemaakt of als bepaalde back-office activiteiten centraal worden uitgevoerd. De eerste leasemaatschappijen formuleren momenteel hun plannen voor het centraliseren van een aantal ICT- en/of administratieve activiteiten. De vraag is of het leasestelsel hier op een effectieve wijze mee kan omgaan en hoe een en ander organisatorisch moet worden vormgegeven.

Voorts wordt de tijd benodigd voor de conversie van de lopende contracten veelal sterk onderschat. Daar waar de totale implementatietijd van een leasepakket circa acht tot tien maanden in beslag kan nemen, komt een groot deel van dit tijdsbeslag voor rekening van de conversie. Met name de kwaliteit van de gegevens en de bekendheid met de oude systemen zijn hierbij cruciale aspecten.

Als een pakket in meerdere landen of zusterbedrijven moet worden geïmplementeerd, zal het management duidelijke tijdswinst willen boeken door gebruik te maken van reeds opgedane ervaringen in andere landen of bij andere maatschappijen. De complexiteit is gelegen in de bepaling welke aspecten land- of bedrijfsspecifiek zijn en welke aspecten algemeen. Vaak wordt begonnen met het opstellen van een algemeen businessmodel en het definiëren van een gezamenlijke oplossing, die na het tweede bedrijf of land alweer wordt losgelaten. De beoogde efficiëntievoordelen worden vervolgens niet gerealiseerd en de leasemaatschappij wordt geconfronteerd met meerdere versies van één systeem. Als belangrijkste faalfactoren zijn hierbij te onderkennen:

- * de onvoldoende actieve en permanente ondersteuning van het management voor het uitdragen van het grotere belang van de gezamenlijke oplossing;
- * het doen van verkeerde aannames voor de gezamenlijke set-up en het te snel afronden van de voorbereidende werkzaamheden hiertoe;
- * het gebrek aan flexibiliteit van het pakket om binnen een multi-company set-up te opereren.

Dit laatste punt komt wellicht enigszins vreemd over. De multi-company functionaliteiten van het pakket zouden al tijdens de evaluatiefase aan het licht moeten zijn gekomen. De praktijk leert echter dat dit een aandachtspunt is dat bij de selectie vaak onvoldoende aan bod komt.

Tot slot

De vraag om internationaal en flexibel in te richten pakketsoftware voor de autoleasebranche neemt alsnog toe. Ook grote leasemaatschappijen die jarenlang eigen applicaties hebben ontwikkeld of van maatwerk gebruikmaakten, overwegen nu over te stappen op standaardsoftware. Alhoewel er een redelijk aantal leveranciers van leasystemen binnen Europa is, kan met name de zoektocht naar internationaal inzetbare pakketten een uitdaging zijn. Welke leverancier biedt de beste oplossing voor zowel de nabije toekomst als de lange termijn?

De keuze van de beste leverancier is afhankelijk van een complexiteit van factoren. Strategie, marktontwikkelingen, te bereiken efficiëntievoordelen, de flexibiliteit om nieuwe markten aan te boren zijn hierbij cruciale aspecten.

Als de strategie duidelijk kan worden bepaald, het huidige en het toekomstige business- en procesmodel kunnen worden gedefinieerd en een heldere set van eisen en wensen kan worden geformuleerd, dan kunnen zonder probleem het beste pakket en zijn leverancier worden geselecteerd. Met de inzet van beschikbare businessmodellen kan de IT-auditor eisen- en wensenlijsten en implementatieplannen specifiek toesnijden op klanteisen en zodoende het traject aanzienlijk bekorten.

Drs. E.M. Peeters is senior manager bij KPMG Information Risk Management en heeft bij een veertigtal leasemaatschappijen in binnen- en buitenland ervaring opgedaan met procesmodel-leringsactiviteiten, risicoanalyses, pakketselectie-, conversie- en pakketimplementatieprojecten.

Drs. S.J. Nauta MBA RA heeft vanuit de accountancy en EDP-audit ruime ervaring in de financiële sector en is als projectmanager betrokken geweest bij een aantal buitenlandse leasepakketimplementaties. Hij is manager bij KPMG Information Risk Management.

Ontwikkelingen in pakketten voor pensioenfondsen

Drs. P.C.J. van Toledo RE RA

Inleiding

Pensioenfondsen staan voor de uitdaging om invulling te geven aan de personal financial planning van deelnemers en het faciliteren van employee benefits voor aangesloten organisaties/werkgevers. Deze nieuwe strategische visie stelt hoge eisen aan de informatievoorziening en heeft bij een groot aantal pensioenfondsen en pensioenuitvoerders geleid tot een heroverweging van de huidige IT-architectuur. Deze heroverweging heeft in een fors aantal gevallen geleid tot een pakketselectietraject. De juiste afwegingen bij dergelijke investeringsbeslissingen en de juiste aanpak bij de pakketimplementatie zijn van essentieel belang.

In deze paragraaf komen de volgende onderwerpen aan de orde:

- * trends en ontwikkelingen bij pensioenfondsen;
- * consequenties voor de ICT;
- * trends en ontwikkelingen bij aanbieders van pensioenadministratiesystemen;
- * aandachtspunten bij pakketselectie en implementatie.

Trends en ontwikkelingen bij pensioenfondsen

Een belangrijke ontwikkeling in de afgelopen jaren is de toenemende druk op pensioenfondsen tot het implementeren van flexibele regelingen om tegemoet te komen aan wensen van werkgevers aangaande employee benefits zoals arbeidsvoorwaarden à la carte (cafetaria-model) en de wensen van werknemers op het gebied van personal financial planning. De pensioenregeling en de flexibiliteitseisen op dat gebied zijn een veelvoorkomend item in menig CAO-overleg en arbeidsvoorwaardenoverleg. De pensioenfondsen wordt vervolgens gevraagd om de betreffende collectieve regeling met individuele

keuzemogelijkheden uit te voeren en zelfs employee benefits-statements te verstrekken. Hiermee vervalt in toenemende mate de algemeen geldende collectieve regeling zonder aanvullende mogelijkheden.

Werknemers willen op een eenvoudige wijze hun opgebouwde rechten kunnen bekijken en zo nodig aanvullende verzekeringen sluiten, hetzij als keuzemogelijkheid in de bestaande collectieve regeling, hetzij als aanvullende verzekering op individuele grondslag. Inzicht in de opgebouwde rechten is op dat moment essentieel. De werknemer wil hiervoor rechtstreeks contact leggen met het pensioenfonds en de pensioenuitvoerder. Dit is een behoorlijke breuk met het verleden, waarin het pensioenfonds gedurende het dienstverband primair met de werkgever te maken had en niet met de werknemer. In dit kader is het nog van belang op te merken dat het aanbieden van personal financial planning wordt ingeperkt door de nieuwe wetgeving (wet-Cohen), die het verbiedt om gegevens van pensioenfondsen over te dragen aan gelieerde verzekeringsdochter. Dit om oneigenlijke concurrentie met verzekeringsmaatschappijen te voorkomen. Pensioenfondsen beraden zich momenteel hoe ze de markt kunnen benaderen met aanvullende producten binnen de wettelijke beperkingen.

Bovenstaande trends maken het voor de kleinere ondernemingspensioenfondsen en bedrijfstakpensioenfondsen steeds moeilijker om aan de eisen te voldoen. Dit gecombineerd met striktere eisen ten aanzien van deskundigheid vanuit de Pensioen- & Verzekeringskamer (PVK) leidt ertoe, dat pensioenfondsen in toenemende mate oplossingen zoeken in schaalvergroting door met meerdere pensioenfondsen samen te werken of tot outsour-

cing van hun administratie over te gaan aan een pensioenuitvoerder, zoals BEON, PVF Achmea, Fortis Pensionfund Services en ING Pension Services.

Voor vermogensbeheer was outsourcing een al langer bestaande trend. De meeste kleinere pensioenfondsen maken reeds vele jaren gebruik van outsourcing van hun beleggingsportefeuille aan vermogensbeheerders.

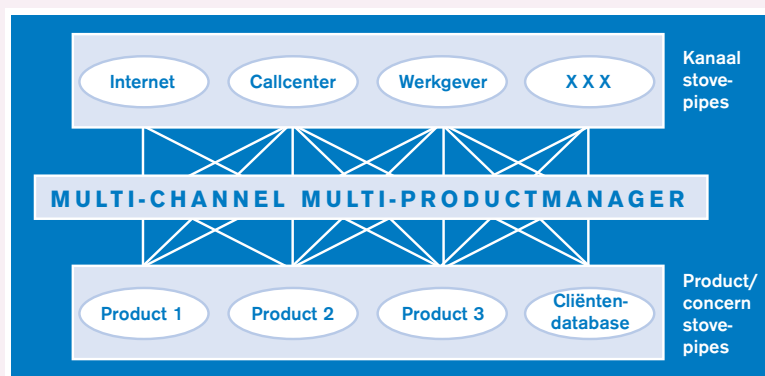
Voor de pensioenuitvoerders wordt het vanuit commerciële overwegingen steeds belangrijker op de wensen van pensioenfondsen op het gebied van employee benefits in te spelen met behulp van individuele aanvullende regelingen en het invullen van personal financial planning tegen zo laag mogelijke uitvoeringskosten. Hierdoor ontstaat ook bij pensioenuitvoerders een trend tot samenwerking en fusie.

Consequenties voor de ICT

In plaats van een gering aantal mutaties per jaar, gedwongen winkelnering en weinig contact met de deelnemers neemt het aantal contacten met deelnemers en werkgevers toe, mutaties moeten sneller worden verwerkt en mutaties worden via meerdere distributiekanaalen aangeleverd. Voor pensioenfondsen is dit een omwenteling.

Om de contacten met deelnemers te faciliteren en actief de markt te kunnen benaderen is er binnen pensioenfondsen een toenemende roep om Customer Relationship Management (CRM)-achtige oplossingen in combinatie met e-business. Pensioenfondsen en pensioenuitvoerders zien in internet het ideale distributiekanaal om te communiceren met werkgevers en deelnemers. Directe benadering van de pensioen- en verzekeringsgegevens vanaf de werkplek of vanuit de luie stoel thuis is de wens van elk pensioenfonds. Deelnemers moeten in staat zijn berekeningen te maken van hun situatie op pensioendatum en zo nodig direct aanvullende verzekeringen, dekkingen kunnen sluiten. Het on line switchen van beleggingen moet zelfs mogelijk worden. Werkgevers moeten mutaties direct kunnen doorgeven zonder dat de gegevens nogmaals behoeven te worden ingevoerd. Hierdoor kan de vereiste actualiteit worden bereikt. Daarnaast vraagt een snelle afhandeling van mutaties om een betere voortgangscontrole, die pensioenfondsen willen bereiken met workflowmanagementoplossingen.

Figuur 5. Multi-channel architectuur.



De huidige back-office systemen zijn veelal niet aangepast op de flexibiliteit die deelnemers en werkgevers nu van pensioenfondsen eisen. Om de gewenste flexibiliteit in de afgelopen jaren te bereiken zijn diverse andere applicaties geïmplementeerd. Ook is de huidige IT-infrastructuur vaak verouderd en weinig flexibel, waardoor ontsluiting van de back-office applicaties via bijvoorbeeld internet met de huidige infrastructuur lastig is. Het implementeren van een front-office applicatie alleen volstaat derhalve niet. In figuur 5 is aangegeven hoe complex de IT-architectuur kan worden als meerdere distributiekanaalen (werkgevers, internet, callcenter) worden gebruikt en als over meerdere productadministraties wordt beschikt.

Pensioenfondsen die met een dergelijke verouderde infrastructuur worden geconfronteerd en de problematiek binnen hun eigen organisatie willen oplossen, moeten in de meeste gevallen kiezen voor een gefaseerde aanpak. Een veel gemaakte keuze is eerst de aanpassing van de huidige back-office systemen (of de implementatie van een nieuw systeem), omdat het administreren van de nieuwe flexibele regelingen de hoogste prioriteit geniet. Vervolgstap is de ontsluiting van de back-office teneinde via multi-channeling de werkgevers en werknemers te kunnen faciliteren.

Trends en ontwikkelingen bij aanbieders van pensioenadministratiesystemen

Pensioenfondsen – met uitzondering van de grote fondsen en pensioenuitvoerders – maken ook nu al in grote mate gebruik van standaardpakketten voor de administratie van pensioenverplichtingen. Pensioenfondsen zijn hierdoor afhankelijk van de aanbieders van pensioenpakketten.

De aanbieders van pensioenpakketten hebben de afgelopen jaren niet stilgezeten. Zij hebben zich gericht op de belangrijkste zorg van hun cliënten, namelijk het kunnen administreren van de nieuwe regelingen met individuele keuzemogelijkheden. Hierdoor zijn de meeste pensioenadministratiesystemen nog steeds back-office georiënteerd. Hier ligt ook de expertise van de meeste aanbieders van pensioenpakketten, omdat ze veelal gelieerd zijn met actuariële adviesbureaus.

Bij de oudere pakketten op de markt blijkt de aanpassing van de back-office systemen niet eenvoudig te zijn. Binnen deze systemen zijn de mogelijkheden om af te wijken van de collectieve regeling nog steeds beperkt. De oudere pakketten worden op dit moment langzaam vervangen door nieuwere pakketten, zoals Lifetime, Innovac 2000 en SAP voor pensioenfondsen, die door een andere inrichting meer mogelijkheden bieden voor het administreren van individuele regelingen op deelnemersniveau. De nieuwere pakketten richten zich nog steeds op de back-office van de pensioenfondsen en zijn zonder al te veel aanpassingen met name geschikt voor ondernemingspensioenfondsen en weinig complexe bedrijfstakpensioenfondsen. De huidige pakketten kennen nog steeds belangrijke beperkingen voor bedrijfstakpensioenfondsen. Bedrijfstakpensioenfondsen willen bijvoorbeeld ook de aangesloten werkgevers de vrijheid geven om per werkgever af te wijken van de collectieve regeling. In de

praktijk blijkt dat de meeste pakketten niet zijn ingericht op flexibiliteit op werkgeversniveau en dat gekunstelde oplossingen noodzakelijk zijn.

In de pakketten wordt verder in toenemende mate aandacht besteed aan workflowmanagement. De geboden workflowfunctionaliteit beperkt zich met name tot inzicht in de ‘wachtbakken’ en minder in een duidelijke routing van processen over de diverse functionarissen. Mogelijkheden voor het scheiden van eenvoudige mutaties en complexe mutaties ontbreken over het algemeen nog, en tevens ontbreekt sturingsinformatie. Ook de eenvoudige ontsluiting van systemen heeft de aandacht, maar de ervaring hiermee is in de markt nog steeds beperkt.

Tot op heden is niet ingegaan op de ontwikkeling van standaardpakketten bij de grote pensioenuitvoerders. Hier spelen heel andere problemen, die door de aanbieders van pensioenadministratiesystemen niet op eenvoudige wijze kunnen worden opgelost. De regelingen kunnen worden ondergebracht in standaardpakketten, zoals je ook bij enkele grote pensioenuitvoerders ziet, maar bij hen speelt het verleden een belangrijke rol. De diversiteit van de te administreren regelingen, overgangsregelingen, de opgebouwde historie en het aantal mutaties en de omvangrijke conversieproblematiek maken een snelle opmars van deze pakketten bij grote pensioenuitvoerders tot een lastige zaak.

Geconcludeerd kan worden, dat de meeste systemen nog steeds back-office georiënteerd zijn en niet de totaaloplossingen bieden die worden gewenst door pensioenfondsen. Pakketten zijn daardoor met name geschikt voor ondernemingspensioenfondsen en niet al te complexe bedrijfstakpensioenfondsen. De enige aanbieder die een totale IT-oplossing biedt is SAP. SAP heeft het voordeel dat naast de pensioenmodule gebruikgemaakt kan worden van andere SAP-modules. Hierbij dient opgemerkt te worden, dat SAP nog een beperkt aantal implementaties bij pensioenfondsen en pensioenuitvoerders kent en tamelijk duur is om te implementeren. Hierdoor lijkt SAP met name geschikt voor ondernemingspensioenfondsen van ondernemingen die al met SAP werken of grote pensioenuitvoerders. Door de grote aantallen kunnen deze organisaties komen tot een aanvaardbaar kostenniveau. Indien niet voor SAP wordt gekozen, zal of door middel van maatwerk of door het koppelen van meerdere systemen de gewenste IT-architectuur moeten worden gecreëerd.

Aandachtspunten bij pakketselectie en implementatie

Vaststellen toekomststrategie

Voordat een Request for Information (RFI) wordt opgesteld, is het van belang dat een pensioenfonds de strategie voor de toekomst bepaalt. Het bestuur van een pensioenfonds of pensioenuitvoerder zal naar onze ervaring minimaal aan de volgende vragen aandacht moeten besteden:

* Wat zijn de ambities voor de toekomst? Wil het pensioenfonds op een proactieve of reactieve wijze de markt benaderen? Wat zijn de kritische succesfactoren? Welke fasering wil men daarin aanbrengen?

- * In hoeverre spelen kosten in relatie met kwaliteit een belangrijke rol voor de potentiële concurrentiepositie van een fonds of pensioenuitvoerder?
- * Wat zijn de wensen van de aangesloten werkgevers of de onderneming ten aanzien van employee benefits? Hoever wil het pensioenfonds gaan in de facilitering?
- * In hoeverre wil het fonds of de uitvoerder personal financial planning faciliteren voor de aangesloten deelnemers?
- * In hoeverre moeten ook individuele verzekeringsproducten (binnen de door de wet te stellen grenzen) worden aangeboden? Welke samenwerkingsverbanden zijn hiervoor noodzakelijk?
- * Welke rol speelt service in het productaanbod in de strategie van pensioenfondsen?
- * Welke distributiekanaalen – zoals callcenters, internet, consulenten – wil men kiezen om de deelnemer en de werkgever te faciliteren?
- * Wat is de invloed van wettelijke voorschriften?

Een duidelijke strategie is noodzakelijk om na een pakketkeuze niet geconfronteerd te worden met een pakket dat niet kan voldoen aan de toekomstige ontwikkelingen. Een lijvig strategieplan is niet noodzakelijk, zolang de belangrijkste uitgangspunten ten aanzien van marktbenadering en het gewenste niveau van serviceverlening en productaanbod maar duidelijk zijn.

Toepasbaarheid van best practice-businessmodellen

Door de jarenlange ervaring van KPMG bij pensioenfondsen heeft KPMG in multidisciplinaire teams een uitgebreide proceskennis opgebouwd. Deze proceskennis is vastgelegd in best practice-businessmodellen. Hiervoor is een businessmodellering-tool gebruikt. In het model zijn de primaire en ondersteunende bedrijfsprocessen van een pensioenfonds schematisch weergegeven. In figuur 6 is een procesmodel voor pensioenfondsen opgenomen. De primaire processen zijn vervolgens weer uitgewerkt in subprocessen.



Figuur 6. Procesketen van een pensioenfonds.

De primaire processen starten bij productbeheer en eindigen met het verstrekken van service. Ondersteunende activiteiten hebben betrekking op onder andere het verzorgen van zaken als grootboekadministratie, jaarwerk, bestuurssecretariaat en stuurinformatie.

In de businessmodellen is tevens een voorzet voor een organisatiestructuur gegeven en is een aanzet gegeven van een beschrijving bij welke activiteiten de bestaande generatie systemen ondersteuning biedt. Hierbij moet worden opgemerkt dat deze businessmodellen in alle gevallen nog specifiek gemaakt moeten worden om tegemoet te komen aan de specifieke bijzonderheden van het fonds of de uitvoeringsinstelling.



Verder is het bij een aantal processen mogelijk met behulp van de businessmodellering-tools processimulaties uit te voeren om zodoende een aantal alternatieve procesgangen door te rekenen en de totale doorlooptijd van activiteiten te bepalen en bottlenecks te detecteren.

Leveranciers zijn vanuit hun actuariële achtergrond vaak te sterk gefocust op één aspect: het inbrengen van de pensioenregeling in het systeem.

Het businessmodel voor pensioenfondsen kan evenals het businessmodel voor leasemaatschappijen in die specifieke branche als basis dienen voor:

- * het vastleggen van eisen en wensen in het pakketselectietraject;
- * het creëren van een pensioenfondsspecifiek businessmodel;
- * het vastleggen van de rolverdeling binnen een pensioenfonds (autorisatiematrix);
- * het ondersteunen van de gap-analyse.

Door gebruik van dit businessmodel kan tevens inzicht worden verkregen in optimalisatiemogelijkheden en ervaringen van andere pensioenfondsen.

Aandachtspunten voor de Request for Information (RFI)
Om een pakketselectietraject op een effectieve en efficiënte wijze uit te voeren wordt een RFI opgesteld met daarin opgenomen de sleutelcriteria voor de selectie. Deze sleutelcriteria zijn afgeleid van de strategie van het pensioenfonds of de pensioenuitvoerder en de inhoud van de pensioenregeling. Een belangrijke eis voor het benoemen van een sleutelcriterium is de mate van specificiteit voor een pensioenfonds. Een sleutelcriterium kan bijvoorbeeld een specifieke uitzondering zijn op een regeling. Aangezien de meeste pakketten sterk back-office zijn georiënteerd en niet in alle gevallen goed kunnen omgaan met individuele regelingen, zijn dit belangrijke aandachtspunten voor een RFI.

In de door ons begeleide pakketselectietrajecten zijn de volgende sleutelcriteria met grote frequentie genoemd:

- * De aard en de bijzondere aspecten van individuele mogelijkheden bij collectieve regelingen.
- * Prolongatie. Een aantal systemen kan meer dan eenmaal per jaar prolongeren niet aan.
- * In hoeverre zijn per werkgever afwijkingen mogelijk op de collectieve regeling (van belang voor bedrijfstakpensioenfondsen).
- * Interfacemogelijkheden, onder andere ontsluiting via internet.
- * Workflowmanagement. Scheiding tussen eenvoudige en complexe mutaties. De geboden mogelijkheden zijn tamelijk beperkt.
- * Opbouwen van een klantbeeld over meerdere systemen. CRM-achtige oplossingen zijn nog maar beperkt beschikbaar.
- * Functionaliteit voor het maken van offertes.

- * De mogelijkheid tot het uitvoeren van mutaties met terugwerkende kracht. Van belang vanwege het veelvuldig na afsluiting van het boekjaar moeten verwerken van dergelijke mutaties.

- * Managementinformatie. De meeste systemen bieden naast een aantal actuariële rapportages weinig tot geen managementinformatie voor processturing en interne controle.

Bovenstaande sleutelcriteria zijn niet limitatief. Telkens zal in elke pakketselectie specifiek naar de belangrijkste sleutelcriteria voor de specifieke situatie bij het fonds moeten worden gekeken.

Aandachtspunten implementatieplan

Het implementatieplan geeft een overzicht van de projectstructuur inclusief taken en verantwoordelijkheden, noodzakelijke activiteiten, mijlpalen en de planning. Het implementatieplan beslaat niet alleen de functionele en de technische inrichting van het project, maar ook de eventueel noodzakelijke organisatorische aanpassingen in de organisatie.

Aspecten die bij een implementatie in vele gevallen worden onderschat, zijn:

- * De conversie van de huidige deelnemersgegevens is veelal complex door de omvang van de mee te converteren historie, documentatie van oude regelingen (met overgangsregelingen). Veel kennis van de oude en de huidige regelingen blijkt in de praktijk in het oude systeem te zijn opgenomen zonder documentatie.
- * De vertaling van de toekomstige nieuwe pensioenregeling naar het systeem (indien de nieuwe pensioenregeling de oorzaak is van het nieuwe systeem) is vaak lastig. Veelal vragen de afgesproken pensioenregelingen nadere detaillering alvorens uitgevoerd te kunnen worden.
- * Gebruikers maken geen goede afweging van de kosten/baten bij aanvullende eisen/wensen ten aanzien van het systeem. Gebruikers willen veelal de huidige procesgang en werkwijze niet aanpassen. Door het hierdoor gewenste maatwerk wordt de implementatie veelal vertraagd, hetgeen hoge implementatiekosten tot gevolg heeft. Ook het beheer in de toekomst wordt complexer en duurder.
- * Het beheer van het systeem na implementatie wordt onderschat, waardoor incidenten na implementatie niet tijdig kunnen worden opgelost en soms zelfs continuïteitsrisico's tot gevolg hebben.
- * De beveiliging (privacy, betrouwbaarheid, beschikbaarheid) schiet tekort. De aandacht voor AO/IC tijdens de pakketimplementatie is vaak te gering. Men gaat er nogal eens van uit dat een adequaat internecontrole-niveau met standaardpakketten geen probleem is.
- * Veel pensioenfondsen zijn relatief klein en ontberen de ervaring en een professionele IT-organisatie om dergelijke trajecten aan te kunnen.
- * Leveranciers zijn er vanuit hun actuariële achtergrond vaak sterk op gefocust de pensioenregeling in het systeem in te brengen inclusief de conversie. Aspecten rondom de applicatie, waaronder interfaces, integratie met andere systemen en procedures, blijven vaak onderbelicht.

Om bovenstaande risico's tijdig het hoofd te kunnen bieden is een professionele projectorganisatie vereist met een stuurgroep waarin de hoogste leiding participeert. Om deze reden is het ook noodzakelijk om in het implementatieplan veel aandacht te besteden aan risicomanagement en kwaliteitsmanagement om de zekerheid te vergroten dat de initieel gestelde doelen worden gehaald.

Tot slot

Binnen de pensioenbranche werd in het verleden al veelvuldig gebruikgemaakt van standaardpakketten. De flexibilisering van de pensioenregelingen en de groeiende behoefte aan ontsluiting van de gegevens leidt tot een toenemende vraag naar standaardpakketten die aan deze wensen tegemoetkomen. Het aantal implementaties van standaardpakketten is hierdoor de afgelopen jaren fors gestegen. Echter, de geboden functionaliteit is met name back-office georiënteerd en dekt slechts een gedeelte van de functionele eisen van de meeste pensioenfondsen af, waardoor standaardpakketten (zonder noodzaak tot omvangrijk maatwerk) met name geschikt blijven voor ondernemingspensioenfondsen en bedrijfstakpensioenfondsen met relatief eenvoudige regelingen.

De juiste pakketkeuze is afhankelijk van een complex van factoren. Strategie, marktontwikkelingen, te bereiken efficiëntievoordelen, de mogelijkheid om flexibele regelingen te implementeren zijn hierbij over het algemeen cruciale aspecten. Als de strategie duidelijk is en de (toekomstige) te administreren regeling bekend is, kan een heldere set van eisen en wensen worden geformuleerd. Hiermee kunnen zonder probleem het beste pakket en zijn leverancier worden geselecteerd. Met de inzet van beschikbare businessmodellen kan de IT-auditor eisen- en wensenlijsten en implementatieplannen specifiek toesnijden op klanteisen en zodoende het traject bekorten en op goede wijze ondersteunen.

Samenvatting

Voor de situatie dat een instelling besluit om een financiële applicatie aan te schaffen hebben wij in dit artikel op hoofdlijnen de te onderkennen stappen in dit traject beschreven en daarbij valkuilen, tips en de rol van de IT-auditor opgenomen. Wellicht dat een aantal valkuilen, nu ze aan het papier zijn toevertrouwd, heel herkenbaar is, maar dat wil nog niet zeggen dat ze in de hectiek van een implementatieproject altijd (tijdig) worden herkend. Wij hopen dat de opsomming van activiteiten, valkuilen en tips een handreiking kan vormen bij eventueel op te starten implementatieprojecten.

Uit de behandeling van de trends in de verschillende branches in de financiële sector blijkt duidelijk dat de behoefte aan goede pakketten snel toeneemt en dat ook het aanbod in kwantitatieve en kwalitatieve zin in ontwikkeling is. Toch blijkt uit de drie paragrafen inzake de banken, (auto)leasemaatschappijen en pensioenfondsen dat het aanbod nog erg divers is en een selectietraject nog steeds geen eenvoudige zaak is. In deze paragrafen zijn verkenningen opgenomen van de belangrijkste spelers in de leveranciersmarkt en zijn aanwijzingen gegeven voor het selecteren van geschikte pakketten en de mogelijke consequenties en valkuilen voor de organisatie. Door de toenemende vraag kan worden aangenomen dat de ontwikkelingen voorlopig niet stil zullen staan.

Literatuur

[IBS01]
The International Banking Systems Market Report 2001, Martin Whybrow, IBS Publishing, April 2001.

*Drs. P.C.J. van Toledo
RE RA*

is als senior manager werkzaam bij KPMG Information Risk Management en heeft zich gespecialiseerd in de financiële dienstverlening aan met name verzekeringsmaatschappijen en pensioenfondsen. Hij heeft een brede ervaring opgedaan bij bedrijfsbrede implementaties van verzekerings- en pensioenadministratiesystemen. De rollen lagen op het terrein van pakketselecties, quality assurance, projectreviews en het opzetten en beoordelen van interne controlestructuren. Verder is hij verantwoordelijk voor de productontwikkeling van IRM op het gebied van pensioenfondsen en verzekeringsmaatschappijen.