

Internationalisatie van leasemaatschappijen: groeien én snoeien

Drs. E.J. Wolters RE RA

De leasemarkt heeft een onmiskenbaar internationaal karakter. Grote West-Europese en Amerikaanse leasemaatschappijen hebben hun vleugels al geruime tijd over heel Europa uitgeslagen. Tegelijkertijd is er de drang tot centralisatie en efficiency. Dit artikel gaat in op de gevolgen hiervan voor de IT-omgeving en IT-strategie van leasemaatschappijen.

Inleiding

De leasemarkt kan al geruime tijd worden gekarakteriseerd als een markt van toenemende internationalisering. Gedreven vanuit marktvolwassenheid – of zelfs verzadigdheid – van lokale markten hebben grote leasemaatschappijen zoals LeasePlan, ALD, Arval en GE hun vleugels over heel Europa uitgeslagen. Op zoek naar autonome groei hebben deze ondernemingen hetzij door overnames hetzij door nieuw uit de grond gestampte bedrijven vast voet verkregen in Spanje, Portugal en Italië. Halverwege de jaren negentig volgden landen als Polen, Tsjechië en Slowakije. Momenteel staan Rusland, Turkije en Roemenië bij hen volop in de belangstelling.

Naast internationalisatie is er tegelijkertijd sprake van een toenemende mate van consolidatie en centralisatie. Dit uit zich niet alleen in de voortdurende golf van fusies en overnames in de leasemarkt, maar ook in de centralisatie van diensten en afdelingen van de leasemaatschappijen zelf. Steeds vaker worden bijvoorbeeld treasury, verzekeringsdiensten, inkoopafdelingen of de IT-functie voor de gehele internationale leaseorganisatie gecentraliseerd. Afgezien van beoogde verbeterde efficiency of schaalvoordelen wordt de gecentraliseerde afdeling of dienst veelal gevestigd in een land met een fiscaal vriendelijk regime, bijvoorbeeld Zwitserland of de Ierse Republiek.

De expansie naar 'emerging countries' enerzijds en de centralisatie van diensten of afdelingen anderzijds vindt haar neerslag in de IT-strategie en IT-organisatie van leasemaatschappijen. Daarnaast kan zij gevolgen hebben voor de IT-audit in het kader van de jaarrekeningcontrole. In dit artikel komen de belangrijkste gevolgen van internationalisatie voor de IT-organisatie en de IT-audit aan de orde.



Drs. E.J. Wolters RE RA is senior manager bij KPMG Information Risk Management. Hij is onder meer gespecialiseerd in de leasebranche. Hij treedt op als adviseur, accountant en IT-auditor.

wolters.eelco@kpmg.nl

De auteur dankt drs. E. Schavemaker en zijn collega drs. E.M. Peeters RE voor hun input en suggesties.

Strategie

Het Verenigd Koninkrijk, Nederland en Frankrijk hebben alle een volwassen leasemarkt. Autonome groei is niet of nauwelijks meer mogelijk; in bijvoorbeeld Nederland steeg het totale leasepark in 2005 met ongeveer 0,5% ([FiDa06]). Leasetarieven zijn transparant en de prijsconcurrentie is hoog. Kleinere nichespelers proberen de resterende gaatjes in de markt op te vullen met specifieke dienstverlening zoals leasing via internet of juist high-end leasing met veel flexibiliteit en persoonlijke aandacht voor de berijder.

Voor het structureel verhogen van de resultaten resteren leasemaatschappijen vier alternatieven: fusies en overnames op de thuismarkt, efficiencyverbetering, productinnovatie en expansie naar het buitenland. De meeste leasemaatschappijen combineren deze vier alternatieven, die elk eigen, soms tegenstrijdige, eisen aan de IT-organisatie en de geautomatiseerde gegevensverwerking stellen. In tabel 1 wordt een aantal gevolgen van de vier business-strategieën voor de IT-strategie samengevat.

Acquisities

Aan de consolidatiegolf in de Nederlandse leasemarkt lijkt geen einde te komen. Recentelijk werd bekend dat De Lage Landen – hoofdzakelijk een equipment lessor – Athlon Car Lease overneemt. De strategie van overnemen is primair gericht op het behalen van directe voordelen. Niet alleen wordt een directe concurrent uitgeschakeld, ook kan toegenomen schaalgrootte tot

meer inkoopkracht leiden. Hierbij moet echter worden opgemerkt dat zeker de niet-merkgebonden kleine en middelgrote Nederlandse leasemaatschappijen te klein zijn om autofabrikanten met hun volumes te imponeren. Ten opzichte van auto-importeurs hebben leasemaatschappijen wel de benodigde volumes, echter importeursmarges staan al jaren onder druk. Importeurs kunnen zich eenvoudigweg geen substantiële additionele volumekortingen veroorloven.

De potentiële voordelen van acquisities liggen dan ook voor een groot deel op het gebied van efficiencyverbeteringen door het harmoniseren en standaardiseren van businessprocessen enerzijds en het opheffen van dubblures in de ondersteunende en managementfuncties anderzijds. Om de efficiencyverbeteringen te realiseren zijn echter aanzienlijke investeringen in de organisatie, de processen en de geautomatiseerde gegevensverwerking noodzakelijk. Vaak zijn leasemaatschappijen na een overname geruime tijd bezig om de beide organisaties met elkaar te integreren. Dit houdt onder meer in dat backoffice- en eventueel frontofficesystemen moeten worden samengevoegd. De harmonisatie van het data-model en systeemp parameters en het uitvoeren van de datamigratie brengen grote functionele en technische uitdagingen met zich mee.

Allereerst is er het harmonisatieproces dat tot verhitte en verrassende metadata-discussies kan leiden. Wat wordt nu precies verstaan onder een actief contract? Uit welke componenten bestaat de leasetermijn en op welke wijze worden eventuele kortingen vastgelegd? Hoe wordt het remarketingresultaat berekend? Nadat overeenstemming is bereikt over de te hanteren productstelling, businessprocessen en werkprocedures moeten deze worden vertaald in een uniforme set aan systeemparameters. Een goed voorbeeld hiervan zijn contractstatussen. Ook calculatieparameters zullen gelijkgetrokken moeten worden.

In de datamigratie wachten andere uitdagingen. De gegevens uit het bronsysteem zullen moeten worden geschoond en verrijkt om ze voor het doelsysteem lees- en interpreteerbaar te maken. In veel gevallen kan worden volstaan met een vertaaltabel waarin bijvoorbeeld oude contractstatussen vóór de datamigratie worden omgezet in nieuwe. Een juiste en volledige conversie van historische opbrengsten en kosteninformatie van lopende contracten is eveneens van groot belang. In geval van hercalculaties maakt het geautomatiseerde systeem gebruik van deze informatie en indien deze onvolledig of onjuist is geclassificeerd, is geautomatiseerd hercalculeren niet mogelijk. Ten slotte vraagt ook de juiste conversie van relationele data de nodige aandacht. Het identificeren en verwijderen van technische en functionele duplicaten in klant- en met name leveranciersbestanden vergt veelal de nodige inspanning.

Tabel 1. Gevolgen business-strategieën voor IT-strategie.

Business-strategie	Gevolgen voor IT-strategie
Acquisities	Harmonisatie van producten en processen Integratie van systemen Datamigraties: dataschoning en -verrijking Legacysystemen Doorlopende servicecontracten of licenties
Productinnovatie en diversificatie	Make or buy? Pakkeselectie versus ontwikkeling van maatwerk Klantinteractielaag versus productgedreven kanalen
Expansie naar buitenland	Pakkeselectie versus inzet al gebruikte programmatuur Landspecifieke eisen: wet- en regelgeving en lokale usances Time-to-market van multinationale implementatie Gedistribueerde geautomatiseerde gegevensverwerking Cross-border IT-beheerprocedures
Efficiencyverbetering	Pakkeselectie versus investeringen in bestaande software Procesoptimalisatie en standaardisatie producten, prijszetting en werkwijzen Integratie met leveranciers en andere instanties (elektronische gegevensuitwisseling) Integratie met andere systemen/bedrijfsonderdelen Customer Relation Management (CRM), internetdiensten Centralisatie IT-hardware en beheer

Productinnovatie en diversificatie

Naast het streven naar schaalgrootte proberen leasemaatschappijen ook aanvullende inkomensstromen te genereren. Dit door het aanbieden van nieuwe producttypen of additionele services. Zo richten bepaalde equipment lessors die van oudsher uitsluitend financiële producten aanboden, zich nu ook op de fullservice leaseproducten. Captive lessors hebben hun financieringsactiviteiten richting dealer uitgebreid tot het financieren van bijvoorbeeld showrooms.

'A lease is a lease is a lease'. Op conceptueel niveau een juiste observatie: het overgrote deel van de aangeboden leaseproducten is vergelijkbaar. Echter, tussen de verschillende producten en productcomponenten bestaan nuanceverschillen die significante gevolgen kunnen hebben voor de ondersteunende IT-systemen. Leasepakketten die oorspronkelijk zijn ontwikkeld voor financiële leaseproducten hebben veelal beperkte functionaliteit voor het registreren en managen van diensten zoals reparatie en onderhoud. Anderzijds kan fullservice lease-software meestal moeilijk overweg met verschillende financieringsvormen (zoals ballonfinanciering of variabele interestpercentages). Daarnaast zijn fullservice leasepakketten in de regel ontwikkeld voor autoleasing en kunnen zij specifieke kenmerken van bijvoorbeeld vliegtuigen, containers, grafische apparatuur of agrarische machines niet adequaat vastleggen. Er is dan ook maar een zeer beperkt aanbod van leasingsoftware die zowel financial-lease- als fullservice operating-leaseproducten volledig ondersteunt ([Wolt04a]). Leasemaatschappijen die zowel financial-lease- als fullservice operating-leaseproducten aanbieden, zullen moeten overwegen om twee gescheiden backoffice-applicaties aan te schaffen – of aanzienlijke maatwerkinvesteringen moeten plegen.

Ook voor de frontoffice-applicaties zijn er mogelijkwerwijs consequenties voor het aanbieden van verschillende leaseproducten. Dit geldt zeker wanneer naast leaseproducten ook andersoortige dienstverlening of producten worden aangeboden. Een goed voorbeeld hiervan zijn captive lessors wier leaseproducten primair worden geïdentificeerd met een automerk. In dat geval ontstaat er behoefte aan één internetportal waarin de verschillende producten allemaal binnen handbereik zijn. Ook voor ondernemingen die naast leasing allerlei andere financierings- of bancaire producten aanbieden kan één uniforme klantinteractielaag van belang zijn. Deze productonafhankelijke frontoffice-applicatie zal dan met één of meer productgeoriënteerde backoffices moeten worden geïntegreerd (zie figuur 1).

Expansie naar het buitenland

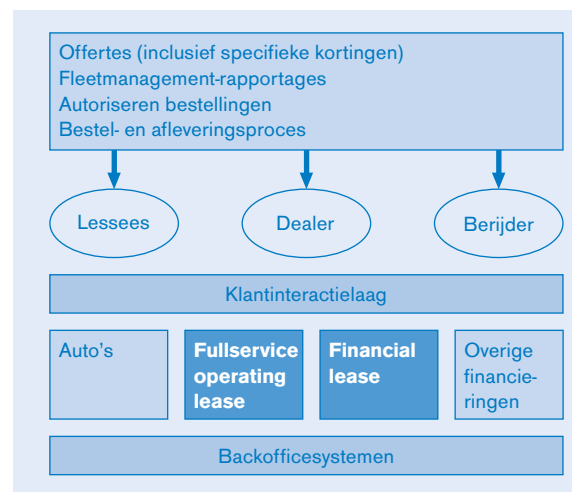
Gedreven door de verzadigdheid van de lokale markt en gelokt door het potentieel van de 'emerging markets' zijn

leasemaatschappijen al ruim een decennium geleden begonnen met internationale expansie. Nederlands marktleider LeasePlan is inmiddels actief in zesentwintig landen. ING Car Lease wil zijn aantal Europese vestigingen – momenteel acht – gaan uitbreiden ([FiDa06]).

Multinationals vragen om internationale dienstverlening onder pan-Europese contractvoorwaarden

Naast de lokroep van autonome groei is de drang tot internationalisatie versterkt door de internationalisatie van grote klanten van leasemaatschappijen. Multinationals hebben behoefte aan een leasemaatschappij die wereldwijd aan hun vraag kan voldoen. Zij vragen om internationale dienstverlening onder pan-Europese contractvoorwaarden en zijn vaak de eerste klanten van leasemaatschappijen in 'emerging countries'.

Tot onverdeelde successen heeft de internationalisatie niet geleid. Leasemaatschappijen moesten pionierswerk verrichten in markten waar met name het operationele leaseproduct volledig onbekend was. Ook was in dit soort landen vaak het lokale bedrijfsleven onderontwikkeld. Een auto van de zaak geldt er nog niet altijd als een algemene verworvenheid. Daarbij waren de pionierende leasemaatschappijen veelal niet lang alleen: ook de concurrentie volgde snel en allemaal visten ze uit dezelfde vijver van multinationale ondernemingen. Daarnaast is het implementeren van leasingsoftware in emerging countries een kostbare en moeilijke opgave gebleken – een noodzakelijke randvoorwaarde om concurrerend te kunnen blijven. Vooral het in het leasestelsel verankeren van landspecifieke eisen – bestaande uit wet- en regelgeving evenals lokale usances – bleek een grote valkuil ([Wolt04b]).



Figuur 1. Klantinteractielaag.

Inmiddels groeien de leasevloten langzaam maar gestaag en leasemaatschappijen rapporteren na een aantal jaren van verliezen steeds vaker zwarte cijfers. Ondanks deze hoopvolle resultaten is er voor leasemaatschappijen nog veel werk te verrichten. Er zijn nog maar weinig leasemaatschappijen in geslaagd om de relatief kleine start-ups in de emerging countries daadwerkelijk met de grote en volwassen leaseorganisatie in het thuisland te integreren. Ook voor de strategie van expansie naar het buitenland geldt dat de indirecte voordelen voortvloeiend uit het harmoniseren van businessprocessen en geautomatiseerde systemen nog beperkt zijn gerealiseerd.

Efficiencyverbetering

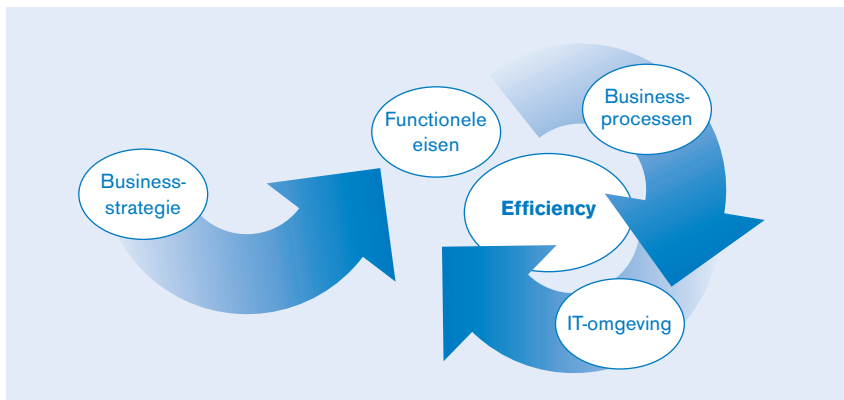
Efficiencyverbetering is doorgaans geen op zichzelf staande strategie in de leasebranche. Door de marktverzadiging en de prijstransparantie zijn in beginsel alle leasemaatschappijen gehouden om te streven naar *cost competitiveness*. Optimalisatie van efficiency is vaak een noodzakelijke voorwaarde om de indirecte voordelen van acquisities, productinnovatie en internationale expansie te kunnen realiseren (zie figuur 2).

De titel van dit artikel is daarom wellicht enigszins misleidend: substantiële efficiencyverbetering is bij leasemaatschappijen niet eenvoudig door middel van de kaassaafmethode te realiseren. Gezien de grote hoeveelheid routinematige transacties en de afhankelijkheid van IT zijn substantiële investeringen in (de organisatie van) de geautomatiseerde gegevensverwerking voor werkelijke efficiencyverbetering onontbeerlijk.

IT-strategie

De internationale expansie en consolidatie in de leasemarkt vindt duidelijk haar neerslag in de IT-strategieën van leasemaatschappijen. In hun streven een internationale organisatie met efficiënte bedrijfsprocessen te worden zijn de meeste leasemaatschappijen bezig hun IT-organisatie te centraliseren. Hierbij kunnen verschillende dimensies worden onderscheiden:

Figuur 2. Business-strategie en efficiencyverbetering.



- *architectuur*: het centraliseren en beheren van de hard- en software in een computercentrum;
- *IT-management*: het centraal aansturen van de IT-strategie, het informatiebeleid en het programmamanagement;
- *applicaties*: het centraliseren van frontoffice-, backoffice- en/of datawarehouse-applicaties voor de gehele internationale organisatie.

Architectuur en beheer

Gecentraliseerd computercentrum

Verschillende leasemaatschappijen hebben hun IT-infrastructuur op één locatie in een computercentrum bijeengebracht. Hierdoor worden IT general controls zoals incident, problem en business continuity management gecentraliseerd. De noodzaak van dergelijke maatregelen op de diverse internationale locaties wordt hierdoor beperkt. Dit levert niet alleen besparingen op; de IT general controls kunnen ook worden geprofessionaliseerd, wat deze niet alleen efficiënter maakt, maar ook de kwaliteit van deze maatregelen verhoogt.

Dit laatste is uit het oogpunt van corporate governance van groot belang. De meeste leasemaatschappijen zijn in handen van banken die aan regelgeving van toezichthouders moeten voldoen. Ook accountants en IT-auditors stellen hogere eisen aan de IT general controls. Met de introductie van de Sarbanes-Oxley wetgeving is het tijdperk voorbij dat IT general controls op uitsluitend opzet en bestaan konden worden beoordeeld. Ook de werking moet worden onderzocht en dus kunnen worden aangetoond. Hiervoor vormen een adequate organisatie, goed gedocumenteerd beleid en procedures en ondersteunende beheersingssystemen een voorwaarde. Het is niet doelmatig of – in verband met noodzakelijke functiescheidingen – haalbaar om dergelijke maatregelen op relatief kleine locaties te implementeren. Alleen professionele computercentra kunnen aan de strikte eisen van toezichthouders en IT-auditors voldoen.

Migratie van legacysystemen

Het centraliseren van de IT-architectuur brengt een aantal uitdagingen met zich mee. Dit is a fortiori zo wanneer bestaande architecturen naar één locatie moeten worden gemigreerd. Een migratie van architectuur wordt gecompliceerd doordat ook de bestaande procedures moeten worden gemigreerd. Medewerkers van het rekencentrum moeten worden opgeleid in de computer operations van de architectuur, capaciteit en performance moeten in de nieuwe omgeving worden getest. Voor de internationale vestigingen moeten cross-border procedures voor incident, problem en mogelijk anderszins autorisatiemanagement worden geïmplementeerd. Dit alles lijkt wellicht niet meer dan open deuren, maar bedacht dient te worden dat de meeste leasemaatschappijen – mede als gevolg van fusies en overnames – complexe applicatielandshappen hebben. Ook zijn de leaseapplicaties vaak zelf

ontwikkeld en technologisch verouderd. Dit alles maakt dat een migratie van de IT-architectuur inclusief de dagelijkse beheerprocedures geen eenvoudige opgave is. Om te voorkomen dat het medicijn erger is dan de kwaal moet worden overwogen het beheer van complexe legacysystemen niet te centraliseren, maar te handhaven op de locatie waar de kennis en ervaring om de systemen operationeel te houden voorhanden is.

Beheer van IT-middelen

Bij de overdracht van de IT-architectuur hoort in beginsel ook het technische beheer ervan. Het is echter onwaarschijnlijk dat alle functionele beheerprocedures aan de centrale IT-organisatie kunnen worden overgedragen – bijvoorbeeld in geval van uitsluitend lokaal gebruikte applicaties of lokale instances van centrale applicaties. Autorisatiebeheer, parameterbeheer en change management kunnen dan tot de lokale verantwoordelijkheden blijven behoren. De exacte afgrenzing van verantwoordelijkheden en het adequaat inrichten van cross-border procedures verdienen hierbij bijzondere aandacht.

IT-management

Veel leasemaatschappijen geven vanuit het hoofdkantoor vorm aan de IT-strategie en leggen richtlijnen en regels aan de internationale vestigingen op. Teneinde voor de gehele groep een consistente IT-strategie te voeren en suboptimalisatie te voorkomen ligt het centraliseren van IT-management voor de hand. Dit betekent vaak onder meer dat de IT-architectuur en het applicatielandschap door centraal IT-management worden bepaald. Binnen internationale organisaties impliceert dit een reductie van het aantal lokale applicaties en een beperkte vrijheid om lokaal software aan te schaffen en te implementeren. Dergelijke instructies gelden overigens in de regel alleen voor de kernapplicaties die de meest omvangrijke bedrijfsactiviteiten en producten ondersteunen. Captive lessors met beperkte fullservice leasingportefeuilles geven derhalve in sommige gevallen lokale IT-afdelingen de ruimte om zelf een backoffice-systeem te selecteren en te implementeren.

Applicaties

Applicatielandschap

Het applicatielandschap van leasemaatschappijen bestaat in grote lijnen uit de volgende componenten (zie ook figuur 3):

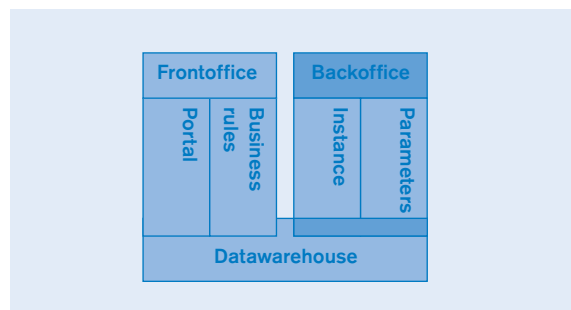
- *frontoffice*: de portal en eventueel de klantinteractielaa. De frontoffice maakt gebruik van business rules uit de backoffice of andere randapplicaties, bijvoorbeeld voor het calculeren van offertes via internet;
- *backoffice*: contractmanagementsysteem, doorgaans voorzien van een calculatiemachine voor het berekenen van offertes. Bevat de contracthistorie en een groot aantal interfaces met externe leveranciers alsmede met de financiële administratie;

- *datawarehouse*: hierin ligt het onderliggende data-model vast, dat helpt bij het genereren van rapportages.

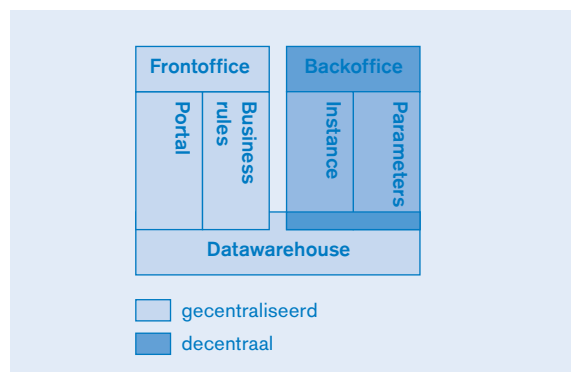
Elke component van het applicatielandschap kan in meerdere of mindere mate worden gecentraliseerd. Het centraliseren van het applicatielandschap wordt uit verschillende oogpunten nagestreefd. Enerzijds kunnen door het centraliseren van applicaties bedrijfsprocessen worden geharmoniseerd. Ook het applicatiebeheer kan worden geconcentreerd, waardoor de behoefte aan lokale IT-functionarissen kan worden ingeperkt. Anderzijds wordt als argument uniforme dienstverlening aan multinationale klanten gebruikt. Dit laatste argument geeft aanleiding tot het centraliseren van frontoffice-applicaties en het datawarehouse. Centralisatie van het contractmanagementsysteem ligt dan minder voor de hand, omdat de bedrijfsprocessen naar de klant toe niet transparant hoeven te zijn. Zolang er maar op uniforme wijze aan klanten wordt geoffreerd (frontoffice) en gerapporteerd (datawarehouse), is centralisatie van de backoffice niet noodzakelijk (zie figuur 4). Dit is een belangrijke constatering, omdat centralisatie van de backoffice een aanzienlijke investering vergt. Immers, alle businessprocessen dienen – voorzover wet- en regelgeving dat toelaat – te worden geharmoniseerd.

Common versus local parameters

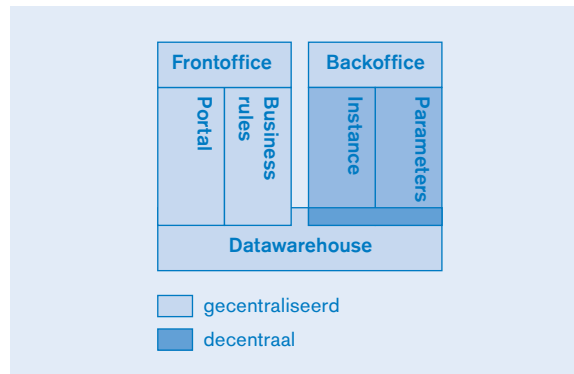
Het gemeenschappelijk gebruiken van een en dezelfde applicatie is een lichte vorm van centraliseren. Alle vestigingen moeten gebruikmaken van dezelfde centraal voorgeschreven software. Er kan echter sprake zijn van verschillende instances en lokaal gemanaged parameterbeheer. Iedere vestiging krijgt daardoor haar eigen



Figuur 3. Applicatielandschap.



Figuur 4. Centralisatie uit het oogpunt van multinationale dienstverlening.



Figuur 5.
Gemeenschappelijke
applicatie, lokaal
beheer.

stelsystemen. Van echte centralisatie van applicaties is geen sprake, omdat veel functionele beheertaken nog steeds decentraal moeten worden uitgevoerd. Bovendien hebben lokale vestigingen enige vrijheid in de inrichting van het systeem en de onderliggende werkprocessen (zie figuur 5).

Door op uniforme wijze te offeren aan klanten en te rapporteren is centralisatie van de backoffice uit oogpunt van multinationale dienstverlening niet noodzakelijk

Verschillende leasemaatschappijen hebben geprobeerd ook de parameterinstellingen van de applicatie daadwerkelijk voor alle internationale vestigingen te integreren. Dit door het definiëren van centrale ('common') parameters en decentrale ('local') – welke overigens beide centraal moeten worden beheerd. Binnen het huidige Europa kent deze opzet een aantal inherente beperkingen:

- *Tijd en doorlooptijd.* Een goede analyse van 'common' en 'local' parameters vereist een grondige kennis van het geautomatiseerde systeem, de businessprocessen én de landspecifieke eisen. De doorlooptijd van het project wordt evenredig vergroot met het aantal landen of vestigingen dat bij de implementatie betrokken is. Pas nadat alle landen zijn geïnventariseerd, kunnen de 'common' parameters worden vastgesteld.
- *Verhouding common versus local.* Zelfs binnen de EU zijn de verschillen in wet- en regelgeving nog groot – voornamelijk ten aanzien van de juridische status van leaseproducten, fiscale en commerciële verslaggevingsregels alsmede BTW-wetgeving. Dit alles resulteert in een onevenredig groot aantal 'local' parameters.

Impact op de jaarrekeningcontrole en IT-audit

Voor accountants en IT-auditors heeft de internationalisatie van leasemaatschappijen consequenties voor de

controleaanpak. Toezichhouders zoals DNB evenals de Nederlandse wet- en regelgeving eisen dat in de jaarrekeningcontrole aandacht wordt besteed aan de continuïteit en betrouwbaarheid van de geautomatiseerde gegevensverwerking. Voor de controle van ondernemingen met internationale vestigingen maken accountantsorganisaties al sinds jaar en dag gebruik van hun internationale netwerk. Met behulp van controle-instructies worden lokale kantoren ingezet om de internationale vestigingen te controleren en hierover aan de groepsaccountant te rapporteren. Indien een leasemaatschappij haar IT-architectuur centraliseert wordt hier een dimensie aan toegevoegd. De IT general controls die voor de gehele internationale organisatie van toepassing zijn, dienen centraal te worden beoordeeld en getest. De groepsaccountant zal hiervoor – mede namens de lokale accountantskantoren – IT-auditors moeten instrueren die hierover vervolgens verantwoording afleggen voor de gehele groep.

Afbakening van werkzaamheden

Een juiste en heldere afbakening van werkzaamheden en verantwoordelijkheden is bij het auditen van IT general controls de grootste uitdaging. Dit omdat de IT-organisatie zelden volledig is of kan worden gecentraliseerd. Voornamelijk zaken als beheer van parameterinstellingen, autorisatiemanagement en change management rondom lokale businessapplicaties én lokale instances van centrale businessapplicaties worden in de regel nog door lokaal IT-management uitgevoerd. Dit betekent dat ze primair het onderzoeksobject van een lokale IT-auditor moeten zijn. Verder dient de lokale IT-auditor ook de inhoudelijke controle op de door middel van de autorisatie-inrichting afgedwongen functiescheidingen te beoordelen, ook al is het beheer rondom autorisaties volledig gecentraliseerd. Centraal IT-beheer ontbreekt het veelal aan de kennis van en het inzicht in verantwoordelijkheden en functies van lokale medewerkers. Dit alles impliceert niet dat de inrichting van systeemautorisaties buiten het aandachtsgebied van de centrale IT-auditor valt. Ten eerste hebben lokale medewerkers veelal systeempermities op de aan applicaties onderliggende databases en besturingssystemen. Ten tweede kunnen zij – uit hoofde van bepaalde beheertaken – ook rechtstreeks toegang hebben tot de businessapplicaties. Deze autorisaties dienen weer het object van onderzoek van de centrale IT-auditor te zijn.

SAS 70

SAS 70-certificering voor gecentraliseerde computercentra is in opkomst, ook indien het computercentrum uitsluitend de IT-architectuur binnen een groep beheert. Hoewel het SAS 70-rapport een goede basis kan vormen voor de jaarrekeningcontrole en de ondersteunende IT-audit, is enige oplettendheid geboden.

Ten eerste moet worden vastgesteld of het een type I- dan wel type II-rapport betreft. Alleen het type II-rapport dekt ook het testen van beheersingsmaatregelen en het daarmee vaststellen van de effectieve werking ervan. De reikwijdte van een type I-verklaring is te beperkt om er in het kader van de jaarrekeningcontrole op te kunnen steunen.

Ten tweede moet goed worden gekeken of de rapportageperiode wel in voldoende mate strookt met het boekjaar waarover de accountantscontrole plaatsvindt, aangezien een SAS 70-rapportage minimaal zes maanden hoeft af te dekken.

Ten derde moet voor grote internationale organisaties met meer activiteiten dan uitsluitend leasing worden geëvalueerd of de SAS 70-rapportage wel voldoende specifiek is – zeker wanneer leasing maar een relatief klein onderdeel is van de bedrijfsactiviteiten. Of en zo ja, in hoeverre de uitgevoerde testwerkzaamheden ten aanzien van bijvoorbeeld change management ook de lease-specifieke applicaties en IT-infrastructuur afdekken is dan zeer de vraag.

Conclusie

Grote leasemaatschappijen denken en opereren internationaal. Grote multinationale klanten verwachten internationaal consistente dienstverlening onder pan-Europese voorwaarden. Daarnaast hebben de beperkte mogelijkheden voor autonome groei in de volwas-

sen thuismarkten leasemaatschappijen over de grens doen kijken. Het internationale karakter maakt de leasebranche aantrekkelijk en dynamisch, maar brengt ook een groot aantal uitdagingen met zich mee. Er moeten keuzen worden gemaakt hoe het IT-management, de IT-architectuur en het applicatielandschap worden georganiseerd en beheerst. Hierbij zijn vele varianten met verschillende mate van centralisatie mogelijk. Centralisatie van IT-functies draagt bij aan consistente dienstverlening en kostenefficiënt werken. Een doel op zich is centralisatie echter niet; ook al lijkt het conceptueel de mooiste oplossing, het centraal aansturen en managen van gemeenschappelijke systeemparameters is voor een aantal leasemaatschappijen nog een brug te ver.

Ook accountants en IT-auditors krijgen te maken met de internationalisatie van leasemaatschappijen. Omdat volledige centralisatie van de IT-organisatie zelden te realiseren valt, is een heldere afbakening van verantwoordelijkheden en werkzaamheden van lokale en centrale IT-auditors van groot belang.

Literatuur

- [FiDa06] Het Financieele Dagblad, 30 mei 2006.
- [Wolt04a] Drs. E.J. Wolters RE RA en drs. E.M. Peeters RE, *Softwarepakketten voor equipment en automotive leasing: een inventarisatie*. Compact 2004/4.
- [Wolt04b] Drs. E.J. Wolters RE RA en drs. E.M. Peeters RE, *Can one size fit all?*, Leasing Life, december 2004.