

Nieuwe dienst Ordina vormt ook antwoord op IFRS en Basel II

Staalbankiers besteedt gehele back-office uit

Staalbankiers en Ordina hebben eind maart van dit jaar een letter of intent ondertekend op basis waarvan de bankier de gehele back-office, inclusief de ondersteunende ICT-infrastructuur, uitbesteedt. Personeel, systemen en processen: voor het einde van dit jaar is het Ordina die de transacties voor de klanten van Staalbankiers verwerkt. Een praktijkvoorbeeld van BPO.

In de afgelopen jaren is er ontzettend veel gepubliceerd over uitbesteding ofwel outsourcing. De eerste aandacht voor het fenomeen ontstond begin 2000 toen internet de bomen nog tot de hemel deed groeien. Met het uiteenspatten van deze zeepbel is iedereen echter weer op aarde teruggekeerd en sindsdien wordt er heel wat sceptischer naar outsourcing gekeken. In het afgelopen jaar heeft het onderwerp wel weer aan actualiteit gewonnen. In een zoektocht naar kostenbesparing en het concentreren op de kernactiviteiten hebben verschillende bedrijven inmiddels een aantal zaken uitbesteed. Vooral nog gaat het hierbij vooral om technische zaken, zoals het beheer en onderhoud van een IT-infrastructuur. Business Process Outsourcing (BPO) komt nog nauwelijks voor, vooral niet in administratieve omgevingen.

Wie naar de producerende industrie kijkt ziet dat men daar op het gebied van BPO een stuk verder is. Steeds vaker worden daar bedrijfsprocessen neergelegd in de handen van andere partijen, zoals toeleveranciers. Bedrij-

ven zoals Nike, maar ook automobielfabrikanten, treden meer en meer op als ketencoördinator of ketenregisseur. Ze houden alle touwtjes in handen op het gebied van verkoop, marketing, styling en imago, maar productontwikkeling, productie en assemblage worden zoveel mogelijk uitbesteed. Volgens Erik van de Merwe, bestuursvoorzitter a.i. van Staalbankiers, is het ook voor banken belangrijk over dit soort ontwikkelingen na te denken. "Als kleine bank is het essentieel om je te kunnen concentreren op je kernprocessen en daar alle energie en aandacht aan te

kunnen besteden. Doordat Ordina onze gehele back-office overneemt, inclusief medewerkers en IT-systemen, verandert er eigenlijk niets. Alleen valt straks de afdeling onder een andere juridische entiteit en is ze op een andere locatie gehuisvest. En verder blijft alles grotendeels gewoon hetzelfde."

Basel II

Er staan grote veranderingen op stapel in de financiële wereld. De belangrijkste hiervan zijn Basel II en het IFRS (zie ook de kaders). Deze richtlijnen en standaarden hebben een behoorlijke impact op vooral de back-office en de onderliggende IT-systemen, omdat stevige aanpassingen nodig zijn. Erik van de Merwe: "Als kleine bancaire instelling zijn dergelijke investeringen bijna niet op te brengen. Vooral niet omdat het voor een deel ten koste gaat van andere investeringen, zoals serviceverlening naar de klanten. In het afgelopen jaar hebben we bij Staalbankiers heel dui-

Staalbankiers

Op 1 januari 1916 vestigde Machiel Staal zich als 'commissionair in effecten' in de Lange Houtstraat te Den Haag. De Lange Houtstraat werd in die tijd het 'Wall Street' van Den Haag genoemd in verband met de vele bankvestigingen in de directe omgeving. Machiel Staal heeft tot aan zijn dood in

1966 de bank geleid. In datzelfde jaar is Staalbankiers een nauwe samenwerking aangegaan met Van Lanschot Bankiers, in 1978 gevolgd door een nieuwe partner, Vendex. In 1994 trad Staalbankiers toe tot de Achmea Groep. Achmea biedt de producten en diensten aan onder verschillende merknamen.

delijk de strategische keuze gemaakt voor private banking. Een tak van sport waar service en dienstverlening aan de klant letterlijk met hoofdletters worden geschreven.”

Voor Staalbankiers werd het in de afgelopen jaren steeds moeilijker om het hoofd te bieden aan de economische neergang en gelijktijdig zichzelf staande te houden in het concurrentiegeweld van de grote internationale financiële instellingen. Ook het veel grotere Achmea, waar de bank sinds 1994 deel van uitmaakt, kon daar weinig verandering in brengen. Erik van de Merwe: “Achmea is eerst en vooral actief op het gebied van verzekeringen en daarnaast service en hulpverlening, vermogensbeheer en het voeren van pensioenadministraties. Bankieren is binnen Achmea een klein onderdeel. De noodzakelijke investeringen op het gebied van Basel II en IFRS konden we niet of nauwelijks met andere Achmea-onderdelen delen. Op dat gebied stonden we er alleen voor want de back-office en IT van een bank zijn totaal verschillend van die van andere financiële instellingen.”

Naast de strategische keuze voor het verzorgen van nog maar één kernactiviteit - private banking - moesten ook de kosten structureel omlaag om de organisatie ook voor de toekomst weer gezond te maken. Omdat de noodzakelijke investeringen nauwelijks waren op te brengen en daarnaast de kosten structureel omlaag moesten, ging Van de Merwe op zoek naar alternatieven. “Outsourcing komt in Europa nog niet veel voor. In de Verenigde Staten daarentegen is men al veel verder. Daar worden complete bedrijfsprocessen gewoon uitbesteed aan derde partijen. De ervaring daar leert dat het wel degelijk mogelijk is op deze manier veel efficiënter te werken. Kijk, onze klantcontacten zijn absoluut essentieel en

IFRS

Op 1 januari 2005 treedt het nieuwe stelsel van standaarden voor de financiële verslaggeving in werking, de International Financial Reporting Standards (IFRS). Vanaf die datum dienen vrijwel alle beursgenoteerde ondernemingen, banken en verzekeringsmaatschappijen IFRS over te nemen en in hun geconsolideerde jaarrekening toe te passen; ieder op de wijze die op zijn sector van toepassing is. De bepalingen inzake financiële verslaggeving vereisen dat ook de vergelijkende gegevens over 2004 volgens IFRS worden gerapporteerd. Dit betekent concreet dat alle financiële en administratieve systemen voor het eind van dit jaar moeten zijn omgezet.

Bij IFRS gaat het om aanpassingen in de externe verslaggeving, in het jaarverslag dus. Bedrijven moeten hun cijfers gedetailleerder toelichten en het achterliggende proces moet transparanter zijn. Het uiteindelijke doel is de cijfers betrouwbaarder en beter controleerbaar te maken. Dit betekent concreet dat, wanneer een financieel toezichthouder om een balanspost vraagt, direct aangetoond moet kunnen worden hoe die post is samengesteld. Om deze gegevens te kunnen aanleveren zullen tal van IT-systemen moeten worden aangepast. Dit zijn aanpassingen die vooral voor kleinere instellingen een behoorlijke aanslag betekenen op het investeringsbudget.

niet uit te besteden aan een andere partij. Het persoonlijke contact met de klant is nu eenmaal de kern van private banking. Maar alles wat daarachter zit, de gehele back-office, is natuurlijk prima te outsourcen.”

Shared operations

De ideeën van Van de Merwe bleken zeer goed aan te sluiten op de ambities van Ordina, dienstverlener op het gebied van ICT- en managementconsultancy. Ronald Kasteel, bestuursvoorzitter van Ordina: “Naast sectoren zoals overheid, telecom, energie & utilities, trade, transport en industrie, is Ordina ook in de financiële sector een speler van formaat. Eén van de belangrijkste trends in die sector is die van ‘shared operations’, waarbij vooral de grote financiële instellingen inmiddels allemaal in meer of mindere mate hun back-offices intern hebben gebundeld tot één shared operation center. Voor kleinere instellingen is dat echter geen optie. In dat segment wordt nu vooral gekeken

naar oplossingen die bepaalde zaken gezamenlijk aanpakken.”

Ordina zag met name in dit laatste aspect een kans om haar dienstverlening in het tier-2- en tier-3- segment verder uit te breiden. Ronald Kasteel: “We hebben veel ervaring op het gebied van dienstverlening en outsourcing. Maar als je een dergelijk initiatief in de markt wilt zetten, moet het wel in één keer goed zijn. Toen we strategisch de keuze hadden gemaakt, kwam dan ook direct de volgende vraag: ‘make or buy?’”

Staalbankiers en Ordina hebben inmiddels een intentieverklaring ondertekend waarbij Ordina de gehele back-office overneemt, inclusief medewerkers en onderliggende IT-systemen. Als in het derde kwartaal van 2004 alles is overgedragen en verhuisd naar een andere locatie zal Staalbankiers als eerste bank in Nederland geen eigen back-office meer hebben en alle bijbehorende

Basel II

De bancaire toezichthouders uit de G-10-landen, waaronder Nederland, kwamen in 1988 in het Zwitserse Basel tot overeenstemming over de eisen waaraan banken voortaan moesten voldoen om het internationale financiële stelsel minder kwetsbaar te maken. Volgens dit vigerende akkoord, Basel I, moeten banken om risico's af te dekken minimaal acht procent van hun eigen vermogen opzij zetten om hun solvabiliteit te garanderen. Banken die zo dicht mogelijk bij deze minimumkapitaaleis willen blijven, moeten hun totale krediet- en marktrisico volgens vaststaande richtlijnen in kaart hebben gebracht en hebben afgedekt. Wie niet (geheel) voldoet aan de richtlijnen - en deze risico's dus minder goed onder controle heeft - moet een hoger percentage opzijzetten. Het nieuwe akkoord, Basel II, is een uitbreiding van Basel I. Naast de bestaande risicosoorten uit Basel I kent Basel II een derde risicosoort: operationeel risico. Onder operationeel risico wordt onder meer verstaan kapitaalverlies door inadequate ICT-systemen, fraude, cybercrime en zelfs terrorisme. Onder het nieuwe akkoord zullen bancaire instellingen ook deze risico's in kaart moeten brengen, valideren en afdekken.

Naast de beoordeling van drie soorten risico's verandert er ook veel op het gebied van het in kaart brengen en afdekken van deze risico's. De twee lagen van risicomangement uit Basel I zijn uitgebreid met een derde laag. Bestaan de eerste twee lagen uit voorgeschreven richtlijnen, de derde doet recht aan de inspanningen van de bank zelf, boven op de richtlijnen. Aangezien iedere bank een andere opbouw kent qua klanten en producten, maar ook qua processen, vormen de algemene Basel-richtlijnen een minimumniveau. Eigen interne procedures en richtlijnen kunnen, mits goed opgesteld en consequent toegepast, tot een hoger veiligheidsniveau en daarmee tot een lagere kapitaaleis leiden.

In de praktijk zal onder Basel II het laagste reserveringspercentage van acht procent alleen nog haalbaar zijn voor die bankinstellingen, die boven op de voorgeschreven richtlijnen ook goede (ter beoordeling aan het Basel-comité) op maat gesneden eigen richtlijnen, procedures en systemen hebben ingericht om alle risico's te minimaliseren. Voor banken die een andere strategie volgen - bijvoorbeeld de standaardrichtlijnen van Basel II - zal een hoger reserveringspercentage gelden.

processen uitbesteden. Ronald Kasteel: "Op deze wijze hebben we een complete dienstverlening in één keer 'up & running'. Het grote voordeel voor ons is dat we deze service vrijwel direct ook aan andere banken kunnen aanbieden, waarbij het geen vraag meer is of de processen wel op de juiste wijze verlopen en of er wel voldoende kennis en ervaring in huis is, omdat we de medewerkers overnemen."

Cultuurverschil

Voor Staalbankiers is deze wijze van outsourcing ideaal. Erik van de Merwe: "We hoeven ons geen moment af te vragen of de systemen wel doen wat ze moeten doen. En of ze dat wel op de juiste wijze doen. Hetzelfde geldt voor de medewerkers. Je hebt niets te maken met zaken als cultuurverschil of dat je elkaars taal niet verstaat. Integendeel:

het zijn tot aan het moment van de overdracht onze eigen medewerkers die van alles volledig op de hoogte zijn. Onze reorganisatie voorziet onder meer in een behoorlijke personele inkrimping. Met deze stap hebben we in ieder geval een behoorlijk deel van onze medewerkers op een goede manier weten onder te brengen." Ronald Kasteel is zich er overigens terdege van bewust dat deze aspecten voor de eerstvolgende klant van Ordina anders kunnen liggen. "Natuurlijk heeft de tweede klant deze voordelen niet. Daar staat tegenover dat de service zich dan al heeft bewezen. Dat er al ervaring met deze oplossing is opgebouwd. Daarnaast verschillen de back-offices van de verschillende banken niet wezenlijk van elkaar. En ook qua cultuur zijn de verschillen niet groot."

Ordina is inmiddels al met meerdere partijen concreet aan het praten en als alles volgens verwachting verloopt kan er voor het einde van dit jaar worden begonnen om ook van die partij de back-officeprocessen uit te voeren. Kasteel: "Het grote voordeel voor de klant zit natuurlijk in het verlagen van de kosten én de investeringsdruk in het kader van bijvoorbeeld Basel II en IFRS. Want dat is en blijft de kracht van het outsourcingconcept: doordat wij een en dezelfde dienst aan verschillende klanten kunnen leveren, zijn de kosten voor de klant per saldo lager." Erik van de Merwe onderschrijft dit ten volle. "Al met al levert deze stap Staalbankiers een kostenverlaging van 25 tot 35 procent. En daarmee krijgen we nog meer armslag om ons op onze kernactiviteiten te richten en ons met nog meer kracht te richten op onze ambitie: nummer één zijn op het gebied van private banking in Nederland."

Noud Heijna

Noud Heijna is freelance journalist.