

Cognos helpt SNS REAAL Groep aan robuust begrotingsstelsel

PLANNEN IN EEN SOLIDE KUBUS

Hurwen Dekkers, bedrijfshoofd management accounting bij de SNS REAAL Groep, kan tevreden zijn. Het planning- en begrotingsproces van het Utrechtse bank- en verzekeringsconcern zit hecht verankerd in de kubus van Cognos. Jammer wellicht van de flexibiliteit die Excel bood, maar Dekkers zal nauwelijks terugverlangen naar de eindeloze controles die tot voor kort nodig waren om tot een foutloze geconsolideerde begroting te komen.

Door René Rippen

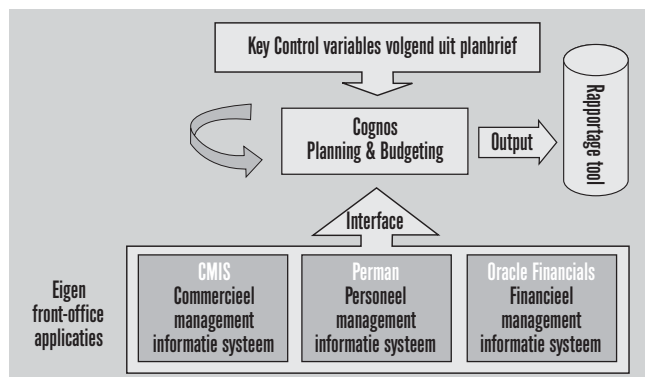
Vraag aan Hurwen Dekkers van de SNS REAAL Groep uit te leggen waarom het bank- en verzekeringsconcern uit Utrecht voor het opstellen van zijn begrotingen sinds enige tijd vertrouwt op de software van Cognos en hij komt te spreken over Excel. “We hebben daar jarenlang onze begrotingen mee gedaan. Flexibiliteit is de grote kracht van Excel: je kunt tot op het laatste moment aanpassingen doen. Maar dat is ook tevens het grote gevaar van Excel, zeker bij de grote hoeveelheid entiteiten die wij begroten. Slechts met een uitgebreid stelsel van checks hebben we vroeger fouten

weten te voorkomen”, zegt Dekkers. Versiebeheer, zijn alle aangebrachte wijzigingen traceerbaar, zijn alle cijfers geconsolideerd; het is de veelgehoorde klacht van ondernemingen die de stand-alone spreadsheet van Microsoft tot tegen zijn uiterste grenzen benutten, en soms zelfs daaroverheen. En dat is niet gepast voor een financieel concern dat net als de wel beursgenoteerde collega's op waarde wil sturen, zo omschrijft Dekkers de uitgangspunten van de Utrechtse onderneming. “En dat begint met de begrotingscyclus. We willen gezond groeien en onze prestaties kunnen vergelijken met de concurrenten in de markt. Om die reden gebruiken we IFRS (de International Financial Reporting Standards), ondanks het feit dat we dat strikt genomen als niet-beursgenoteerde niet hoeven te doen.”

Planningcyclus

En bij die ambitie past een robuuste planning- en controlecyclus. In april van elk jaar legt de Raad van Bestuur van de Groep zijn visie vast en kijkt daarbij drie jaar vooruit. Die visie wordt naarmate de tijd verstrijkt steeds gedetailleerder. Het college definieert vervolgens de strategie. Bij de jaarlijkse toetsing en herijking worden door de Raad ‘ontwikkelpunten’ aangeduid, die uitmonden in thema's.

“De hoofdcoers ligt dus vast, de thema's zorgen voor een paar graden bijsturing”, legt Dekkers uit. “Dat brengt rust in de organisatie en de mensen weten waar ze aan toe zijn.”



Afbeelding 1: Uitkomsten van de automatiseringsgeoriënteerde stroom.



Hurwen Dekkers, bedrijfs hoofd management accounting bij de SNS REAAL Groep.

Het actuele thema is thans 'gezonde groei op een maatschappelijk verantwoorde manier'. "Dat zal zeker een belangrijke rol gaan spelen in het Operationeel Plan (OP) van de Raad van Bestuur. Dat OP komt tot stand op basis van de Planbrief. Uit dat document worden de sleutelvariabelen afgeleid voor de controle (KCV's ofwel Key Control Variables). Die voeden Cognos Planning en Budgeting met de weegfactoren, die vervolgens gekruist worden met de data uit de back-office systemen (zie afbeelding 1).

Die solide planning kwam steeds meer op gespannen voet te staan met de "onacceptabel grote kans op fouten" in de begrotingsheets in Excel. Ruim twee jaar geleden is het denkproces over een beter alternatief begonnen. Dekkers: "We zijn toen functionele specificaties voor de nieuwe tool gaan opstellen, en hebben een lijst met verbeterpunten ten opzichte van Excel aangelegd. Interessantste vraagstuk was: wat willen we méér gaan doen in de toekomst. Het antwoord luidde onder meer: scenario-analyses. What-if scenario's doorrekenen voor verschillende niveau's van stijging in de CAO-lonen, of veranderingen in de rentestand bijvoorbeeld. We zijn dus begonnen met ideeën: wat moet je kunnen zien in de begroting, wat wil je er mee kunnen. Ook was al snel duidelijk dat we de overstap in twee fases wilden doen. Eerst risico-eliminatie door de een-op-een conversie van het Excel-traject, en pas in een tweede fase projecten en producten gaan begroten. Want bij projecten met een *state of*

the art karakter ligt het gevaar voor overschrijding in kosten of tijd immers altijd op de loer."

Teruggetrokken

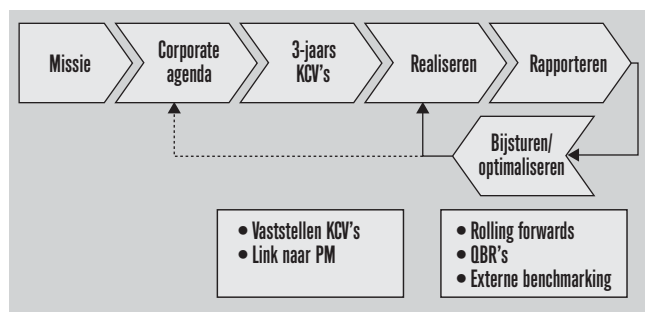
Op de longlist van de SNS REAAL Groep prijken zes of zeven leveranciers, op de shortlist bleven er nog drie van over: Cognos en twee andere leveranciers. Hoe kom je van een longlist naar een shortlist? Hurwen Dekkers: "Je kijkt in de eerste plaats naar wat je in huis hebt. En vervolgens ga je je oriënteren in de buitenwereld. Die openheid is er wel met concurrerende financiële instellingen. Maar je laat niet alle ins and outs zien en dat doen je concurrenten ook niet." Een verzoek van Cognos om deel te nemen in het Cognos Innovation Center, waarbij modellen ter beschikking zouden komen aan andere ondernemingen heeft SNS REAAL Groep dan ook naast zich neergelegd. "Je zult op die lijst geen financiële instellingen tegen komen."

Cognos stond in de shortlist als tweede op de lijst; pricing was daar volgens Dekker een van de redenen voor.

Wat valt ervan te leren?

Hurwen Dekkers heeft uit het keuze- en implementatietraject bij de SNS REAAL Groep een zestal conclusies getrokken, die als leerpunten zouden kunnen dienen bij vergelijkbare trajecten elders.

1. Conversie: ga één op één over vanuit de huidige structuur en hulpmiddelen; daarmee wordt de conversie beheersbaar.
2. Simpel: houdt het om te beginnen simpel; kies voor het twee- of meer-fasenmodel. "De allereerste les is: houdt het simpel en beheersbaar. Dat betekent dat je heel veel nee moet zeggen tegen stakeholders. Begin met het storten van een goede fundering voor het traject."
3. Betrokkenheid IT: let goed op de gewenste technische specificaties van hardware en software; betrek IT vroeg in het proces.
4. Projectmanagement en skills: zorg voor een goede projectstructuur en brede multidisciplinaire betrokkenheid.
5. Training: zorg voor een goede training van de eindgebruiker, bij voorkeur op de geaccepteerde applicatie. "Doe de training door eigen mensen, want daarmee begin je al meteen aan het draagvlak van het project te bouwen."
6. Betrokkenheid van het topmanagement. "Het Financieel Committee dat het akkoord had gegeven voor het project was zichtbaar betrokken bij de implementatie, ook richting personeel. Voordeel daarbij is dat de hiërarchische lijnen bij de Groep kort zijn, zowel formeel als informeel. Dan kun je snel schakelen."



Afbeelding 2: Uitkomsten van de procesgeoriënteerde stroom.

“Het totale pakket was echter technisch en inhoudelijk vergelijkbaar met dat van nummer een.” De Groep is in zee gegaan met de koploper van de shortlist (waarvan Dekkers de naam liever niet vermeldt), maar dat heeft niet lang geduurd. “Toen wij onze wensen verduidelikten, hebben zij zich teruggetrokken. Dat was al na drie weken. Ze konden op dat moment niet aan onze vereisten voldoen.” Vervolgens kwam Cognos in beeld. “Door stevig te onderhandelen en minder extern en meer op eigen kracht te doen hebben we de prijs naar beneden gekregen. Achteraf gezien is dat een prima zaak geweest, want we hebben daardoor veel meer kennis in huis gehaald.”

Twee processtromen

In het plan van aanpak van SNS REAAL liggen twee processtromen naast elkaar, die onderling een sterke afhankelijkheid vertonen: de automatiseringsstroom en de processtroom (zie afbeelding 1 en 2). Beide processen worden aangestuurd door één stuurgroep waarin afgevaardigden zitting hebben van de business, management accounting (de afdeling van Hurwen Dekkers) en IT. De bank (SNS), de verzekeraar (REAAL), de Groep, Cognos en diens partner Finext (de projectleider) waren allemaal vertegenwoordigd in de projectorganisatie. Dekkers is “absoluut tevreden” over de samenwerking met Cognos en Finext. Hij steekt de hand in eigen boezem over de late inschakeling van de IT-afdeling van de Groep. “Dat hadden we direct moeten doen. Dat hebben we snel opgelost, maar het heeft een week vertraging opgeleverd in de totale doorloop van vier maanden van het project; overigens nog binnen de ingebouwde speling.” Hardware en software moeten aan hoge eisen voldoen bij SNS REAAL; De Nederlandsche Bank (DNB) houdt immers streng toezicht op de noodzakelijke beveiligingen. “De apparatuur moet daar in passen en we mogen niet alles. Ook op het niveau van het werkstation moeten we aan die eisen voldoen, bijvoorbeeld bij het ‘submitten’ (downloaden) van de applicatie.”

Eén absolute waarheid

Er werken vijftig gebruikers op het planning- en budgetteringsstelsel van Cognos, managers van de afdeling accounting van de Groep of van de bank- of verzekeringspoot

van SNS REAAL. Elk van die drie groepen gebruikers heeft een superuser. “We zien het systeem als facilitering, als technische hulp voor ons management. Die moet je niet in verwarring brengen door de techniek van de applicatie.” Cognos werkt met een inlogmodel: de applicatie wordt overgehaald naar het werkstation (submit), waarna bij het saven de data worden teruggeschreven en geconsolideerd. “Er is dus altijd maar één absolute waarheid, een hele vooruitgang ten opzichte van de Excel-sheets.” De superuser ziet het deel van het model dat door een gebruiker bewerkt wordt met een status ‘Work in progress’. De hardware heeft op zich geen probleem opgeleverd, aldus Dekkers, “Maar we hebben meer dual-core servers nodig gehad dan we eerst dachten. Het verwerken van onze complexe modellen in de background duurde te lang. Daar hadden we in de test-omgeving geen last van, maar in de live-omgeving wel.” “De complexiteit en omvang van onze modellen hebben zowel Cognos als wij een beetje onderschat; we waren immers de eerste financiële instelling waar Cognos werd gebruikt. Dat is overigens uitstekend opgelost. Cognos heeft intensief geholpen bij het tunen en vereenvoudigen van de modellen, SNS REAAL heeft de server-hardware uitgebreid, die nu tijdens *idle time* nuttig gebruikt wordt voor andere applicaties.” De Groep, de bank en de verzekeringspoot maken elk gebruik van eigen modellen. “Gelukkig liggen die heel dicht bij elkaar waar het gaat om gehanteerde definities, grondslagen van IFRS en dergelijke. We hebben in het projectteam ook één kostenmodel gemaakt voor alle onderdelen.”

Interfaces

Het eerste dat in het project werd gebouwd (naast de modellen) waren de interfaces tussen bronsystemen en

Eerste ervaringen

De begroting 2005 was de eerste integrale begroting van de SNS REAAL Groep conform de nieuwe structuur, zegt Hurwen Dekkers. Hij meldt de volgende positieve ervaringen:

- grote mate van flexibiliteit in de modellen;
- geen fouten in het versiebeheer en tijdens de consolidatie; de audit trail helpt bij het vaststellen van eventuele omissies;
- sterk analysetool via drill down en slicing and dicing door de gegevens heen;
- budget slack was in het eerste jaar als sneeuw voor de zon verdwenen; de besparing weegt nu al op tegen de investering;
- de doorlooptijd van het begrotingsproces is teruggebracht tot zes weken;
- in 2005 wordt al gestuurd op basis van de *rolling forwards*.

Cognos. Dat is gebeurd door de afdeling Informatie Management & Advies van de Groep. Het interface zet bestanden klaar in een directory in een bestandsformaat dat Cognos herkent. De data komen in een 'kubus' terecht, een data-verzameling waaruit het rapport of het werkblad wordt opgehaald. Dekkers geeft als voorbeeld het personeels-management informatiesysteem dat in de wandeling bekend staat onder de naam 'Perman'. De juli-gegevens van Perman

De superuser ziet het deel van het model dat door een gebruiker bewerkt wordt

die éénmalig worden ingelezen zijn vervolgens leidend; die worden daarna niet meer gewijzigd. Op 30 juni worden ook de data uit het financieel management informatiesysteem gehaald, dat draait op Oracle Financials. Dat is de basis voor de begroting en de veranderingen. "De modellen weten exact waar ze de data moeten ophalen in de kubus. Daar hebben we een interne audit op gehouden", vertelt Dekkers. De query's worden vooraf opgesteld en zijn dus een tamelijk constant gegeven. Elk halfjaar worden de data opnieuw opgehaald uit de basissystemen Perman, Oracle

Financials en CMIS, de eigen front-office applicatie met het commercieel management informatiesysteem. De output van de kubus is thans de gehele begroting van de Groep. "Wat wil je in een begroting zien? De geconsolideerde cijfers en de groepsbijdrage plus één laag daaronder. Dat is genoeg voor de Raad van Bestuur en dus voor mij", zegt Dekkers.

Rapportages

De afdeling management accounting van Hurwen Dekkers is inmiddels al weer bezig met het volgende project: een nieuw rapportagetool. Rapportages worden nu nog vervaardigd in, jawel, Excel, dat daarbij gebruik maakt van de output van Cognos Planning en Budgeting. De pakketselectie is begin december vorig jaar afgerond en de functionele specificaties zijn klaar. De implementatie van het rapportagetool moet medio 2006 beginnen. SNS REAAL Groep gaat met het nieuwe tool maandelijks rapportages inlezen vanuit Cognos. Uiteindelijk doel is te komen tot week-, maand- en kwartaal-rapportages, die het management in staat stellen tot slice and dice en drill down in de data. Extra eis aan de systeemleveranciers is dat de rapportages via het web (veilig) te verspreiden moeten zijn. Op de shortlist staan onder meer Cognos, Oracle, SAS Institute en Geac/Allshare.

René Rippen
is freelance journalist.

