

Cordys brengt business en IT dichterbij elkaar

# IN PROCESSEN DENKEN

Bouwfonds ging begin vorig jaar in zee met het Nederlandse softwarebedrijf Cordys, allereerst om de financiële processen te stroomlijnen. Maar na de overname door Rabobank blijkt de rol van generieke middleware de software op het lijf geschreven.

Door René Rippen

**B**ouwfonds vroeg Cordys om “een bedrijfsbrede connectiviteitslaag te ontwikkelen en te implementeren,” aldus het toenmalige persbericht van het Puttense softwarebedrijf. In eerste instantie ging het om het optimaliseren en consolideren van financiële processen: betrouwbare financiële rapportages en compliance aan de wet- en regelgeving door het opbouwen van een veilige infrastructuur voor het consolideren van financiële en risicodata.

## Compliance

Een ‘blessing in disguise’ noemt Corporate Informatie-manager Ron Meijer de keus voor Cordys nu, ruim een jaar later. “Ook zonder Cordys waren we er best in geslaagd het probleem van de financiële rapportages te tackelen; misschien was het zelfs wel eenvoudiger geweest. Maar dan hadden we met een op dit specifieke probleem toegesneden oplossing een extra lap genaaid op een lappendeken. Nu hebben we een veel generieker oplossing in huis voor een algemeen probleem. De verschillende interne en externe

partijen waarmee we te maken hebben, zijn onder de indruk van wat we bij Rabo Bouwfonds hebben gedaan.”

Eind 2005 werd Bouwfonds geconfronteerd met een aantal wijzigingen in de financiële managementrapportages. Meijer: “Om te beginnen liepen we op tegen de externe wet- en regelgeving van IFRS, Basel II en Sarbanes-Oxley. Toen bleek ook dat ons landschap aan applicaties te inflexibel en te star was, met name op het terrein van de interfaces. En tot slot merkte onze externe accountant op dat de ‘routing’ van de financiële cijfers van de werkmaatschappijen naar de holding wel iets kon worden aangescherpt.” Compliance was dus de belangrijkste reden om iets te doen aan de financiële omgeving. “De oplossing moest gebaseerd zijn op nieuwe technologie, de processen stroomlijnen en optimaliseren en rekening houden met de inrichting en werkwijze van de werkmaatschappijen en afdelingen. Het moest vooral geen IT-project worden en ook geen business-project, maar een combinatie van beide.”

Er kwam een tijdschema tot stand met plateau's. “We zijn in de eerste fase begonnen de processen in kaart te brengen. Die waren overigens niet altijd en overal te vinden; vaak ging

het niet veel verder dan werkinstructies. Daarnaast zijn we optimalisatiegesprekken gaan voeren met de business: waar kan het sneller, beter, efficiënter. En tot slot zijn we begonnen aan het selectietraject van de leverancier. Voor het vastleggen van de processen en het operationeel krijgen van de software hebben we 18 maanden uitgetrokken.” Het werk aan het tweede plateau is door de verkoop tijdelijk stil komen te liggen, vertelt Meijer. “Dat heeft ons de kans gegeven de kennis te borgen in de organisatie; zo zijn we begonnen met de opbouw van een Competence Center (CC). Zo onderhand is de tijd gekomen om weer gas te geven en verder te gaan met de volgende fase: kijken waar Cordys elders ingezet kan worden in financiële processen. En bekijken of Cordys ook buiten Rabo Bouwfonds kan worden gebruikt, bijvoorbeeld om de verschillende HR-processen van Rabobank te integreren.”

### Echte suite

Waar ligt de kracht van de software van Cordys? Meijer: “Die ligt allereerst bij het verschijnsel BPM-suite in het algemeen. Voor het eerst komen de business en de IT dichter bij elkaar te staan. IT'ers moeten zich gaan afvragen wat hun business eigenlijk doet. De kracht van het veel gebruikte woord ‘alignment’ is dat de IT'er zich de vraag moet stellen wat de techniek voor de business kan betekenen. De crux is dat BPM IT-mensen dwingt in processen te gaan denken. Dat is bij ons het lastigst gebleken. In het begin werd er over Cordys gedacht: ‘O.K., je kunt ermee naar de maan, maar wat doet het voor het oplossen van mijn probleem?’ Dan bleef het in het begin stil en kwam er geen antwoord. Waarom hebben we vervolgens voor Cordys gekozen? Om te beginnen levert Cordys een echte suite: alles van de applicatie-integratielaag tot en met de procesoptimalisatie met daar bovenop de besturingslaag met dashboards en dergelijke. Dat draagt sterk bij aan een andere aansturing van de organisatie, aan een groei naar boven. Daarnaast heb je bij dit soort processen een leverancier nodig waarmee je een relatie aangaat. Men spreekt in dit soort gevallen terecht over een partnerschap: er moet een *click* zijn. Wat natuurlijk een sterk punt was voor Cordys is dat ze hier maar twintig kilometer vandaan zitten. Maar ook dat de leverancier bereid was samen met ons kennis op te bouwen en die hier te borgen in een CC.” Leon Fakkkel, Account Executive van Cordys: “De technologie moet aansluiten op het niveau van de organisatie. Cordys moest in eerste instantie het probleem oplossen van de diversiteit van financiële systemen en de autonomie en fysieke locatie van de entiteiten die per maand hun financiële resultaten moesten aanleveren. Dat hebben we bereikt door het proces los te trekken van de IT en te flexibiliseren. Dat doen we door zogenaamde FTA's (file transfer agents) de data via de enterprise service bus naar de holding te laten sturen. Automatisch, beveiligd en compliant. Die FTA's moet je zien als virtuele postbodes die het cijfermateriaal aangekend versturen.”

Foto: Harry Otto



Ron Meijer van Rabo Bouwfonds (l.) en Leon Fakkkel van Cordys.

De gegevens worden vervolgens ingelezen in het datawarehouse van Bouwfonds, een zelfgebouwde applicatie in SQL Server waarop een standaard risk management applicatie draait van Outlooksoft. Van daaruit rapporteerde Bouwfonds vroeger aan ABN Amro en thans aan Rabobank en aan De Nederlandsche Bank. Meijer: “Cordys monitort en beheert dat hele proces: het fysieke transport van gegevens en het bewaken van het financiële proces. Als een bepaalde financiële positie meer dan een bepaald percentage afwijkt van de rapportage van de voorgaande periode, wordt automatisch een waarschuwing gegenereerd. Ook wordt het tijdig aanleveren van de gegevens bevorderd via het automatisch uitsturen van herinnerings-mails.” Meijer verwacht dat het monitoren en interpreteren van dit proces in de toekomst volledig automatisch en ‘onder water’ zal geschieden. “Dat maakt het ook zo lastig om dit systeem aan anderen te ‘verkopen’: als het goed gaat is er niets te zien.” Hij verwacht dat op termijn deze exercities dagelijks gedaan zullen worden. “De andere business-onderdelen binnen Bouwfonds hebben al aangegeven sneller, vaker en decentraler te willen terugkoppelen. Dat is ook de grote kracht van het monitoringsysteem: we zijn compliant op het moment dat het proces wordt uitgevoerd, ook voor een externe accountant. We zijn van ledger-systeem gewisseld: ABN Amro eruit, Rabobank erin. Dat maakt voor het proces niet veel verschil: de Cordys middleware vangt dat zonder veel problemen op. We waren in 2005 niet op zoek naar een middleware-oplossing. Maar nu we die wel blijken te hebben, is dat een groot voordeel. Vandaar dat ik het over een ‘blessing in disguise’ had. We kunnen er veel meer mee; dat is de uitdaging voor de komende jaren. Het model is uitgekristalliseerd en we beschikken nu over een draaiboek. »

## Van Bouwfonds Nederlandse Gemeenten naar Rabo Bouwfonds

De vastgoedonderneming Bouwfonds Nederlandse Gemeenten werd in oktober 1999 overgenomen door ABN Amro; sinds januari 2000 was de bank economisch eigenaar van Bouwfonds. In december 2005 spreekt ABN Amro de intentie uit Bouwfonds deels te verkopen. De bank behoudt het hypotheekbedrijf Bouwfonds Hypotheken, dat opgaat in de ABN Amro Hypotheken groep. De intentie was om de overige delen van Bouwfonds in zijn geheel te verkopen aan een nieuwe eigenaar.

Uiteindelijk zijn dat er twee geworden: SNS Reaal en Rabobank. Bouwfonds Property Finance is verkocht aan SNS Reaal en gaat daar verder onder de naam SNS Property Finance. Drie andere onderdelen zijn gekocht door de Rabobank: Bouwfonds Property Development, Bouwfonds Asset Management en Bouwfonds Fondsenbeheer. Die drie onderdelen, de bijbehorende staf, Rabo Vastgoed en FGH Bank opereren sindsdien onder Rabo Bouwfonds. Men zit nu middenin de ont-vlechting van SNS Property Finance, maar nog wel op één infrastructuur en in één pand. Voor het einde van dit jaar zal SNS Property Finance volledig ontvlochten zijn en wordt aan de integratie met Rabobank begonnen.

Ook voor andere complexe trajecten zal de aanpak niet wezenlijk anders zijn.”

Op de vraag of daarbij een rol weggelegd is voor een Service Oriented Architecture antwoordt Meijer: “Pas op, dit is een stokpaardje van me. Veel pakketleveranciers zeggen dat ze SOA compliant zijn: iedereen roept het, maar ik heb het nooit gezien. Die hype maakt het lastig er goede uitspraken over te doen. Laat ik er dit van zeggen: ik zie de voordelen, ik wil er heen, maar pas in een van de volgende fases. Want de voorbeelden moeten vanuit de business komen, en dat zie ik voorlopig niet gebeuren. Het blijven vooralsnog koppelingen op het vlak van de techniek en dat zoek ik niet.

Ik vraag me af hoe ik een SOA ga verkopen aan de business en aan de IT en hoe ik iedereen daarin meekrijg. En vervolgens hoe ik het proces zo organiseer dat ik er niet tien applicaties uitwerk om er twintig voor terug te krijgen. Want van services is het de vraag wie er de eigenaar van is en hoe we het versiebeheer en het functionele beheer moeten organiseren. Maar de voornaamste vraag is: wie is verantwoordelijk voor het hele proces?”

Leon Fakkkel van Cordys: “Dat alles heet tegenwoordig SOA governance. Administreren en assembleren van SOA's gaat uitstekend met Cordys@work, dus dat is het probleem niet. Het probleem zit aan de kant van de processen, in de

domeinexpertise van de proces consultant. De opbouw van zo'n groep consultants heeft wel tijd nodig. Dat is waarschijnlijk een groter probleem dan de technologie.”

Meijer: “Consultants zijn er genoeg te vinden, ook rond SOA. Maar dat zijn bijna altijd technici en project managers, terwijl de sleutel tot succes in handen ligt van goede proces consultants. Die zijn lastig te vinden, want wat voor soort mensen zijn dat? Ik denk dat dit een belangrijk element zal worden als we duidelijk willen maken waarin de toegevoegde waarde van SOA schuilt voor de onderneming. Er zijn grote system integrators die claimen dat ze over proces consultants beschikken. Maar als je goed luistert, hebben die het toch vaak over techniek. En de grote consultancy-bedrijven komen veelal met adviezen op een hoog theoretisch en abstract niveau. Ik denk dat die consultants van binnen de onderneming moeten komen, omdat je er veel interne kennis voor nodig hebt.”

Fakkkel: “Het zijn in de markt ook vaak éénpitters, mensen die weten hoe je zo'n proces insteekt en waar de valkuilen liggen. Ze zijn dus schaars.” Meijer: “Het is een soort houding die je zoekt in een proces consultant. Iemand die kritisch durft te zijn op de werkzaamheden van de eigen onderneming. Vaak heb je ook vers bloed van buiten nodig.”

### Perceptie

Waarom komen bedrijven nu pas toe aan goede proces-beschrijvingen? Meijer: “Ik zei het al eerder: die zijn inderdaad zeldzaam. Veel verder dan werkinstructies gaat het vaak niet. Hoe dat komt? Daar is een aantal redenen voor. Bijvoorbeeld dat het niet als een 'sexy' onderdeel van het werk wordt gezien. De perceptie is: het is niet spannend en niet leuk. Dat wordt nog versterkt door het feit dat proces-beschrijvingen na de start niet worden onderhouden, waardoor de informatie snel is verouderd. Omdat er zoveel in de organisatie verandert heb je er inderdaad een dagtaak aan. Je ziet vaak dat er een externe factor nodig is om dit op gang te krijgen: wet- en regelgeving bijvoorbeeld, of een onderneming die met de rug tegen de muur komt te staan. Er komt de laatste tijd gelukkig iets meer aandacht voor de impact van goed opgezette processen. Ik denk aan de opkomst van bedrijven als Amazon en Easyjet die in een aantal jaren van de grond af gloednieuwe processen en de bijbehorende systemen hebben opgebouwd. Bij bestaande ondernemingen die veel meer systemen in huis hebben, gaat dat proces veel geleidelijker. Wij hebben daarbij het voordeel dat IT hier niet erg hecht verweven is met ons primaire proces. IT zal geen invloed hebben op de ontwikkeltijd van een huis of voor een veel goedkopere bouw zorgen. Maar wat bedrijfsprocessen betreft is de problematiek in wezen overall hetzelfde: bij Rabo Bouwfonds in het vastgoed, bij een bank of universiteit, bij een ARBO-dienst. Worstelen met bedrijfsprocessen is een generiek probleem”, besluit Meijer.

René Rippen is freelance journalist.