

Bouwfonds Zelfstandig Bankieren: van Intermediair naar Bank

Bouwfonds behoort tot de grootste vastgoedondernemingen van Nederland en is tevens internationaal actief. Bouwfonds opereert op de particuliere en de zakelijke markt. Bouwfonds kent drie vastgoedgerelateerde kernactiviteiten: ontwikkeling, financiering en management, die uitgevoerd worden door zeven werkmaatschappijen. Bouwfonds heeft de bankstatus. De afdeling Treasury, onderdeel van de Bouwfonds Holding, verzorgt de funding van alle Bouwfonds activiteiten.

Naast de funding verzorgt de afdeling Treasury ook de afhandeling van het betalingsverkeer van de Bouwfonds onderdelen. Betalingen door en ontvangsten voor de diverse Bouwfonds onderdelen worden in een eigen betalingsstelsel geadministreerd en via diverse Electronic Banking pakketten wordt met de respectievelijke Nederlandse grootbanken gecommuniceerd.

Dim den Braven, directeur Bouwfonds Treasury, geeft als reactie:

“De KWD manager heeft op een professionele wijze het project aangepakt. In diverse stappen is het project opgeleverd en voldoet uitstekend. Met name is ook aandacht besteed aan het veranderingsmanagement, waar wij duidelijk behoefte aan hadden. Deze wijze van werken hebben wij doorgevoerd in alle delen van Treasury en in ons MT. Uitstekende prestatie.”

De start van Zelfstandig Bankieren

Als gevolg van het behalen van de bankstatus door Bouwfonds worden ook de eisen aan het betalingsproces verscherpt met als consequentie dat de bestaande wijze van betalen niet meer volstond. Aan de andere kant schept het hebben van de bankstatus de ook mogelijkheid zelf te gaan bankieren bij de Nederlandse Bank. Treasury start het ambitieuze project ‘Zelfstandig Bankieren’ met als doelen het betalingsproces conform de nieuwe eisen te krijgen, het betalingsproces efficiënter te maken, een snellere informatievoorziening voor eindgebruikers en lagere kosten door lagere rentelasten.

Kenmerkend voor het project is dat het een Bouwfonds-breed project is, de meeste afdelingen en ook de Holding zijn erbij betrokken. Een ander kenmerk is het multi-disciplinaire karakter, zowel de financiële administratie, als de bankadministratie en IT zijn er als discipline bij betrokken. In de scope van het project zit het ontwerpen en implementeren van een (centrale) bankorganisatie, inclusief processen en hulpmiddelen, het ontwikkelen van IT systemen en het aanpassen van interfaces met bestaande bronssystemen en het uitrollen van de bankorganisatie, de processen en de systemen in de gehele Bouwfonds organisatie.

De afdeling informatievoorziening van Treasury is belast met het projectmanagement en de uitvoering. Aanvankelijk start men optimistisch aan deze ambitieuze klus maar naar verloop van tijd trekt het project een zware wissel op de afdeling. Wat het project complex maakt is de veelheid aan

(decentrale) afdelingen en de onbekendheid met het betalingsverkeer en het nieuwe betaalproces. Deze complexiteit leidt er toe dat de implementatiedatum tweemaal wordt uitgesteld.

De doorstart van Zelfstandig Bankieren

Treasury roept de hulp in van de KWD manager om het project tot een goed einde te brengen. Als eerste laat de KWD projectmanager het bestaansrecht van het project (her)bevestigen middels het opstellen en laten accorderen van een Business Case door het Treasury management en de Raad van Bestuur van Bouwfonds.

Als tweede stap licht de KWD manager het project en het product door. Het betalingssysteem - een zelfgebouwde maatwerkapplicatie - maakt een solide indruk, maar het project, de projectleden en de toekomstige gebruikers – verenigd in de klankbordgroep – missen het nodige vertrouwen in het gebruik ervan.

Als derde stap maakt de KWD projectmanager een nieuw project- en implementatieplan, waarbij zowel risico- als veranderingsmanagement een belangrijke rol spelen. De risico-inventarisatie wijst uit dat er een aantal risico's zijn die pas in de praktijk daadwerkelijk kunnen optreden en ondervangen kunnen worden. Daarom besluit de projectmanager, in overleg met de stuurgroep, om het systeem eerst te laten gebruiken door Treasury zelf om ervaring met het systeem en het betalingsproces op te doen.

Parallel wordt de klankbordgroep weer nieuw leven ingeblazen. De toekomstige bankdirecteur leidt deze bijeenkomsten. In eerste instantie ligt de nadruk op het herwinnen van vertrouwen en dat gebeurt door beloftes na te komen (planning en functionaliteit) en door een open communicatie van het projectteam naar de klankbordgroep.

Na de eerste geslaagde implementatie bij Treasury (fase 2a) worden andere afdelingen weer enthousiast voor Zelfstandig Bankieren en willen weer aansluiten. Probleem is nu het beschikbaar maken van de juiste “change agents” en implementatieprojectleiders bij de diverse afdelingen. Het aanvankelijke scepsis van de afdelingen heeft ertoe geleid dat het project niet meer de aandacht van het management had.

De afronding van Zelfstandig Bankieren

De projectgroep besluit, na overleg met de klankbordgroep, om groepsgewijs de afdelingen aan te laten sluiten op Zelfstandig Bankieren, en het geplande big-bang scenario daarmee te verlaten. De complexiteit van de implementatie wordt vergroot door de afhankelijkheid en flexibiliteit van de grootbanken om op tijd én gefaseerd hun systemen en systeeminrichting aan te passen. Het Bouwfonds bedrijfsrisico dat hier speelt is de continuïteit van het betalingsverkeer en daarom worden voor alle betaalstromen adequate fall-back maatregelen getroffen. In 3 stappen worden alle Bouwfonds financiële administraties aangesloten op Zelfstandig Bankieren, en zijn op het einde van fase 2b meer dan 250 gebruikers Bouwfonds breed aangesloten.

Resultaat van Zelfstandig Bankieren

Door de implementatie van fase 2b worden een aantal belangrijke doelen gerealiseerd, en is de basis gelegd om de grote financiële voordelen uit de Business Case te gaan realiseren in fase 3: de uitfasering van niet Bouwfonds rekeningen.

Tevens heeft de KWD projectmanager releasematig werken in combinatie met wijzigingenbeheer ingevoerd. Op deze wijze is het mogelijk om beter gericht te blijven op het eindresultaat en niet af te laten leiden door niet ter zake doende vraagstukken.

Dim den Braven, directeur Bouwfonds Treasury, geeft als reactie:

“De KWD manager heeft op een professionele wijze het project aangepakt. In diverse stappen is het project opgeleverd en voldoet uitstekend. Met name is ook aandacht besteed aan het veranderingsmanagement, waar wij duidelijk behoefte aan hadden. Deze wijze van werken hebben wij doorgevoerd in alle delen van Treasury en in ons MT. Uitstekende prestatie.”