

Samenwerking tussen business, project en auditors

Sleutel tot succesvolle conversies

Margarethe van der Maat, Luc van Peer, Eric Bijlsma en Ivo Brand

Achmea maakt deel uit van Eureka, een financiële dienstverlener met activiteiten in elf Europese landen. Achmea is ontstaan door fusies van onder meer Centraal Beheer, FBTO, Avéro, Groene Land, Zilveren Kruis en Interpolis. Door deze fusies zijn vele systemen samengevoegd en aangepast, met als gevolg grote conversietrajecten.



Auteurs

drs. M.C.E. (Margarethe) van der Maat RE werkt sinds 2005 als IT auditor bij Achmea binnen Group Audit & Risk Services.

L.T.M. (Luc) van Peer RE RA werkt sinds 1999 als IT auditor bij Achmea binnen Group Audit & Risk Services.

E. H. (Eric) Bijlsma is manager Credit Management bij Financial Services Achmea.

drs. I. (Ivo) Brand werkt sinds 2002 bij Accenture en is conversie-manager binnen de projectgroep OCM bij Financial Services Achmea.

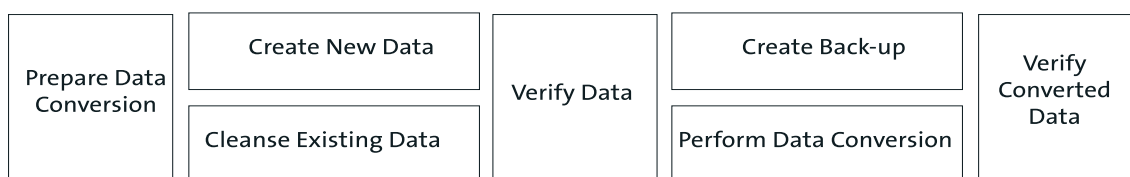
Door de fusies en het willen verbeteren van de dienstverlening aan de klant, is Achmea voortdurend bezig haar processen en de organisatorische inrichting te verbeteren. Hierdoor worden systemen samengevoegd of functionaliteiten aangepast, met als gevolg grote conversietrajecten. Zowel de externe als de interne accountant hecht grote waarde aan de betrouwbaarheid/kwaliteit van deze trajecten omdat de conversie veelal een direct verband heeft met de jaarrekening; resultaat en vermogen dienen in de jaarrekening juist en volledig te worden weergegeven. Maar naast het belang voor de accountant is er een groot business belang; van klanten moeten de contractafspraken maar ook de historie worden meegenomen om de klanten van dienst te kunnen blijven zijn.

Alle reden om extra aandacht te besteden aan conversies omdat van de interne auditor wordt verwacht dat hij zowel de business als de jaarrekeningaspecten beoordeelt. We beschrijven in het vervolg van dit artikel aan de hand van een concreet project de methodiek die hierbij is gehanteerd en die heeft geleid tot een succesvolle conversie. De methodiek heeft als basis een goede samenwerking tussen de business, het project en de auditors (Group Audit & Risk Services, interne accountantsdienst), waarbij een ‘schone conversie’ met een adequate verslaglegging van aantoonbare correcte overgang het doel is. De beschrijving van het project wordt voorafgegaan door een aantal uitgangspunten die Achmea hanteert bij conversies in het licht van de risico's die daarbij kunnen optreden.

Uitgangspunten

Achmea hecht grote waarde aan het juist en volledig verlopen van conversies. De volgende activiteiten dienen daarom onderdeel te zijn van de conversiemethodiek:

- Bepaling stakeholders. In dit stadium is overleg met de business van belang om vast te stellen hoe de belangen van de stakeholders optimaal kunnen worden gewaarborgd.
- Bepalen en inrichten van controlemaatregelen waarmee de juistheid en volledigheid van de conversie kan worden aangetoond. Ook hier is betrokkenheid van de business van belang, met name voor het bepalen van acceptatiecriteria.
- Samen met de business organiseren van vroegtijdige schoning van bestaande dataomgevingen.
- Ontwerp, bouw en test van schonings- en conversieprogramma's.
- Uitvoeren van proefconversies.



Figuur 1: Conversiestappen (© Accenture 2008)

- Opzetten van procedures met de business om uitval die tijdens de conversies ontstaat te kunnen afwikkelen.
- Uitvoering van de conversie.
- Uitvoeren volledigheid en juistheid controles en de vastlegging hiervan.
- Besluit over acceptatie conform acceptatiecriteria.
- Correctie van uitval conform procedures en besluit en transparante vastlegging hiervan.

Voor deze bovenstaande aandachtspunten is de betrokkenheid van de business, project en auditors een sleutelfactor.

Risico's

Conversietrajecten verschillen niet van andere IT-projecten, waarvan de complexiteit vaak wordt onderschat en waardoor IT-projecten in veel gevallen uitlopen of duurder worden dan gepland. Wanneer de functionaliteit toeneemt en data-modellen wijzigen neemt de complexiteit van de conversietrajecten toe. Wanneer conversies niet goed worden uitgevoerd kan dit nadelige gevolgen hebben:

- Als er geen goede documentatie is van de uitgevoerde conversie of als hierin fouten aanwezig zijn kan de gebruikersorganisatie moeilijk tot acceptatie overgaan.
- Er kan veel herstelwerk noodzakelijk zijn als er uitval is. Herstel is arbeidsintensief en waarborgen over herstel zijn vaak moeilijk te realiseren.
- Wanneer data onvolledig en onjuist in de doelsystemen komt, moet de organisatie verder op basis van onbetrouwbare gegevens. Dit is voor klanten, organisatie en andere belanghebbenden zoals toezichthouders onacceptabel.
- In het kader de van jaarrekening kan onvolledigheid van data leiden tot een onjuiste weergave van vermogen en resultaat.

Project Optimalisatie Credit Management

Omdat conversietrajecten meestal uniek zijn en veel capaciteit vragen, maakt Achmea de afweging om in specifieke conversietrajecten extra capaciteit in te schakelen door samen te werken met externe partijen met ervaring bij gelijksoortige trajecten. Voor het project Optimalisatie Credit Management (OCM), heeft Achmea aan Accenture gevraagd om ondersteuning te verlenen. Het doel van het OCM-project is het vervangen van het bestaande palet aan credit management systemen en processen door één nieuwe generieke systeemoplossing en bijbehorende uniforme processen. Onderdeel van het project is het converteren van de noodzakelijke gegevens om de credit management activiteiten in de nieuwe systemen te kunnen uitvoeren.

Gehanteerde methodologie

De methodologie die voor het OCM-project is gehanteerd voor de conversie is gebaseerd op de *Accenture Delivery Methods*: een verzameling van de collectieve ervaring van Accenture wereldwijd die is vormgegeven in een eenduidige standaardmethodologie. Deze methodologie sluit aan bij de uitgangspunten van Achmea en draagt bij aan de beheersing van bovengenoemde risico's.

Een 'schone conversie' met een adequate verslaglegging van aantoonbare correcte overgang (juist en volledig) is de doelstelling die Achmea voor het OCM-project heeft geformuleerd. Hieronder wordt beschreven hoe bij het OCM-project invulling is gegeven aan de methodologie. De beschreven onderdelen hebben in belangrijke mate bijgedragen aan het realiseren van de doelstelling van Achmea: een 'schone conversie' met een adequate verslaglegging van aantoonbare correcte overgang.

Prepare Data Conversion: Samenwerking tussen Business, Project en Auditors

In de beginfase van het project zijn de voornaamste belanghebbenden geïdentificeerd: de klanten, de verantwoordelijke divisies en hun afdelingen, de externe toezichthouders en interne toezichthouder Group Audit & Risk Services (GARS). Tijdens het opstellen van de wensen en eisen, is de betrokkenheid vanuit zowel de business als toezichthouders een must. Dit traject is de eerste belangrijke stap om het project tot een succes te brengen. Door dit in een vroeg stadium te doen, kunnen wensen en eisen van de business en de auditor meegenomen worden in de ontwerpfase. Gedurende het hele conversietraject heeft periodiek afstemming met GARS plaats gevonden.

Na de ontwerpfase is er met de business gekeken wat de impact is van het ontwerp op de huidige processen en welke dataschoning er plaats dient te vinden om tot een schone conversie te komen. Voor het OCM-project is een projectleider aangesteld om de business te ondersteunen bij het bepalen van de prioriteitstelling en het uitvoeren van de dataschoning. Het tijdig oppakken van de schoningsactiviteiten betaalt zich tijdens de conversie rijklijk terug omdat de uitval door de aanpak te overzien is en verrassingen voor de business uitblijven.

Create New Data heeft betrekking op het creëren van een elektronische versie van gegevens die uitsluitend op papier beschikbaar zijn. Dit is niet van toepassing geweest binnen het OCM-project.

Cleanse Existing Data: Dataschoning

Er is gekozen voor een conversietraject voorafgegaan door dataschoning, om ervoor te zorgen dat alleen betrouwbare en relevante data geconverteerd wordt. Dit reduceert het risico van foutieve transacties in de doelsystemen na conversie hetgeen bijvoorbeeld kan leiden tot ineffektieve of onjuiste communicatie richting klanten. Denk aan onjuiste postbestelling omdat de postcode niet bestaat uit vier cijfers en twee letters, of hetzelfde betalingskenmerk op acceptgiro's naar verschillende klanten waardoor de aflettering van vorderingen met de betalingen niet goed gaat.

Ook tijdens het conversieproces zorgt vervuilde data voor inefficiënt gebruik van mensen, tijd en middelen. Immers, vervuiling van data kan tot uitval leiden. Bijvoorbeeld bankrekeningnummers die niet aan de elfproef voldoen omdat het bronsysteem deze eis niet stelt maar het doelsysteem wel. Uitval zal geanalyseerd, gecommuniceerd (schoningsrapporten en werklijsten) en geschoond moeten worden en mensen zullen moeten worden getraind om nieuwe uitval te voorkomen.

Schone data zorgt voor een verbetering van de efficiëntie en effectiviteit van de operationele processen. De kwaliteit van interne managementinformatievoorziening neemt toe omdat de gegevens waarop de managementinformatie gebaseerd is relevant en betrouwbaar zijn. De kosten van vervuilde data laten zich moeilijk in euro's uitdrukken. De belangrijkste 'kostenpost' is de klantontevredenheid als gevolg van ineffektieve of onjuiste klantcommunicatie.

Binnen het OCM-project is een dataschoningsteam opgenomen in het conversieteam. Het project omvat de conversie van meerdere portefeuilles. De doelsystemen zijn gelijk, dus zo ook de eisen die aan de gegevens van de verschillende portefeuilles worden gesteld. Het dataschoningsteam is zo ingericht dat de mensen en middelen (schoningsdatabase, schoningsqueries, rapporten en werklijsten) gedeeld kunnen worden.

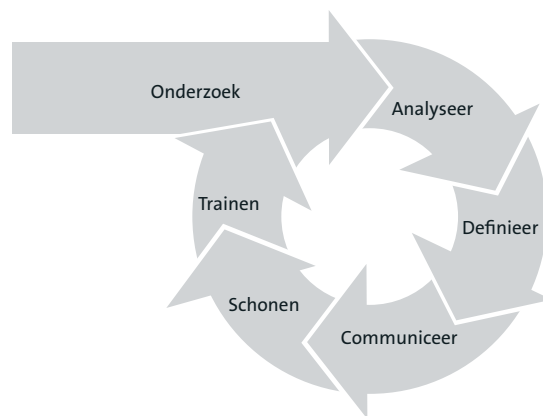
Voor het uitvoeren van de dataschoning is eerst de techniek opgezet: een database met voldoende capaciteit voor kopie-productiegegevens van de te converteren portefeuilles. Hiernaast zijn afspraken gemaakt tussen het project en de business over de timing, scope en het format van de aan te leveren gegevens. Vervolgens is gestart met het definiëren van de consistentiecontroles. Deze controles zijn gebaseerd op de eisen van de conversieprogrammatuur en doelsystemen, maar ook op 'logische' controles. De eisen van de conversieprogrammatuur en de doelsystemen kunnen worden afgeleid uit de ontwerpdocumentatie. Dit kan gaan om onder andere controle-eisen zoals de eerder genoemde 'elfproef' controle van bankrekeningnummers maar ook om lengtes van velden waarbij het bronsysteem adresvelden met meer karakters toestaat dan het doelsysteem waardoor gegevens worden afgebroken. Een voorbeeld van een logische controle die niet genoemd stond in de ontwerpdocumentatie was het controleren van ontbrekende telefoonnummers van klanten. Een telefoonnummer is bijvoorbeeld geen verplicht veld in het doelsysteem, wordt evenmin als eis door de conversieprogrammatuur gesteld en de klantgegevens vallen

dus ook niet uit tijdens conversie als het telefoonnummer ontbreekt. Het is echter wel van toegevoegde waarde om de klantgegevens in het doelsysteem zo volledig mogelijk te hebben, dus kan het interessant zijn om ontbrekende telefoonnummers aan te vullen. Wel krijgen dergelijke schoningsacties als gevolg van een logische controle doorgaans een lagere prioriteit dan schoningsacties die uitval voorkomen.

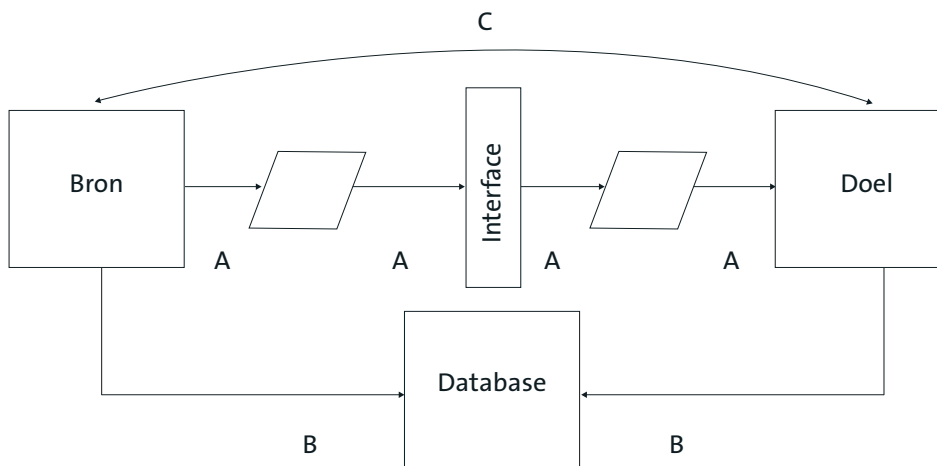
Een andere indeling in consistentiecontroles is die in soort controle: controle op volledigheid (zijn alle gegevens daadwerkelijk aanwezig, het voorbeeld van de ontbrekende telefoonnummers), controle op consistentie (zijn dezelfde gegevens identiek indien deze in meerdere applicaties worden bijgehouden), controle op integriteit (controleer of er een aanmaningsobject is aangemaakt indien de som van de vorderingen groter is dan de som van de betalingen en er is een bepaalde periode verstreken) en controle op geldigheid (controle of waardes buiten de definities vallen, het voorbeeld van de postcode waarbij gecontroleerd wordt of deze uit vier cijfers en twee letters bestaat).

Nadat de techniek was opgezet, afspraken waren gemaakt met de business aangaande de aanlevering van de gegevens, en de consistentiecontroles waren gedefinieerd is gestart met het daadwerkelijk controleren van de gegevens met behulp van proefconversies. De resultaten zijn geanalyseerd en gedocumenteerd in zogenaamde schoningsrapporten. Deze rapporten bevatten een overzicht van de geconstateerde datavervuiling, prioriteit en aantallen per portefeuille. Dit geeft inzicht in de hoeveelheid werk om te komen tot 'schone' data. Op basis van deze rapporten is door de business de capaciteit om te schonen vrijgemaakt. De scheiding die hierbij gemaakt wordt is dat het meten, analyseren en rapporten een projectverantwoordelijkheid is en het daadwerkelijk schonen van de gegevens een lijnverantwoordelijkheid. Uit de schoningsrapporten zijn operationele werklijsten gedestilleerd die door de business gebruikt zijn voor het daadwerkelijk opschonen van de gegevens. De operationele werklijsten bevatten de detailgegevens op veldniveau.

De voortgang is gemeten door regulier nieuwe kopie-productiegegevens in te lezen in de schoningsdatabase en consistentiecontroles uit te voeren en te rapporteren. Door de resultaten in de tijd uit te zetten wordt inzichtelijk gemaakt



Figuur 2: Iteratief proces dataschoning (© Accenture 2008)



Figuur 3: Controles (© Accenture 2008)

of de gestelde doelstellingen gehaald gaan worden of dat er bijgestuurd dient te worden. Een iteratief proces zoals weergegeven in figuur 2.

Het moment waarop gestart dient te worden met dataschoning hangt van meerdere factoren af, zoals de grootte van de dataset en de mate van vervuiling. Binnen het OCM-project is een half jaar voor conversie gestart met dataschoning. Het resultaat was er dan ook naar: slechts één op de ruim 140.000 records is uitgevallen. Correcties achteraf zijn daardoor zeer beperkt gebleven.

Create Back-up, Perform Data Conversion, Verify Data en Verify Converted Data: de conversie en controlemaatregelen Na het maken van een back-up van de bestaande situatie is de daadwerkelijke conversie uitgevoerd. De conversie bestaat uit de stappen *extract, transfer, load* (ETL). De extractie betreft meerdere attributen Master Data (stamgegevens), meerdere attributen Transactionele Data (financiële gegevens) uit meerdere systemen. De load betrof het laden van de verschillende attributen naar meerdere doelsystemen. Om een volledige en juiste conversie te borgen is in een vroeg stadium (in de ontwerpfase) in nauw overleg tussen de business, project en auditors een set van uit te voeren controlemaatregelen na de conversie opgesteld. Deze controlemaatregelen bestaan uit een drietal controles:

1. Verify Data: Step by Step controles (controle A in figuur 3) - deze tellingen borgen de *volledigheid* van de gegevens. Bij elke stap in het conversieproces, dus van extractie uit het bronsysteem tot en met inladen van gegevens in de doelsystemen worden tellingen uitgevoerd. Hiermee wordt geborgd dat de extractiebestanden alle gegevens bevatten en dat er geen gegevens verloren gaan gedurende het conversieproces.
2. Verify Converted Data: End to End Controles (controle B in figuur 3) – deze tellingen borgen de *juistheid* van de gegevens. Hierbij wordt een extractie uit de bronsystemen en een extractie uit de doelsystemen in een separate database geladen. Op *regelniveau* (dus op de volledige set) worden de

gegevens vergeleken en worden afwijkingen inzichtelijk gemaakt. De vergelijking gaat op basis van een sleutel (bijvoorbeeld relatienummer of vorderingsnummer).

3. Verify Converted Data: Visuele Controles (controle C in figuur 3) – deze zijn bedoeld om aan de gebruikers / gedelegeerd acceptanten / testers te kunnen bewijzen dat de gegevens één op één in de nieuwe systemen zijn overgezet. Deze controles vinden steekproefsgewijs plaats. De betrouwbaarheid en nauwkeurigheid zijn bepalend voor de omvang van de steekproef. De steekproef is opgezet met een betrouwbaarheid van 95 procent en een onnauwkeurigheid van 5 procent.

Zowel tijdens de test (proefconversies) als de daadwerkelijke conversie is een logboek bijgehouden met hierin in detail de aantallen geconverteerde gegevens, bedragen en uitval, controleresultaten *step-by-step* tellingen, controleresultaten *end-to-end* tellingen, resultaten visuele controles, resultaten grootboekcontrole en opmerkingen van de gedelegeerd acceptanten. Dit logboek heeft de basis gevormd voor formele acceptatie van de geconverteerde portefeuilles van Achmea in oktober 2007. Met behulp van het logboek kon de business verantwoording afleggen aan de diverse belanghebbenden waaronder GARS.

Tot slot

Conversies komen regelmatig voor binnen Achmea en kunnen zeer complex zijn. Het vroegtijdig betrekken van de business, auditors en het hanteren van een standaardmethodiek creëren waarborgen voor een schone conversie. Resultaat van de standaardmethodiek is een rapportage die de verantwoordelijken voor de conversie voldoende onderbouwde *evidence* geeft om tot formele acceptatie van de conversie te kunnen overgaan. Daarnaast zijn ook de andere belanghebbenden gediend bij een geslaagde conversie die goed is onderbouwd. Voor het succesvol toepassen van de standaardmethodiek is vroegtijdige betrokkenheid van de business en de projectorganisatie een voorwaarde. Toepassing van deze werkwijze heeft tot nu toe geleid tot twee conversies. ■