



INTERVIEW MET JOHAN VAN HALL EN JOOP VAN GENNIP VAN ABN AMRO

Eeuwige **verandering** en On the flight auditing

Ze hebben het druk, bij ABN AMRO. Op 1 juli van dit jaar vond de juridische fusie plaats van de voormalige ABN AMRO en voormalig Fortis Bank Nederland, de twee banken waarvan de Staat der Nederlanden sinds oktober 2008 aandeelhouder is. Momenteel is de integratie van de twee banken in volle gang, een inspanning die vorm krijgt in alle onderdelen van het bedrijf en op alle niveaus. Het enorme proces, waarvan de kosten worden geraamd op 1,6 miljard euro, zal pas in 2012 volledig zijn afgerond. Het wordt uitgevoerd in een kleine honderd programma's, die op hun beurt weer meerdere projecten omvatten. De integratie van de IT-organisaties en -infrastructuren is een belangrijk onderdeel van die integratie en cruciaal voor het succes van de uiteindelijke samenvoeging. Kortom, de bank staat in de steigers en dat brengt belangrijke beheersingsvraagstukken met zich mee.

Reden genoeg om eens van gedachten te wisselen met Johan van Hall en Joop van Gennip. Van Hall, voormalig auditor en nog steeds ingeschreven in het RE-register, is binnen de Raad van Bestuur van ABN AMRO niet alleen verantwoordelijk voor Operaties en IT, maar geeft ook leiding aan het integratieproces van de bank. Van Gennip (eveneens RE) staat als Chief Audit Executive van ABN AMRO aan het hoofd van Group Audit en is in die hoedanigheid eindverantwoordelijk voor het geven van assurance over de beheersing van de integratie.

ED RIDDERBEEKX EN MAARTEN BUIJS

Kun je aangeven waar de uitdaging ligt op het vlak van beheersing van een dergelijk groot veranderingsproces?

Johan: 'De uitdaging zit uiteindelijk in de samenhang der dingen. Dat klinkt wat obli-gaat, maar is wel waar. We moeten heel veel zaken gelijktijdig en in korte tijd voor elkaar krijgen. Dat betekent dat een goede voorbereiding en een doordachte planning erg belangrijk zijn. Ook een solide besturingsmodel is essentieel, het topmanagement moet daarin vertegenwoordigd zijn en moet het model ook ondersteunen. Een sleutel is natuurlijk de kwaliteit van de teams en de *resources* die op het veranderingsproces worden ingezet. Je moet er daarnaast

'Group Audit is gealigneerd met de dynamiek van het veranderingsproces'

voor zorgen dat je risicobeheersing in het project vorm geeft; wij maken gebruik van zogenaamde *risk heatmaps* die dienen om de risico's die je in zo'n veranderingstraject loopt op het gebied van de organisatie, de klanten en de *business as usual* goed vast te leggen en te kunnen monitoren. En het sluitstuk is toch in zekere zin wat Joop aan mij levert: *on the flight*-auditactiviteiten, waarbij met zogenaamde *Audit Issue Forms* knelpunten worden geadresseerd en signalen worden gegeven waarmee meteen rekening kan worden gehouden. Laten we het niet ingewikkelder maken dan het is: het samensmelten van twee organisaties tot één nieuwe bank is een erg groot en ingewikkeld project, maar ook niet meer dan dat. De kernvraag is: hoe houd je de samenhang der dingen goed in de gaten?'

Kun je wat meer vertellen over de aanpak van Group Audit en die Audit Issue Forms?

Joop: 'Het is een instrument dat onderdeel is van onze methodologie voor projectaudits. In die zin is het niet nieuw, maar we hebben het werken met Audit Issue Forms in deze integratie wel vervolmaakt en we passen het intensiever toe. We zijn als Group Audit actief betrokken bij de integratieprogramma's en afhankelijk van het specifieke risicoprofiel van de programma's kent die betrokkenheid een bepaalde intensiteit. Op het moment dat we als auditors zaken zien die ons inziens een knelpunt vormen en sterker onder de aandacht van het management moeten worden gebracht, leggen we dat vast in een Audit Issue Form. Het zijn korte documenten met een voor auditors

traditionele inhoud: een beschrijving van de *issue* en de oorzaken, een aanduiding van de ernst van het probleem, een aanbeveling voor oplossing en de respons van het verantwoordelijk programmamanagement. In dat opzicht zijn ze niet wereldschokkend, maar ze hebben een aantal grote voordelen. We leggen op die manier onze bevindingen schriftelijk en geformaliseerd vast en we volgen ze ook formeel op. Daarnaast maakt het onze inbreng in projecten zichtbaar en meetbaar en het geeft het management een prima stuurmiddel. Maar het belangrijkste is toch wel dat de snelheid waarmee we knelpunten bij het management op tafel krijgen niet afhankelijk is van de doorlooptijd van een traditionele audit en snel tot verbeteringen leidt. We zijn, kortom, *aligned* met de dynamiek en snelheid van het veranderingstraject.'

Johan: 'En dáár heb ik wat aan, het is *à tempo* auditing en er kan meteen op ▀



Joop van Gennip (links) en Johan van Hall (rechts): 'De klant mag van de integratie niets merken.'

worden bijgestuurd. Ik noem het wel eens "actief vlaggen tijdens de race". Het is een manier van werken die niet alleen door mij, maar ook door de programmaleiding sterk wordt gewaardeerd. Juist door die snelle werkwijze. Ik ben ook erg content met de geconsolideerde maandelijkse rapportage

die Group Audit ten behoeve van de overkoepelende integratiestuurgroep maakt op basis van haar betrokkenheid bij de verschillende programma's. Het draagt duidelijk bij aan een *overall* beeld van de beheersing en geeft me de mogelijkheid gericht bij te sturen.'

Is je ervaring als IT-auditor een voordeel bij je huidige managementverantwoordelijkheid voor de integratie?

Johan: 'Zeker. Ik heb inderdaad bij ABN AMRO twaalf jaar met heel veel plezier in audit en IT-audit gewerkt. In 1995 ben ik overgestapt naar de lijnorganisatie omdat



ten? Als je dat soort vragen consequent stelt beginnen jouw mensen daar vanzelf ook aan te denken. Ik schiet wat dat betreft gelukkig minder en minder "raak". Daarnaast is het zo dat ik een goede risicoanalyse en monitoring daarvan en een open dialoog met audit over die risico's enorm belangrijk vind. Betrokkenheid van audit en het feit dat ze knelpunten aan-draagt, is geen *burden*. Integendeel, het is essentieel om samen de kwaliteit te maken. Voorwaarde is wel dat je over die issues een goed gesprek kunt hebben en tot snelle oplossingen kunt komen. Als onze projectleiding gaat denken dat audit issues een last zijn, ontstaat er een ongewenste drempel om knelpunten op tafel te krijgen en op te lossen, en dat moeten we niet hebben. Projecten doen is gedoe, integratie is gedoe, en issues zijn daar inherent aan. De vraag is simpelweg hoe je ermee omgaat en snel tot een goede oplossing komt.'

Joop: 'Voor mij is Johan's achtergrond in audit waardevol. We hebben heel duidelijk onze eigen verantwoordelijkheden, maar het maakt de dialoog soms wel wat gemakkelijker. Johan weet, ook vanwege zijn achtergrond, op welke punten hij moet doorvragen en dat doet hij ook.'

Is Group Audit een *enabler* voor het welslagen van de integratie van de twee 'oude' banken?

Johan: 'Enabler zou ik het niet noemen. De rol van audit zie ik anders en voel ik anders. De manier waarop Group Audit haar betrokkenheid vorm geeft, helpt me heel duidelijk in de besturing, maar dat is wat anders dan het zijn van een 'enabler'. Joop is mijn auditor en ik ben zijn auditee, en we hebben ieder duidelijk onze eigen verantwoordelijkheid en dito mening, die ook wel eens verschilt. Belangrijk is dat we beiden opereren vanuit het gemeenschappelijke doel om de bank succesvol te maken.'

Joop: 'Het benadrukken en aan de dag leggen van de specifieke verantwoordelijkheid van audit is heel wezenlijk. Als we als Group Audit een soort *quality assurance* in de projecten worden, is het afgelopen met onze rol!'

ik de behoefte voelde zelf de verantwoordelijkheid te gaan dragen voor projecten en processen. Mijn auditjaren hebben me de ervaring gegeven om projecten vanuit een risicoperspectief te kunnen bekijken en ik heb in audit ook een goed gevoel ontwikkeld voor de types van risico's die

inherent zijn aan een veranderingstraject. Dat maakt dat ik in mijn huidige rol bepaalde accenten aanbreng en vragen stel die mijn mensen niet altijd even vanzelfsprekend vinden. Ik leg bijvoorbeeld nogal de nadruk op *contingencies* in planning en uitvoering; wat zijn je vangnet-



Je kunt zeggen dat ABN AMRO wordt verbouwd terwijl je toch de winkel open moet houden. Hoe gaan jullie om met het spanningsveld om voldoende aandacht en resources ter beschikking te houden voor de dagelijkse *business as usual* terwijl je ook een groot veranderingstraject moet leiden?

Johan: 'Dat spanningsveld speelt vooral op het gebied van managementaandacht en minder voor operationele werkzaamheden: de duizenden werknemers in ABN AMRO werken ofwel in de integratie, ofwel

in de dagelijkse operatie. *Managerial* is er de neiging om sterker te focussen op verandering en dat is ook begrijpelijk, omdat daar nu eenmaal meer turbulentie aan de orde is. Wat ik zelf doe, is telkenmale en consequent dertig tot veertig procent van mijn tijd – en daarmee bedoel ik ook vergadertijd – te besteden aan *business as usual* en dat verwacht ik ook van de leidinggevenden die bij de integratie betrokken zijn. En bij het vaststellen van de doelstellingen van het management wordt duidelijk dat het gaat om zowel aandacht

voor de integratie als onverminderde aandacht voor de normale bancaire activiteiten. Het is niet het een of het ander, het is beide. Mijn ervaring is dat dat prima in balans te houden is, maar natuurlijk is het wel zo dat die balans voortdurende aandacht verdient.'

Joop: 'We hebben een soortgelijke uitdaging binnen Group Audit. In feite is er geen goede methodologie om te bepalen welk gedeelte van je auditcapaciteit je moet inzetten op verandering, en hoeveel op het auditen van de normale operationele processen. In onze planning zijn we uitgegaan van besteding van ongeveer twintig procent van onze productieve capaciteit aan integratie, in de praktijk zal dat inmiddels wat meer zijn. Dat kan omdat we frequent onze prioriteiten opnieuw bekijken en bijsturen. Wat risico's betreft is het auditperspectief fundamenteel niet anders dan dat van ABN AMRO als bank. De voornaamste risico's vloeien voort uit de combinatie van urgentie, omvang, en belang van de integratie. Group Audit moet die met een slimme en overwogen inzet van middelen kritisch volgen. Wat voor mij daarbij voorop staat is dat we geen enkele concessie doen aan de kwaliteit van onze auditinzet, en om onze betrokkenheid bij de integratie te bepalen hebben we dus een zorgvuldige afweging gemaakt om te bepalen welke programma's we met welke intensiteit volgen. Ons 'normale' auditwerk kan en mag niet lijden onder aandacht voor integratie. De kwaliteit van ons werk wordt trouwens ook nadrukkelijk bewaakt door het Audit Committee van de bank, dat ik er tot op heden van heb kunnen overtuigen dat we daarin een goed evenwicht aan de dag leggen.'

'De klant centraal' is een statement dat ABN AMRO hoog in het vaandel voert. Hoe krijgt dat betekenis in de uitvoering van de integratiewerkzaamheden?

Johan: 'Het adagium binnen de integratie is feitelijk dat de klant van die integratie niets mag merken. Laten we eens kijken naar de integratie van ons retailbedrijf, die al een heel eind gevorderd is. We hebben de kantoren van ABN AMRO en Fortis Bank Nederland onder één dak gebracht. Ook hebben we het productaanbod geharmoniseerd.

Nu staan we voor de uitdaging om klanten vanuit ex-FBN systemen naar ABN AMRO systemen te migreren; dat is een enorme operatie waarvan de voorbereiding volop aan de gang is. De integratie zou zinloos zijn als we het oude productaanbod en systeemlandschap van beide banken in stand zouden houden, dus natuurlijk is het zo dat klanten wel kleinere veranderingen zullen merken. Klanten van voormalig Fortis Bank Nederland zullen bijvoorbeeld het online banking-systeem van ABN AMRO gaan gebruiken en dat ziet er nu eenmaal anders uit dan wat die klanten gewend waren. Maar op dergelijke punten zorgen we

meegaan naar de partij die voor ABN AMRO de IT verzorgt, wat in het algemeen veel professionele ontwikkelingsmogelijkheden biedt. Een ander scenario had ook tot meer boventaligheid van personeel in IT en Operations geleid.'

Daar zal toch wel wat overtuigingskracht voor nodig geweest zijn richting het betrokken IT-personeel.

Johan: 'In het begin was dat zeker zo. Het is duidelijk dat dergelijke beslissingen initieel hard aankomen bij de medewerkers die het betreft. Inmiddels zie je toch dat men de voordelen van deze oplossing meer en

'Projecten uitvoeren is gedoe en *issues* zijn daar inherent aan'

ervoor dat de klanten optimaal geïnformeerd worden over de gevolgen die het samenvoegen van de twee banken voor hen zal hebben.'

ABN AMRO had en heeft een ander organisatie-model van IT dan Fortis Bank Nederland en maakt in belangrijke mate gebruik van outsourcing. In hoeverre geeft dat specifieke uitdagingen in de integratie van IT?

Johan: 'We zijn begonnen met het centraal stellen van systeem- en platformkeuzes. Alle andere keuzes zijn daarvan afgeleid. En bij die IT-systemen en -platforms hebben we gekozen voor een vast menu en niet voor een *à la carte*-oplossing. Dat leidde in Nederland tot een generieke keuze voor ABN AMRO-platformen en -systemen voor de nieuw te bouwen bank en op specifieke uitzonderingsgebieden die van Fortis Bank Nederland. Als je de keuze voor een bepaald systeem maakt, dan hoort daar ook een bepaalde manier van *sourcing* bij. Het was een bewuste beslissing om naast de systeemintegratie niet ook nog het sourcingmodel te veranderen, dat zou qua complexiteit en beheersing een brug te ver zijn. Wij gaan dus inderdaad naar één sourcingmodel, en gezien de generieke platformkeuze is dat het model van ABN AMRO. Voor het betrokken IT-personeel heeft dat een positieve kant, omdat ze met hun werk

meer gaat inzien, temeer omdat de partij waarmee we nu spreken een heel goede reputatie heeft.'

Wordt het voor jullie niet saai na 2012?

Johan: 'Dat hoop ik niet en denk ik ook niet. Na 2012 hebben we de integratie van ABN AMRO en Fortis Bank Nederland afgerond en hebben we een mooie nieuwe bank gebouwd. Daarna komt de fase van verdere uitbouw en groei. Daarnaast is de markt en de omgeving waarin banken functioneren erg dynamisch. Dus dat het saai wordt, daar ben ik niet bang voor. *Change* gaat niet van ons weg. In de afgelopen periode is die deels onvrijwillig over ons gekomen en deels is verandering ook inherent aan de omgeving waarin we als bank opereren: klantengedrag verandert, er ontstaan nieuwe samenwerkingsverbanden, er is een invloed van technologie op onze activiteiten die zich steeds verder ontwikkelt. Verandering is kortom een *never ending story!* ■