

ABN AMRO Hypotheken Groep ook systeemtechnisch klaar voor multilabel en multichannel

UNIFORME MID-OFFICE

Vrijwel alle financiële dienstverleners hebben dezelfde visie: via één en hetzelfde basissysteem willen ze verschillende merken via verschillende kanalen kunnen leveren. Tussen droom en daad staan echter vele praktische bezwaren. ABN AMRO Hypotheken Groep vatte de koe tijdig bij de horens en bouwde een geheel nieuwe mid-office architectuur. Een gesprek met business unit manager e-Channels Karin Polman.

Door Mirjam Hulsebos

ABN AMRO was in 2001 de eerste hypotheekverstrekker die ervaring opdeed met online verkoop van hypotheeken. Die primeur was voor MoneYou, het merk dat specifiek voor online retail was opgericht. Het werd een groot succes. Niet alleen omdat de klant geen afsluitprovisie betaalt, ook omdat de dienstverlening goed is. De onafhankelijke vergelijkingsite Independer beoordeelt de online hypotheekverstrekker zelfs als derde beste van Nederland op het gebied van klantgerichtheid (klaarstaan voor de klant, beloften nakomen en duidelijkheid van de informatie). MoneYou laat daarmee zien dat de kosten van een kanaal niets zeggen over de kwaliteit. Een direct of online kanaal kan door klanten net zo goed zeer hoog worden beoordeeld.

Straight through processing

Het is daarom des te vreemder dat andere hypotheekverstrekkers niet en masse het voorbeeld volgden. Dat vindt ook Polman, die in 2000 aan de wieg stond van MoneYou. "Mensen roepen al jaren tegen ons: kijk maar uit, de concurrentie zal jullie snel inhalen. En dat heb ik ook altijd gedacht. Maar tot

op heden is die voorspelling niet uitgekomen." Ze snapt de achterliggende reden wel. "Het is niet zo moeilijk om een website te bouwen. Het is wel moeilijk om alle processen van A tot Z zo te automatiseren dat een online hypotheekaanvraag ook rechtstreeks de back-office in loopt en dat alle systemen, zoals CRM, optimaal zijn geïntegreerd."

Uit een strategieonderzoek dat ABN AMRO Hypotheken Groep in 2007 uitvoerde bleek dat online verkoop van hypotheeken veel potentie heeft. De bank wilde het internetkanaal daarom ook voor de andere hypotheekmerken, waaronder ABN AMRO, beschikbaar maken. Polman: "We hadden op dat moment al bijna zeven jaar ervaring met online verkoop. We wisten hoe we de processen aan de achterkant moesten inrichten om straight through processing mogelijk te maken. Het probleem was alleen onze architectuur. Op dat moment had elk probleempje z'n systeempje. Het was een zeer versnipperd applicatielandschap. Door alle interfaces werkte het op zich prima, maar in het beheer was het een drama."

Architectuur

Ze trekt een parallel naar de bouwwereld. "In het verleden zag onze architectuur er een beetje uit zoals in België: allemaal

verschillende huizen, met verschillende ramen, deuren, stenen en pannen en bovenal ook allemaal verschillende bouwtekeningen. Van hergebruik is dan geen sprake.”

In de voorbije jaren is daarin wel een slag gemaakt, maar die was nog onvoldoende, vond Polman. “We zijn langzamerhand toegegroeid naar seriebouw, waarbij je rijtjeshuizen bouwt volgens dezelfde tekeningen, maar de afwerking was overal anders. We konden de tekeningen wel hergebruiken maar de meeste materialen niet. Als we voor Florius een bepaalde functionaliteit in het extranet voor tussenpersonen hadden gebouwd die we vervolgens ook via MoneYou wilden aanbieden, dan konden we de architectuur hergebruiken, maar moesten we de functionaliteit zelf wel opnieuw bouwen. En als de toetsrente voor hypotheek werd verhoogd of verlaagd, dan moesten we dat in al die verschillende applicaties en systemen aanpassen.”

Toen Polman op het kantoor van ABN AMRO in Zwolle was, zag ze haar droomarchitectuur plotseling in een gebouw vormgegeven. Dat pand bestaat uit een basislaag waarin alle generieke voorzieningen zijn gehuisvest: ICT, HR, inkoop enzovoort. Op die basis staan verschillende losse torens waarin de verschillende productgroepen zijn gehuisvest. Polman: “Zo kun je e-business architectuur ook bouwen: een groot generiek basisgedeelte waarvan alle merken gebruikmaken. Pas helemaal in de front-office – daar waar je het contact hebt met de klant of tussenpersoon – maak je het onderscheid.”

Multichannel

Naar aanleiding van het strategieonderzoek is in mei 2008 de business unit e-Channels opgericht. Daaronder vallen internet en de extranetten waarmee de bank met klanten communiceert. De merkgerichte organisatie-indeling is daarmee gekanteld en maakte plaats voor een meer procesgerichte. De gedachte: in principe moet ieder merk ieder kanaal en iedere functionaliteit kunnen aanbieden. De keus om iets wel of niet te doen moet alleen nog worden bepaald door marketingoverwegingen, en niet door het praktische feit dat iets te ingewikkeld of te duur is om voor één merk te ontwikkelen. Dat bezwaar valt namelijk weg als componenten kunnen worden hergebruikt.

Vooruitlopend op de oprichting van deze business unit schreef ABN AMRO Hypotheken Groep eind 2007 een tender uit voor een mid-office systeem dat het mogelijk maakt om multilabel en multichannel te gaan werken. Alle merken maken dan gebruik van dezelfde achterliggende architectuur, waardoor hergebruik van componenten zeer eenvoudig wordt. En waar de klant ook komt – op internet, bij de tussenpersoon of in het call center – overal krijgt hij precies dezelfde boodschap. “Dat laatste klinkt eenvoudig”, realiseert Polman zich, “maar het is erg lastig te realiseren. Het punt is niet om de klant te herkennen – we hebben gewoon een centraal CRM-systeem – de crux is dat je hem overal exact dezelfde informatie moet geven. Een hypotheekberekening op internet moet hetzelfde maximale leenbedrag en dezelfde maandaflossing opleveren



Business unit manager e-Channels Karin Polman: “De crux is dat je de klant overal exact dezelfde informatie moet geven”.

als een berekening die de tussenpersoon maakt. Iedereen moet dus overal met exact dezelfde systemen en business rules werken, anders krijg je verschillen.”

Klantorderontkoppelpunt

BPM-leverancier Everest won de tender. Niet verwonderlijk, want dit Nederlandse softwarebedrijf heeft specifiek voor deze markt op basis van de BPM-tooling Aquima een *mortgage*-systeem ontwikkeld dat voor 80 tot 90 procent past op de processen van iedere hypotheekverstrekker. “De laatste 10 tot 20 procent is maatwerk”, zegt senior account manager Peter Drost. “Wij zien dat iedere hypotheekverstrekker met hetzelfde probleem worstelt. Ze hebben allemaal voor ieder product een aparte productielijn.” Zoals iedere fabrieksdirecteur weet is het juist de crux om het klantorderontkoppelpunt zo laat mogelijk in het proces neer te leggen. “Dat is wat onze software doet.”

Het merendeel van de werknemers van Everest is dan ook geen software-ontwikkelaar, maar business engineer, vertelt Drost. “Dat zijn analisten die verstand hebben van hypotheek. Ze hebben met de Aquima Business Engineering Suite een standaard bedrijfsproces en bijbehorende business rules gemodelleerd, dat ze vervolgens bij iedere willekeurige klant in de hypotheekmarkt kunnen implementeren. Het basisproces is immers overal hetzelfde.”

Kruisbestuiving

ABN AMRO Hypotheken Groep is de eerste klant van Everest die het lef heeft om oude systemen af te schrijven en te vervangen door deze in Aquima gebouwde SOA. Omdat een groot deel van de processen al af was, ging de implementatie erg snel. In mei 2008 werd gestart met de bouw van de nieuwe architectuur. Precies een jaar later staat de basis en kunnen de 'torens' eraan worden toegevoegd.

Polman tekent op het bord de nieuwe architectuur. "Onderin de basislaag zitten de infrastructuur en de security. In de laag daar bovenop bevinden zich de business rules, zoals bijvoorbeeld het kredietbeleid, de interfaces en productregels." De losse torens die bovenop die basislaag staan, staan onder andere voor de vier labels en de drie kanalen: extranet, internet en het nauw daaraan verbonden call center.

"Nu we het directe en het indirecte internetkanaal in één business unit hebben samengevoegd, ontstaat er ineens veel kruisbestuiving", vertelt Polman enthousiast. "Ons extranet kenmerkte zich door veel functionaliteit, maar het blonk niet uit in gebruiksvriendelijkheid. De website van MoneYou daar-entegen is zeer intuïtief en heeft een perfect interactiedesign, maar we waren niet in staat om ingewikkelde functionaliteiten zoals specifieke hypotheekberekeningen toe te voegen. Door die beide teams samen te voegen, ontstaan opeens allerlei nieuwe ideeën."

De merkgerichte organisatie-indeling is gekanteld en maakte plaats voor een meer procesgerichte

Door het nieuwe mid-office systeem wordt het nu ook mogelijk die ideeën uit te voeren. "We kunnen de kosten voor productontwikkeling delen omdat nu alle merken gebruik kunnen maken van een nieuwe functionaliteit of dienst. Bovendien is de time-to-market sterk verkort doordat een groot deel van de processen generiek is. Stel dat we bijvoorbeeld een website willen ontwikkelen gericht op ZZP'ers dan kunnen we die nu heel snel in de lucht brengen, want aan de achterkant hoeven we geen applicaties of functionaliteit te ontwikkelen, dat is er allemaal al. Je hoeft alleen de voorkant maar te bouwen."

Business case

De business case is duidelijk. Doordat straight through processing in optima forma is doorgevoerd, is alle handwerk uit de processen verdwenen. Polman noemt een voorbeeld: "Kredietacceptanten zijn opgeleid om te beoordelen of iemand in

aanmerking komt voor een hypotheek. Voorheen hadden ze ongemerkt veel neventaken omdat ze gegevens van het ene in het andere systeem moesten zetten. Eenvoudig werk waar ze echter wel hun aandacht bij moesten houden. Dat is nu allemaal verdwenen. Er hoeft nergens meer iets te worden overgetypt. Het werk is er daardoor een stuk leuker op geworden." Een ander voorbeeld betreft de schadeverzekeringen voor een huis (opstal, brand, inboedel), die vaak met een hypotheek worden meeverkocht. "Die schieten nu meteen de back-end in. Vroeger kwam daar het nodige handwerk aan te pas." Ook de ICT-afdeling wordt ontlast. Verandert er nu een wet, dan hoeft dat nog maar op één plaats te worden aangepast in plaats van in tientallen systemen. "Wat dat betreft zijn we net op tijd, want de kredietcrisis brengt nogal wat met zich mee op het gebied van wet- en regelgeving", zegt Polman. "Dat zou voorheen voor veel stress hebben gezorgd omdat je in heel veel systemen dezelfde aanpassing zou moeten maken. Nu zijn alle business rules nog maar op één plaats vastgelegd, dus je hoeft ze ook alleen maar op die ene plek te wijzigen om de verandering bij alle merken en in alle kanalen door te voeren." Had ABN AMRO Hypotheken Groep tot voor kort, zoals ieder bedrijf, te maken met de 20/80-regel, ook dat is nu verleden tijd. "Het is niet meer zo dat 80 procent van de tijd gaat zitten in 20 procent van het werk omdat dat uitzonderingen, specifieke regelingen et cetera betreft. Je zet nu gewoon een vinkje aan of uit als je een bepaalde functionaliteit wel of niet wil. Dat betekent dat we onze tijd nu evenredig besteden aan alle dingen die belangrijk zijn."

Toekomst

De implementatie wordt in 2009 afgerond. De basis is af en sommige applicaties, websites en extranetten zijn al over, maar nog niet allemaal. Vanaf 2010 komt de focus te liggen op *self-directed*, zoals Polman het noemt. "De klant aan de knoppen. We willen niet alleen dat klanten een hypotheek online kunnen afsluiten en online kunnen volgen wat de status van hun aanvraag is, maar ze moeten deze ook tot aan het eind van de life cycle kunnen beheren. Denk bijvoorbeeld aan het omzetten van een rentevastheidsperiode. Of neem het jaarlijkse overzicht van de stand van je hypotheek, dat je nu altijd in januari via de post krijgt ben behoefte van je belastingaangifte. Tegen de tijd dat je in maart aangifte wilt doen, ben je dat statusoverzicht kwijt. Dat soort informatie willen we allemaal online beschikbaar stellen."

Kortom, de business unit e-Channels heeft meer dan voldoende ideeën én werk. "Met het verbeteren van je dienstverlening ben je nooit klaar. Dat is een *ongoing* proces. Het mooie is dat we nu een architectuur hebben waarbij we die verbeteringen ook snel kunnen implementeren. De tijd die we nodig hebben om een idee ook in de praktijk te realiseren is enorm verkort. Dat geeft ons een voorsprong op de concurrentie."

Mirjam Hulsebos is freelance journalist.