

White paper: Accounting change in 7-stappen via iteraties en modellering

Door: Harmen Wiegman, Arthur Tjoa, Auke Jan Hulsker

In een artikel van Sofia Consulting van 3 mei kwam naar voren dat het merendeel van de verzekeraars anno april 2019 nog een hoop werk te verzetten heeft met betrekking tot de implementatie van IFRS 17 op het vlak van accounting. Deze conclusie was gebaseerd op de uitkomsten van een kennisbijeenkomst in april 2019 met vertegenwoordigers van de meeste grote verzekeraars. In de voorbereiding op deze bijeenkomst is een best-practice aanpak "Accounting change in 7-stappen via iteraties en modellering" ontwikkeld, door een taskforce bestaande uit diverse consultants uit het ZZP-netwerk van Sofia Consulting.



De 7 puzzelstukjes van accounting-oplossing

Uit een rondgang onder dezelfde deelnemers aan de kennisbijeenkomst kwam naar voren dat de verzekeraars de grootste uitdagingen ervaren bij het ontwerpen van het rekeningschema, het bepalen van de journaalposten, en het configureren en testen van de accounting oplossing.

Alle verzekeraars gaven aan dat er een flinke versnelling nodig zal zijn in het vertalen van de use-cases en events naar journaalposten om tijdig voorbereid te zijn voor de dry-runs en parallel runs die bij de meeste verzekeraars al gepland staan voor 2020.

De afgelopen periode hebben we binnen het Sofia Consulting netwerk de parallellen tussen de bankenwereld en de verzekeringswereld getrokken en de vraag beantwoord: wat kan de verzekeringswereld leren van de bankwereld?

Tijdens de laatste kennisbijeenkomst met verzekeraars hebben we aan de hand van onze aanpak "Accounting change in 7-stappen via iteraties en modellering" uitgebreid stil gestaan bij de uitdagingen van IFRS 17, de parallellen met de bankwereld en de aanpak van accounting change projecten.

Wat is de impact van IFRS 17 op accounting?

Als gevolg van IFRS 17 neemt het aantal journaalposten en de granulariteit van te verwerken accountingdata significant toe. Eén van de uitdagingen is hoe het accountingproces (ledger, subledger, accounting rules engine, reporting) zo in te richten om allereerst die grotere mate van complexiteit aan te kunnen (in combinatie met vaak beperkte beschikbaarheid van historische bron data!) en gedetailleerdere boekingen te kunnen genereren. Tegelijkertijd moeten die grotere volumes met meer detail ook verwerkt kunnen worden in het ledger en in de diverse rapportages.

Op dit moment zijn nagenoeg alle verzekeraars nog altijd druk bezig met het vertalen van de complexe regelgeving naar beleid en met het bepalen van use-cases en accounting events voor het opstellen van het rekeningschema en de journaalposten. Sommige verzekeraars moeten zelfs nog een keuze maken voor de accounting architectuur en CSM-oplossing.

Zijn bankervaringen toepasbaar in verzekeringswereld?

In de bankenwereld is al langer ervaring met enerzijds het implementeren van accounting oplossingen om te voldoen aan complexe regelgeving en anderzijds met grote volumes van data en journaalposten.

Uiteraard zijn er veel inhoudelijke verschillen, bij banken beweegt de frequentie van centraal verwerken van boekingen richting dagelijks, en

dat op contract niveau. Daarmee zijn de aantallen boekingen zeer groot en is een hoge mate van automatisering met geavanceerde rules engine tooling cruciaal. Bij verzekeraars is deze frequentie tot nu toe veelal nog maandelijks of zelfs per kwartaal en (nog) op meer geaggregeerd niveau, met minder geavanceerde automatisering.

Waarom Accounting change in 7-stappen via iteraties?

Deze stappen of componenten vormen samen de puzzelstukken om tot implementatie van accounting oplossingen te komen door:

- A. Vanuit end-to-end overzicht te werken, zodat slim en tijdig alle facetten van de change worden doorlopen;
- B. Inzicht te krijgen in de afhankelijkheden in de keten;
- C. Snel over de hele linie op gang te komen, parallel te werken en veel iteraties te doen;
- D. Tijdig feedback op het plan/design te krijgen om ook snel bij te kunnen sturen.

Bij de implementatie is het vooral de kunst de balans te vinden tussen denken en doen, voorbereiden en gaan proberen. Dit is agile werken, meer proberen, bijstellen en opnieuw te proberen in plaats van vooraf lang te analyseren.

Om dit succesvol te doen raden wij aan te werken volgens de Accounting change in 7-stappen via iteraties en modellering:

Vorbereiding: bepalen accountingpolicy en rapportagevereisten

1. Bepalen van use-cases voor de ontwikkeling
2. Bepalen van de events voor de use-cases
3. Ontwerpen van rekeningschema en journaalposten
4. Ontwerpen accountingoplossing
5. Configureren en testen accountingoplossing
6. Inrichten controle/prognose tool
7. Inrichten en testen integratie systemen

Waarom is in een vroeg stadium en frequent itereren belangrijk?

Ketenpartijen effectief te laten samenwerken en de keten integraal te testen zijn vaak een flinke uitdaging. In de praktijk zien we namelijk dat ketenpartijen Front office, Back office, Finance, Risk en IT als gevolg van het werken in silo's elkaar niet altijd goed begrijpen en pas laat in de implementatie omissies aan het licht komen.

Daarom is het belangrijk vroeg te beginnen met het doorlopen van de 7 stappen, te werken met een end-to-end ketenaanpak en bij voorkeur met echte datavoorbeelden. Hierdoor gaat het ontwerpen en reviewen effectiever en levert het werken met concrete voorbeelden snelle en relevante feedback voor het ontwerp.

In het vervolg van dit artikel gaan we nader in op de 7 stappen.

Accounting change in 7-stappen via iteraties en modellering



De 7 puzzelstukjes van accounting-oplossing

> STAP 0: Voorbereiding: accounting policy & rapportagevereisten voor IFRS 17 bepalen

De uitdaging is niet te lang in de requirements bepaling te blijven hangen, niet te lang te wachten met het delen van requirements vanuit het centrale project/programma. Belangrijk is voor deelgebieden in een vroeg stadium tot concrete templates te komen en die als requirement te communiceren aan de betrokken bedrijfsonderdelen.

> STAP 1: Use-cases bepalen

Zodra de disclosures en andere rapportagevereisten voor IFRS 17 bekend zijn kan begonnen worden met het bepalen van use-cases. Use-cases (of test cases) zijn (onderdelen van) producten waarvoor de 7 stappen worden doorlopen. Een voorbeeld van een use-case is een overlijdensrisicoverzekering.

De uitdaging is use-cases (producten) te kiezen die eenvoudig genoeg zijn om goed op gang te komen, maar voldoende complexiteit bevatten om representatief te zijn voor de gehele productportefeuille. Houd er rekening mee dat testdata voor de use-case aanwezig moet zijn om in een later stadium te kunnen ontwikkelen en testen.

> STAP 2: Bepalen accounting events

Accounting events zijn gebeurtenissen die relevant zijn om vast te leggen in het accountingsysteem, bijvoorbeeld het afsluiten van een polis, een premie verhoging/verlaging, een uitkering, een wijziging in polisvoorwaarden, termineren polis, etc. Bij events wordt onderscheid gemaakt tussen business events

(standaard vastgelegd in de frontoffice/backoffice systemen), en valuation events (vastgelegd specifiek voor accounting).

Alle events tezamen omvatten de accounting levenscyclus van een product. Voor de events worden vervolgens de bedragen en journaalposten bepaald. Daarmee is impact op het grootboek voor de gehele accounting levenscyclus van een product inzichtelijk gemaakt.

De uitdaging in deze stap is ervoor te zorgen dat de events qua aantal overzichtelijk en zo generiek mogelijk zijn. Indelen van events in bijvoorbeeld

productgroepen/boekingsmethoden/back-officesystemen kan bijdragen aan structuur en overzicht in geval van een groot aantal events.

> STAP 3: Ontwerpen rekeningschema en journaalposten.

Stappenplan ontwerp rekeningschema en journaalposten

> Stap 3a: Ledger of reporting oplossing

De eerste stap is te bepalen hoe de rapportagetemplates gevuld gaan worden en een keuze te maken waar de verschillende logica te verwerken: in de rapportage- of in de accountingoplossing. Voorbeeld: een movement tussen twee balansstanden kan bepaald worden door vastlegging ervan in het grootboek of door berekening in de rapportage-oplossing

> Stap 3b: Requirements vaststellen

Inventarisatie welke categorieën journaalposten er nodig zijn gegeven de accounting policy en keuzes in stap 3a

> Stap 3c: AS-IS vaststellen

Inventarisatie bestaand rekeningschema en journaalposten

> Stap 3d: FIT-GAP-analyse

Analyseer in hoeverre bestaande events bruikbaar zijn voor de journaalposten uit de requirements in stap 3a.

> Stap 3e: TO-BE vaststellen

Lijst maken van target business & valuation events

Tips voor onderweg

- Verwerk data end-to-end en beoordeel de uitkomsten in een vroeg stadium via de reguliere rapportagemethoden om de juistheid en volledigheid van de opzet van rekeningschema en journaalposten te toetsen en verfijnen
- Werk in kleine gespecialiseerde en multi-disciplinaire teams (Finance, Risk, IT) met aansturing door (een) functionele end-to-end proces expert(s) met inhoudelijke kennis van zaken en beslissingsbevoegdheid
- Vraag eventuele nieuwe data-elementen tijdig aan bij aanleverende partijen (ivm doorlooptijd)
- Vermijd discussies/afwachten voordat er begonnen wordt

Stappen 1 t/m 3 – geven inzicht in de belangrijkste detailrequirements en geven daarmee input voor het bepalen/ontwerpen van de accounting oplossing (stap 4):

> STAP 4: Ontwerpen accounting oplossing

In dit artikel verstaan wij de onder de accounting oplossing de accounting (rules) engine en/of het (sub)ledger.

De accounting (rules) engine is de tool waarin je gebeurtenissen (events) vertaalt naar journaalposten. De kracht van een rules engine is:

- Uit meerdere bronnen met ongelijke aanleverformaten een standaard journaalpost maken
- Complexe condities/regels toepassen
- Parallel verschillende output genereren op basis van dezelfde inputdata, bijvoorbeeld multi GAAP
- Het ledger regelt vervolgens de vastlegging van meerdere journaalposten voor een periode/GAAP

De uitdaging is om op basis van uitkomsten van stap 1 t/m 3 de accounting oplossing te ontwerpen. Een nieuwe of aangepaste accounting (rules) engine kan een oplossing zijn, maar het ontwerp kan ook bestaan uit een additioneel subledger, of nieuw general ledger of combinatie van meerdere van deze oplossingen.

Bij de keuze voor de tooling is het belangrijk de tool te gebruiken waarvoor deze het meest geschikt is (fit-for-purpose). Een veel

voorkomende discussie in deze stap is de keuze tussen 'maatwerk' of 'standaardoplossing'. Als 'standaard' kan, heeft dit uiteraard de voorkeur maar een standaardoplossing die alle requirements kan afdekken bestaat niet. Zeker niet bij verse regelgeving zoals IFRS 17 waar de verzekeraars zelf nog druk bezig zijn met het interpreteren van de regelgeving en hun requirements. De IFRS-target date halen is daarbij belangrijker dan de tool en eventuele andere optimalisatieslagen waarvan het verleidelijk is deze 'even snel' mee te pakken. Ongeacht de keuze voor de oplossing/leverancier moet rekening worden gehouden met een aanzienlijke configuratie/parameterisering en navenante inspanning op het vlak van testing. Een gefaseerde, meer pragmatische oplossing met hier en daar afwijkingen ten opzichte van de standaard heeft daarom de voorkeur.

Lesson learned: in veel gevallen blijft men of te lang hangen in de voorbereidende stap (requirements verzamelen en policies bepalen), of het omgekeerde, men gaat juist veel te snel, direct van voorbereiding door naar stap 4 - de tooling - zonder de requirements voldoende uitgewerkt te hebben en daarmee dus ook onvoldoende helder te hebben welk probleem de tooling precies moet gaan oplossen, en of de betreffende tool daar ook het meest geschikt voor is.

> STAP 5: Configureren en testen accounting oplossing

In deze stap wordt de accounting oplossing geconfigureerd. Input vanuit de bronnen wordt ontvangen en verwerkt tot journaalposten welke verwerkt worden in de ledgers. In dit stappenplan hebben we het selectietraject met leveranciers buiten beschouwing gelaten; uitgangspunt is dat de benodigde tooling is aangeschaft en technisch is geïnstalleerd, klaar voor inrichting. Net als in eerdere stappen geldt weer, kleine korte iteratieve stappen, in eerste instantie op basis van beperkte maar representatieve testsets van stappen 1 t/m 3. Dit helpt snel de eerste fouten eruit te kunnen halen en al snel iets concreets aan de eindgebruiker te kunnen tonen ter review (hoe klein dan ook). Doen: controlemodel opzetten (zie stap 6) en gebruiken bij het testen. Daarmee hoeft minder met productiedata te worden getest en kan meer testdata worden gebruikt (snelheid, eenvoudiger). Het gaat in dit stadium namelijk

primair om het vaststellen van de juistheid van de boekingen en nog niet zozeer om de aansluiting met productie. Niet doen: first-time-right-approach (grote testruns met veel data en met veel afhankelijkheden van andere systemen); eerst op gang komen.

> STAP 1-5: Looping

Na de eerste geslaagde iteraties worden de stappen uitgevoerd voor aanvullende use-cases.

De vraag is hier hoe voldoende snelheid te behalen, gegeven de grote omvang van use-cases? Ons inziens is het werken in kleine gespecialiseerde en multidisciplinaire teams met aansturing door (een) functionele end-to-end proces expert(s) met inhoudelijke kennis van zaken en beslissingsbevoegdheid een belangrijke succesfactor.

> STAP 6: Inrichten controle/prognosetool

De prognose- of controletool wordt gedurende de implementatie gebruikt om te controleren of de uitkomsten van de journaalposten in het ledger overeenkomen met de verwachting. Eenmaal in productie kan de controletool in gebruik blijven voor de aansluiting en reconciliatie in het grootboek met andere data.

> STAP 7: Inrichten en testen integratie systemen

Om het proces te automatiseren zullen technische koppelingen tussen de systemen moeten worden gemaakt en getest. Een belangrijke keuze in deze stap is waar de transformatiestap te beleggen: aan de bronkant of aan de kant van de accounting oplossing? Wij raden aan zo snel mogelijk naar een volledige teststraat toe te werken en ook hier te beginnen met kleine representatieve sets met boekingen en data om fouten in de interface(s) in een vroeg stadium te signaleren en op te lossen.

Ter afsluiting.

Het accounting 7-stappenplan is niet specifiek voor IFRS 17, maar kan in principe bij elk groter accounting project worden toegepast, dus zeker niet enkel voor verzekeraars. Daarmee komen we dus tevens aan bij de parallellen tussen banken en verzekeraars. Zoals in de inleiding aangegeven, zijn er inhoudelijk grote verschillen in de boekingsgangen. Als we echter een niveau hoger kijken, qua boekingsproces en de te nemen stappen en uitdagingen zijn deze heel vergelijkbaar. De ervaringen en 'lessons learned'

opgedaan bij banken zijn dus zeker bij de verzekeraars te gebruiken.

De implementatiedatum van IFRS 17 lijkt nog erg ver weg, maar zeker als er nog veel stappen doorlopen moeten worden en gezien de omvang van het werk dan is deze datum echter erg dichtbij! Gezien de resterende tijd is een iteratief ontwikkelingsproces nu haast wel een vereiste waarbij stappen zoveel mogelijk parallel worden doorlopen. Hoe gaat er voldoende acceleratie komen?

Alles bij elkaar vormt het werk op het vlak van accounting voor IFRS 17 een mooie uitdaging waar verzekeraars de komende periode mee te maken hebben.

Loop je bij de verzekeraar waar jij werkt of in een ander type instelling, ook tegen deze problematiek aan, of wil je eens van gedachte hierover wisselen neem dan contact met Sofia Consulting op. Wij doen quick-scans, proces planning en begeleiding, inhoudelijke consultancy. In ons Sofia Consulting netwerk hebben wij gespecialiseerde resources die kunnen adviseren en helpen bij de opzet, structuur, coördinatie en uitvoering.

Over de auteurs

Harmen Wiegman werkt sinds 1998 in de financiële sector in diverse controlling & treasury posities. Sinds 2013 is hij actief als freelancer met als focusgebied IT accounting oplossingen in finance transformation programs.

Arthur Tjoa werkt nu precies 25 jaar in de financiële sector, waarvan de laatste 19 jaar in de bankwereld en de laatste jaren als freelancer. Werkterrein meestal de combinatie van IT en Finance, in een groot aantal verschillende rollen.

Auke Jan Hulsker (oprichter Sofia Consulting) helpt de finance- en riskfunctie van financiële instellingen efficiënt te rapporteren en meer waarde uit data te halen om zo voorbereid te zijn voor de toekomst.

www.sofia-consulting.com

