

BWI Werkstuk 2011



Optimalisatie van het proces voor de Jaarwerken binnen ZwitsersLeven

Door: Bianca Meijer
Begeleider: Sandjai Bhulai

Management Samenvatting

In dit rapport is onderzoek gedaan naar de mogelijkheden om het proces van het maken van de jaarwerken binnen Zwitserleven te optimaliseren. De probleemstelling voor dit onderzoek was dan ook: “Hoe kan het proces voor het maken van de jaarverslagen binnen Zwitserleven worden geoptimaliseerd?”. Elk jaar wordt er voor alle Separate Accounts (SA) binnen Zwitserleven een jaarwerk opgesteld. Een Separate Account is een verbintenis die wordt aangegaan tussen de werkgever en Zwitserleven en kan worden gezien als een depot waarin alle financiële middelen worden opgeslagen. De werkgever betaalt premies aan het SA, deze worden gebruikt om aan de pensioenverplichtingen te voldoen.

De eerste stap in dit onderzoek was het in kaart brengen van het huidige proces, op deze manier is onderzocht welke processen verbeterd kunnen worden. Ook is er aan de medewerkers van de verschillende betrokken afdelingen gevraagd waar zij verbeterpunten zien in dit proces. Al deze verbeterpunten zijn samengevoegd tot een verbeterpuntenlijst waarin een prioriteit aan het punt is gegeven. Hierbij heeft het verbeterpunt de urgentie hoog gekregen in het geval de fout ervoor zorgt dat er verkeerde data wordt geleverd aan de klant. Ook hebben de verbeterpunten de urgentie hoog gekregen als het voortkomt uit een gebrek aan kennis binnen de afdeling.

Veel van de gevonden verbeterpunten hebben betrekking op de communicatie tussen de afdeling ACCC enerzijds en de relatiemanagers anderzijds. In dit rapport zijn een aantal aanbevelingen gedaan om deze communicatie te verbeteren. Een aantal verbeterpunten ging over het gebruik van de Matrix, een sheet waarin alle gegevens benodigd voor het bepalen van de vergoedingen voor het vermogensbeheer, de voorziening sterfte ontwikkeling en de solvabiliteit staan. Deze sheet wordt als onoverzichtelijk beschouwd en verder worden de facturen voor de verschillende vergoedingen elk jaar weer handmatig opgesteld terwijl alle gegevens in de sheet aanwezig zijn. Om deze reden is er gedurende dit onderzoek een nieuwe sheet gemaakt waarin de facturen automatisch worden aangemaakt met behulp van een macro. Deze sheet gebruikt invoer afkomstig uit het originele bestand om de facturen op te stellen. Verder is deze nieuwe sheet een stuk overzichtelijker doordat alle data dat moet worden gebruikt voor de berekeningen is samengevoegd in een tabblad.

Een andere optie die in de nieuwe sheet is ingebouwd is de mogelijkheid om de facturen per kwartaal op te stellen. Met deze nieuwe berekeningswijze hebben fluctuaties in de beleggingsmix minder invloed op de hoogte van de vergoedingen. Ook heeft Zwitserleven door deze berekeningswijze vier keer per jaar inkomsten in plaats van een keer per jaar.

Ten slotte is er onderzocht hoe het schrijven van de toelichting door de onervaren relatiemanagers kan worden vereenvoudigd. Als oplossing hiervoor is een samenwerking met de afdeling CCR tot stand gekomen. Elke onervaren relatiemanager zal worden gekoppeld aan een medewerker van de afdeling Rekentechniek. Samen zullen zij de stijging of daling in premies, koopsommen en reserves verklaren. Hierdoor wordt de werkdruk bij de ervaren relatiemanagers beperkt. Ook zal er een kennisdatabase worden aangemaakt waarin de veel voorkomende verklaringen voor stijgingen of dalingen in de waarden zullen staan.

Voor alle overige openstaande knelpunten is er in hoofdstuk 5 een aanbeveling gedaan voor de mogelijke oplossing hiervoor.

Management Summary

In this report the possibilities of optimizing the process of making the annual reports within Zwitterleven is investigated. The problem for this investigation was: “How can the process of making the annual reports within Zwitterleven be optimized?”. An annual report is composed for each Separate Account within Zwitterleven each year. A Separate Account is a commitment between the employer and Zwitterleven. This works like a depot in which all financial resources will be saved. The employer pays premium to the SA which will be used to pay the pension obligations.

The first step in this research was describing the current process for making the annual report. In this way it is investigated which of these processes could be improved. Also, the employees of the different involved departments were asked for their opinion about improving the process. All the points of improvement were combined to a list with points of improvement in which the points are ranked at their priorities. The points of improvement that lead to delivering wrong data to the customers got high priority. Also, the points of improvement that arise from a lack of knowledge in the department got high priority.

Many of the points of improvement found concern the communication between ACCC and the managers of the contracts. This report provides Zwitterleven with some recommendations to improve this communication. A few points of improvement were about the Matrix, a sheet that includes all the data necessary to calculate the fees for asset management, reserve for mortality development and solvency. This sheet is experienced as confusing and the invoices for the fees are made by hand while all the data necessary to compose these invoices is available in the Matrix. Therefore, during this research a new sheet is composed in which the invoices will be automatically generated by macros. This sheet uses some input from the original sheet to calculate the fees. Furthermore, the new sheet is very clear because all data that is used for the calculations is summarized in one tab.

Another function that is built in the new sheet is the possibility to calculate the fees each quarter of a year. With this new calculation, fluctuations in the assets have less influence on the fees. Also Zwitterleven will have income each quarter of a year due to this new calculation instead of once a year.

Finally, it is investigated how it can be made easier for the inexperienced contract manager to compose the explanation on the annual report. Therefore, cooperation with employees of the department CCR is started. Every inexperienced contract manager will write the explanation on the annual report with an employee of CCR. Together, they can explain the increases or decreases in premium and reserves. In this way the pressure on the experienced contract managers is limited. Next to this cooperation there will be a database in which common explanations for increases or decreases will be mentioned.

For all open points of improvement there is a recommendation given for a possible solution. These recommendations can be found in Chapter 5.

Voorwoord

Dit rapport is geschreven in het kader van het BWI werkstuk, een zelfstandig onderzoek uitgevoerd door een Master student Business Mathematics and Informatics. In het werkstuk wordt de nadruk gelegd op de bedrijfsgerichte aspecten van de studie, naast de wiskunde en informatica aspecten. In dit rapport zal worden ingegaan op het onderzoek naar de mogelijkheden om het proces van het maken van de jaarwerken binnen Zwitserleven te optimaliseren.

Ik zou graag een aantal mensen willen bedanken die hebben bijgedragen aan het realiseren van dit rapport. Allereerst wil ik Sandjai Bhulai bedanken voor zijn begeleiding vanuit de VU. Verder wil ik graag Stefan den Harder, Dinesh Kalloe en Igor Reglinski van de afdeling ACCC bedanken voor hun hulp. Ook wil ik Peter Trienekens en Femy van der Kant bedanken voor hun hulp bij het analyseren van de verbeteringen voor het schrijven van de toelichting. Ten slotte wil ik Jitske Meijering bedanken voor het meedenken over het onderwerp en haar hulp bij het uitvoeren van het onderzoek.

Bianca Meijer, juli 2011

Inhoudsopgave

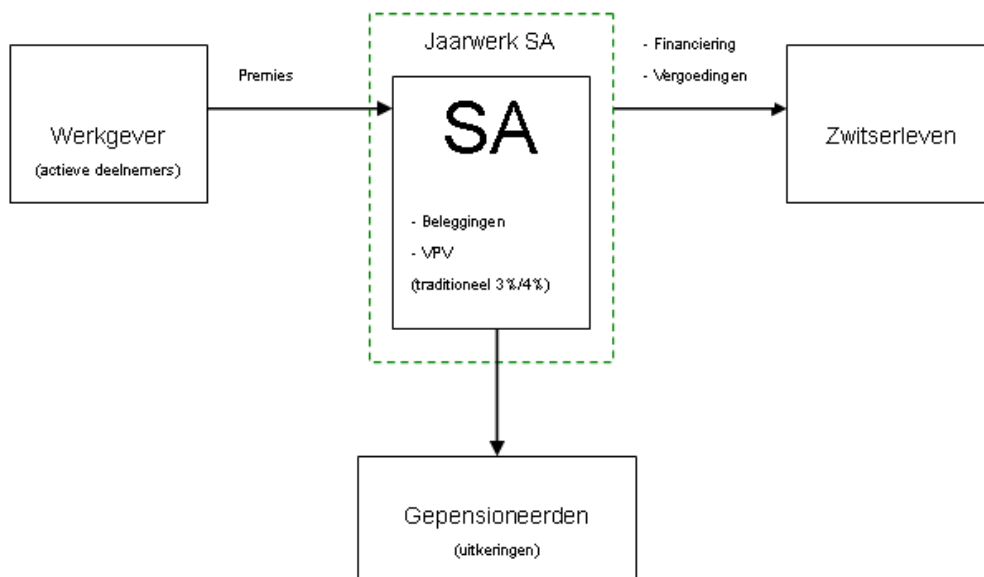
Management Samenvatting	1
Management Summary	2
Voorwoord	3
Inhoudsopgave	4
Inleiding	6
1 Huidig proces	8
1.1 Plannen en voorbereiden van het jaarwerk	9
1.2 Controleren van de beleggingen en liquide middelen	10
1.3 Controleren van de vorderingen en overlopende activa	11
1.4 Bepaling van de technische voorziening	12
1.5 Bepaling van het technisch resultaat	13
1.6 Bepaling van het eigen vermogen	13
1.7 Vaststellen van de overige schulden en overlopende passiva	14
1.8 Opstellen van de rekening courant	15
1.9 Vaststellen van de kosten	15
1.10 Kasstroomoverzicht opstellen	16
1.11 Het maken van de tekstuele toelichting op het jaarwerk	16
1.12 Het controleren en versturen van het jaarwerk	17
2 Verbeterpunten	18
2.1 Onoverzichtelijk bestand	18
2.2 Handmatige aanmaak nota's	19
2.3 Berekening vergoedingen op basis einde jaar	19
2.4 Capaciteit ACCC	19
2.5 Afstemming tussen ACCC en relatiemanagers	19
2.6 Onvolledig jaarwerk	20
2.7 Onvolledige informatie	20
2.8 Eindverantwoordelijke jaarverslag	20
2.9 Werkdruk relatiemanagers	20
2.10 Het ontbreken van een kennisdatabase	20
2.11 Incorrecte data	21
2.12 Lijst met verbeterpunten	21
3 Literatuuronderzoek	24
3.1 IT	24
3.2 Communicatie	25
3.3 Lean Management	26

4	Verbeteringen	28
4.1	De Matrix	28
4.1.1	De MoSCoW lijst	29
	Must haves	
	Should haves	
	Could haves	
	Won't haves	
4.1.2	De nieuwe sheet	30
4.1.3	Handleiding	32
4.1.4	Uitzonderingen	34
4.1.5	Toelichting voor de accountmanagers	36
4.2	Het schrijven van de tekstuele toelichting	36
5	Aanbevelingen	38
5.1	Afstemming tussen ACCC en relatiemanagers	38
5.2	Onvolledige informatie	38
5.3	Eindverantwoordelijke jaarverslag	38
5.4	Incorrecte data	39
	Conclusie	40
	Literatuurlijst	42

Inleiding

Zwitserleven is een toonaangevende en gespecialiseerde pensioenverzekeraar in Nederland. Ze biedt haar klanten een gevarieerd pakket diensten en producten aan, gericht op een inkomen voor later. De klanten van Zwitserleven zijn grote bedrijven, MKB-bedrijven en directeuren-grotaandeelhouders (DGA's) in Nederland. De producten en diensten van Zwitserleven worden in samenwerking met het intermediair en professionele adviseurs aangeboden.

Binnen Zwitserleven is de vraag ontstaan om het proces van het maken van de jaarwerken in kaart te brengen en waar mogelijk te optimaliseren. Elk jaar wordt er door de afdeling Accounting en Control Corporate Clients (ACCC) een jaarwerk opgesteld voor elk Separate Account (SA) binnen Zwitserleven. Op dit moment zijn dat er ongeveer 78. Een Separate Account is een klant die haar pensioenzaken bij Zwitserleven heeft ondergebracht. De administratie voor het contract wordt binnen het financieel systeem van Zwitserleven afzonderlijk bijgehouden.



Figuur 1; Relatie tussen de verschillende gerechtigden en het SA.

Figuur 1 laat de relatie tussen de werkgever, Zwitserleven, de gepensioneerden en het SA contract zien. Het SA is een verbintenis die wordt aangegaan tussen de werkgever en Zwitserleven en kan worden gezien als een depot waarin alle financiële middelen worden opgeslagen. De werkgever betaalt premies aan het SA, deze worden gebruikt om aan de pensioenverplichtingen te voldoen. Zwitserleven haalt vergoedingen voor de diensten die zij levert uit het SA. En natuurlijk wordt er ook geld uit het SA gehaald om de uitkeringen van de gepensioneerden te kunnen financieren.

Doordat het depot van de verzekeringnemer strikt gescheiden wordt gehouden van de andere verzekeringnemers bij Zwitserleven zonder SA, kan de klant met een SA direct invloed uitoefenen op het rendement. De resultaten vloeien direct terug in het afgescheiden depot. De beleggingsmix voor het betreffende SA wordt dan ook afhankelijk van de wensen en voorkeuren van de verzekeringnemer

samengesteld en ingevuld. Zwitserleven garandeert de pensioenuitkeringen en behoudt daarom de bevoegdheid om de beleggingsmix aan te passen, als de situatie op de beleggingsmarkten daar aanleiding toe geeft.

Jaarlijks wordt het technische resultaat voor het SA vastgesteld, dit is het verschil tussen de verwachte en gerealiseerde schade. Dit technische resultaat wordt op een resultatenrekening geboekt. Aan het eind van iedere winstdelingsperiode (doorgaans gelijk aan de looptijd van de uitvoeringsovereenkomst) wordt de cumulatieve schade bepaald. Als blijkt dat de cumulatieve schade lager is dan bij aanvang van de uitvoeringsovereenkomst is geschat (en in de premiestelling is verwerkt), wordt over het verschil technische winstdeling verstrekt. Als blijkt dat de schade hoger is dan vooraf is geschat, neemt Zwitserleven deze schade voor haar rekening.

Binnen Zwitserleven wordt er voor elke SA een relatiemanager en accountmanager aangesteld. De relatiemanager is vooral verantwoordelijk voor de administratieve aspecten van een SA. De accountmanager is verantwoordelijk voor het onderhouden en uitbouwen van het contact met de klant. Ook maakt de accountmanager afspraken over de serviceverlening en ondersteuning aan de klant.

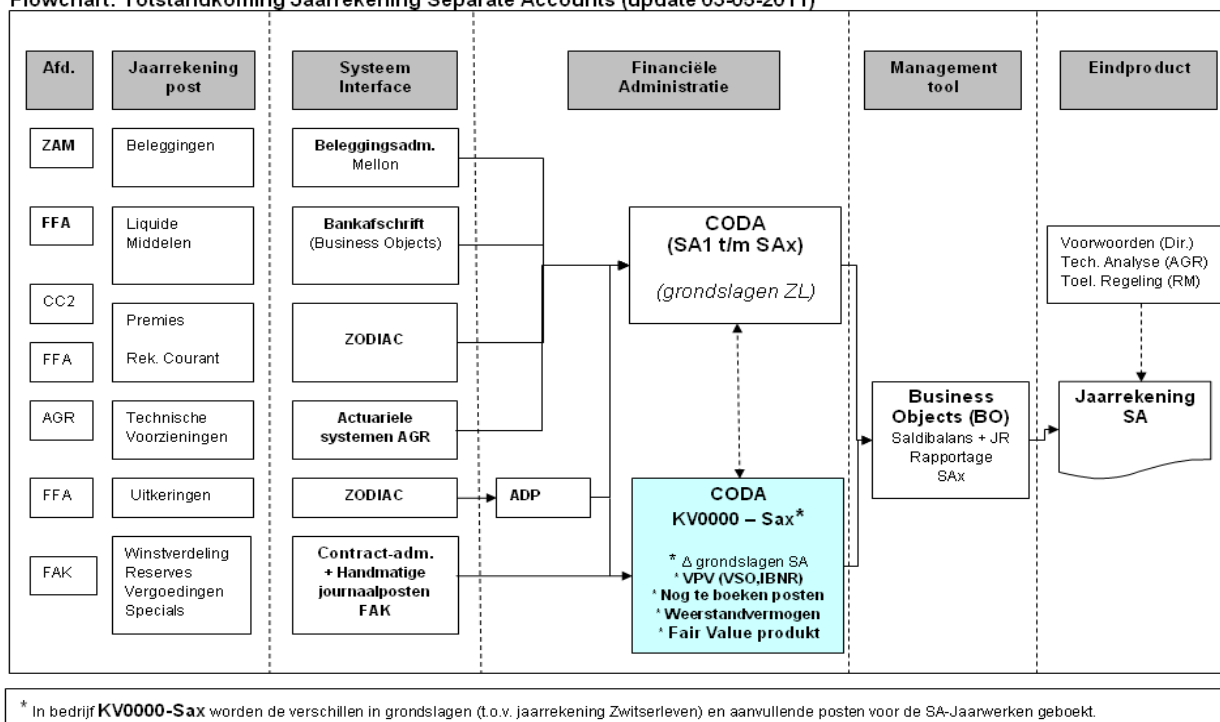
Voor dit werkstuk zal het proces van het maken van de jaarwerken worden geoptimaliseerd. De probleemstelling voor dit werkstuk is dan ook: "Hoe kan het proces voor het maken van de jaarverslagen binnen Zwitserleven worden geoptimaliseerd?". Dit zal worden onderzocht door de huidige werkwijze op de afdeling ACCC te onderzoeken. Vervolgens zal er worden onderzocht welke aspecten binnen het proces zorgen voor vertraging of niet efficiënt verlopen. Ook zal de communicatie tussen de verschillende afdelingen die betrokken zijn bij het maken van een jaarwerk worden geanalyseerd.

In het proces van de jaarverslagen zullen de Lean principes waar mogelijk worden toegepast. Lean is een filosofie en lange termijn benadering waarmee alles in het bedrijf op elkaar wordt afgestemd, zodat de waarde voor de klant toeneemt. Lean streeft ernaar processen te laten plaatsvinden in een continue stroom waarmee verspilling en fouten binnen het proces worden beperkt. [8]

1 Huidig Proces

Het maken van een jaarwerk voor een bestaand Separate Account (SA) is een groot proces. Hierbij zijn verschillende afdelingen en systemen binnen Zwitserleven betrokken. In het huidige proces voor het maken van een jaarwerk zijn minimaal zes afdelingen betrokken en worden er gegevens uit vier verschillende systemen gehaald, namelijk Mellon, Business Objects, Zodiac en CODA. Figuur 2 geeft een overzicht van de afdelingen en systemen die worden geraadpleegd om tot het jaarwerk voor een SA te komen.

Flowchart: Totstandkoming Jaarrekening Separate Accounts (update 03-05-2011)



Figuur 2; Specificatie van de betrokken afdelingen en systemen voor de totstandkoming van het jaarwerk.

In figuur 2 worden de vier systemen die worden gebruikt voor het verzamelen van de gegevens voor in het jaarwerk genoemd. Het programma Business Objects (BO) is een managementtool waarmee op een overzichtelijke manier gegevens kunnen worden verzameld uit de financiële administratie (CODA). BO is een database van waaruit de nodige informatie uit CODA kan worden gehaald met behulp van een query. Met behulp van Business Objects wordt er een saldbalans opgesteld. Dit is de proefsaldi waarmee de saldi zullen worden gecontroleerd.

CODA is het systeem waarin de financiële administratie van Zwitserleven wordt bijgehouden. CODA kent diverse koppelingen met andere systemen zoals Mellon (beleggingsoverzichten), Zodiac en ADP. In Zodiac wordt de polisadministratie van Zwitserleven bijgehouden en worden de premies gefactureerd. Ten slotte wordt er ook gebruik gemaakt van M-archive. Hierin worden verschillende documenten opgeslagen. Via M-archive is het onder andere mogelijk om een kopie op te vragen van de verstuurde Rekening Courant overzichten naar de werkgever [1].

De afdeling Accounting en Control Corporate Clients (ACCC) voorheen FAK heeft de meeste taken in het proces van het jaarwerk. Het is de afdeling die de jaarwerken samenstelt met input aangeleverd door andere afdelingen. Figuur 3 toont de verschillende werkzaamheden die bij ACCC worden verricht om tot het jaarverslag te komen.



Figuur 3; Processen voor de totstandkoming van het jaarwerk.

Figuur 3 geeft een globaal overzicht van de werkzaamheden voor het maken van een jaarwerk binnen Zwitserleven. Elk onderdeel uit dit schema is weer op te splitsen in een aantal taken die bij de betreffende stap horen. Vooral de eerste en laatste stap in het weergegeven proces omvatten veel taken. In de volgende paragrafen zullen deze taken worden toegelicht.

1.1 Plannen en voorbereiden van het jaarwerk

Figuur 4 toont de taken die nodig zijn voor het plannen en voorbereiden van het jaarwerk. Deze taken moeten worden uitgevoerd voordat er daadwerkelijk aan het maken van een jaarwerk kan worden begonnen. Eerst zullen de afspraken die gemaakt zijn met de klant worden geïnventariseerd. Aan de hand van deze afspraken zal een planning worden opgesteld. Deze planning zal worden afgestemd met het actuaariaat en de relatiemanager. Tijdens het plannen en voorbereiden van het jaarwerk zullen ook de nieuwe medewerkers worden ingewerkt op de afdeling ACCC, zodat zij gedurende het traject mee kunnen werken bij het maken van een jaarwerk.



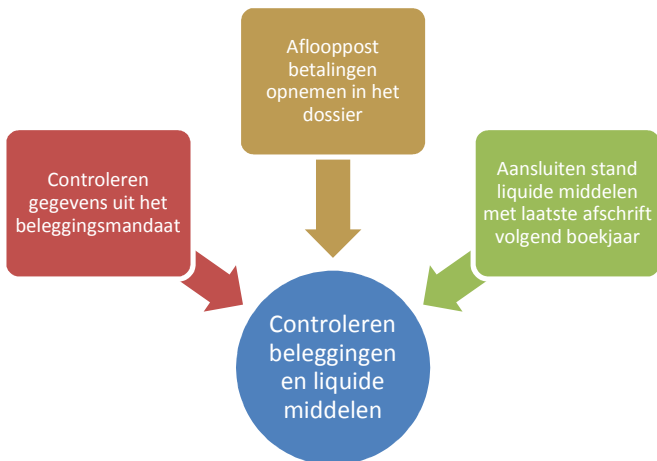
Figuur 4; Plannen en voorbereiden van het jaarwerk.

Figuur 4 laat verder zien dat de cijfers aan het begin van dit boekjaar worden gecontroleerd met de cijfers uit het jaarwerk van het vorige boekjaar. Deze actie wordt uitgevoerd door een medewerker van ACCC en zorgt ervoor dat het uitgangspunt van het nieuwe jaarverslag in orde is. Nadat is gecontroleerd dat de cijfers aan het begin van dit boekjaar overeenkomen met de cijfers uit het jaarwerk van het vorige boekjaar, worden de benodigde overzichten voor het jaarwerk uit het systeem Business Objects gehaald, zoals het bankafschrift per 31 december. Verder wordt er gecontroleerd of er speciale afspraken zijn vastgelegd voor het betreffende SA contract. In het geval van speciale afspraken kan het zo zijn dat er voor dit SA contract op een andere wijze moet worden gerekend dan voor de andere contracten. De laatste stap voor de planning en voorbereiding van het jaarwerk is het vullen van de contract matrix door ACCC. In deze matrix wordt alle data over de contracten geladen, zodat alle berekeningen in deze sheet kunnen worden uitgevoerd.

1.2 Controleren van de beleggingen en liquide middelen

Figuur 5 laat de stappen zien die moeten worden genomen om de beleggingen en andere liquide middelen te controleren. In elk SA staan afspraken over de beleggingen die door Zwitserleven voor de organisatie worden gedaan. Deze afspraken zijn vastgelegd in een beleggingsmandaat, hierin staan de regels waaraan de vermogensbeheerder (Zwitserleven) zich moet houden [2].

In het beleggingsmandaat staan ook de performance measures waarmee de prestaties van Zwitserleven worden beoordeeld.

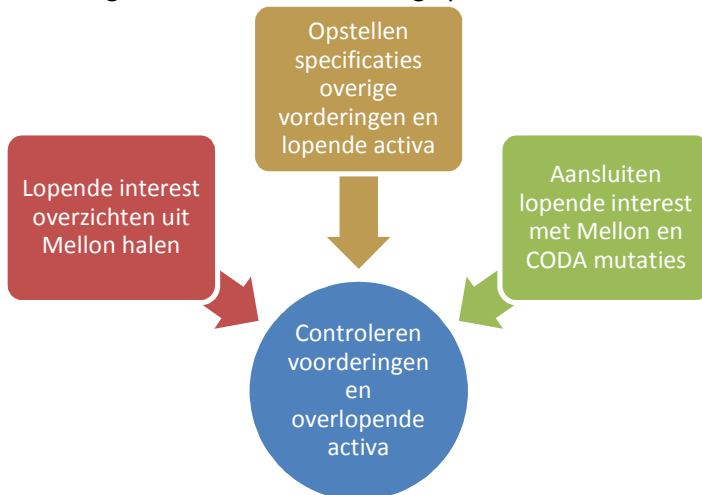


Figuur 5; Controleren van de beleggingen en liquide middelen.

Figuur 5 laat verder zien dat in deze fase van het gehele proces ook de stand van de liquide middelen wordt aangesloten met het laatste afschrift van het volgend boekjaar.

1.3 Controleren van de vorderingen en overlopende activa

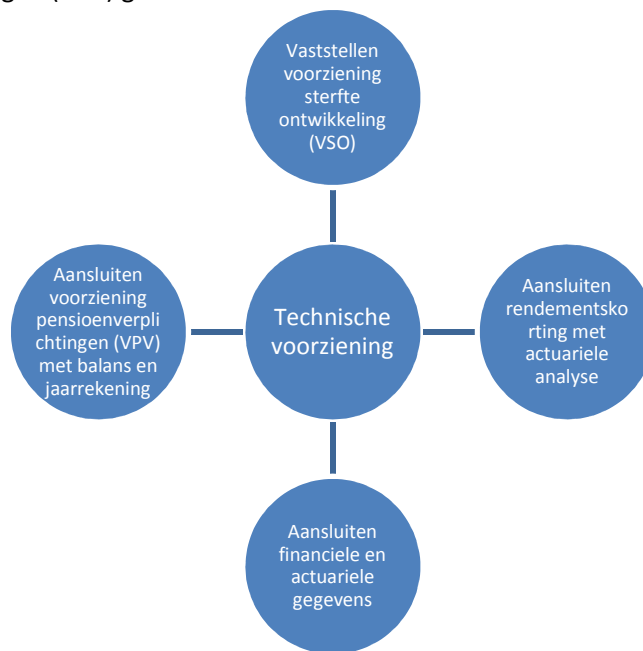
Figuur 6 laat de stappen zien om de vorderingen en overlopende activa te controleren. Overlopende activa zijn nog te ontvangen en vooruitbetaalde bedragen [3]. De organisatie behorende bij het SA contract heeft bijvoorbeeld al premies betaald voor het komende boekjaar, deze premies worden opgeslagen in het SA [4]. In dit geval heeft de organisatie voldaan aan de verplichtingen en heeft ze recht op het verzekerd houden van de pensioenen bij Zwitserleven. In het geval dat Zwitserleven de verzekering stopt zal het de betaalde premies terug moeten betalen aan de organisatie. Op deze manier heeft de organisatie dus een vordering op het SA.



Figuur 6; Controleren van de vorderingen en overlopende activa.

1.4 Bepaling van de technische voorziening

Figuur 7 laat zien welke gegevens er benodigd zijn om de technische voorziening te kunnen bepalen voor in het jaarwerk. De technische voorziening is het vermogen dat Zwitterleven naar verwachting nodig heeft om aan alle uit de pensioenregeling of andere overeenkomsten voortvloeiende pensioenverplichtingen te kunnen voldoen [5]. De technische voorziening wordt ook wel de voorziening pensioenverplichtingen (VPV) genoemd.



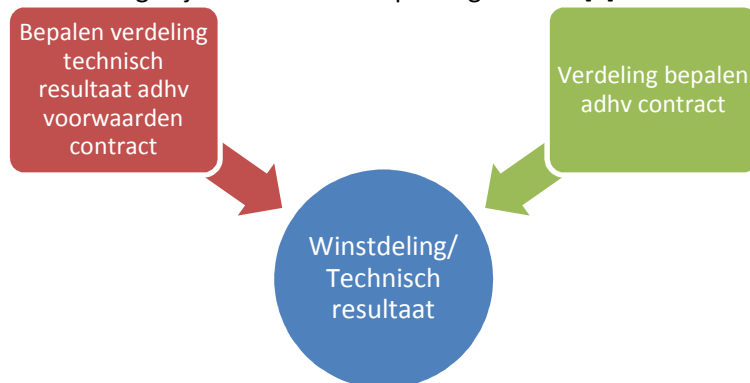
Figuur 7; Stappen voor het bepalen van de technische voorziening.

Zoals figuur 7 laat zien, wordt er in deze fase van het opstellen van het jaarwerk eerst een aansluiting gemaakt tussen de financiële en actuariële gegevens. Vervolgens wordt per post de technische voorziening gecontroleerd. Een van de technische voorzieningen die wordt gecontroleerd is de voorziening sterfte ontwikkeling (VSO). De VSO wordt opgebouwd omdat de premies uit het contract met een bepaalde sterftetafel worden gerekend. In het geval dat het contract wordt overgezet naar een nieuw tarief moet er ook worden gerekend met nieuwe sterftetafels. Dit zorgt voor een verschil in de technische voorziening, omdat de nieuwe tarieven duurder zijn dan de oude. Dit verschil in technische voorziening wordt de reservesprong genoemd en deze kan worden gefinancierd met de VSO [1]. Doordat de technische voorziening per post wordt gecontroleerd met de actuariële gegevens, komen de gegevens op de balans en jaarrekening automatisch overeen met de voorziening pensioenverplichtingen.

Het actuaariaat levert veel gegevens aan voor de bepaling van de technische voorziening. Zij berekenen de VSO en VPV en stellen vast welke technische interest van toepassing is op bepaalde actuariële grondslagen.

1.5 Bepaling van het technisch resultaat

Figuur 8 laat zien welke stappen er moeten worden genomen om te bepalen wat de winstdeling voor het betreffende SA is. Deze winstdeling wordt bepaald aan de hand van de voorwaarden die zijn gesteld in het contract. Het technisch resultaat is de winst of het verlies dat Zwitserleven maakt als er door overlijden van een of meer deelnemers een groter of kleiner bedrag van de voorziening sterfte ontwikkeling vrij komt dan waar op was gerekend [6].

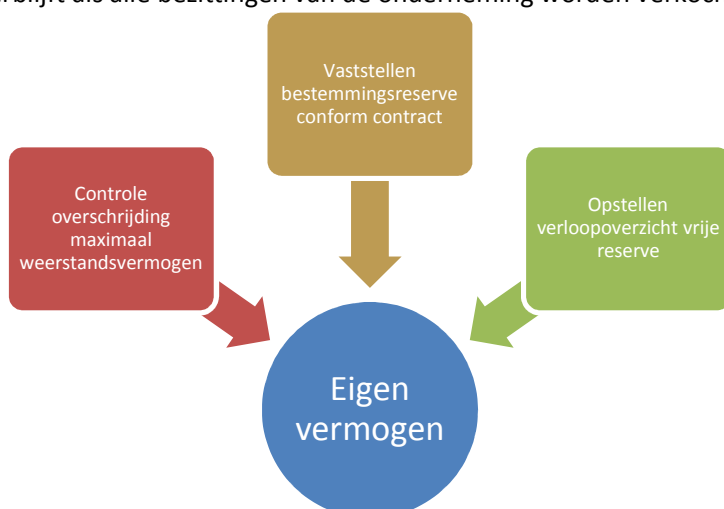


Figuur 8; Stappen voor het bepalen van de winstdeling ofwel het technisch resultaat.

Voor de bepaling van de winstdeling van het contract wordt ook de overrente bepaald. Overrente ontstaat als de werkelijke rente van het belegde pensioenvermogen hoger is dan de rente waar in het beleggingsmandaat vanuit is gegaan. De beschikbare overrente kan worden toegevoegd aan het weerstandsvermogen om daarmee het streefniveau van het weerstandsvermogen te halen [1]. Ook kan het worden gebruikt voor de financiering van toeslagen zoals ze in het reglement zijn vastgesteld.

1.6 Bepaling van het eigen vermogen

Figuur 9 toont de stappen die nodig zijn om het eigen vermogen van de klant te kunnen bepalen. Het eigen vermogen van een organisatie is gelijk aan de activa minus de schulden. Het is het bedrag dat overblijft als alle bezittingen van de onderneming worden verkocht en alle schulden worden afgelost.



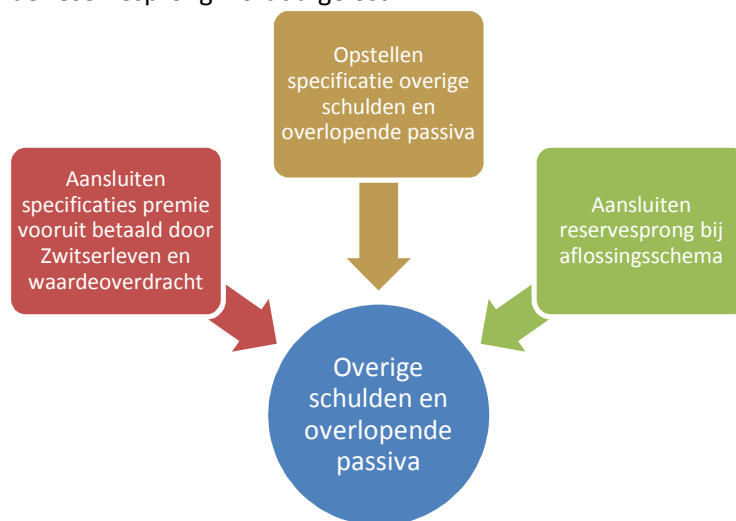
Figuur 9; Stappen voor de bepaling van het eigen vermogen.

Allereerst wordt er een verloopoverzicht van het weerstandsvermogen opgesteld, waarna de controle van een mogelijke overschrijding van het maximaal weerstandsvermogen wordt uitgevoerd. Het weerstandsvermogen is de buffer om waardedalingen in de beleggingen op te kunnen vangen [1]. Het weerstandsvermogen wordt gevormd door het reserveren van de positieve ongerealiseerde beleggingsresultaten.

Vervolgens wordt er een verloopoverzicht van de bestemmingsreserves opgesteld. De bestemmingsreserve wordt vastgesteld conform het contract. Een bestemmingsreserve is zoals de naam al zegt een voorziening dat voor een bepaald doeleinde kan worden aangewend. Ten slotte wordt er een verloopoverzicht opgesteld van de vrije reserves. De vrije reserve is het deel van het Separate Account dat vrij ter beschikking staat van de verzekeringnemer [1]. Het valt dan ook onder het eigen vermogen van het Separate Account. De vrije reserve is niet nodig om aan de toekomstige pensioenverplichtingen te voldoen en is daarom vrij uitkeerbaar zonder dat het SA gevaar loopt om niet aan de toekomstige verplichtingen te kunnen voldoen. Er kan in het contract wel een regeling zijn opgenomen dat de vrije reserve niet volledig vrij uitkeerbaar is.

1.7 Vaststellen van de overige schulden en overlopende passiva

Figuur 10 laat de stappen zien die nodig zijn om de overige schulden en overlopende passiva vast te stellen. Overlopende passiva zijn nog te betalen en vooruit ontvangen bedragen. Voor het opstellen van de specificatie van de overige schulden en overlopende passiva worden de benodigde gegevens uit CODA en van de proefsaldi gehaald. Uit CODA kan een overzicht met daarop de te betalen schulden aan Zwitserleven worden gehaald. Ook wordt er in deze fase van het opstellen van het jaarverslag bepaald hoe de reservesprong wordt afgelost.



Figuur 10; Stappen voor het bepalen van de overige schulden en overlopende passiva.

1.8 Opstellen van de rekening courant

Figuur 11 laat de stappen zien die nodig zijn om de post rekening courant vast te stellen. De rekening courant is de lopende rekening waarop de betalingen van de organisatie binnen komen bij Zwitserleven. De betalingen worden dus gecontroleerd met de administratie van Zwitserleven.



Figuur 11; Stappen voor het vaststellen van de rekening courant.

1.9 Vaststellen van de kosten

Figuur 12 laat de stappen zien die nodig zijn om te bepalen welke kosten de werkgever aan Zwitserleven moet betalen. In deze stap wordt de berekening van de vermogensbeheerkosten en solvabiliteitskosten gecontroleerd. Deze berekeningen worden uitgevoerd met behulp van de eerder gevulde matrix. De vermogensbeheerkosten zijn kosten die in rekening worden gebracht door Zwitserleven voor het beheren van het vermogen van het SA. Deze kosten worden berekend over het beheerde vermogen exclusief de geactiveerde overrente [1]. De kosten bestaan uit een vast tarief plus een deel dat afhankelijk is van de waarde van de activa en de soort activa. Deze kosten worden berekend met behulp van staffels op basis van een percentage van het beheerde vermogen. De staffels geven de hoogte van het percentage aan, deze zijn gebaseerd op de hoogte van het vermogen. Over het vermogen dat in het eerste interval valt betaal je een bepaald percentage, over het deel van het vermogen dat in het tweede interval valt betaal je een ander percentage, etc. De staffels zorgen er dus voor dat de hoogte van het vermogen invloed heeft op de hoogte van het percentage dat als vermogensbeheerkosten in rekening wordt gebracht.



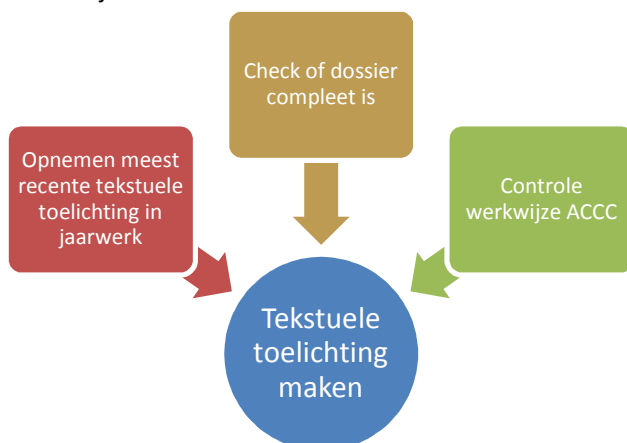
Figuur 12; Stappen voor het bepalen van de kosten.

1.10 Kasstroomoverzicht opstellen

Het tiende onderdeel uit het schema van figuur 3 is het samenstellen van het kasstroomoverzicht. Deze actie bestaat alleen uit het samenstellen van het kasstroomoverzicht en is niet verder op te splitsen in meer onderdelen. Het kasstroomoverzicht laat de werkelijke geldstromen binnen de organisatie in de loop van het boekjaar zien.

1.11 Het maken van de tekstuele toelichting op het jaarwerk

Na het opstellen van het kasstroomoverzicht zijn alle financiële gegevens voor in het jaarverslag aanwezig. Nu is het van belang om de tekstuele toelichting op het jaarwerk samen te stellen. Figuur 13 geeft het proces van het maken van deze tekstuele toelichting weer. Gedurende het schrijven van de toelichting zal ook de werkwijze binnen de afdeling ACCC worden gecontroleerd door middel van aftekenlijsten. Ten slotte zal er ook een check worden uitgevoerd op de compleetheit van het dossier.



Figuur 13; Stappen voor het schrijven van de tekstuele toelichting.

1.12 Het controleren en versturen van het jaarwerk

Na het schrijven van de tekstuele toelichting door de relatiemanager vindt er nog een laatste onderdeel uit het proces plaats, namelijk het controleren en het versturen van het jaarwerk. Figuur 14 geeft de werkzaamheden binnen dit onderdeel aan. Allereerst zal er opnieuw een review plaatsvinden binnen de afdeling ACCC. Nadat alle punten die uit deze review naar voren zijn gekomen zijn afgehandeld wordt het jaarwerk verzonden naar het actuaariaat en de relatie- en accountmanager voor de eerste controle. De relatiemanager en het actuaariaat retourneren het jaarwerk naar de afdeling ACCC met eventuele correcties per mail. De medewerkers van de afdeling ACCC zullen het jaarwerk corrigeren naar aanleiding van de opmerkingen die de relatiemanager, accountmanager of het actuaariaat hebben gegeven.

Na deze controles wordt het eerste concept van het jaarwerk verzonden in PDF formaat. Dit concept wordt nogmaals gecontroleerd door het actuaariaat en de account- en relatiemanager. Na de tweede controle vindt een goedkeuringsvergadering plaats waarna het jaarverslag naar de klant wordt verzonden door de relatiemanager.



Figuur 14; De controle en het versturen van het jaarwerk.

Ook de klant kan nog opmerkingen hebben over het jaarwerk. Deze opmerkingen worden gecorrigeerd door een medewerker van de afdeling ACCC. Vervolgens wordt het aangepaste jaarwerk verzonden naar de relatiemanager welke het weer verstuurt naar de klant. Na verzending wordt er weer contact opgenomen met de klant om tot een definitief akkoord te komen. Na het akkoord worden de nog te boeken posten uit de rekening courant gefactureerd. Na deze stap wordt het jaarwerk definitief gemaakt.

2 Verbeterpunten

In de afgelopen jaren is er binnen het proces van het maken van de jaarwerken al veel winst geboekt. Vooral op het gebied van planning heeft er al veel verbetering plaats gevonden. Er wordt op dit moment bijvoorbeeld gebruik gemaakt van een voortgangsrapportage, hierin worden de deadlines voor de verschillende stappen in het proces weergegeven. Ook wordt er bijgehouden of deze deadlines worden gehaald. Figuur 15 laat een stukje van deze voortgangsreportage zien. Verder is er een kick-off formulier opgesteld waarmee kan worden getoetst of er bijzonderheden in het contract zitten. Een medewerker van ACCC vult het kick-off formulier in en stuurt deze ter controle naar de relatiemanager. De relatiemanager retourneert het aangevulde kick-off formulier naar de afdeling ACCC zodat zij op de hoogte zijn van de belangrijke wijzigingen in het SA. Deze stap wordt in de eerste fase van het proces gedaan, zodat alle informatie voor het maken van het jaarwerk aanwezig is.

Omschrijving	FAK opst	FAK review	RM	AM	Intern concept FAK	Review AM klaar	Review RM klaar	Review AGR klaar	Goedkeuring op	Nagekomen correcties	PDF versturen uiterlijk	Boekje gedrukt	Toelichting/opmerkingen
Ronde 1													
SA14 - St. Pfl. Wessanen 1998	ABRU	JOWA	NVDW	HMD	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊		NvdW te laat met de toelichting op de per
SA45 - BOVAG	IREG	DIKA	SAG	HMD	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊		
SA07 - SBPP	JOWA	CAME	FEB	JOD	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	JA	FEB te laat met de toelichting
SA22 - St. Voorzieningsfonds Getronics	CAME	FRAS	SSB	JOD	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	JA	boekje bij de klant
SA23 - St. Pfl. Novartis Pharma	LIBU	STH	JF	HMD	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊		opmerkingen na de goedkeuring gekomen + nog steeds nit
SA89 - St. Pfl. SC Johnson	ABRU	DIKA	NVDW	JOD	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊		NvdW: reactie te laat ontvragen
SA19 - Lyondell Chemie	LIBU	STH	JVK	VSJ	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊		bestemmingsreserve 2009 nog bezig met de klant
SA34 - St. Pfl. CMG	DIKA	IREG	RN	VSJ	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊		foutieve trefwoorden, alles naar einde

Figuur 15; Voortgangsreportage Jaarwerk.

Ook is er op het gebied van interne controle binnen de afdeling ACCC vooruitgang geboekt. Zo is er een duidelijke werkinstructie waarin de stappen om tot het jaarwerk te komen zijn toegelicht. Op deze manier is het voor nieuwe medewerkers op de afdeling eenvoudiger om een jaarwerk op te stellen. Ook voor de ervaren medewerkers is de werkinstructie van belang om te na te gaan of zij alle stappen hebben uitgevoerd. Verder is er een werkprogramma gemaakt waarin alle stappen nog eens genoemd staan. Op dit werkprogramma geeft de maker van het jaarwerk aan op welke datum het betreffende onderdeel klaar is. Ook is er een extra kolom waarin de controleur van het jaarwerk kan aangeven wanneer de stap is gecontroleerd door hem of haar.

Toch zijn er nog een aantal processen binnen het opstellen van de jaarwerken die kunnen worden verbeterd. In het vervolg van dit hoofdstuk zullen deze verbeterpunten worden toegelicht. In hoofdstuk 3 zal verder worden ingegaan op de verbeterpunten en worden oplossingen voor deze punten aangedragen.

2.1 Onoverzichtelijk bestand

Binnen de afdeling ACCC wordt gebruik gemaakt van een Excel bestand waarin de contractueel vastgelegde gegevens voor de betreffende SA's en informatie over de beleggingen wordt opgeslagen. Dit bestand wordt de Matrix genoemd. Elk jaar worden de gegevens in de Matrix gevuld door medewerkers van de afdeling ACCC. Deze gegevens worden vervolgens gecontroleerd door de accountmanagers. Uit ervaring blijkt dat deze controle vaak niet helemaal goed wordt gedaan. Na

overleg met de accountmanagers blijkt dit te komen doordat de Matrix een onoverzichtelijk en groot bestand is waardoor ze vaak niet weten waar te beginnen.

2.2 Handmatige aanmaak nota's

Een ander probleem met de Matrix is dat de nota's op dit moment niet automatisch kunnen worden gegenereerd. Hierdoor stelt elke medewerker van ACCC op dit moment zelf de nota's op. Dit gebeurt door de waarden die zijn berekend met behulp van de matrix te kopiëren naar een nieuw document. Vervolgens wordt er in dat nieuwe document handmatig de uitsplitsing van de vergoedingen opgesteld. Deze handeling is zeer foutgevoelig en ook overbodig omdat alle gegevens voor het bepalen van de vergoedingen al in het Excel bestand aanwezig zijn.

2.3 Berekening vergoedingen op basis einde jaar

Een derde verbeterpunt dat ontstaat door het gebruik van de Matrix is de berekening van de vergoedingen. Op dit moment is het bestand zo samengesteld dat er bij de berekening van de kosten alleen wordt uitgegaan van de laatst bekende samenstelling van de beleggingsmix. Hierdoor gebeurt het vaak dat er verkeerde kosten in rekening worden gebracht. Het gebeurt vaak dat er van belegging wordt gewisseld, er wordt bijvoorbeeld overgestapt van obligaties naar Vanguard aandelen. De percentages voor het vermogensbeheer van beide vormen kunnen variëren. Op dit moment wordt er alleen naar de laatst bekende belegging gekeken, dit is contractueel zo vastgelegd. Dit kan voor zowel Zwitserleven als voor de werkgever nadelig zijn, omdat er te veel of te weinig kosten in rekening worden gebracht

2.4 Capaciteit ACCC

Vanuit de afdeling Finance is de vraag neergelegd om de cijfers van de vergoedingen per kwartaal aan te leveren. Hierdoor wordt de invloed van wijzigingen in de beleggingen gedurende het boekjaar verminderd. Een knelpunt dat hierdoor ontstaat is de capaciteit op de afdeling. Binnen de afdeling ACCC is op dit moment niet voldoende capaciteit aanwezig om de berekening vier keer per jaar uit te voeren. Ook zijn er op dit moment binnen Zwitserleven geen mogelijkheden om de capaciteit voor deze afdeling uit te breiden. Een voordeel voor Zwitserleven aan het per kwartaal opleveren van de cijfers is dat er eerder geld binnenkomt voor de kosten die gemaakt zijn. Op dit moment komt al het geld aan het einde van het jaar binnen.

2.5 Afstemming tussen ACCC en relatiemanagers

Zoals eerder genoemd is wordt er gebruik gemaakt van een voortgangsrapportage waarin wordt bijgehouden welke deadlines worden gehaald. In deze rapportage staat ook genoemd welke personen verantwoordelijk zijn voor een bepaald SA. Uit de gegevens van het afgelopen jaar blijkt dat vooral de controle door de relatiemanagers vaak vertraging oploopt. De afgelopen periode was 73% van de relatiemanagers op tijd met de controle van het jaarwerk. Dit betekent dat er op dit gebied nog wel wat winst valt te behalen. Het is essentieel dat alle stappen van het jaarwerk op tijd klaar zijn omdat er met de klant een bepaalde datum is afgesproken waarop het jaarwerk wordt aangeleverd.

2.6 Onvolledig jaarwerk

Een ander aandachtspunt in de samenwerking tussen de relatiemanagers en de afdeling ACCC is dat de toelichting op het jaarwerk en de administratiekosten moeten worden aangeleverd door de relatiemanager voordat ACCC met de interne review begint. Op deze manier kunnen zij het gehele jaarwerk nog eens nalopen en verzenden ter controle. Op dit moment gebeurt het nog steeds dat deze gegevens te laat worden aangeleverd waardoor het proces vertraging oploopt.

2.7 Onvolledige informatie

De kick-off aan het begin van het gehele proces is ervoor bedoeld om de relatiemanagers de ruimte te geven bijzonderheden over het SA te melden aan ACCC. Op dit moment blijkt dat het nog te vaak gebeurt dat er na goedkeuring van het jaarwerk opmerkingen komen die in het jaarwerk moeten worden opgenomen. Het kan zo zijn dat sommige informatie pas later in het proces van het jaarwerk naar voren komt, doordat deze informatie nooit contractueel is vastgelegd. Het naderhand nog aanpassen van het jaarwerk kost veel tijd en had vaak vooraf al gemeld kunnen worden. Het afgelopen jaar zijn er in 16% van de gemaakte jaarwerken na goedkeuring nog opmerkingen gekomen die moesten worden verwerkt. Doordat deze opmerkingen pas na goedkeuring van het jaarwerk komen is het risico groot dat er te laat zal worden geleverd aan de klanten.

2.8 Eindverantwoordelijke jaarverslag

Op dit moment is het onduidelijk wie er uiteindelijk verantwoordelijk is voor het jaarverslag. Er is een medewerker nodig die de voortgang van het jaarwerk controleert en appelleert als het proces vertraging oploopt.

2.9 Werkdruk relatiemanagers

De relatiemanagers schrijven een toelichting op het jaarwerk waarin de technische regeling wordt toegelicht. In deze toelichting wordt een stijging of daling in premies, koopsommen, premievrijstellingen en pensioenuitkeringen verklaard. Het blijkt voor de onervaren relatiemanagers vaak lastig om deze verschillen te verklaren. Zij schakelen dan ook vaak de hulp van een ervaren relatiemanager in bij het schrijven van de toelichting. Op deze manier wordt de werkdruk bij de relatiemanagers groter, wat er voor kan zorgen dat het jaarwerk niet op tijd wordt geleverd. Vanuit ACCC wordt ernaar gestreefd om een relatiemanager hoogstens twee jaarwerken per week te geven ter controle, zodat de werkdruk wordt beperkt. In het geval dat zij ook moeten helpen met het jaarwerk van een onervaren relatiemanager, bestaat de kans dat de werkdruk te groot wordt. Daardoor bestaat de kans dat alle jaarwerken van de relatiemanager te laat worden geleverd.

2.10 Het ontbreken van een kennisdatabase

Op de afdeling van de relatiemanagers is op dit moment alleen een sjabloon aanwezig voor de toelichtingen. Er is geen werkinstructie waarin de stappen staan die door de relatiemanager moeten worden genomen. In het sjabloon staan een aantal veel voorkomende situaties waarmee de stijging of daling van de waarden uit het jaarwerk in vergelijking met het voorgaande jaarwerk kunnen worden verklaard. Er missen nog veel situaties waardoor het voor een onervaren relatiemanager lastig kan zijn de verschillen te verklaren.

2.11 Incorrecte data

Lastig is dat de data die wordt gebruikt door ACCC afkomstig is van veel verschillende afdelingen. Dit maakt de controle binnen de afdeling erg lastig. Daarom wordt er in eerste instantie van uitgegaan dat de cijfers correct zijn. Er wordt alleen een check uitgevoerd met behulp van de overzichten uit Mellon en Business Objects. Het blijkt dat de aangeleverde cijfers toch niet altijd correct zijn, in de afgelopen periode bleek dat de reserve in het verkort jaarverslag voor Sekisui, een van de SA contracten binnen Zwitserleven, niet overeen kwam met de reserve aangeleverd door CCR. Als deze cijfers aan de klant worden geleverd kan dit leiden tot reputatieverlies.

Binnen ACCC wordt er veel aan gedaan om het aantal verbeterpunten in het proces te reduceren. Er is een sheet waarin wordt bijgehouden wat de verbeterpunten zijn die de afgelopen periode zijn voorgekomen. Een keer in de twee weken wordt er een overleg gehouden tussen medewerkers van ACCC, het actuaariaat, accountmanagers en een aantal relatiemanagers om de verbeterpunten van de afgelopen periode te bespreken. Op deze manier blijft de communicatie tussen de betrokken partijen actief en is iedereen op de hoogte van de problemen op andere afdelingen. Ook is er dan altijd de mogelijkheid om tussentijds in te grijpen als een bepaald proces niet goed loopt.

2.12 Lijst met verbeterpunten

De zojuist genoemde verbeterpunten zijn in figuur 16 en 17 samengevoegd tot een verbeterlijst voor het opstellen van de jaarwerken. Deze verbeterlijst is opgesteld volgens Lean methoden[16]. Lean is een verbetermethodologie op basis van een klantgerichte definitie van waarde. Deze waarde dient op een efficiënte manier te worden verkregen, bijvoorbeeld door het elimineren van verspilling. De verbeterlijst is een overzichtelijke manier om de verbeterpunten verkregen met de proces analyse in kaart te brengen. Binnen Lean wordt er vanuit gegaan dat er zeven soorten verspillingen zijn; overproductie, wachttijden, transport, overbodige processtappen, voorraden, onnodige menselijke bewegingen en defecten en fouten. In het volgende hoofdstuk zal er per verbeterpunt worden aangegeven van welke vorm van verspilling sprake is.

In totaal zijn er 11 punten in het proces die kunnen worden verbeterd, deze verbeterpunten zijn eerder in dit hoofdstuk besproken. De kolom impact geeft de urgentie van het verbeterpunt aan. Het verbeterpunt heeft urgentie hoog gekregen in het geval de fout ervoor zorgt dat er verkeerde data wordt geleverd aan de klant. Ook hebben de verbeterpunten de urgentie hoog gekregen als het voortkomt uit een gebrek aan kennis binnen de afdeling. Er zal naar worden gestreefd om in dit werkstuk in ieder geval een aantal van de verbeterpunten met impact hoog op te lossen.

Verbeterpuntenlijst Opstellen Jaarwerken					
Nr.	Processtap	Wat gaat er fout?	Wat is de oorzaak?	Wat is het effect?	Impact
1	Controle van de gegevens in de Matrix	De gegevens in de Matrix worden niet goed gecontroleerd door de accountmanagers.	Het bestand "de Matrix" is heel groot en onoverzichtelijk waardoor de accountmanagers niet goed weten waar te beginnen met de controle.	Er wordt gerekend met de verkeerde cijfers.	Hoog
2	Samenstellen nota's	De verkeerde bedragen worden in rekening gebracht.	De nota's worden handmatig samengesteld door de medewerkers van ACCC.	Zwitserleven ontvangt een te lage vergoeding of de klant betaald te veel vergoeding, wat kan leiden tot ontevredenheid.	Hoog
3	Berekening van de vergoedingen	De berekening van de vergoedingen wordt een keer per jaar gedaan, terwijl er tussentijds wijzigingen plaats kunnen vinden in de beleggingsmix en er dan dus verkeerde kosten worden bepaald.	In de Matrix wordt alleen de laatst bekende belegging in rekening gebracht, tussendoor kunnen er veranderingen plaatsvinden in de beleggingsmix.	De vergoedingen in het jaarwerk worden niet correct bepaald.	Hoog
4	Capaciteit afdeling ACCC	De berekening van de vergoedingen wordt met een percentage gedaan, dit is niet nauwkeurig omdat de percentages fluctueren.	Finance heeft gevraagd of ACCC de vergoedingen vier keer per jaar kan bepalen omdat op die manier de invloed van de variatie in percentages op de kosten wordt beperkt.	De werkdruk op de afdeling ACCC wordt te groot, mede doordat het berekenen van de kosten met de Matrix veel tijd kost.	Hoog
5	Controle jaarwerk door relatiemanager	De controle is niet klaar voor de afgesproken deadline.	Dit kan verschillende oorzaken hebben zoals vakanties en slechte communicatie over de planning tussen ACCC en de relatiemanagers. Ook kan de werkdruk te hoog worden bij de relatiemanagers.	Het maken van het jaarwerk loopt vertraging op en kan niet worden goedgekeurd.	Gemiddeld
6	Aanleveren administratiekosten en toelichting op jaarwerk	De gegevens worden te laat aangeleverd, hierdoor kan ACCC niet starten met de interne review van het jaarwerk.	De planning is niet goed afgestemd tussen ACCC en de relatiemanagers.	Het proces loopt vertraging op.	Gemiddeld

Figuur 16; Verbeterpuntenlijst voor het opstellen van de jaarwerken.

Verbeterpuntenlijst Opstellen Jaarwerken					
Nr.	Processtap	Wat gaat er fout?	Wat is de oorzaak?	Wat is het effect?	Impact
7	Melden van bijzonderheden SA	Na goedkeuring van het jaarwerk worden er nog bijzonderheden aangeleverd door de relatiemanager die in het jaarwerk moeten worden opgenomen.	Geen goede voorbereiding op de kick-off of onvolledige gegevens in het contract. Het kan altijd voor blijven komen dat er tussentijds nog dingen wijzigen die tijdens de kick-off niet bekend waren.	Het jaarwerk moet opnieuw worden aangepast, dit kost extra tijd.	Gemiddeld
8	Werkwijze relatiemanagers	De planning voor het jaarwerk wordt niet gehaald.	Er is geen eindverantwoordelijke voor het jaarwerk.	De klant ontvangt het jaarwerk te laat.	Gemiddeld
9	Schrijven van de toelichting	Het schrijven van de toelichting op het jaarwerk door de relatiemanager waarin de verschillen moeten worden verklaard blijkt lastig voor de onervaren relatiemangers.	Afwezigheid van werkinstructies	Er wordt hulp gevraagd van de ervaren relatiemanagers. Deze krijgen daardoor een hoge werkdruk waardoor het schrijven van de toelichting voor de eigen jaarwerken vertraging op kan lopen.	Hoog
10	Schrijven van de toelichting	De onervaren relatiemanager is niet in staat zelf de toelichting te maken.	Er is geen werkinstructie aanwezig voor het maken van de toelichting.	De werkdruk bij de ervaren relatiemanager wordt te hoog.	Hoog
11	Controle data	De verkeerde cijfers worden in het jaarwerk geplaatst.	De cijfers zijn afkomstig van veel verschillende afdelingen, dit maakt het voor ACCC lastig om te controleren. Ook ontbreekt er op de afdeling een stukje kennis om de berekeningen zelf te controleren.	De klant is ontevreden, want krijgt verkeerde gegevens toegestuurd en het levert extra werk op.	Hoog

Figuur 17; Verbeterpuntenlijst voor het opstellen van de jaarwerken.

3 Literatuuronderzoek

In dit hoofdstuk zal onderzoek worden gedaan naar de mogelijke oplossingen voor de verbeterpunten genoemd in hoofdstuk 2. De verbeterpunten zijn onder te verdelen in een aantal categorieën. Allereerst is er een aantal verbeterpunten dat IT gerelateerd is. Dit zijn de eerste vier verbeterpunten uit de lijst. Deze hebben allemaal betrekking op het gebruik van de Matrix. In dit hoofdstuk zal worden onderzocht of er in de literatuur iets bekend is over de omgang met grote hoeveelheden data in Excel en hoe dit op een overzichtelijke manier kan worden gebruikt.

De verbeterpunten 5, 6, 7 en 8 hebben allemaal betrekking op de communicatie tussen de relatiemanagers en ACCC. In de literatuur zal worden gezocht naar methoden om de communicatie tussen verschillende partijen goed te laten verlopen.

Een andere categorie waarin een aantal van de verbeterpunten zijn onder te brengen is kennis. Verbeterpunt 9, 10 en 11 ontstaan alle drie door het gebrek aan kennis over het specifieke onderwerp. In de literatuur zal worden gezocht naar oplossingen voor deze verbeterpunten.

Ten slotte zal er in dit hoofdstuk verder worden ingegaan op de indeling van de verbeterpunten in de verschillende categorieën verspillingen gespecificeerd door de Lean theorieën. Er zal worden onderzocht wat de Lean aanpak is om deze verspillingen op te lossen.

3.1 IT

In de literatuur is veel informatie te vinden over het toepassen van veranderingen in informatiesystemen. Ook deze veranderingen hangen samen met de principes van Lean. Voor het doorvoeren van een verbetering in een informatiesysteem wordt veelal gebruik gemaakt van het Total Quality Management (TQM) principe. Hierbij wordt de nadruk gelegd op klantgerichtheid, de betrokkenheid van het management, continue verbetering, besluitvorming op basis van feiten en snelle participatie van medewerkers [8]. Uit het onderzoek van Edwin Visser blijkt dat een IT verandering binnen een financiële dienstverlener met behulp van Lean goed aankomt binnen de organisatie [11].

Een belangrijke techniek die wordt toegepast binnen TQM is Statistical Process Control (SPC). Hierbij wordt op statistische wijze gekeken naar de processen en wordt er getracht de variatie in afwijkingen te minimaliseren [9]. Bij deze analyses en verbeteringen worden de uitvoerende medewerkers nadrukkelijk betrokken en worden verbeteringen uitgewerkt in nieuwe werkwijzen [9]. Deze benadering toont veel overeenkomsten met Lean.

Voor de verbeterpunten behorende bij de categorie IT in dit project is het lastig om geschikte literatuur te vinden. Dit omdat de verbeterpunten zeer specifiek zijn. Er is veel informatie te vinden over het maken van nieuwe informatiesystemen. Maar er bestaat in dit geval al een systeem en deze moet worden aangepast. Ook gaat het specifiek om een Excel bestand, wat het aantal resultaten in de literatuur nog meer verkleint. Om deze reden heb ik ervoor gekozen een aantal medewerkers van de afdeling ACCC te ondervragen over de wensen die er zijn met betrekking tot de Matrix. In het volgende hoofdstuk zal de uitkomst van deze gesprekken worden toegelicht.

Het eerste knelpunt uit hoofdstuk 2 zal worden aangepakt door een aantal aanpassingen in het bestand "de Matrix" te doen. Ook zal er een toelichting op het bestand worden geschreven, zodat de accountmanagers precies weten welke onderdelen belangrijk zijn om te controleren. In het volgende hoofdstuk wordt hier verder op ingegaan.

Het tweede knelpunt dat in hoofdstuk 2 is behandeld gaat over het handmatig opstellen van de facturen met daarop de vergoedingen. Deze handeling is zeer foutgevoelig en heeft daarom een hoge prioriteit om te worden opgelost. Doordat alle gegevens die nodig zijn voor het maken van deze facturen al aanwezig zijn in de Matrix moet het mogelijk zijn deze uit te breiden met een VBA programma zodat de facturen automatisch worden gegenereerd. Ook deze oplossing zal in het volgende hoofdstuk aan de orde komen. Het derde en vierde knelpunt behoren ook tot de categorie IT, deze knelpunten worden verder besproken onder het kopje Lean in dit hoofdstuk.

3.2 Communicatie

In de literatuur is veel informatie te vinden over de communicatie binnen organisaties, ook wel interne communicatie genoemd. Bij processen waarbij meerdere mensen of afdelingen betrokken zijn is het belangrijk de beheer informatie goed met elkaar te communiceren. Onder beheer informatie worden alle plannings, werkschema's en dergelijke verstaan [10]. Het is belangrijk dat elke betrokkene op de hoogte is van wat er moet gebeuren, op welk tijdstip en wie er verantwoordelijk is voor de betreffende taak. Deze communicatie is ook nodig om de eindverantwoordelijke in het proces de mogelijkheid te geven op tijd in te grijpen als het proces vertraging dreigt op te lopen.

De knelpunten behandeld in hoofdstuk 2 die tot deze categorie behoren zijn knelpunt 5 en 6. Deze knelpunten hebben beide betrekking op de communicatie tussen ACCC enerzijds en de relatiemanagers anderzijds. De planning voor het maken van de jaarwerken wordt opgesteld door een medewerker van ACCC. Deze planning wordt doorgesproken met de relatiemanager, zodat ook deze weet wanneer er een bepaalde actie van hem wordt verwacht. Echter, de relatiemanager is de contactpersoon richting de klant. En daarom weet de relatiemanager precies wanneer het jaarwerk bij de klant wordt verwacht. Hierdoor kan het gebeuren dat een relatiemanager de taken die moeten worden uitgevoerd voor het jaarwerk uitstelt, omdat de werkdruk op dat moment hoog is en hij weet dat het jaarwerk pas over een tijd wordt verwacht bij de klant.

Om deze reden is het belangrijk ook het achtste knelpunt direct mee te nemen in de oplossing. In dit knelpunt gaat het om het ontbreken van een eindverantwoordelijke voor het jaarwerk. Op dit moment ontbreekt de persoon die het gehele proces van het maken van het jaarwerk coördineert en in de gaten houdt wanneer het proces vertraging oploopt. Er is dus niemand die zich echt verantwoordelijk voelt voor de voortgang van het proces.

In het geval dat er geen werkinstructies zijn of het werk minder gestandaardiseerd is, is er veel meer communicatie tussen de deelnemende partijen nodig [10]. In zulke gevallen is het nodig coördinerende mechanismen aan het proces toe te voegen. Deze coördinerende mechanismen kunnen bestaan uit een nieuwe werkinstructie. Hierdoor weet elke werknemer wat er van hem of haar wordt verwacht. Ook is er direct een mogelijkheid tot controle, doordat er met behulp van de werkinstructie kan worden nagegaan of alle stappen eruit zijn afgerond. Deze theorie is vooral van toepassing op knelpunt 9 en 10. Deze knelpunten ontstaan doordat er een gebrek is aan werkinstructies.

Ook wordt er in de literatuur gesproken over werkzaamheden die lastig te standaardiseren zijn [10]. Al deze werkzaamheden zijn uniek en vragen om een eigen oplossing. Voor dit soort werkprocessen zijn de vaardigheden van de werknemers zelf bepalend voor de resultaten van de organisatie. De enige manier om deze werkprocessen te coördineren is ervoor te zorgen dat de werknemers over de juiste vaardigheden beschikken om de processen uit te kunnen voeren. Ook hier zijn knelpunt 9 en 10 weer op van toepassing. De oplossing voor deze knelpunten wordt in de volgende alinea besproken.

Ten slotte wordt er in de literatuur aangedragen dat het handig kan zijn om een database aan te maken waarin mogelijke oplossingen staan voor werkprocessen die niet gestandaardiseerd kunnen worden [10]. Deze database wordt aangevuld naarmate de kennis van collega's toeneemt. Op deze manier kunnen alle betrokken werknemers gebruik maken van de groeiende kennis van de afdeling. De knelpunten die goed op te lossen zijn met deze aanpak zijn knelpunt 9 en 10. In deze knelpunten gaat het om het gebrek aan kennis bij de onervaren relatiemanagers. Hierdoor is het voor hen lastig de toelichting op het jaarwerk samen te stellen. In het geval dat er een database wordt aangemaakt met veel voorkomende verklaringen voor stijgingen of dalingen in de waarden uit het jaarwerk, wordt het voor een onervaren relatiemanager eenvoudiger om de toelichting zelfstandig op te stellen. Op deze manier zal minder snel de hulp van de ervaren relatiemanager worden ingeschakeld, waardoor de kans op vertraging wordt verkleind.

Het zevende knelpunt uit hoofdstuk 2 gaat over het achteraf aanleveren van nieuwe informatie waardoor het jaarwerk moet worden aangepast. In het geval dat speciale afspraken met de klant niet zijn opgenomen in het contract is het lastig om deze nieuwe informatie eerder aan te leveren. In het geval dat de informatie wel in het contract staat kan er meer informatie uit de kick-off worden gehaald door de relatiemanagers een herinnering te sturen waarin het belang van deze kick-off nog eens wordt toegelicht.

3.3 Lean Management

Er is veel literatuur te vinden over het toepassen van de Lean management principes binnen organisaties. Zoals eerder genoemd in hoofdstuk 2 zijn knelpunten te categoriseren met behulp van zeven soorten verspillingen. Hierna volgt figuur 18 met een overzicht van de zeven verspillingen en de betekenis ervan[7].

Zeven soorten verspillingen	
Soort verspilling	Betekenis
Overproductie	Er wordt eerder, sneller of in grotere hoeveelheden geproduceerd dan de klant vraagt.
Wachttijden	Zowel producten die wachten op een volgende bewerking als medewerkers die wachten op een volgende taak.
Transport	Er is geen waarde toevoegende verplaatsing van onderdelen, materialen of informatie.
Overbodige processtappen	Zinloze bewerkingen en stappen die verder gaan dan waar de klant om vraagt.
Voorraden	Meer voorraad aanhouden dan nodig is voor een efficiënte productie.
Onnodige menselijke bewegingen	Mensen verplaatsen zich zonder dat het waarde toevoegt.
Defecten en fouten	Het proces heeft iets tot resultaat dat de klant onacceptabel zou vinden.

Figuur 18; De zeven soorten verspillingen.

Met behulp van de bovenstaande verspillingen zullen de verbeterpunten uit hoofdstuk 2 worden gecategoriseerd. De knelpunten die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen zijn allemaal in te delen bij de verspilling wachttijden of defecten en fouten. Onder wachttijden vallen alle knelpunten die een vertraging voor het jaarwerk op kunnen leveren, dit omdat er altijd een medewerker of klant is die wacht totdat de taak is volbracht. Het gaat hier om knelpunt 5 tot en met 10. De overige vijf knelpunten zijn in te delen bij defecten en fouten. Dit omdat het gevolg van deze knelpunten is dat de klant een jaarwerk ontvangt met daarin verkeerde waarden. Ook het vierde knelpunt behoort tot deze verspilling, want het tekort aan capaciteit komt voort uit de werkwijze waarbij er alleen aan het einde van het jaar een factuur wordt gemaakt voor de vergoedingen. Deze berekening leidt tot een verkeerde vergoeding, waardoor is voorgesteld deze berekening vier keer per jaar uit te voeren om zo de fout te verkleinen. Door deze verandering komt de capaciteit van ACCC onder druk te staan.

Contractueel is vastgesteld dat er wordt uitgegaan van de ultimo stand. Dit houdt in dat er alleen wordt gekeken naar de stand aan het einde van het jaar. Om de vergoeding toch nauwkeuriger te laten zijn in het geval van wijzigingen in de beleggingsmix, is ervoor gekozen om de berekening vier keer per jaar uit te voeren. Hierdoor wordt de fout verkleind en krijgt Zwitserleven eerder geld binnen. Om de capaciteit op de afdeling niet onder druk te laten komen is het van belang de optie kwartaalberekening in te bouwen in de tool. Hierdoor hoeft het voor ACCC niet veel extra werk te zijn om de berekeningen vier keer per jaar uit te voeren.

Naast het indelen van de knelpunten in de zeven verschillende verspillingen uit de Lean theorie, is er in dit werkstuk gebruik gemaakt van meer Lean technieken. De knelpunten van het proces zijn weergegeven in een verbeterlijst. Met behulp van deze verbeterlijst is aangegeven wat de urgentie van de betreffende knelpunten is. Verder is er bij de bepaling van de urgentie van de knelpunten uitgegaan van een klantgerichte aanpak, de knelpunten waar de klant direct het gevolg van merkt hebben de urgentie hoog gekregen. Ook dit is volgens de Lean principes, want Lean is een bedrijfsstrategie waarbij het erom gaat dat de klant tevreden is door hoogwaardige producten en diensten te leveren die exact zijn wat de klant nodig heeft [8].

4 Verbeteringen

In dit hoofdstuk zal een oplossing worden geleverd voor minimaal een van de verbeterpunten uit de eerdere hoofdstukken. Uit hoofdstuk 2 bleek al dat het aanpassen van de sheet voor het bepalen van de kosten voor het vermogensbeheer, de voorziening sterfte ontwikkeling en solvabiliteit direct vier verbeterpunten zou oplossen. Daarom zal ook eerst het bestand “de Matrix” worden aangepast. Daarna zal worden gekeken of er nog meer verbeterpunten met impact hoog kunnen worden opgepakt.

4.1 De Matrix

De Matrix heeft betrekking op het berekenen van de kosten voor het vermogensbeheer, de voorziening sterfte ontwikkeling (VSO) en de solvabiliteit. De vermogensbeheerkosten zijn kosten die in rekening worden gebracht door Zwitserleven voor het beheren van het vermogen van het SA. Deze kosten worden berekend over het beheerde vermogen exclusief de geactiveerde overrente. De kosten bestaan uit een vast tarief plus een deel dat afhankelijk is van de waarde van de activa en de soort activa. Deze kosten worden berekend met behulp van staffels op basis van een percentage van het beheerde vermogen. De VSO wordt opgebouwd omdat de premies uit het contract met een bepaalde sterftetafel worden berekend. In het geval dat het contract wordt overgezet naar een nieuw tarief moet er ook worden gerekend met nieuwe sterftetafels. Dit zorgt voor een verschil in de technische voorziening, doordat de nieuwe tarieven duurder zijn dan de oude. Dit verschil in technische voorziening wordt de reservesprong genoemd en deze kan worden gefinancierd met de VSO.

Door het aanpassen van de Matrix zullen, zoals eerder aangegeven, direct vier verbeterpunten worden opgelost. De sheet zal overzichtelijker worden voor de accountmanagers, zodat zij eenvoudiger de gegevens in het bestand kunnen controleren. Er zal een korte handleiding worden toegevoegd waarin een aantal punten staan die de aandacht verdienen bij het controleren van de gegevens door de accountmanagers. Ook zal de mogelijkheid worden ingebouwd om de berekening per kwartaal uit te voeren. Hierdoor zal het werk voor de afdeling ACCC worden beperkt waardoor de capaciteit op de afdeling niet onder druk komt te staan.

Om te bepalen wat de wensen zijn voor de nieuwe sheet is een aantal medewerkers van ACCC gevraagd naar deze wensen. Uit deze gesprekken bleek dat de huidige sheet als onoverzichtelijk wordt beschouwd. Verder wordt het vooral als lastig gezien dat de nota's voor de vergoedingen met de hand moeten worden opgesteld. Dit is zeer foutgevoelig terwijl deze nota direct in het jaarwerk terug te vinden is. Daarom is dit ook een van de belangrijkste punten die zal worden aangepakt gedurende dit onderzoek.

Ook is de sheet gemaakt door een oud medewerker van de afdeling die erg handig was met Excel, waardoor de formules voor de huidige medewerkers moeilijk te interpreteren zijn. Doordat het lastig is na te gaan hoe de formules werken, is het op dit moment moeilijk om onderhoudswerkzaamheden uit te voeren aan het bestand. Er kan wel vanuit worden gegaan dat de berekeningen die nu in de sheet worden uitgevoerd juist zijn, daarom heeft het aanpassen van de formules naar een eenvoudigere vorm een lagere prioriteit dan bijvoorbeeld het automatisch genereren van de facturen.

4.1.1 De MoSCoW lijst

De functionaliteitseisen voor de nieuwe sheet zijn gerangschikt met behulp van een MoSCoW lijst. Met behulp van deze MoSCoW lijst wordt gespecificeerd aan welke eisen het nieuwe bestand moet voldoen en welke eisen leuk zijn, maar niet noodzakelijk voor de functie van de sheet.

Must have's

- Het automatiseren van de aanmaak van de facturen voor in het jaarwerk.
- Handleiding voor het gebruik van de nieuwe sheet.
- Mogelijkheid om de berekening per kwartaal uit te voeren.
- Vermelden van uitzonderingen.

Should have's

- Overzichtelijke sheet
- Gereduceerd aantal tabs
- Gereduceerd aantal kolommen
- Eenvoudigere formules
- Toelichting voor de accountmanagers voor het controleren van de gegevens in de sheet.

Could have's

- De lay-out van het bestand aanpassen zodat in een kolom alle gegevens van 1 SA staan in plaats van in een rij.

Won't have's

- Er zullen altijd SA contracten zijn waarvoor een specifieke berekening zal moeten worden gemaakt, deze specifieke situaties hoeven niet te worden ingebouwd in de sheet.
- De tabbladen met overzichten uit Mellon en Business Objects hoeven niet worden aangepast.

Uit de bovenstaande rangschikking blijkt dat er een aantal functies zijn die echt noodzakelijk zijn voor een verbetering van de werkwijze, deze functies zijn genoemd onder het kopje must have. In eerste instantie zal er bij de aanpassing van het huidige bestand naar worden gestreefd om al deze punten te verwerken in het nieuwe bestand. Het belangrijkste punt hierbij is het automatiseren van de aanmaak van de facturen voor de vergoedingen, omdat deze klus veel tijd vraagt van de medewerkers van de afdeling ACCC. Ook is het handmatig samenstellen van de facturen zeer foutgevoelig en doordat de factuur direct bij de klant terecht komt kun je als organisatie niet het risico lopen verkeerde bedragen in rekening te brengen.

De mogelijkheid om de berekening per kwartaal uit te voeren is essentieel. Door het inbouwen van deze functie zal de uitkomst van de vergoedingen nog nauwkeuriger zijn en zal de werkdruk op de afdeling niet onder druk komen staan. Verder is het belangrijk duidelijke handleidingen toe te voegen, zodat zowel de medewerkers van ACCC als de accountmanagers overweg kunnen met de nieuwe sheet.

Onder het kopje should have staan een aantal functies die goed zijn om te verwerken in de nieuwe sheet, maar niet noodzakelijk voor de werking ervan. De eenvoudigere formules is een functie waar op

dit moment nog niet naar wordt gekeken. De huidige werking van de sheet is goed, er kan dus vanuit worden gegaan dat de formules goed werken. Het aanpassen van de formules zal veel tijd kosten, terwijl de besparing die er tegenover staat niet groot is. Alleen in het geval dat er onderhoud aan de sheet plaats zal moeten vinden zal de aanpassing van de formules tijd besparen. Dit valt niet onder de primaire werkzaamheden, waardoor er eerst naar de andere functies uit de lijst zal worden gekeken.

Vanuit de afdeling ACCC is de wens uitgesproken om de lay-out van de sheet aan te passen. In deze nieuwe lay-out zouden de nummers van de contracten in de eerste rij moeten staan. Alle overige gegevens over het contract zouden dan in dezelfde kolom staan in plaats van in dezelfde rij. Deze functie is geplaatst bij could have, omdat het inbouwen van deze opmaak veel tijd zal kosten, terwijl het geen tijdsbesparing op zal leveren. Hierdoor is ervoor gekozen deze functie niet in te bouwen in de nieuwe sheet.

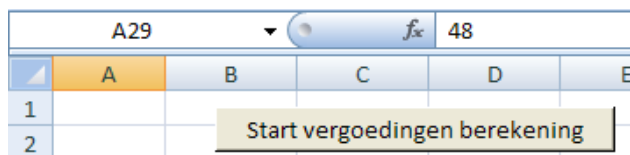
Ten slotte staan er twee punten onder het kopje won't have. Deze functies hoeven niet te worden ingebouwd in het nieuwe systeem. Er zullen altijd SA contracten zijn waarvoor een specifieke berekening zal worden gevraagd, omdat deze te veel afwijkt van de algemene berekeningswijze. Doordat er elk jaar weer nieuwe berekeningswijzen bijkomen is het onmogelijk al deze varianten in te bouwen.

4.1.2 De nieuwe sheet

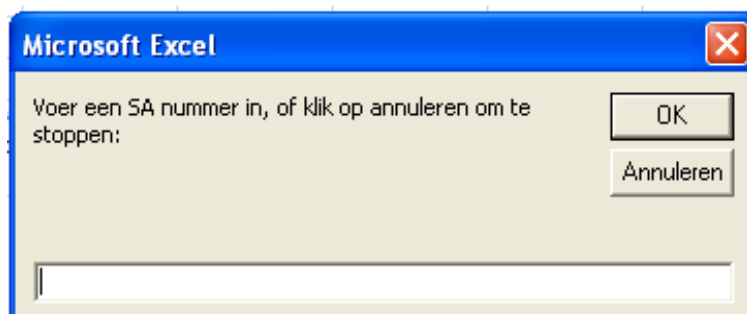
Bij het maken van de aanpassingen aan de Matrix heb ik ervoor gekozen om een geheel nieuwe sheet te maken met daarin invoer afkomstig uit de originele Matrix. Dit betekent dat de originele Matrix alleen nog wordt gebruikt voor het maken van invoer voor het nieuwe programma. De nieuwe sheet bestaat uit slechts vier tabbladen; de invoer, VMB, VSO en Solv. Deze tabbladen zullen straks verder worden toegelicht. In de invoer worden gegevens uit de tabbladen contract, berekeningen en gekoppelde balans v&w gehaald. Al deze gegevens zijn nodig om de vergoedingen te bepalen.

De invoer uit het originele bestand wordt gekopieerd naar de nieuwe sheet, "bepaal vergoedingen.xlsx". Zoals eerder gezegd bestaat deze sheet uit vier tabbladen. Het eerste tabblad heet VMB, hierin wordt de factuur voor de vermogensbeheerkosten gemaakt. In het tabblad VSO komt de factuur voor de voorziening sterfte ontwikkeling en in het tabblad Solv de factuur voor de solvabiliteitskosten. Al deze facturen kunnen direct in het jaarwerk worden geplaatst en naar de klant worden verzonden.

Figuur 19 laat de knop zien waarmee de berekening van de vergoedingen wordt gestart, deze knop staat in het tabblad invoer. Door op de knop te drukken worden direct alle drie de facturen opgesteld voor het betreffende SA nummer. Nadat er op de knop is gedrukt verschijnt het scherm uit figuur 20. Zoals uit het scherm valt af te lezen moet de medewerker hier het SA nummer invoeren of op Annuleren klikken om te stoppen.

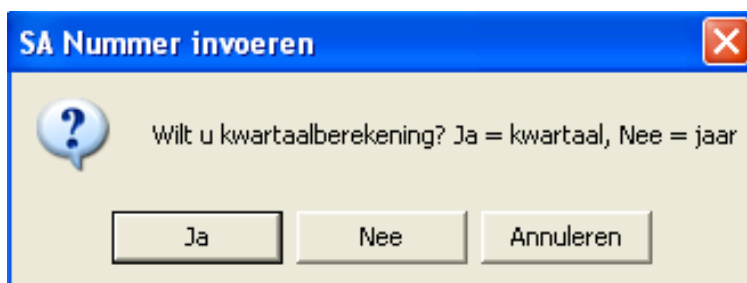


Figuur 19; Start knop voor de berekening.



Figuur 20; Het invoeren van het SA nummer.

Nadat het SA nummer is ingevoerd en de OK button is aangeklikt verschijnt het scherm uit figuur 21. Dit scherm geeft de medewerker de keuze om een kwartaalberekening of jaarberekening uit te voeren. Vervolgens hoeft er alleen nog op Ja of Nee gedrukt te worden om de facturen te maken.



Figuur 21; Keuzeschermb voor wel of geen kwartaalberekening.

Op deze manier kunnen de facturen voor de jaarwerken heel snel worden samengesteld, hierdoor hoeft het voor de afdeling geen probleem te zijn om de cijfers per kwartaal op te leveren. Voor het maken van deze sheet is gebruik gemaakt van Visual Basic for Applications (VBA). VBA is de programmeertaal achter Excel waarmee macro's kunnen worden geschreven. De macro voor deze sheet bestaat uit alle berekeningen die nodig zijn voor het bepalen van de vergoedingen. Zoals in eerdere hoofdstukken genoemd wordt er in de bepaling van de vermogensbeheerkosten gerekend met behulp van staffels. Figuur 22 laat de staffels zien voor de verschillende beleggingen die voor kunnen komen binnen een Separate Account.

Deze percentages en staffels zijn de meest voorkomende, maar voor veel contracten zijn afzonderlijke afspraken gemaakt waardoor er met andere staffels of percentages moet worden gerekend. De handleiding in de volgende paragraaf geeft aan voor welke SA's een aanpassing in het programma is gedaan, zodat er toch de juiste factuur uitkomt. In enkele gevallen is een kleine handmatige aanpassing in de factuur noodzakelijk, omdat de rekenwijze voor het betreffende SA niet te achterhalen is.

Voor de berekening van de jaarkosten per jaar is uitgegaan van de waarden uit de Matrix. Voor de kwartaalberekening zijn de percentages gedeeld door 4. Hierbij moet er nog rekening mee worden gehouden dat Zwitserleven rente kan ontvangen over het geld om dat het nu eerder binnen komt. Daarom is er in de macro ingebouwd dat het percentage gedeeld door 4 nog eens wordt gedeeld door de $(\text{actuele rente})^{9/12}$. Voor het geval de berekening voor het eerste kwartaal wordt uitgevoerd. Voor het tweede kwartaal wordt er bijvoorbeeld door $(\text{actuele rente})^{6/12}$ gedeeld.

Vaste vergoeding 2010	5.872,35	
Variabele vergoedingen		
Zwitserleven Government Fond en Liquide Middelen	0.1% tot 0.075% over	35.100.000 het meerdere
Zwitserleven Credit Fonds en Obligatiefonds	0.21% tot 0.180% tot 0.15% over	35.100.000 70.200.000 het meerdere
Discretionaire obligaties	0.25% tot 0.2% tot 0.15% tot 0.12% over	11.600.000 35.100.000 70.200.000 het meerdere
Zwitserleven Europees Aandelelfonds	0.35% tot 0.3% over	11.600.000 het meerdere
Zwitserleven Vastgoedfonds	0.15% over	het belegd vermogen
Vanguard Fondsen	0.2% tot 0.15% tot 0.1% tot 0.075% over	11.600.000 35.100.000 70.100.000 het meerdere
Extern vermogensbeheer	0.25% tot 0.2% tot 0.15% over	11.600.000 35.100.000 het meerdere

Figuur 22; Portefeuillemanagement Zwitserleven.

4.1.3 Handleiding

Voor het gebruik van de sheet om de vergoedingen te bepalen is een handleiding geschreven. Hierin wordt stap voor stap toegelicht wat er moet worden gedaan om de facturen te maken voor de vergoedingen.

Er moet eerst voor worden gezorgd dat de nieuwste gegevens uit de Matrix in het bestand komen te staan.

- Open hiervoor de Matrix.
- Ga vervolgens naar het tabblad invoer
- Selecteer alle gevulde velden
- Klik op kopiëren
- Open het bestand Bepaal Vergoedingen.xlsx
- Ga naar het tabblad invoer
- Plak de gekopieerde cellen als waarden in cel A3. Dit doe je door in cel A3 op je rechtermuisknop te klikken, plakken speciaal te selecteren en in het keuzemenu waarden aan te vinken.
- Alle benodigde gegevens voor het berekenen van de vergoedingen zijn nu aanwezig in de nieuwe sheet. Vervolgens is het belangrijk dat de macro weet welke waarden in welke kolom staat. Hier kan voor worden gezorgd door de kolomnummers mee te geven in de macro.
- Open de VBA code, dit doe je door tegelijk op Alt en F11 te klikken.
- Door een stukje naar beneden te scrollen kom je in het gedeelte waar staat "Stel hier de waarden van de kolommen in". Figuur 23 laat zien hoe deze code eruit ziet.

```

Dim ColKorting As Variant
Dim ColCashswap As Variant
Dim ColPerfFee As Variant
Dim ColDeposito As Variant
Dim ColObligatieAFS As Variant
Dim ColLening As Variant
Dim ColPerclening As Variant
Dim rente As Variant
Dim kwartaalNummer As Variant

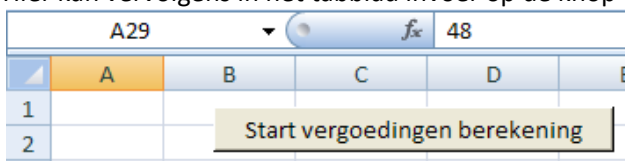
'Stel hier de waarden van de kolommen in
Sub waardenInstellen()
  'Algemeen
  Jaar = 2010
  kwartaalNummer = 1
  rente = 1.03

  'Beleggingen
  ColZLEuropees = 6
  ColVangEmergingMarkets = 7
  ColVangInvSerGlobal = 8
  ColZLCF = 10
  ColLiqMidd = 15
  ColGovBonds = 11
  ColObligaties = 14

```

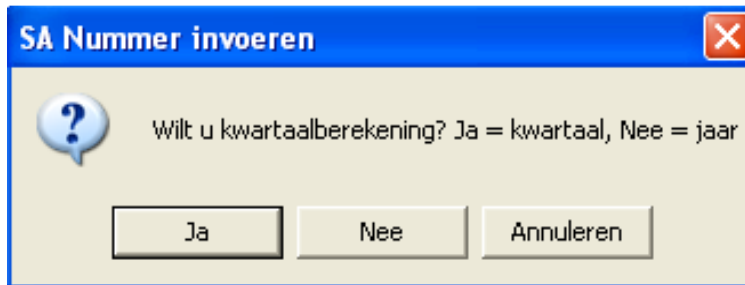
Figuur 23; Instellen van de kolommen.

- Hier kan worden aangegeven in welke kolom de gevraagde gegevens staan. Zo staan bijvoorbeeld de waarden voor Zwitserleven Europees Aandelenfonds in kolom 6.
- In figuur 23 is verder te zien dat er kan worden ingevuld voor welk jaar de berekening wordt gemaakt. Pas dit aan naar het juiste jaartal.
- In het geval er een kwartaalberekening wordt uitgevoerd moet het nummer van het kwartaal waarvoor wordt gerekend worden ingevoerd, dit is dus 1, 2, 3 of 4. Ook moet de actuele rente van de rekening waarop het geld wordt geplaatst bij Zwitserleven worden ingevuld. Op dit moment is dat als default op 3% rente gezet. Hiermee wordt ervoor gezorgd dat Zwitserleven niet meer geld kan verdienen aan het vermogensbeheer door per kwartaal te gaan rekenen, doordat de vergoeding wordt aangepast naar de actuele rentestand.
- Als alle gegevens zijn ingevuld kan er terug worden gegaan naar de Excel sheet.
- Hier kan vervolgens in het tabblad invoer op de knop uit figuur 24 worden geklikt.



Figuur 24; Knop voor het starten van de berekening.

- Vervolgens wordt er gevraagd om het SA nummer in te geven waarvoor de facturen moeten worden opgesteld. Let er op dat er voor de nummers 1 t/m 9 eerst een 0 ingevoerd moet worden. SA nummer 2 voer je dus in door 02 in te voeren.
- Vervolgens verschijnt het scherm uit figuur 25.



- *Figuur 25; Keuzeschermb voor wel of geen kwartaalberekening.*

- In dit scherm kan worden aangegeven of er een jaar- of kwartaalberekening moet worden uitgevoerd door op Ja of Nee te klikken.
- Vervolgens verschijnen in de tabbladen VMB, VSO en Solv de bijbehorende facturen.
- Doordat er in het programma van een standaard lay-out voor de facturen wordt uitgegaan kan het gebeuren dat een aantal regels leeg zijn. Deze regels moeten dan handmatig worden verborgen, zodat alleen de regels die nodig zijn voor het betreffende SA op de factuur komen. Dit kan worden gedaan door op het nummer van de regel te gaan staan en op de rechtermuisknop te klikken en vervolgens verbergen te selecteren.
- Er blijven altijd een aantal uitzonderingen bestaan waardoor de automatisch aangemaakte factuur nog een handmatige aanpassing vraagt. Controleer daarom altijd of het SA nummer voorkomt in de onderstaande lijst.

4.1.4 Uitzonderingen

Elk SA is een afzonderlijk contract, waarin bijzondere afspraken worden gemaakt met de klant. Er zijn een aantal SA's waarin bijvoorbeeld is afgesproken dat het credit fund wordt gerekend tegen de tarieven van de government bonds. Deze bijzonderheden zijn allemaal verwerkt in de tool. Er blijven echter een aantal aanpassingen over die met de hand moeten worden aangepast. Er zijn in totaal 5 van de 78 contracten waarvoor een handmatige aanpassing is vereist. Alle andere bijzonderheden zijn verwerkt in de tool en worden automatisch verwerkt in de facturen. Nu volgt een overzicht waarin per SA staat aangegeven welke bijzonderheden in de tool zijn verwerkt voor dat SA.

SA 01: Voor dit SA gaat de berekening niet goed, dit komt doordat dit contract samenhangt met nummer 82. De berekening van deze contracten gaat op een totaal andere wijze dan voor de andere contracten, daarom moeten de facturen voor deze SA contracten handmatig op worden gesteld.

SA 06: Voor dit SA zijn de staffels en percentages voor het Zwitserleven Credit Fund en de Discretionaire obligaties gelijk aan elkaar. Daarom worden de kosten voor deze beleggingen samengenomen onder het kopje obligaties.

SA 08: Voor dit SA is een korting ingeregeld, deze korting staat op de factuur onder het kopje contractuele korting.

SA 16: De berekening gaat voor dit SA nog niet helemaal goed, ook wordt de performance fee niet meegenomen. Dit moet handmatig worden aangepast.

SA 19: Voor dit SA zijn de Obligaties AFS opgeteld bij de obligaties, dit is ook aangepast op de factuur door de naam obligaties te veranderen in obligaties incl. obligaties AFS.

SA 20: Het Zwitserleven Credit Fund en de obligaties worden gerekend onder de staffel van de government bonds en liquide middelen.

SA 22: Voor dit SA gaat het maken van de factuur nog niet helemaal goed. Er is nog een bedrag belegd in overige aandelen, dit moet handmatig worden toegevoegd aan de factuur.

SA 30: Voor dit SA zijn de staffels en percentages voor het Zwitserleven Credit Fund en de Discretionaire obligaties gelijk aan elkaar. Daarom worden de kosten voor deze beleggingen samengenomen onder het kopje obligaties.

SA 34: Voor dit SA zijn de liquide middelen meegenomen in de berekening van de kosten voor de obligaties. De naam op de factuur voor obligaties is veranderd in obligaties incl. liquide middelen.

SA 35: In de Matrix zijn de kosten voor het aandelenfonds handmatig aangepast. Deze aanpassing is hier niet gedaan omdat de rekenwijze achter deze aanpassing niet te achterhalen is.

SA 48: Dit SA heeft een lening, de kosten hiervoor zijn opgeteld bij de totale vermogensbeheerkosten.

SA 49: Voor dit SA is een korting ingeregeld, deze korting staat op de factuur onder het kopje contractuele korting.

SA 53: Voor dit SA is een korting ingeregeld, deze korting staat op de factuur onder het kopje contractuele korting.

SA 57: Voor dit SA zijn de government bonds meegenomen in de berekening van de kosten voor de obligaties. De naam op de factuur voor obligaties is veranderd in obligaties incl. government bonds.

SA 58: Voor dit SA is de Cash Swap opgeteld bij Government Bonds, echter hebben de kosten nog steeds een klein verschil met de berekende kosten in de Matrix, dit moet indien nodig handmatig worden aangepast.

SA 59: De vergoeding voor de Vanguard Emerging Markets is gerekend tegen onbelast tarief in de Matrix. Dit wordt ook in de automatische factuur gedaan.

SA 62: In de Matrix zijn de kosten voor het aandelenfonds handmatig aangepast. Deze aanpassing is hier niet gedaan omdat de rekenwijze achter deze aanpassing niet te achterhalen is.

SA 82: Voor dit SA gaat de berekening niet goed, dit komt doordat dit contract samenhangt met nummer 1. De berekening van deze contracten gaat op een totaal andere wijze dan voor de andere contracten, daarom moeten de facturen voor deze SA contracten handmatig op worden gesteld.

SA 83: De obligaties worden gerekend onder de staffel van de government bonds en liquide middelen.

SA 84: De vergoeding voor de Vanguard Emerging Markets is gerekend tegen onbelast tarief in de Matrix. Dit wordt ook in de automatische factuur gedaan.

SA 88: Voor dit SA is de deposito opgeteld bij de liquide middelen. Dit is ook verwerkt in de naam.

SA 91: Voor dit SA is de performance fee bij de totale vergoeding opgeteld. Hierdoor is de naam ook aangepast naar totale vermogensbeheerkosten incl. performance fee.

SA 98: In de matrix zijn geen vergoedingen ingevuld voor dit SA. De automatische berekening komt wel met een vergoeding, dit moet indien nodig handmatig worden aangepast.

SA 100: De liquide middelen voor dit SA worden in de matrix niet meegenomen, in de automatische gemaakte factuur wel. Ook zit er een klein verschil in de waarde voor de obligaties. Dit moet indien nodig handmatig worden aangepast.

4.1.5 Toelichting voor de accountmanagers

Een van de should haves uit de lijst is het schrijven van een toelichting voor de accountmanagers die het controleren van de cijfers uit de Matrix een stuk eenvoudiger maakt. Deze toelichting door mij worden geschreven voor de afdeling, maar door de hogere prioriteit van de tool is deze nog niet geschreven.

Door het in gebruik nemen van de nieuwe sheet zijn alle punten onder must have in de MoSCoW lijst verwerkt. Ook de meeste punten onder should have zijn verwerkt, op de eenvoudigere formules na. De nieuwe sheet heeft namelijk minder kolommen en tabbladen en is een stuk overzichtelijker. Wel wordt er nog input gebruikt van het grote bestand, maar voor de controle van de cijfers kan naar de nieuwe sheet worden gekeken.

4.2 Het schrijven van de tekstuele toelichting

Een ander verbeterpunt waarvoor de oplossingen zijn onderzocht is het schrijven van de toelichting door de relatiemanagers. Er is door drie medewerkers van de afdeling Customer Services Corporate Clients Rekentechniek (CCR) meegelopen bij het maken van de toelichting door de relatiemanagers. Dit is gedaan om te kunnen beoordelen hoe het proces op dit moment wordt aangepakt en waar de medewerkers van CCR eventueel waarde toe kunnen voegen, doordat zij vaak beter overweg kunnen met Excel en berekeningen.

Uit dit onderzoek blijkt dat veel handelingen voor het controleren van het jaarwerk handwerk is. Hierdoor is het lastig om een aantal processen hieruit te automatiseren. Gedurende het boekjaar kunnen er veel verschillende mutaties plaats hebben gevonden. Deze mutaties zitten vaak vers in het geheugen van de relatiemanagers, wat het voor hen makkelijker maakt om de verschillen tussen het voorgaande boekjaar en het huidige boekjaar te verklaren. Deze informatie is niet direct aanwezig bij een medewerker van CCR, daarom is het voor een medewerker van CCR lastig om op dit gebied waarde toe te voegen aan het proces.

Een punt waar CCR wel waarde toe zou kunnen voegen is de ondersteuning van onervaren relatiemanagers bij het opstellen van de toelichting. Voor de onervaren relatiemanagers blijkt het vaak lastig om de toelichting op te stellen, omdat het lastig wordt gevonden een bepaalde stijging of daling in premies, koopsommen en reserves te verklaren. En dus wordt hier vaak de hulp van een ervaren relatiemanager gevraagd. In principe is het goed dat deze hulp wordt ingeschakeld, maar het kan gebeuren dat de werkdruk bij de ervaren relatiemanager te groot wordt. Vanuit ACCC wordt ernaar gestreefd een relatiemanager hoogstens twee jaarwerken per week te laten toelichten. Op deze manier wordt de werkdruk beperkt. Als de relatiemanager dan ook nog gaat helpen bij het toelichten van

andere jaarwerken, bestaat de kans dat de werkdruk te hoog wordt en de jaarwerken te laat terug zullen zijn bij ACCC. Hierdoor kan het gehele proces vertraging oplopen en bestaat de kans dat het jaarwerk te laat naar de klant wordt verstuurd.

Een oplossing hiervoor zou zijn om elke onervaren relatiemanager te koppelen aan een medewerker van CCR. Op deze manier kunnen zij samen de toelichting voor in het jaarwerk gaan schrijven. Dit zal voor zowel de medewerker van CCR als de relatiemanager gunstig zijn. De relatiemanager kan op deze manier zelf de toelichting samen stellen zonder de werkdruk bij andere relatiemanagers te verhogen. Voor de medewerkers van CCR is het leerzaam te zien waar de berekeningen die door hen worden uitgevoerd voor worden gebruikt. Dit jaar zijn alle jaarwerken afgerond, daarom zal er aan het begin van het volgende jaar een pilot worden gehouden waarin een aantal medewerkers van CCR worden gekoppeld aan onervaren relatiemanagers. Op deze manier zal worden gekeken of deze samenwerking ook daadwerkelijk waarde op zal gaan leveren voor het proces.

Zoals in eerdere hoofdstukken genoemd, ontstaat er door deze samenwerking wel een ander punt dat te verbeteren is. Op dit moment is er op de afdeling van de relatiemanagers slechts een sjabloon aanwezig waarin een aantal mogelijke verklaringen genoemd staat voor stijgingen of dalingen in het jaarwerk. Om er voor te zorgen dat elke relatiemanager op dezelfde manier te werk gaat bij het schrijven van de toelichting, is het goed een werkinstructie op te stellen voor dit proces. Ook zou het gebruik van een checklist, waarin kan worden afgevinkt welke stappen zijn gezet, worden ingevoerd. Op deze manier wordt ervoor gezorgd dat alle punten zijn gecontroleerd voordat het jaarwerk wordt geretourneerd naar ACCC, hiermee worden fouten in het jaarwerk tegengegaan. Ook zal er een database worden gemaakt waarin veel voorkomende verklaringen voor een stijging of daling in de premies, koopsommen en reserves staan. Op deze manier moet het makkelijker worden de toelichting op te stellen.

Met de implementatie van de verbeteringen genoemd in paragraaf 4.1 en 4.2 zijn de volgende knelpunten opgelost: 1, 2, 3, 4, 9 en 10. Knelpunt 1 zal in de toekomst nog kunnen worden opgelost door een geheel nieuwe sheet te maken voor de matrix. Hier was echter tijdens dit onderzoek niet genoeg tijd voor. Voor de overige knelpunten zal in het volgende hoofdstuk een aanbeveling worden gedaan voor een mogelijke oplossing.

5 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk zullen mogelijke oplossingen worden aangedragen voor de nog openstaande verbeterpunten uit hoofdstuk 2. Voor de duidelijkheid zijn de knelpunten aangegeven met hetzelfde nummer als in hoofdstuk 2. Voor het overzicht is er weer gebruik gemaakt van de verbeterlijst uit de Lean technieken, deze verbeterlijst is weergegeven in figuur 26 aan het einde van dit hoofdstuk. De lijst is aangevuld met een extra kolom "Oplossing". In deze kolom staat een korte omschrijving van de mogelijke oplossing voor het verbeterpunt. Deze oplossingen zullen nu verder worden toegelicht.

5.1 *Afstemming tussen ACCC en relatiemanagers*

De verbeterpunten 5 en 6 kunnen beide met dezelfde aanpak worden opgelost of verbeterd. De relatiemanager is uiteindelijk de persoon die het contact met de klant onderhoudt. Hierdoor weet de relatiemanager precies wat de verwachtingen zijn vanuit de klant. De planning voor het maken van het jaarwerk wordt opgesteld door een medewerker van ACCC. Op het moment dat een relatiemanager een jaarwerk ter controle krijgt van ACCC maar weet dat de klant het jaarwerk pas over twee maanden verwacht, kan het zo zijn dat er geen druk wordt gevoeld om de gestelde deadline door ACCC te halen. Het is daarom een goed idee om de planning vooraf goed af te stemmen met de relatiemanager. De uiterlijke deadline voor de klant kan worden gecommuniceerd naar de medewerker van ACCC die de planning opstelt, zodat deze iets ruimer kan worden gemaakt. Op deze manier zal het werk op tijd worden afgeleverd door de relatiemanager aan ACCC, omdat deze anders verantwoording af moet leggen bij de klant.

5.2 *Onvolledige informatie*

Het zevende verbeterpunt gaat over het later aanleveren van bijzonderheden over het contract. In veel gevallen zal deze situatie blijven bestaan doordat deze informatie nooit contractueel is vastgelegd. Daarom moet er in de planning altijd rekening mee worden gehouden dat er nog wijzigingen kunnen komen. Op deze manier zal er altijd tijd zijn om aanpassingen te doen aan het jaarwerk en het toch op tijd te leveren aan de klant.

Een aantal bijzonderheden over het contract hadden wel al vooraf aangeleverd kunnen worden. Door vooraf een herinnering te sturen naar de relatiemanagers waarin wordt gevraagd de kick-off voor de contracten uit de portefeuille van de betreffende relatiemanager voor te bereiden, kan er meer uit de kick-off worden gehaald. Ook kunnen de relatiemanagers worden gestimuleerd zo veel mogelijk informatie vooraf kenbaar te maken bij ACCC door een prijs in te stellen; de relatiemanager met de minste aanpassingen wint dan een prijs.

5.3 *Eindverantwoordelijke jaarverslag*

Op dit moment is er geen eindverantwoordelijke voor het jaarverslag. Er is dus niemand aansprakelijk in het geval het jaarwerk te laat wordt afgeleverd. Dit kan worden voorkomen door voor ieder jaarwerk een proceseigenaar aan te stellen. Deze persoon houdt de voortgang van het jaarwerk in de gaten en appelleert zodra het jaarwerk vertraging dreigt op te lopen. De proceseigenaar is onafhankelijk, zodat de afdeling waar de vertraging wordt opgelopen geen rol speelt in het beoordelingsvermogen van de proceseigenaar voor deze vertraging.

5.4 *Incorrecte data*

De data die wordt gebruikt door ACCC is afkomstig van veel verschillende afdelingen. Dit maakt de controle binnen de afdeling erg lastig. Daarom wordt er in eerste instantie van uitgegaan dat de cijfers correct zijn. Er wordt alleen een check uitgevoerd met behulp van de overzichten uit Mellon en Business Objects. Het blijkt dat de aangeleverde cijfers toch niet altijd correct zijn, waardoor een extra controle op de cijfers noodzakelijk is. Een oplossing hiervoor zou een samenwerking tussen de afdeling CCR en ACCC kunnen zijn. CCR zal dan eerst een controle op de cijfers uitvoeren die in het jaarwerk komen. Veel van de cijfers in het jaarwerk worden al door CCR berekend, daardoor kan de controle door deze afdeling veel sneller worden uitgevoerd dan wanneer ACCC opnieuw de berekeningen zal moeten maken.

Verbeterpuntenlijst Opstellen Jaarwerken						
Nr.	Processtap	Wat gaat er fout?	Wat is de oorzaak?	Wat is het effect?	Impact	Oplossing
5	Controle jaarwerk door relatiemanager	De controle is niet klaar voor de afgesproken deadline.	Dit kan verschillende oorzaken hebben zoals vakanties en slechte communicatie over de planning tussen ACCC en de relatiemanagers. Ook kan de werkdruk te hoog worden bij de relatiemanagers.	Het maken van het jaarwerk loopt vertraging op en kan niet worden goedgekeurd.	Gemiddeld	De uiterlijke deadline van de klant moet ook bij ACCC bekend zijn. Daarnaast moet de planning goed worden afgestemd tussen beide partijen.
6	Aanleveren administratiekosten en toelichting op jaarwerk	De gegevens worden te laat aangeleverd, hierdoor kan ACCC niet starten met de interne review van het jaarwerk.	De planning is niet goed afgestemd tussen ACCC en de relatiemanagers.	Het proces loopt vertraging op.	Gemiddeld	Ook hier moet goed worden gecommuniceerd over uiterlijke deadline van het jaarwerk.
7	Melden van bijzonderheden SA	Na goedkeuring van het jaarwerk worden er nog bijzonderheden aangeleverd door de relatiemanager die in het jaarwerk moeten worden opgenomen.	Geen goede voorbereiding op de kick-off of onvolledige gegevens in het contract. Het kan altijd voor blijven komen dat er tussentijds nog dingen worden opgenomen.	Het jaarwerk moet opnieuw worden aangepast, dit kost extra tijd.	Gemiddeld	Er moet vooraf een reminder naar de relatiemanagers worden gestuurd met de vraag of zij de kick-off willen voorbereiden.
8	Werkwijze relatiemanagers	De planning voor het jaarwerk wordt niet gehaald.	Er is geen eindverantwoordelijke voor het jaarwerk.	De klant ontvangt het jaarwerk te laat.	Gemiddeld	Er wordt een proceseigenaar aangesteld voor elk SA, deze persoon is eindverantwoordelijk voor het jaarwerk.
11	Controle data	De verkeerde cijfers worden in het jaarwerk geplaatst.	De cijfers zijn afkomstig van veel verschillende afdelingen, dit maakt het voor ACCC lastig om te controleren. Ook ontbreekt er op de afdeling een stukje kennis om de berekeningen zelf te controleren.	De klant is ontevreden, want krijgt verkeerde gegevens toegestuurd en het levert extra werk op.	Hoog	Hier is het wellicht mogelijk een samenwerking aan te gaan met de afdeling CCR. Zij leveren veel gegevens voor in het jaarwerk aan en kunnen de berekeningen controleren.

Figuur 26; Verbeterlijst met oplossingsmethoden.

Conclusie

In de inleiding van dit werkstuk is de probleemstelling voor het onderzoek aan de orde gekomen. Deze probleemstelling is: “Hoe kan het proces voor het maken van de jaarverslagen binnen Zwitserleven worden geoptimaliseerd?”. Door eerst het huidige proces van het maken van jaarverslagen in kaart te brengen, is onderzocht waar in dit proces verbetering plaats kan vinden. Deze verbeterpunten zijn in hoofdstuk 2 samengevoegd tot een verbeterpuntenlijst. In totaal waren er elf punten waarop het proces zou kunnen worden verbeterd.

Vooraf het bepalen van de vergoedingen voor het vermogensbeheer, de solvabiliteit en voorziening sterfte ontwikkeling voor de Separate Accounts, is een deelproces binnen het gehele proces van de jaarwerken dat de aandacht verdient. Tijdens het onderzoek is gebleken dat er op dit moment gebruik wordt gemaakt van een Excel sheet waarin alle data benodigd voor het bepalen van de vergoedingen is opgeslagen. Deze sheet wordt de Matrix genoemd. Deze Matrix was lastig in het gebruik door de vele kolommen, tabbladen, onoverzichtelijkheid en lastige formules. Een van de gevolgen daarvan is dat de facturen voor de vergoedingen handmatig werden opgesteld voor alle jaarwerken. Hiervoor is tijdens dit onderzoek een oplossing gevonden.

Aan de huidige Matrix is een extra tabblad toegevoegd. Dit tabblad heet invoer en haalt alle benodigde gegevens voor het bepalen van de vergoedingen uit de overige tabbladen in de sheet. Vervolgens is er een nieuwe sheet aangemaakt. In deze sheet is een tool gemaakt waarmee de facturen voor de drie verschillende vergoedingen automatisch kunnen worden gemaakt. Deze sheet heet Bepaal Vergoedingen. Het tabblad met de invoer uit de originele sheet moet worden gekopieerd naar de nieuwe en vervolgens hoeft er alleen nog op een startknop te worden gedrukt om de vergoedingen te bepalen.

Ook is er in de nieuwe sheet een optie ingebouwd waarmee er kan worden gekozen voor een kwartaalberekening. Door de facturen voor de vergoedingen vier keer per jaar aan te maken wordt de bepaling ervan nauwkeuriger. Dit komt omdat er tussentijds kan worden gewijzigd van beleggingsmix en er contractueel is afgesproken dat er voor de bepaling van de vergoedingen alleen wordt gekeken naar de laatst bekende samenstelling van de beleggingsmix. Een ander voordeel van het per kwartaal aanleveren van de facturen is dat er eerder geld binnenkomt bij Zwitserleven. Op dit moment komt er alleen aan het eind van het jaar een vergoeding binnen, dit wordt dan vier keer per jaar. Doordat de nieuwe sheet in staat is om met een druk op de knop de facturen voor de vergoedingen voor het betreffende SA op te stellen, wordt er veel werk bespaard voor de medewerkers van de afdeling ACCC. De bepaling van de kosten per kwartaal zal dan ook kunnen worden gedaan met dezelfde capaciteit.

Verder bleek er uit het onderzoek dat het door de accountmanagers lastig wordt gevonden de data in de Matrix te controleren. Doordat het opstellen van de facturen het inbouwen van de mogelijkheid tot kwartaalberekening een hogere prioriteit hadden dan de overzichtelijkheid van de sheet, zijn de formules in de sheet niet aangepast. Wel wordt er voor de accountmanagers een toelichting geschreven voor het controleren van de data in de sheet.

De overige verbeterpunten die tijdens het onderzoek naar voren zijn gekomen hebben betrekking op de communicatie tussen de verschillende afdelingen betrokken bij het maken van de jaarwerken. Voor het oplossen van deze verbeterpunten is in het laatste hoofdstuk een aantal aanbevelingen gedaan. Twee

verbeterpunten waarvoor in dit onderzoek nog wel oplossingen zijn aangedragen zijn verbeterpunt 9 en 10. Deze verbeterpunten hadden betrekking op het schrijven van de toelichting op het jaarwerk door de relatiemanagers. Uit het onderzoek bleek dat het voor de onervaren relatiemanagers lastig is de toelichting zelfstandig op te stellen, enerzijds door het gebrek aan werkinstructies en anderzijds door het gebrek aan ervaring. Er is besloten om de onervaren relatiemanagers te koppelen aan een medewerker van de afdeling Rekentechniek. Binnen deze afdeling worden veel berekeningen gemaakt die direct terug te vinden zijn in het jaarwerk, daarom moet het voor een medewerker van deze afdeling eenvoudiger zijn om de verschillen te verklaren dan voor een relatiemanager. Ook is er besloten een database aan te maken met daarin veel voorkomende verklaringen voor verschillen in premies, koopsommen en reserves. Hierdoor moet het voor een onervaren relatiemanager makkelijker worden de toelichting op te stellen.

Verder is er uit het onderzoek gebleken dat er binnen de afdeling ACCC al veel aan wordt gedaan om het proces van het opstellen van de jaarwerken te optimaliseren. Zo wordt er gebruik gemaakt van een voortgangsreportage waarin wordt bijgehouden welke deadlines worden gehaald en welke er niet worden gehaald en wat de reden hiervan is. Ook vindt er elke twee weken een vergadering plaats tussen medewerkers van ACCC, het Actuarieel, een aantal relatiemanagers en accountmanagers om de knelpunten uit de afgelopen periode te bespreken. Door deze vergaderingen blijft de communicatie tussen de afdelingen goed en is er voor iedereen een mogelijkheid om aan te geven dat een bepaald proces niet naar wens verloopt. Ook wordt er vooraf gebruik gemaakt van een kick-off formulier om zo veel mogelijk bijzonderheden uit het contract al voor de start van het jaarwerk duidelijk te hebben. Deze activiteiten zorgen ervoor dat het proces goed blijft lopen en moeten in de toekomst ook zeker blijven bestaan.

Literatuurlijst

- [1] Zwitserleven, "Werkinstructie voor het opstellen van een jaarwerk voor de Separate Accounts. Versie 2.0", (08-06-2011).
- [2] http://www.watsonwyatt.com/europe/netherlands/news/update/2000_02.asp, geraadpleegd op 05-06-2011 voor informatie over de beleggingsmix.
- [3] <http://home.hccnet.nl/van.asperen/Boekhouden/Cursus/balans.htm>, geraadpleegd op 05-06-2011 voor informatie over de verschillende balansposten.
- [4] <http://www.xs4all.nl/~vaniersc/word/balansposten.do>, geraadpleegd op 05-06-2011 voor informatie over de verschillende balansposten.
- [5] <http://www.dnb.nl/openboek/extern/id/nl/pf/40-117028.html>, geraadpleegd op 05-06-2011 voor informatie over technische voorzieningen.
- [6] <http://www.fd.nl/service/woordenboek/?letter=T&woord=/csFdWoordenboek/wfS/WBC-STE/2326543>, geraadpleegd op 05-06-2011 voor informatie over de verschillende balansposten.
- [7] <http://www.nom.nl>, geraadpleegd op 25-06-2011 voor informatie over Lean. Van deze site komt de lean folder.
- [8] Nathalie J. Sayer en Bruce Williams (2009), *Lean voor Dummies*.
- [9] Pierre van Amelsvoort (2006), *Lean management*.
- [10] Huib Koeleman (2008), "Interne communicatie als managementinstrument", 5^e druk, Kluwer.
- [11] Edwin Visser (2008), Hoe 'landt' een LEAN/TOC verandering bij een IT-afdeling van een financiële instelling?
- Overige artikelen die geraadpleegd zijn, zonder dat er directe verwijzingen zijn.
- [12] Marcus Bergman et al. (2006), *De kracht van lean six sigma*.
- [13] Yi-Chan Chung en Yao-Wen Hsu (2010), Research on the correlation between Design for Six Sigma implementation activity levels, new product development strategies and new product development performance in Taiwan's high-tech manufacturers.
- [14] Mary Poppendieck (2002), "Principles of Lean Thinking".
- [15] N.C.M. Theunissen et al. (2003). *Implementeren door Kennismanagement: theorie en praktijk*.
- [16] Tim de Werdt et al. (2011), "Lean Management Training", ProjectsOne.