

PROGRAM LENDING LEIDT TOT EFFICIËNTER KREDIETPROCES

ABN AMRO is druk doende met het veranderen van zijn systeemlandschap voor kredieten. Uitgangspunt is dat zoveel mogelijk gebruik wordt gemaakt van *Program Lending*, het op gestandaardiseerde wijze verstrekken en beheren van kredieten. Programmamanager Credits & Risk Improvement, Wouter Schep, en Product Manager BedrijfsKredieten, Suzanna Langver, schetsten de operatie die moet leiden tot een efficiënter en volledige automatisering van het kredietverlening en –beheerproces.

tekst: Wilco Rutenfrans

Vanaf het eerste klantcontact tot het moment van uitbetaling van het krediet worden meerdere fases doorlopen, zijn diverse afdelingen betrokken en is een grote hoeveelheid informatie verwerkt, aangepast en gedistribueerd.

Om dit proces efficiënter te maken, hanteert ABN AMRO bij de vernieuwing van het systeemlandschap voor kredieten *Program Lending* als leidraad. Dit wil zeggen dat de standaardproducten zo veel mogelijk automatisch worden afgehandeld via één systeem. *Program Lending* moet via standaardisatievoordelen en doordat sprake is van bijna geen handmatige interventies, resulteren in minder stapeling van zekerheden en bepalingen, grotere slagvaardigheid, snellere flatteringen en een inzichtelijk beheertraject.

Schep: "Vanuit efficiëntieoogpunt is op een bepaald moment door het bestuur van de bank besloten dat er één systeem moest komen dat het hele proces van kredietverlening en -beheer afhandelt voor BedrijfsKrediet."

Krediet Expert Model

Als onderdeel van het programma is voor de zakelijke kredietverlening het systeem Krediet Expert Model (KEM) ontwikkeld. Hiermee wordt een van de *Program Lending* producten, BedrijfsKrediet, verwerkt.

In 2004, toen begonnen werd met de bouw van KEM, had het project nog een beperkte scope; kredieten tot vijf ton, uitsluitend het MKB als doelgroep en slechts bestaande uit een aanvraagmodule.

In de afgelopen jaren is die scope flink uitgebreid wat betreft waarde, doelgroepen en functionaliteit. Langver: "Gaandeweg konden steeds meer klanten, sneller en vollediger worden bediend."

Inmiddels kunnen met KEM kredietaanvragen voor vrijwel alle branches tot een bedrag van een miljoen euro automatisch worden afgehandeld. Van kredietaanvraagstelsel is het tot een volwaardig krediet-lifecyclestelsel verworden voor nagenoeg het volledige aanvraag- en beheerproces van kredieten.

Op dit moment bestaat KEM uit een rating module,

een risk based pricing tool, een flattering module, revisiefunctie, een offertegenerator en tools voor de ondersteuning van beheeractiviteiten als aflossing, renteherziening en revisie.

Vrijwel het gehele proces verloopt op dit moment geautomatiseerd, afgezien van de laatste stap van uitbetaling. Maar dat is nog slechts een kwestie van tijd. Met de volgende release is ook de automatisering 'uitbetalen' een feit. Het kredietproces van ABN AMRO kan dan worden bestempeld als *Straight Through Processing* (STP). Het volledige proces, van het invoeren van de klantgegevens tot het uitbetalen van het krediet, is dan volledig geautomatiseerd, zonder menselijke tussenkomst en met één systeem. 'Een unicum in de bankwereld.'

In de daaropvolgende release zal Dynamic Risk Based Pricing worden meegenomen. Dan kan niet alleen, zoals het nu gebeurt, op het moment van aanvraag of wijziging van een krediet automatisch een prijs/risicoafweging worden gemaakt, maar bijvoorbeeld ook op het moment dat er een renteherziening optreedt.

Automatische kredietverlening

Langver vertelt over de werking van KEM. "Het begint met een klant die bij een accountmanager aanklopt voor een kredietaanvraag. De accountmanager peilt in een gesprek de wensen en kredietbehoefte van de klant en verzamelt de noodzakelijke gegevens en zekerheden. Voordat hij de gegevens invoert in KEM, controleert een collega deze nog en moet een senior kredietadviseur de aanvraag en de gegevens bekrachtigen. In KEM wordt op twee manieren naar kredieten gekeken. Ten eerste worden de cijfers die de kredietaanvrager overlegt beoordeeld. Ten tweede vindt een toetsing van de aanvraag plaats op de beleidsregels van de bank zoals die in het systeem zijn ingebouwd. Als beide toetsingscriteria als 'voldoende' worden beoordeeld, flatteert het systeem de aanvraag en zet die door naar de offertegenerator. Als de beoordeling van een van beide aspecten onvoldoende is, geeft KEM het signaal 'oranje' af. De gebruiker gaat dan het handmatige flatteringsproces in waarbij hij moet aangeven wat de beweegredenen zijn om af te wijken van de financiële criteria en het beleid van de bank."

Ter illustratie dat KEM goed werkt: momenteel 'kleurt' 90 procent van alle ondernemers- en bedrijfskredietaanvragen tot 1 miljoen euro groen. Deze worden volledig automatisch door KEM afgehandeld.

Outsourcing

Voor de ontwikkeling en realisatie van KEM riep ABN AMRO de hulp in van COOLProfs. Schep legt uit waarom voor deze Nederlandse applicatie- en softwareontwikkelaar is gekozen in weerwil van de trend om steeds meer offshore te outsourcen. "Het gaat hier om een complexe maatwerkapplicatie. Korte lijnen en het spreken van dezelfde taal zijn dan basisvoorwaarden."

Het is echter vooral de specifieke aanpak van COOLProfs, dat werkt voor een *fixed price* per functiepunt,

die volgens Schep past bij het bouwen van een maatwerkapplicatie als KEM. "We werken volgens de Dynamic Systems Development Method (DSDM). Dit is een incrementele manier van ontwikkelen waarbij met prototypen wordt gewerkt en waarbij regelmatig deelfunctionaliteiten worden opgeleverd. Vanuit die deelfunctionaliteiten wordt verder gedacht en gebouwd."

Efficiënter proces

Dat het project als succes mag worden bestempeld, blijkt uit de resultaten die Langver en Schep opnoemen. Langver: "Het doel was het creëren van een efficiënter proces. Als je ziet dat ondernemers nu over het algemeen twee keer sneller dan voorheen uitsluitel krijgen over hun kredietaanvraag, mag je wel stellen dat deze doelstelling is gehaald. De afspraken hierover, die een flattering van 48 uur behelzen, worden doorgaans ruimschoots gehaald. Gebruikers zien direct het rendement en het risico van een kredietaanvraag waardoor ze slagvaardiger kunnen opereren. Doordat de rest van het proces, het genereren van de offerte en het uitbetalen van het krediet, eveneens is geautomatiseerd, wordt ook hier enorm veel tijdswinst geboekt. De datakwaliteit is enorm verbeterd," aldus Schep. "Alle gegevens staan nu in een systeem. De gegevens hoeven nu maar een keer te worden ingevuld, aan het begin van het aanvraagproces. In het vervolg van

'Klanten krijgen nu doorgaans twee keer sneller dan voorheen uitsluitel over hun kredietaanvraag'

het proces hoeft nog slechts te worden gecontroleerd of dit op juiste wijze is gebeurd. De offerte is sneller in een keer goed."

Een derde groot voordeel is volgens beiden de betere inzichtelijkheid in individuele kredietaanvragen en betere sturingsmogelijkheden van de totale kredietportefeuille van de bank. "Je kunt op elk moment – ook tussentijds – de laatste status van een kredietaanvraag en de meest actuele situatie van een klant inzien. En doordat het volledige kredietproces in een model is gevat, kun je veel hoogwaardige managementinformatie verkrijgen."

Grotere klanttevredenheid

Doordat het kredietbeleid van de bank in het model is verankerd, krijg je een objectiever en transparanter proces. Het grootste voordeel voor de klant schuilt volgens Schep in de kortere time-to-market. "Je kunt klanten nu veel beter bedienen en zij weten veel sneller waar ze aan toe zijn. Binnen ABN AMRO is KEM een voorbeeldproject geworden van wat je met *Program Lending* kunt bereiken: een efficiënter en sneller proces en een grotere klanttevredenheid." «