

Op naar een efficiënte backoffice nieuwe stijl

Banken, maar ook pensioenfondsen en verzekeraars, stellen zichzelf steeds vaker de vraag: moeten we onze backoffice activiteiten op de huidige manier blijven voortzetten? Steeds vaker luidt het antwoord: nee, het moet anders. Efficiënter vooral.

De backoffice heeft als primaire taak om administratieve taken snel en foutloos uit te voeren. De manier waarop dat gebeurt, is vrijwel overal hetzelfde. Back offices van banken zijn overwegend ingedeeld aan de hand van de zogenaamde asset classes: aandelen, vastrentende effecten en derivaten in verschillende vormen. Binnen iedere asset class zijn vervolgens vaak allerlei 'niches' ontstaan met taken die standaardisatie van de werkzaamheden in de weg stonden. Daarnaast is er onderscheid tussen retail en wholesale back office activiteiten. Retail activiteiten zijn voornamelijk transacties in standaard (zogenaamde plain vanilla) beursverhandelde producten. Wholesale activiteiten betreffen ook niet standaard producten die door professionele beleggers worden verhandeld via bilaterale Over-the-Counter transacties.

Hydra met uiteenlopende taken

De backoffice is de afgelopen decennia uitgegroeid tot een Hydra met steeds meer taken op zijn bordje. Backoffices voeren langzamerhand allerlei taken uit die feitelijk niet tot hun kerntaken behoren, zoals collateral management, mid-office taken als transactie allocatie en risicobeheersende activiteiten als exposure management. Daarvoor is volop geïnvesteerd in dure systemen, al dan niet zelf gebouwd. Ondanks de voortschrijdende automatisering zijn de kosten van de backoffice daardoor flink toegenomen. Kosten waar de klant niet of zo min mogelijk voor wil betalen. Hij of zij ziet de backoffice namelijk als een vanzelfsprekend onderdeel van de dienstverlening.

Ondertussen groeit het aantal taken nog steeds in tal en last. Nieuwe wet- en regelgeving vergt stevige investeringen in systemen en eist nieuwe kennis van medewerkers. Door de toenemende regelgeving groeit het aantal verplichte rapportages richting toezichthouders. Tegelijkertijd staan de marges steeds verder onder druk. Het aantal transacties en daarmee de provisie-inkomsten loopt terug. Maar dat niet alleen. Ook de buitenwereld verandert.

Buitenwereld verandert ook

Handelsplatformen en Clearinghuizen (ook wel Central Counter Party – CCP) krijgen eveneens te maken met wet- en regelgeving die verdere standaardisatie van hun dienstverlening afdwingt. Handelende partijen hebben meer en meer te maken met 'plain vanilla' afspraken die voor iedereen gelijk en daardoor ook meer transparant zijn. Dat laat minder ruimte voor specifieke afspraken tussen banken en handelende partijen en zorgt voor nog meer margedruk.

Natuurlijk zitten de banken niet stil. Zij zoeken al geruime tijd naar een oplossing voor het backoffice 'probleem'. Echter, de tijd dringt. Wie niet tijdig voldoet aan de wet- en regelgeving riskeert hoge boetes. De markt verwacht snelle time-to-market oplossingen, net als de klant. De politiek dwingt banken de klant weer centraal te stellen. Operational excellence staat middenin de schijnwerpers, net als de inrichting van het risicomanagement en meer transparantie.

Opties voor de backoffice

Om een verlaging van de kostendruk van de back office op de marges te realiseren zijn er verschillende opties:

- beter benutten van de eigen administratiecapaciteit door ook voor derden administratieve activiteiten te gaan verrichten en zo de gemiddelde kosten omlaag te brengen. Dit vereist een modern systeemlandschap dat in staat is voortdurend aan alle eisen vanuit de regelgeving te voldoen en bovendien in staat is om separate administratiestromen van administratieklanten te verwerken;

- beter uitnutten van de eigen administratiecapaciteit door retail en wholesalestromen waar mogelijk via dezelfde systemen te laten lopen bij gelijke gestandaardiseerde producten;
- optimaliseren van het eigen systeemlandschap door met minder systemen te gaan werken, door systemen in te zetten als front- en back office applicatie;
- anders inrichten van de back office activiteiten b.v. meer competentiegerichte inzet van personeel onafhankelijk van asset classes;
- outsourcen van de back office activiteiten naar een derde partij gespecialiseerd in het verrichten van administratieve taken voor derden

Backoffice nieuwe stijl werkt kostenverlagend

Laten we de laatste optie, de backoffice 'nieuwe stijl', eens nader bekijken. Outsourcing aan een gespecialiseerde partij kan een aanzienlijke daling van de kosten per transactie betekenen. De nieuwe backoffice brengt immers volumes bij elkaar en verlaagt zo de gemiddelde transactiekosten. Minder kosten per transactie werkt marge verhogend.

De nieuwe backoffice is volledig 'cost driven' en maakt optimaal gebruik van zijn aansluitingen op de effecteninfrastructuur. De silogedachte maakt plaats voor een geïntegreerde dienstverlening die altijd voldoet aan de laatste wet- en regelgeving.

De nieuwe backoffice is ook een 'knowledge centre' dat hoogwaardige diensten levert met een volledig gestandaardiseerde dienstverlening. Voor de outsourcende partij betekent dit o.a. dat hij niet langer hoeft te investeren in zijn eigen technisch platform en kennis van het personeel. In drukke tijden kan eenvoudig meer capaciteit worden ingehuurd. De kosten worden daarmee schaalbaar evenals het volume van de uitbestede diensten.

Klant centraal

Maar misschien wel het allerbelangrijkste is dat banken zijn 'verlost' van de voortdurende noodzaak om hun systemen up-to-date te houden. Dat wordt immers de taak van de insourcende partij als leverancier van de diensten. Banken en andere financiële instellingen kunnen zich daardoor richten op een optimale inrichting van hun risicomanagement en dienstverlening aan de klant.

Welke keuze ook wordt gemaakt, duidelijk is dat er mogelijkheden zijn de kosten van de back office te verlagen door op een meer efficiënte manier te administreren en zo de marges te verbeteren.

Over de auteur

Berry van de Bunt

Berry is jurist en eigenaar van BEBUNT Consultancy en BEBUNT Interim- & Projectmanagement. Hij heeft ruime ervaring en kennis op het gebied van bank- en asset managementprocessen en kennis van en ervaring met implementatie van wet- en regelgeving zoals AVG, Mifid en CRS/FATCA. Berry heeft in het verleden ervaring opgedaan bij Euronext, LCH.Clearnet, ING, Rabobank International, PGGM, Hof Hoorneman Bankiers en ABN AMRO. Berry een aantal artikelen geschreven voor Financial Investigator inzake AVG, Collateral Management en Clearingstrategie.