



Entrepreneurial
Development
Bank

RAPPORTEREN AAN DE NEDERLANDSCHE BANK

Inzicht in de functionaliteit van een rapportageproces bij FMO

Christiaan Reeuwijk
Juni 2011

Colofon

Titel:

Rapporteren aan De Nederlandsche Bank

Ondertitel:

Inzicht in de functionaliteit van een rapportageproces bij FMO

Auteur:

Christiaan Reeuwijk

07074166

Bedrijfseconomie

De Haagse hogeschool

Datum:

15 juni 2011

Contactgegevens opdrachtgever:

FMO

Anna van Saksenlaan 71

2593 HW Den Haag

Begeleiders:

Mvr. drs. I.D. Everts (De Haagse hogeschool)

Dhr. J. Kruithof (FMO)

Woord vooraf

Met het afronden van het afstudeerrapport sluit ik een periode van vier jaar studie aan de Haagse hogeschool af. De opleiding Bedrijfseconomie bood een waardevolle combinatie tussen theoretische en praktische kennis. Kortom, een bijzonder leerzame en leuke tijd. Ik kijk dan ook met een tevreden blik terug op deze periode.

In dit afstudeerrapport wordt gewerkt naar een raamwerk voor de functionele beschrijving van het proces voor rapportages aan De Nederlandsche Bank. Het uitgevoerde onderzoek is erg uitdagend geweest en heeft geleid tot een bruikbaar resultaat voor FMO. Hoewel de uitkomsten van dit onderzoek voor FMO zijn bedoeld, ben ik ervan overtuigd dat de uitkomsten ook voor andere organisaties van nut kunnen zijn. Door (dataverwerkende) processen kritisch onder de loep te nemen valt vaak winst te boeken op het gebied van efficiency en effectiviteit.

Graag wil ik in dit voorwoord ook mijn begeleiders J. Kruithof van FMO en I. Everts van de Haagse hogeschool bedanken voor hun feedback en sturing gedurende het onderzoek. Verder wil ik alle overige betrokken medewerkers van FMO bedanken voor hun inbreng en medewerking gedurende het onderzoek.

Ik hoop ten eerste dat u dit rapport met veel plezier en interesse zult lezen. Wellicht dat u na het lezen zelf tot nieuwe inzichten of ideeën bent gekomen.

Christiaan Reeuwijk

Den Haag, juni 2011

Samenvatting

Voor de rapportages aan DNB maakt FMO gebruik van een extern aangeschaft rapportagepakket. Het rapportagepakket wordt gevoed met gegevens uit de drie bronsystemen van FMO: ACBS, CODA en FinanceKit. Doelstelling van dit onderzoek is de ontwikkeling van een raamwerk voor de functionele beschrijving van het rapportageproces aan DNB en het verstrekken van adviezen aangaande wijzigingsprocedures en de inbedding van de functionele beschrijving in de organisatie. In het eerste gedeelte van dit rapport zijn de gebruikte onderzoeksmethoden uiteengezet. De literatuurstudie heeft zich voornamelijk gericht op het vinden van een geschikt model om het raamwerk voor de functionele beschrijving op te zetten. Verder is er nog enige research gedaan op het gebied van interviews, interne documentatie en kennismanagement, aangaande de inbedding van de beschrijving in de organisatie.

In het tweede gedeelte van het rapport is een beeld geschetst van de huidige situatie met betrekking tot de verwerking van gegevens uit de drie bronsystemen tot aan de rapportages aan DNB. Om te beginnen is de rol van de drie bronsystemen in het rapportageproces toegelicht. Vervolgens is kort ingegaan op de werking van de interface tussen de bronsystemen en het rapportagepakket, de werking van het rapportagepakket en is aandacht besteedt aan de op te leveren rapportages. Tevens is aandacht besteedt aan de aanwezige documentatie en hoe deze is ingebed in de organisatie, de procedures in geval van wijzigingen en de knelpunten in de huidige situatie. Er kan worden geconcludeerd dat een aantal punten zeker voor verbetering vatbaar zijn. Zo is de functionele kennis over het rapportageproces wel aanwezig in de organisatie, maar is deze kennis niet vastgelegd. Tevens zijn voor afwijkende situaties geen procedures beschikbaar, met als gevolg dat het rapportageproces niet efficiënt verloopt.

In het derde gedeelte is een gewenste situatie beschreven, waarin voor de knelpunten van de huidige situatie passende oplossingen zijn gegeven. Allereerst zijn de gebruikers geïdentificeerd en is hun rol in het rapportageproces uitgelegd. De behoeftes van de gebruikers zijn in dit geheel belangrijk, omdat zij met mogelijke veranderingen geconfronteerd zullen worden. Vervolgens is de gebruikte methodiek toegelicht en gemotiveerd. Daarna komt de functionele beschrijving van de interface aan bod en wordt de gewenste situatie om de beschrijving vast te leggen en in te bedden in de organisatie besproken. Tenslotte zijn de gewenste procedures naar aanleiding van wijzigingen in de interface gegeven. Op basis van de bevindingen in de gewenste situatie zijn wederom enkele deelconclusies te trekken. Om te beginnen is, mede op basis van de vastgestelde behoeftes van de gebruikers, een passende invulling gegeven aan de functionele beschrijving. De functionele beschrijving zal in de vorm van een Worddocument beschikbaar worden gesteld aan de diverse gebruikers. Wanneer de technische beschrijving ook beschikbaar is, zullen de mogelijkheden voor inbedding toenemen. Verder zijn adviezen gegeven om in geval van wijzigingen met invloed op het rapportageproces, maatregelen te nemen om het rapportageproces zo min mogelijk te verstoren.

Geconcludeerd kan worden dat de doelstelling is bereikt. Het is gelukt om een raamwerk op te zetten voor de functionele beschrijving. Door de methode van Van Kessel en Houwert op een eigen wijze toe te passen en de balans als uitgangspunt te nemen, heeft dit in een begrijpelijk en toegankelijk sjabloon geresulteerd. Het sjabloon is tevens eenvoudig onderhoudbaar, de inhoud kan naar believen worden uitgebreid met extra onderdelen en/of elementen. De volledigheid en juistheid van de functionele beschrijving zijn gewaarborgd. Verder zijn op het gebied van wijzigingsprocedures en de inbedding van de functionele beschrijving in de organisatie concrete adviezen verstrekt.

Inhoudsopgave

Inleiding.....	7
Hoofdstuk 1 – Introductie	8
1.1 Aanleiding en probleemstelling	8
1.2 Deelvragen	8
1.3 Afbakening van het onderzoek	9
1.4 Vervolg van het onderzoek	10
Hoofdstuk 2 – FMO	11
2.1 Inleiding	11
2.2 Geschiedenis.....	11
2.3 De organisatie	11
Hoofdstuk 3 - Onderzoeksaanpak	13
3.1 Inleiding	13
3.2 Onderzoeksmethodiek	13
3.3 Literatuurstudie	14
3.4 Interviews	18
3.5 Kennismanagement	18
Hoofdstuk 4 - De huidige situatie.....	19
4.1 Inleiding	19
4.2 Rapportages aan DNB.....	19
4.3 Het rapportageproces	20
4.4 Aanwezige documentatie	22
4.5 Procedures naar aanleiding van wijzigingen.....	23
4.6 Deelconclusie	24
Hoofdstuk 5 - De gewenste situatie.....	25
5.1 Inleiding	25
5.2 Gebruikers	25
5.3 Keuze methodiek	26
5.4 Toepassing methodiek.....	26
5.5 Voorbeelduitwerking short term deposits.....	30
5.6 Inbedding documentatie in de organisatie.....	32
5.7 Procedures naar aanleiding van wijzigingen.....	32

5.8 Deelconclusie	33
Hoofdstuk 6 - Confrontatie huidige en gewenste situatie.....	34
6.1 Inleiding	34
6.2 Resultaten.....	34
6.3 Aanbevelingen	34
Hoofdstuk 7 - Conclusie en discussie	35
7.1 Inleiding	35
7.2 Conclusie	35
7.2 Discussie.....	36
Literatuurlijst.....	37
Bijlagen	39
Bijlage A: Product approval document afdeling Financial Markets	40
Bijlage B: Procesdecompositie.....	45
Bijlage C: Standaard sjabloon functionele beschrijving	46
Bijlage D: Volledige functionele beschrijving	47

Inleiding

Het beheersen van processen in bedrijven gebeurt al sinds jaar en dag. In de 19^e en 20^e eeuw, ten tijde van de Industriële Revolutie, stond dit onderwerp al op de agenda van menig manager. Het tempo van de Industriële Revolutie werd altijd toegeschreven aan de technische ontwikkelingen die elkaar in hoog tempo opvolgden, maar Henry Ford bewijst volgens Creemers¹ het tegendeel. Een citaat van Creemers: “Henry Ford had technologie niet op de eerste plaats staan, maar vereenvoudiging en standaardisatie van het product en verbetering van het productieproces”

In de 20^e eeuw volgde een groot aantal modellen en benaderingen voor het verbeteren, herontwerpen en managen van bedrijfsprocessen. Waar het volgens Cremers overal aan ontbeert in die vele modellen en benaderingen voor procesbeheersing zijn de eisen die aan de bedrijfsprocessen worden gesteld. Dit wordt beaamd door Ter Heegde², hij legt uit dat er talloze technieken zijn ontwikkeld voor het beschrijven van een proces. Traditionele beschrijvingstechnieken zijn vooral gericht op het maken van stroomdiagrammen, met dikke handboeken over de informatiestromen in een organisatie. Deze beschrijvingen missen vaak de flexibiliteit die in praktijk wel wordt verlangd van de gebruikers in het geval van onvoorziene situaties. Procesbeschrijvingen waarin de interactie tussen de gebruiker en het proces centraal staat, zijn realistischer en zouden daarom de voorkeur moeten hebben. Veel organisaties proberen dit op te vangen door zelf bedrijfsprocesarchitecturen te maken waarin wel plaats is voor bijvoorbeeld concrete, commerciële eisen.

In de *Visie DNB toezicht 2010-2014* van De Nederlandsche Bank staat dat het toezicht op financiële instellingen zich meer op de bedrijfsvoering gaat richten. FMO zal dus meer openheid moeten geven aangaande specifieke bedrijfsprocessen. Op dit moment ontbreekt een afdoende, functionele beschrijving van het rapportageproces aan DNB. Omdat het aantal rapportages aan DNB alleen maar zal toenemen, zal ook de druk om het rapportageproces inzichtelijk te maken toenemen. Een eerste stap om dit verwezenlijken is het opzetten van een raamwerk voor een beschrijving van het rapportageproces op basis van functionele eisen.

Het afstudeerrapport is als volgt opgebouwd. In het eerste hoofdstuk komen de aanleiding, de probleemstelling, de deelvragen, de afbakening en de verdere opzet van het rapport aan bod. In hoofdstuk 2 wordt de organisatie FMO onder de loep genomen. Vervolgens zijn in hoofdstuk 3 de gebruikte onderzoeksmethodieken uitgebreid toegelicht. De huidige situatie van de te onderzoeken onderwerpen van het rapportageproces is in hoofdstuk 4 in kaart gebracht. Daaropvolgend is in hoofdstuk 5 de gewenste situatie betreffende diezelfde onderwerpen beschreven. In hoofdstuk 6 zijn de huidige en de gewenste situatie tegen elkaar gehouden en zijn er nog enkele aanbevelingen gedaan. Tenslotte zijn in hoofdstuk 6 de conclusies getrokken en zijn enkele discussiepunten aangekaart.

¹ Creemers, M, *Drie eeuwen business process management*, *Informatie*, mei 2003, 46-49

² Heegde, J ter, *Procesinnovatie dienstverlening; de actoren maken de dienst uit*, 1997

Hoofdstuk 1 – Introductie

1.1 Aanleiding en probleemstelling

In 2008 heeft FMO de bankstatus verkregen, met als gevolg dat de bank sindsdien onder direct toezicht van De Nederlandsche Bank (hierna: DNB) opereert. Het toezicht omvat onder andere het opleveren van rapportages. Deze rapportages hebben betrekking op allerlei financiële en niet-financiële zaken binnen FMO³. Om de verplichte financiële rapportages juist en tijdig te kunnen opleveren, heeft FMO een rapportagepakket (hierna: FRS) aangeschaft bij een externe partij. FRS wordt gevoed met gegevens uit drie verschillende bronsystemen, te weten; ACBS, CODA en FinanceKit.

Gebruik van het standaard rapportagepakket brengt een tweetal belangrijke voordelen met zich mee. Ten eerste stelt de leverancier zich verantwoordelijk voor de tijdige implementatie van wijzigingen in het rapportagepakket als gevolg van gewijzigde rapportage-eisen door DNB. Het tweede voordeel is dat FRS gegevens uit de drie bronsystemen volgens vastgestelde regels combineert, waardoor consistentie in de verschillende rapportages wordt bereikt.

Een voorwaarde voor een uniform rapportagesysteem is, dat het ondersteund moet worden door een juiste en volledige beschikbaarheid en juist gebruik van gegevens uit de bronsystemen. Om dit te kunnen realiseren is het van belang dat de functionele werking van gegevensuitwisseling helder en duidelijk is; dat wijzigingen in productsoorten of rapportage-eisen van DNB snel kunnen worden vertaald naar vereisten voor FRS. Het gaat hier dus om de gegevensuitwisseling tussen de bronsystemen en FRS, die via een interface tot stand komt. Deze interface is het middel- en verbindingspunt, verandert iets in een of meerdere van de bronsystemen of in het rapportagepakket dan moet ook iets in de interface aangepast worden. Op dit moment ontbreekt een afdoende, functionele beschrijving van het rapportageproces. Er bestaat enige technische documentatie die bij de interface wordt bewaard maar nog zonder een duidelijke vertaling in business termen, zodat elke wijziging of uitbreiding in vereisten voor rapportages een intensieve inspanning eist voor zowel medewerkers van business als van IT. Naarmate met FRS meer verschillende rapportages zullen worden vervaardigd neemt het belang van een raamwerk voor de functionele beschrijving van het rapportageproces toe. Dit kan worden samengevat in de volgende probleemstelling:

Hoe kan een raamwerk voor de functionele beschrijving worden opgezet, op een dusdanige manier dat deze onderhouden kan worden door interne medewerkers en kan worden ingebed in de organisatie?

1.2 Deelvragen

Op basis van de aanleiding en probleemstelling uit het vorige hoofdstuk zijn vier deelvragen geformuleerd. Het beantwoorden van deze deelvragen zal uiteindelijk resulteren in een oplossing van de probleemstelling. De deelvragen zijn hieronder gegeven.

1. Wat is de huidige situatie met betrekking tot de functionele beschrijving van het rapportageproces?
2. Wat is de gewenste situatie met betrekking tot de functionele beschrijving van het rapportageproces?
3. Wat zijn de gewenste procedures die gevolgd moeten worden naar aanleiding van wijzigingen met invloed op het rapportageproces?

³ Meer informatie over de rapportages volgt in hoofdstuk 4

4. Hoe dient de functionele beschrijving te worden ingebed in de organisatie?

1.3 Afbakening van het onderzoek

De afbakening geeft aan welke zaken aan bod komen in het onderzoek. Dit gebeurt in de scope van het onderzoek. Om misverstanden te voorkomen en geen verkeerde verwachtingen bij de lezer te scheppen wordt in de scope ook expliciet aangegeven welke zaken niet in het onderzoek zijn meegenomen. In een volgend onderdeel zijn de doelstelling van het onderzoek en het gewenste resultaat per deelvraag gegeven. Tenslotte zijn nog enkele uitgangspunten gegeven.

1.3.1 Scope van het onderzoek

Het onderzoek is specifiek gericht op het rapportageproces aan DNB. Het te ontwerpen raamwerk voor de functionele beschrijving zal dienen als naslagwerk voor gebruikers uit Business en in mindere mate voor gebruikers van de afdeling ICT. De focus voor de beschrijving zal liggen op de volledigheid en juistheid van gegevens. De beschrijving is bedoeld om de onderlinge relatie tussen de input en de output in het rapportageproces inzichtelijk te maken. Daarnaast dient de beschrijving aan te kunnen tonen of alle gegevens die benodigd zijn voor de rapportages, daadwerkelijk worden aangeleverd.

1.3.2 Gewenste resultaten

Vooraf zijn de gewenste resultaten van het onderzoek bepaald. Hieronder zijn de doelstelling van het onderzoek en de gewenste resultaten van de deelvragen gegeven.

Er resulteert een raamwerk voor de functionele beschrijving van het rapportageproces aan DNB. De beschrijving dient bruikbaar te zijn als referentie voor gebruikers van Business en in mindere mate van de afdeling ICT, onderhoudbaar te zijn voor interne medewerkers en modulair en top/down van opzet te zijn. Tevens is geadviseerd op welke wijze de documentatie die gepaard gaat met het ontworpen raamwerk in de organisatie dient te zijn ingebed. Tenslotte zijn de te volgen procedures naar aanleiding van wijzigingen met invloed op het rapportageproces benoemd.

In tabel 1 zijn de gewenste resultaten per deelvraag en het hoofdstuk waarin ze zijn behandeld weergegeven.

Deelvraag	Gewenst resultaat	Hoofdstuk
1	Actuele situatie van de functionele beschrijving	4
2	Raamwerk voor de functionele beschrijving, met behulp van een standaard sjabloon	5
3	Advies over de benodigde procedures in geval van wijzigingen in het rapportageprogramma	5
4	Advies over de wijze van inbedding in de organisatie van de functionele beschrijving	5

Tabel 1: Gewenst resultaat per deelvraag

1.3.3 Uitgangspunten

Tenslotte zijn er nog een tweetal belangrijke uitgangspunten, te weten;

- De beschrijving zal niet uitputtend zijn en dus niet het karakter en de diepgang van een werkinstructie hebben. Tijdens het onderzoek zal door de afdeling ICT een start worden gemaakt met een technische beschrijving van het rapportageproces.

Deze beschrijving zal als naslagwerk dienen voor de gebruikers van de betreffende afdeling. De oplevering van de technische beschrijving zal echter na de oplevering van het rapport plaatsvinden, daarom is deze technische beschrijving niet meegenomen in het onderzoek.

- De werking van de interface en het rapportagepakket is correct.

1.4 Vervolg van het onderzoek

In dit onderdeel wordt de structuur van het verdere onderzoek besproken. In hoofdstuk 2 ligt de organisatie als geheel onder de loep. Zaken als de geschiedenis, de missie en de strategie van FMO passeren de revue. Vervolgens is in hoofdstuk 3 de gevolgde onderzoeksaanpak besproken. In dat hoofdstuk zijn enkele onderzoeksmethodieken uitgebreid besproken. Van elke onderzoeksmethodiek is toegelicht waarom deze in het onderzoek is gebruikt.

De huidige situatie omtrent het rapportageproces is in hoofdstuk 4 behandeld. Om de huidige situatie van de verschillende deelvragen te kunnen beschrijven, was het zaak om eerst een goed beeld van de verschillende onderdelen van het rapportageproces te vormen. Door middel van enkele oriënterende gesprekken met betrokken medewerkers van de afdelingen ICT en Planning & Control en de bestudering van interne documentatie kon het verloop van het rapportageproces in kaart worden gebracht. Vervolgens is de relevante documentatie, en de inbedding in de organisatie van die documentatie, onder de loep genomen. Tenslotte zijn ook de procedures naar aanleiding van wijzigingen beschreven. De reden dat ook hier aandacht aan is besteed, is dat er altijd afwijkende gebeurtenissen kunnen plaatsvinden met effect op het rapportageproces. Wanneer deze gebeurtenissen zich voordoen, komt het de effectiviteit en efficiency ten goede als er eenduidige procedures beschikbaar zijn. Zowel in de huidige als in de gewenste situatie is uitgegaan van drie reële gebeurtenissen die invloed hebben op het rapportageproces.

In hoofdstuk 5 is de gewenste situatie met betrekking tot het rapportageproces geschetst. Bij het in kaart brengen van de gewenste situatie lag de focus op de functionele beschrijving, vandaar dat het grootste gedeelte van het literatuuronderzoek zich hierop heeft gericht. Om de beschrijving zo goed mogelijk te laten aansluiten op de praktijk, zijn de gebruikers geïdentificeerd en hun behoeftes vastgesteld. Mede op basis van de vastgestelde behoeftes ten aanzien van de beschrijving is een van de methodieken uit paragraaf 3.3 gekozen. De grootste uitdaging lag in het vinden van een goed uitgangspunt om de gekozen methodiek toepasbaar te maken. Het was niet de insteek om zomaar invulling te geven aan een model, vooraf waren namelijk al een aantal eisen aan de beschrijving bekend.

Zo moest de beschrijving top-down van opzet zijn, bruikbaar als referentie voor alle gebruikersgroepen en onderhoudbaar te zijn door intern personeel. Het gevaar was aanwezig dat te veel in technische details zou worden getreden met de beschrijving, met als gevolg dat er elementen in de beschrijving zouden worden meegenomen die eigenlijk in de technische beschrijving thuis horen. Daarom is veel tijd en aandacht besteed aan het opzetten van het raamwerk voor de functionele beschrijving.

Bij het bepalen van de gewenste situatie van de inbedding in de organisatie en de wijzigingsprocedures is in mindere mate gebruik gemaakt van achterliggende literatuur. Door de huidige situatie in kaart te brengen, kwamen al enkele onlogische en inefficiënte zaken naar boven. Op basis daarvan zijn enkele adviezen gegeven. Wel is bij de paragraaf over inbedding in de organisatie nog een verwijzing gemaakt naar theorie over kennismanagement.

Hoofdstuk 2 – FMO

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zullen een aantal algemene zaken over FMO beknopt worden besproken. In paragraaf 2.2 komt de geschiedenis aan bod. In paragraaf 2.3 wordt duidelijk hoe de organisatie is opgebouwd, wat de missie en strategie zijn en welke producten/diensten worden aangeboden.

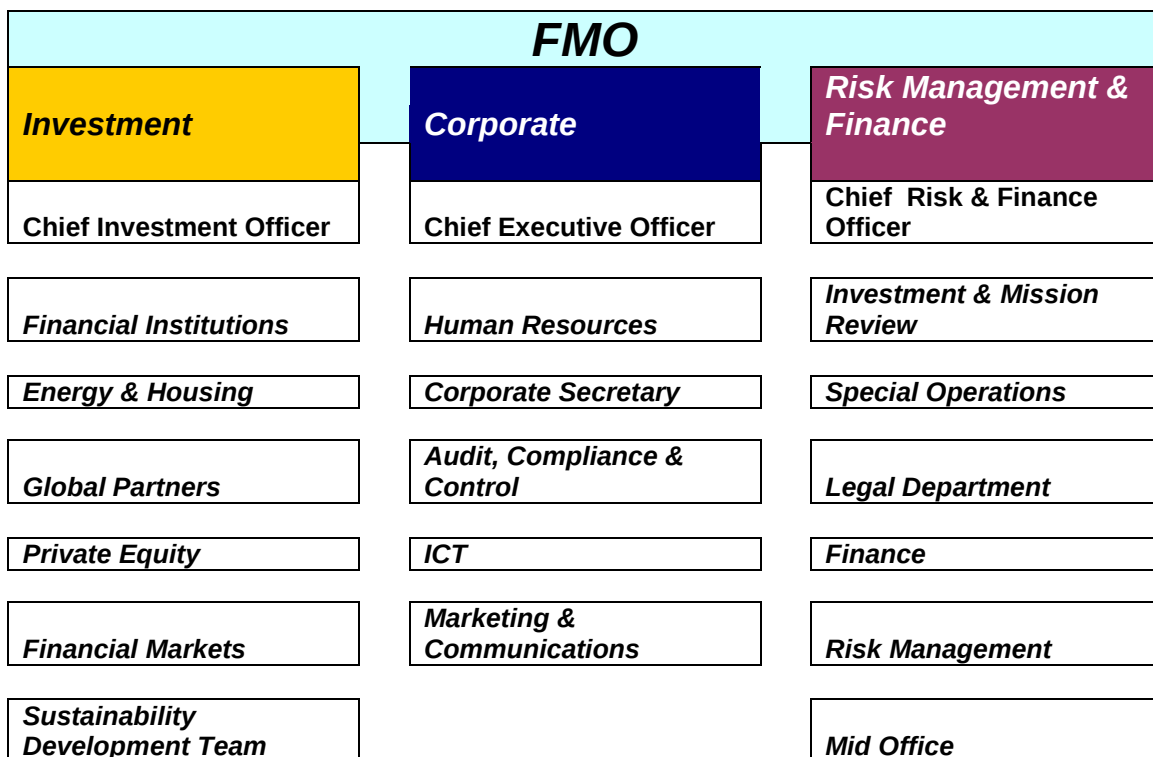
2.2 Geschiedenis

FMO is in 1970 als overheidsinitiatief gestart, omdat het besef groeide dat investeren in ontwikkelingslanden een duurzamere groei opleverde dan de traditionele ontwikkelingshulp. In de eerste jaren was FMO voornamelijk actief in Latijns-Amerika, Indonesië en Afrika en de investeringsportfolio groeide gestaag. In de jaren '70 koos men voor een 'zachtere' aanpak, waarbij de focus meer lag op het assisteren van het bedrijfsleven in ontwikkelingslanden dan op het behalen van winst. De keerzijde hiervan was dat FMO grote financiële risico's nam, wat resulteerde in een aanzienlijk aantal verliesgevendende investeringen. In de jaren '80 werd daarom het roer omgegooid, mede ingegeven door een algemeen veranderende attitude aangaande ontwikkelingshulp. Men begon ontwikkelingshulp te bekijken vanuit het oogpunt van winst, kosten en efficiency. In 1991 vond een grote financiële en institutionele hervorming plaats, met als gevolg dat FMO onafhankelijker van de overheid kon opereren. De jaren '90 stonden in het teken van enorme groei, mede ingegeven door de toegenomen focus op de financiële sector in ontwikkelingslanden. In 1998 werd er een nieuwe overeenkomst voor onbepaalde duur met de overheid gesloten, welke een (marktconforme) garantie omvatte. Daarop ontving FMO de 'triple A' status van Standard & Poor's. Na de eeuwwisseling zijn de commerciële banken nog steeds erg terughoudend zijn met betrekking tot financieringen in ontwikkelingslanden. Dit toont eens te meer het belang van FMO aan.⁴

2.3 De organisatie

De organisatie van FMO valt in drie onderdelen te onderscheiden; Investment, Corporate en Risk Management & Finance. In het onderdeel Investment zijn de afdelingen ondergebracht die het meest direct bij de klant zijn betrokken, oftewel de front-office van FMO. In het onderdeel Corporate zijn de ondersteunende afdelingen ondergebracht en in het onderdeel Risk Management & Finance zijn de back-office afdelingen vertegenwoordigd. Dit is visueel weergegeven in figuur 1.

⁴ bron: <http://www.fmo.nl/smartsite.dws?id=389>



Figuur 1: Organigram FMO (bron: intern document)

De missie van FMO is het stimuleren, activeren en ondersteunen van de groei van de private sector in ontwikkelingslanden. Men gelooft dat een bloeiende private sector zal leiden tot duurzame economische en sociale ontwikkeling. Met een globaal netwerk van partners levert FMO kapitaal, kennis en samenwerking aan ambitieuze ondernemers en instellingen die actief zijn op het gebied van financiën, energie, huisvesting. De strategie van FMO focust zich op duurzame samenwerking met cliënten in de drie hiervoor genoemde sectoren. Investerings in deze sectoren leveren veel positieve ontwikkelingsimpact op. Maar er worden ook projecten gefinancierd in sectoren als de landbouw, telecom en infrastructuur.

Om de klanten zo goed mogelijk te bedienen, worden er diverse op maat gemaakte producten aangeboden. Deze producten kennen over het algemeen een hoog risico en hebben een lange termijn karakter. De belangrijkste producten zijn; equity, (achtergestelde) leningen, gesyndiceerde leningen en garanties. Er worden ook niet-financiële diensten aangeboden, zoals managementondersteuning op het gebied van sociale issues en milieu-issues en assistentie als het corporate governance aankomt.⁵

⁵ Jaarverslag FMO, 2010

Hoofdstuk 3 - Onderzoeksaanpak

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk is de gebruikte onderzoeksaanpak verantwoord. Allereerst worden in paragraaf 3.2 de gebruikte onderzoeksmethodes besproken. Vervolgens wordt in paragraaf 3.3 uitgebreid toegelicht hoe die onderzoeksmethodes zijn ingezet om de deelvragen te beantwoorden.

3.2 Onderzoeksmethodiek

De gewenste resultaten per deelvraag zijn in hoofdstuk 1 al besproken, de volgende stap is om de gebruikte onderzoeksmethodiek toe te lichten. Om tot de gewenste resultaten te komen is onderzoek nodig. Daarom is aan tabel 1 uit paragraaf 1.4 een kolom toegevoegd met de gebruikte onderzoeksmethode(s) per deelvraag, dit levert tabel 2 op. De onderzoeksmethodes worden in de volgende paragraaf verder toegelicht.

Deelvraag	Gewenst resultaat	Onderzoeksmethode(s)
1	Actuele situatie van het rapportageproces en in het bijzonder van de functionele beschrijving	Interviews, bestuderen interne documentatie
2	Raamwerk voor de functionele beschrijving, met behulp van een standaard sjabloon	Interviews, literatuurstudie naar procesbeschrijvingsmethodes
3	Gewenste procedures in geval van wijzigingen met invloed op het rapportageproces	Interviews, bestuderen interne documentatie
4	Gewenste methode om het beheer van de documentatie in te bedden in de organisatie	literatuurstudie naar kennismanagement

Tabel 2: Gewenst resultaat en onderzoeksmethode per deelvraag

Voor het beantwoorden van de eerste deelvraag is voornamelijk gebruik gemaakt van interne documentatie, daarnaast zijn diverse medewerkers van de afdelingen ICT en Planning & Control geïnterviewd. Voor het ontworpen raamwerk bij deelvraag 2 is gebruikt gemaakt van interviews en literatuur op het gebied van procesbeschrijvingen. In paragraaf 3.3 wordt uitgebreid toegelicht waarom naar procesbeschrijvingsmethodes is gezocht. Voor de beantwoording van deelvraag 3 is gebruik gemaakt van interviews en het bestuderen van interne documentatie. De laatste deelvraag is beantwoord met behulp van literatuur op het gebied van kennismanagement. De diverse onderzoeksmethodes komen hierna uitgebreid aan bod.

3.3 Literatuurstudie

De zoektocht naar literatuur is begonnen in de hoek van het Business Proces Management (hierna: BPM). Volgens Oscar Sijtsma⁶ is BPM erop gericht om processen op organisatieniveau in te richten volgens een klantgerichte benadering. BPM wordt ondersteund door verschillende methodes en tools om bestaande en nieuwe bedrijfsprocessen optimaal te integreren in de organisatie. Sijtsma noemt enerzijds organisatiebrede modellen en anderzijds wordt ingegaan op het beschrijven van individuele bedrijfsprocessen. Echter, het is niet de doelstelling van dit onderzoek om naar organisatiebrede oplossingen te zoeken. Het doel van het onderzoek is een functionele beschrijving van een individueel proces binnen FMO. Vanaf dit punt spitst de literatuurstudie zich toe op modellen die specifieke processen kunnen beschrijven. Voor het beschrijven van processen zijn in de literatuur veel verschillende methodes te vinden, het is ondoenlijk om alle methodes hier te bespreken.

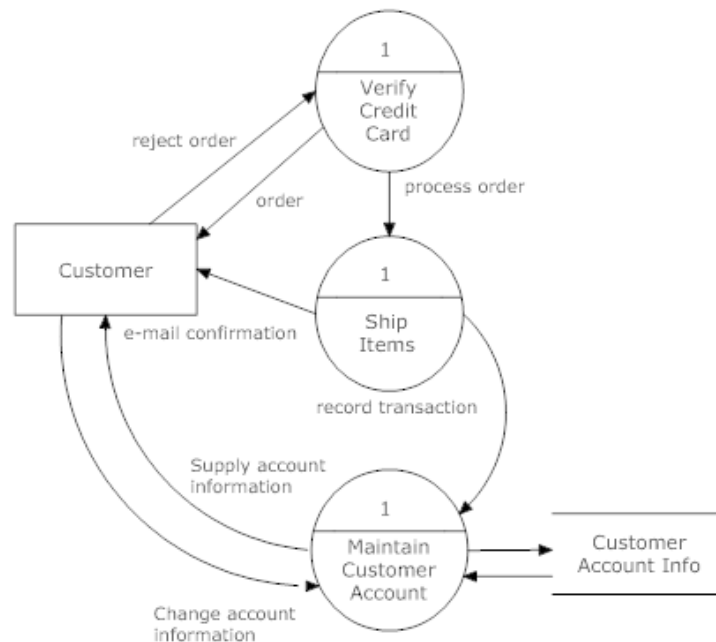
Er is voor gekozen om twee methodes nader toe te lichten, dit zijn de Data Flow Diagram-methode (hierna: DFD) en de Van Kessel en Houwert methode. Één van deze voorgestelde methodes zal gebruikt worden om het rapportageproces inzichtelijk te maken. Beide methodes hebben een schematische insteek, dit komt de overzichtelijkheid van de uitwerking alleen maar ten goede. Verder hebben beide methodes de mogelijkheid om in te zoomen in het proces, waardoor de diepgang van de beschrijving vrij te bepalen is. Tenslotte is nog erg belangrijk dat deze methodes in staat zijn om verbanden te leggen tussen de verschillende elementen van het rapportageproces. Om dit belang te benadrukken is in sub-paragraaf 3.3.3 een interessante link gelegd naar ontwikkelingen op het gebied van XBRL.

3.3.1 Data Flow Diagram

Marshall Romney en Paul Steinbart⁷ beschrijven een Data Flow Diagram als volgt: “A DFD graphically describes the flow of data within an organisation. It is used to document existing systems and to plan and design new ones.” Een DFD bestaat uit vier basiselementen: databronnen en bestemmingen, datastromen, activiteiten en dataopslag. Een uitgewerkt voorbeeld van de DFD van een eenvoudige transactie in figuur 2:

⁶ Sijtsma, O, Business process management; Hype of hulpmiddel?, *Management tools*, nummer 1, 2005, 40-45

⁷ Romney, M & P. Steinbart, Accounting Information Systems, 10^e druk, New Jersey, 2006



Figuur 2: Voorbeeld Data Flow Diagram (bron: <http://www.smartdraw.com>)

De rechthoekige vormen stellen de bron en bestemming voor, de ronde vormen stellen de activiteiten voor en de pijlen zijn de datastromen. Uit dit voorbeeld komt duidelijk naar voren dat elke entiteit in het DFD in- en uitgaande stromen data bevat. Dat is tevens de belangrijkste voorwaarde voor het bestaansrecht van die entiteit binnen een proces. Binnen een DFD wordt ingezoomd op de diverse activiteiten, zodat daar de instructies/bewerkingen per activiteit zichtbaar worden. Voordeel van het DFD is dat een proces vrij eenvoudig kan worden weergegeven en de verschillende datastromen en activiteiten in een proces prima zijn te onderscheiden.

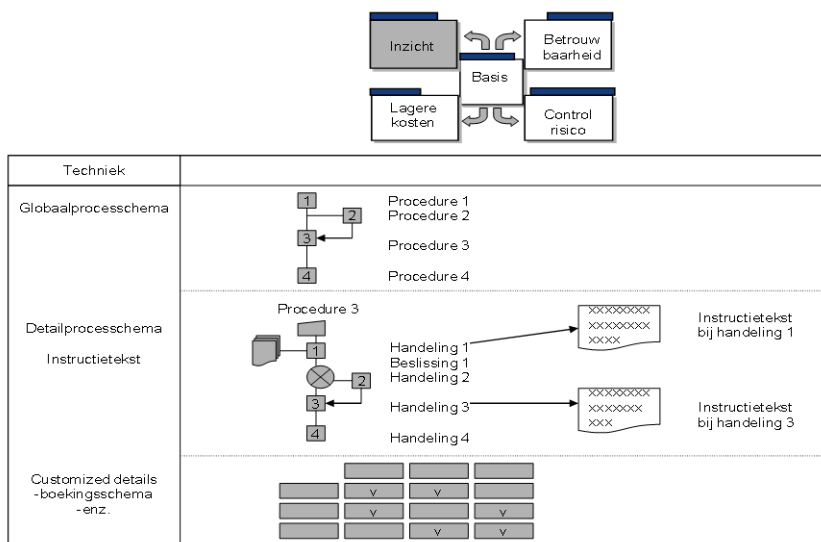
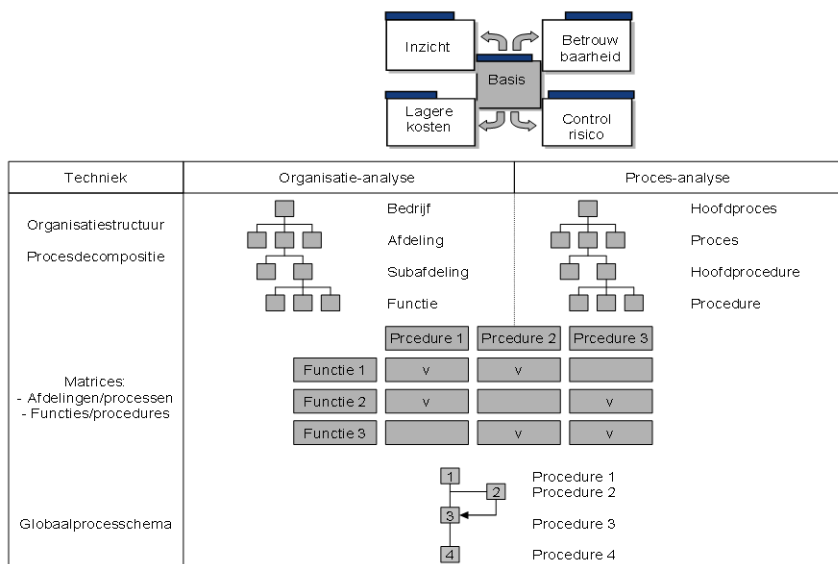
3.3.2 Van Kessel & Houwert methode

De methode van Van Kessel en Houwert⁸ (*Vastleggen van de bestuurlijke informatieverzorging: technieken en hulpmiddelen*) lijkt qua opzet enigszins op de Data Flow Diagram. Verder is in het model van Van Kessel en Houwert uitgegaan van verschillende doelstellingen om over te gaan tot het beschrijven van een proces. Bij elke doelstelling hoort een bepaalde set technieken om een proces te beschrijven. In figuur 3 zijn de vastleggingstechnieken afgebeeld die horen bij de basisdoelstelling en de doelstelling om meer inzicht in een proces te krijgen. Een aantal van deze technieken kunnen gebruikt worden om het raamwerk voor de functionele beschrijving op te zetten. De stappen om dat te kunnen realiseren zijn achtereenvolgens: de procesdecompositie, het globaal-processchema en het detail-processchema.

De methode kent nog een aantal andere doelstellingen om over te gaan tot het beschrijven van een proces. Daar de focus in het onderzoek niet op deze doelstellingen ligt, zullen de technieken die bij deze doelstellingen horen buiten beschouwing blijven.

⁸ Kessel, P.L.A.M. van & W.T. Houwert, Vastleggen van de bestuurlijke informatieverzorging: technieken en hulpmiddelen

Uiteraard zou de beschrijving wel uitgebreid kunnen worden met behulp van de technieken die bij de andere doelstellingen horen, wanneer de behoefte daaraan ontstaat.



Figuur 3: Procesbeschrijving volgens Van Kessel en Houwert methode (bron: Vastleggen van de bestuurlijke informatieverzorging; technieken en hulpmiddelen)

In het bovenste plaatje van figuur 3 worden de basisvastleggingen gedaan. Niet alle technieken uit het figuur hoeven echter gebruikt te worden.

De organisatie-analyse bijvoorbeeld zal geen nieuwe inzichten opleveren die van waarde zijn voor het onderzoek. De procesdecompositie daarentegen is bedoeld om specifieke processen uit elkaar te trekken. Dat levert een hiërarchische indeling op tot aan procedureniveau.

De matrices in het bovenste plaatje zijn bedoel om verbanden te leggen tussen de organisatie-analyse en de proces-analyse.

Het globaal processchema is de laatste techniek die bij de basisdoelstelling hoort en geeft de verbanden weer tussen de procedures die in de procesdecompositie zijn benoemd. Het onderste plaatje van figuur 3 geeft de vastleggingstechnieken weer die gebruikt kunnen worden om meer inzicht te krijgen in een proces. Met het detail processchema kan 'ingezoomd' worden op de diverse procedures, die in het globaal processchema nog een black box zijn.

3.3.3 Procesbeschrijving voor FMO en XBRL

Om de voorgestelde methodes voor de procesbeschrijving extra kracht te geven, wordt in dit onderdeel een verband gelegd met een ontwikkeling op (inter)nationaal niveau. Deze ontwikkeling heet XBRL en staat voor eXtensible Business Reporting Language. XBRL wordt gebruikt in het Standard Business Reporting (hierna: SBR) programma van de overheid.⁹ SBR zorgt ervoor dat ondernemers minder werk hebben aan het maken en aanleveren van verplichte rapportages aan overheden en banken. Het eenmaal inrichten van de bedrijfsadministratie volgens SBR zorgt voor het efficiënt hergebruik van gegevens. Zo hoeven de verschillende rapportages niet handmatig samengesteld en verzonden te worden. Dit scheelt tijd, geld en energie. Ditzelfde doel tracht FMO te bereiken door de rapportages aan DNB via een standaard rapportagepakket te versturen. Rapportages naar diverse instanties hoeven niet meer in diverse vormen en/of handmatig te worden verstuurd. Dit levert een aanzienlijke lastenverlichting op.

Toepassing van XBRL komt pas volledig tot zijn recht wanneer van een taxonomie en een instance document gebruikt wordt gemaakt. De taxonomie geeft de onderlinge relatie tussen de elementen weer. In de taxonomie ligt vast welk soort informatie de gebruiker in het instance document dient in te vullen. Bijvoorbeeld of dit een getal of een tekst dient te zijn. Een instance document is een lijst die ingevuld kan worden met willekeurige XBRL-gegevens uit de taxonomie, naargelang de behoefte van de informatievragers. In een instance document kunnen ook verbanden tussen de diverse elementen worden aangetoond.¹⁰ Het instance document vormt het kader, de taxonomie zorgt voor de invulling.

Zo bezien is het niet vreemd om het te ontwerpen raamwerk voor FMO als een instance document te zien en de invulling van dat raamwerk als (het begin van) een mini-taxonomie voor rapportages aan DNB. Echter, een dergelijk raamwerk (of instance document) dient wel eerst gebouwd te worden. De functionele procesbeschrijving van het rapportageproces zorgt ervoor dat bekend is welke elementen zeker moeten worden opgenomen in het raamwerk. Het is dus van belang dat een organisatie eerst inzicht heeft in de rapportageproces(sen), voordat een ontwikkeling als die van XBRL kan worden toegepast.

⁹ <http://www.sbr-nl.nl/wat-is-sbr/>

¹⁰ In control over XBRL; Beheerst anticiperen op informatiestandaard, rapport van KPMG

3.4 Interviews

Het afnemen van interviews is een belangrijke onderzoeksmethode gebleken gedurende het onderzoek. Met het in kaart brengen van een proces zijn de kennis en behoeftes van de gebruikers namelijk van groot belang. Dan is interviewen een van de manieren om de kennis en behoeftes vast te leggen. Bij het afnemen van interview is theoretische onderbouwing van belang, daarom is gebruikt gemaakt van interviewtechnieken. Martin Meulenberg¹¹ is een uitstekende inspiratiebron gebleken om de interviews voor te bereiden, af te nemen en af te handelen.

3.5 Kennismanagement

Bij het beantwoorden van de vierde deelvraag is gebruik gemaakt van literatuur op het gebied van kennismanagement. In een artikel van M. Dankbaar e.a. (Kennismanagement: Leerprocessen organiseren in werkomgevingen, 2002) worden technieken besproken om kennis vast te leggen en in te bedden in de organisatie. Zo kan interne kennis beschikbaar worden gesteld voor informatie doeleinden, voor performance support en voor trainingen en opleidingen. Wanneer kennis als informatie ter beschikking wordt gesteld, heeft dit de minste invloed op de taakuitvoering. Want de informatie is informeel van karakter, moet snel beschikbaar zijn en wordt meestal aangeboden in de vorm van naslagwerken, handleidingen en best practices. Bij de tweede mogelijkheid wordt taakspecifieke kennis aangeboden, vaak in de vorm van een 'tool'. Dit houdt in dat de kennis in de taak is geïntegreerd en dus meer als taakondersteuning dient. In geval van de derde mogelijkheid wordt de kennis aangeboden in de vorm van een training of opleiding. De impact op de taakuitvoering is in dit geval het grootst en heeft tot doel om de kennis en vaardigheden te vergroten.

Tevens worden enkele mogelijkheden genoemd om de afdeling ICT in te zetten bij het delen van kennis in de organisatie. In hoofdstuk 6 zal hiervan gebruik worden gemaakt om aanbevelingen te doen over de inbedding van de functionele beschrijving in de organisatie. Tevens zullen enkele aanbevelingen worden gedaan met betrekking tot de integratie van de functionele beschrijving met de technische beschrijving, wanneer deze gereed is.

¹¹ Meulenberg, M, Van vragen tot verslagen: handleiding voor interviewers, Bussum, 1995

Hoofdstuk 4 - De huidige situatie

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een beeld geschetst van de huidige situatie met betrekking tot de verwerking van gegevens uit de drie bronsystemen tot aan de rapportages aan DNB. Het rapportageproces zal stap voor stap worden doorlopen. Om te beginnen zal de rol van de drie bronsystemen in het rapportageproces worden toegelicht. Vervolgens wordt kort ingegaan op de werking van de interface tussen de bronsystemen en het rapportagepakket, de werking van het rapportagepakket en wordt er aandacht besteedt aan de op te leveren rapportages. Tevens wordt aandacht besteedt aan de aanwezige documentatie en hoe deze is ingebed in de organisatie, de procedures in geval van wijzigingen en de knelpunten in de huidige situatie. In de laatste paragraaf is een deelconclusie uitgewerkt, wat tevens een opstapje is naar hoofdstuk 5.

4.2 Rapportages aan DNB

De toezichthouder DNB ontvangt rapportages van FMO, dit kan zowel op maandelijks, kwartaal, jaarlijkse als incidentele basis zijn. De rapportages aan DNB kunnen worden onderverdeeld in Bedrijfseconomische (BE) en Sociaaleconomische (SE) rapportages. De BE-rapportages worden gedaan in het kader van de Bazel II regelgeving en hebben tot doel DNB informatie over de bedrijfsvoering en de verschillende risico's die banken lopen te verschaffen. De SE-rapportages zijn bedoeld om goed zicht te houden op de ontwikkeling van de geldgroei. Verder kunnen sectorgerelateerde analyses van de ontwikkeling van de geldhoeveelheid worden gemaakt. Tevens wordt de door banken doorberekende rente aan particulieren en bedrijven in het Eurogebied verzameld. Deze informatie verzamelt DNB ten behoeve van de Europese Centrale Bank.¹²

4.2.1 Bedrijfseconomische rapportages

Van de BE-rapportages worden momenteel de risicorapportage (COREP) en de liquiditeitsrapportage met FRS gegenereerd. Nog in ontwikkeling is de rapportage van de Large Exposures. Hieronder de genoemde rapportages met enige toelichting:

- COREP – risicorapportage:
De COREP rapportage is de risicorapportage. Deze wordt opgesteld in het kader van de Bazel II – regelgeving en bestaat uit een aantal onderdelen. Die onderdelen zijn: kredietrisico, marktrisico en operationeel risico. Deze drie risico's leiden tot een zogenaamde Risk Weighted Average (RWA), op basis van deze RWA wordt een 'capital requirement' ten aanzien van het toetsingsvermogen vastgesteld. In feite is dat de benodigde solvabiliteit.
- Liquiditeit-rapportage:
De liquiditeitsrapportage zet de aanwezige liquiditeit bij FMO af tegen de vereiste liquiditeit. Bij de vaststelling van de aanwezige en de vereiste liquiditeit worden aan activa en vervallen binnenkomende bedragen bepaalde liquiditeitswaardes toegekend.

¹² Voor meer informatie over deze rapportages, zie: www.dnb.nl

- **Large Exposure:**
Een financiële onderneming rapporteert alle grote posities en alle overige significante risicoconcentraties die zij inneemt aan DNB. In ieder geval dienen de tien grootste posities gerapporteerd te worden. De rapportage dient ultimo ieder kwartaal plaats te vinden. Voor enkele gespecificeerde posities kan rapportage achterwege blijven of hoeft deze slechts tweemaal per jaar plaats te vinden.

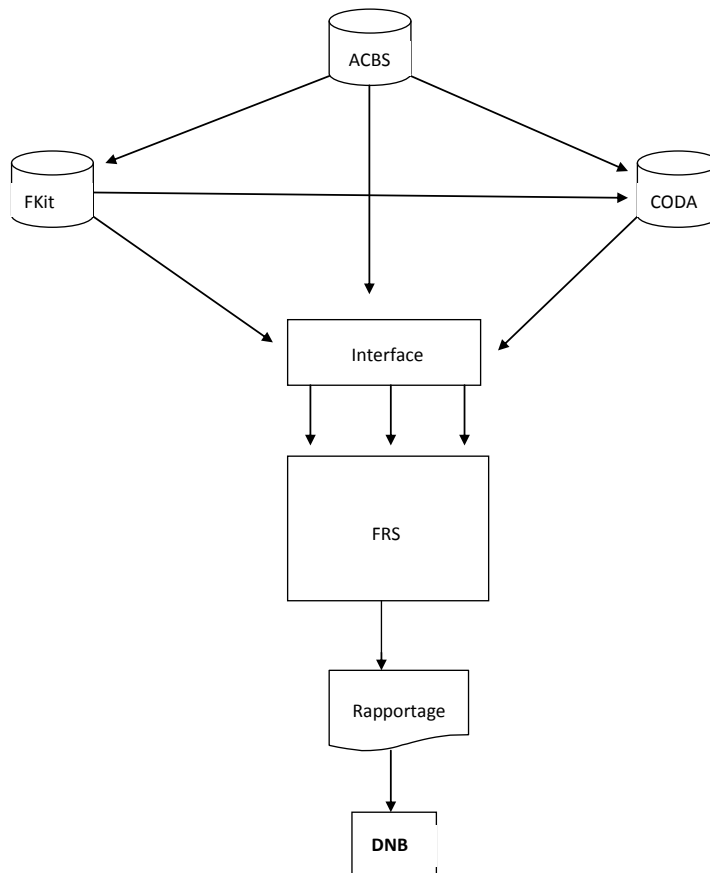
4.2.2 Sociaaleconomische rapportages

In het SE Handboek van DNB staan alle verplichte Sociaaleconomische rapportages aan DNB, een aantal hiervan staan in de planning om via FRS gegenereerd te gaan worden. Deze worden hieronder met een korte toelichting gegeven:

- *8023 - (geconsolideerde) vorderingen op het buitenland:*
In dit rapport dient FMO haar uitzettingen op wereldwijd geconsolideerde basis te rapporteren, inter-office posities (vorderingen tussen verschillende entiteiten van hetzelfde bankconcern) worden op deze manier niet meegenomen.
- *9010 – grensoverschrijdende financiële activa en passiva:*
In dit rapport moet per individueel land (tegenpartij) waarop FMO een vordering, dan wel een verplichting heeft, informatie worden gegeven over de activazijde en de passivazijde van de balans. Aan de activazijde gaat het om deelnemingen van FMO in buitenlandse en Nederlandse partijen en om verstrekte leningen en deposito's aan een tegenpartij. Aan de passivazijde is dit precies omgekeerd. Vervolgens moeten deze posities nog wat verder in detail worden uitgesplitst.
- *9021 – schuldverhouding met tegenpartijen in de MFI's, Overheid en Private sector en complete SE balans :*
Dit rapport is een verkapte versie van een uitgebreider rapport en dient om de ontwikkeling van de geldhoeveelheid binnen de Eurozone te monitoren. Maar omdat FMO onder de kleine banken wordt geschaard, is dit rapport afdoende. Rapport 9021 levert de informatie over effecten, uitzettingen met onderpand, uitsplitsingen naar looptijdlijden, valuta, tegenpartijen en landen.

4.3 Het rapportageproces

Na afloop van elke maand treedt het rapportageproces aan DNB in werking, dan wordt de zogenaamde maandrun gestart. Met de maandrun wordt de interface gevuld met data van de betreffende maand uit de drie bronsystemen. In figuur 4 zijn de onderdelen van het rapportageproces en de informatiestromen tussen de onderdelen weergegeven. Het rapportageproces aan DNB bevat een aantal onderdelen. Te beginnen met de drie bronsystemen, die als databases zijn weergegeven in figuur 4. De bronsystemen zijn met elkaar verbonden door middel van pijlen. Deze pijlen geven de datastromen tussen de verschillende databases weer. Aan het einde van elke maand worden de gegevens uit de drie bronsystemen ingelezen in de interface. Alle gegevens gaan eerst langs de interface, voordat ze in FRS terechtkomen. In de interface worden de gegevens uit de drie bronsystemen op een dusdanige manier bewerkt dat de output conform de eisen van FRS is. Wanneer aan het einde van een periode rapporten moeten worden opgeleverd, worden de gegevens met behulp van FRS in de gewenste rapportages gegoten. De rapportages gaan vervolgens ter controle naar de afdeling Planning & Control, alvorens ze naar DNB worden doorgesluisd. Het proces wordt hieronder verder toegelicht.



Figuur 4: Informatiestromen rapportageproces

4.3.1 Informatie uit ACBS

In de front-office worden deals met klanten gesloten door Investment Officers. Zodra deze deals daadwerkelijk zijn goedgekeurd komen ze bij de mid-office terecht. De mid-office kan gezien worden als de centrale administratie, daar worden de goedgekeurde deals (leningen, participaties) in ACBS ingevoerd. Informatie over het bedrag, de looptijd, afgesproken rentepercentages en dergelijke wordt verwerkt. Zodra ten behoeve van de rapportages gegevens uit ACBS nodig zijn, wordt een back-up van de ACBS-database aangemaakt. Op deze manier wordt het bronsysteem zo min mogelijk belast.

4.3.2 Informatie uit CODA

CODA is het boekhoudpakket van FMO en wordt voornamelijk gebruikt door de afdeling Accounting van de back-office. De twee andere bronsystemen, ACBS en FinanceKit, zijn direct gekoppeld aan CODA door middel van een interface. Dagelijks wordt CODA ververs met gegevens uit ACBS en FinanceKit, wat de pijlen tussen CODA en de twee overige bronsystemen verklaard. De output van het pakket wordt opgeleverd in de vorm van kwartaalcijfers, jaarrekeningen en dergelijke. De interface kan op elk gewenst moment de gegevens rechtstreeks uit CODA halen.

4.3.3 Informatie uit FinanceKit

FinanceKit is het softwarepakket waarin de afdeling Treasury de gegevens over de financiering kan verwerken. Wanneer bijvoorbeeld een krediet wordt verstrekt, dan moeten er wel de middelen voor zijn om dat te kunnen doen. Vanuit FinanceKit worden aan het eind van de maand de benodigde gegevens opgevangen in 17 files met vooraf vastgestelde eisen en velden. Vervolgens worden die files rechtstreeks in FRS ingelezen.

4.3.4 De functie van de interface

Voordat data vanuit de bronsystemen naar FRS kunnen, moet deze data eerst getransformeerd worden. Dit gebeurt met behulp van een interface. In de interface wordt de data uit de bronsystemen dusdanig getransformeerd, dat de data in het vereiste formaat van FRS komt te staan. De bewerkte data wordt opgeslagen in de database van de interface. Om te waarborgen dat de data die naar FRS gaat van goede kwaliteit is, beschikt de interface over een zogenaamd validatie-proces. In dit validatie-proces worden vitale punten als dubbele data, ontbrekende (referentiële) data en lege velden gelokaliseerd. Zodra de gewenste acties zijn ondernomen om de data te vrijwaren van inconsistenties, wordt de data gekopieerd naar FRS.

4.3.5 De functie van FRS

Nadat de data de interface zijn gepasseerd, wordt de getransformeerde data in de staging-area (testgebied) van FRS opgevangen. Deze staging-area is door FMO zelf als extra tussenstap ingebouwd, aangezien de data normaal gesproken direct wordt opgevangen in de zogeheten data-foundation van FRS. De staging-area biedt de mogelijkheid om de data eerst te testen, voordat deze in de data-foundation van FRS daadwerkelijk gekoppeld wordt aan de ingebouwde regelgeving van de verschillende rapportages. De laatste fase van het proces vindt plaats in de Report Generator van FRS. De gewenste rapporten kunnen worden ingedeeld in COREP-rapporten en Liquidity-rapporten, voor beide groepen moet een aparte procedure worden gevolgd om te komen tot de gewenste output. Omdat de ratings van bepaalde landen/markten regelmatig wijzigen (soms dagelijks) zal de data, eerst nog worden gevalideerd met de meest up-to-date gegevens. Deze gegevens zijn beschikbaar op de website van het ECB en kunnen, nadat ze zijn gedownload, worden ingelezen in FRS. De nieuwste gegevens worden dan gekoppeld aan drie logfiles die klaarstaan om aan de data te worden gekoppeld en waar nodig worden waarden bijgewerkt. Vervolgens worden de rapporten gegenereerd en ter controle naar de afdeling Planning & Control verzonden.

4.4 Aanwezige documentatie

In dit onderdeel zal de aanwezige, al dan niet, functionele documentatie omtrent het rapportageproces worden behandeld. Tevens wordt aandacht besteedt aan de wijze van inbedding van deze documentatie in de organisatie.

4.4.1 Beschikbare documentatie

Een groot gedeelte van de beschikbare documentatie komt uit 2007, de periode dat FRS werd geïmplementeerd bij FMO. Veel documentatie bevat dan ook informatie die ten tijde van de implementatie relevant was, maar tegenwoordig van weinig toegevoegde waarde is. Naast het feit dat veel documentatie achterhaald is, is veel documentatie technisch georiënteerd.

4.4.2 Inbedding in organisatie

De documentatie die voorhanden is, wordt op verschillende locaties bewaard. Zo kan documentatie omtrent FRS en de bronsystemen op twee verschillende locaties van het intranet van de organisatie worden gevonden, zowel op een speciale team-site van FRS als bij de algemene documentatie van de ICT afdeling. Daar komt de grote hoeveelheid aan documentatie bij, met het gevolg dat het moeilijk beoordelen is welke documentatie relevant is.

4.5 Procedures naar aanleiding van wijzigingen

Zowel in de bronsystemen als in FRS kunnen wijzigingen optreden. Er zijn een drietal gebeurtenissen mogelijk waarbij wijzigingen invloed hebben op de interface. Dat zijn de drie volgende gebeurtenissen; het aanbieden van een nieuw of gewijzigd product, het toevoegen van een nieuwe klant en tenslotte het genereren van een nieuw rapport met FRS. Hierna volgt de huidige gang van zaken in geval van de gebeurtenissen en de effecten op de verschillende onderdelen van het rapportageproces:

4.5.1 Nieuw product

Het kan voorkomen dat er een nieuw product wordt aangeboden door FMO, of dat een bestaand product wordt uitgebreid met een nieuwe feature. Een voorbeeld is dat een nieuw soort lening wordt aangeboden, die in de systemen van FMO een andere behandeling krijgt. Dit heeft gevolgen voor alle drie de bronsystemen en dus ook voor de interface. Wanneer in CODA een nieuwe grootboekrekening wordt geopend, dan zal de interface deze rekening niet herkennen zodra de gegevens vanuit CODA worden ingeladen. De maandrun zal vastlopen, met als gevolg dat uit de interface een foutenrapport tevoorschijn komt. De afdeling Planning & Control bepaalt vervolgens in overleg met de afdeling ICT welke specifieke informatie aan de nieuwe grootboekrekening dient te worden gekoppeld. Zodra dat bekend is, wordt de nieuwe grootboekrekening toegevoegd in de interface en wordt het inlaadproces herstart.

Als er in ACBS een nieuw product wordt toegevoegd, zal de interface bij het inladen van de data een onbekende post tegenkomen. Net als bij het inladen vanuit CODA zal ook nu de maandrun vastlopen en wordt een foutenrapport door de interface gegenereerd. Vervolgens zal de afdeling Planning & Control worden benaderd door de afdeling ICT met de vraag hoe het nieuwe product moet worden behandeld. Voor het toevoegen van een product in FinanceKit geldt in de huidige situatie een iets afwijkende procedure. In dit geval dient de afdeling Financial Markets een 'product approval document'¹³ op te stellen. In deze change procedure wordt vooraf al rekening gehouden met de mogelijkheden van FRS, zodat het product ook gedefinieerd kan worden in de interface.

4.5.2 Nieuwe klant

Elke klant (of tegenpartij) uit de bronsystemen van FMO is gekoppeld aan een economische sectorcode. Enkele voorbeelden van economische sectoren zijn; de agrarische sector, de telecomsector en de financiële sector. De bekende sectorcodes met bijbehorende klanten zijn als statische tabellen al in de interface aanwezig. Normaal gesproken zal het rapportageproces geen hinder ondervinden van het toevoegen van een nieuwe klant aan de bronsystemen. Mits een al bekende economische sectorcode wordt gebruikt. Wanneer een nieuwe klant is gekoppeld aan een onbekende economische sectorcode, dan zal deze sectorcode niet herkend worden in de interface. De maandrun wordt dan afgebroken en de interface produceert een foutenrapportage.

4.5.3 Nieuw rapport ten behoeve van DNB

Zodra er een nieuw rapport met FRS moet worden gegenereerd, wordt een implementatieproject gestart. In deze projectgroep zijn medewerkers van verschillende afdelingen vertegenwoordigd, afhankelijk van het type rapport. Een belangrijk aandachtspunt hierbij is dat wanneer attributen in FRS of de interface worden aangepast ten behoeve van een nieuw rapport, het risico bestaat dat andere rapporten worden beïnvloed. Daarom is het van belang dat bij de implementatie van een nieuwe rapport, altijd het effect op de bestaande rapporten dient te worden gecontroleerd.

¹³ Bestaande product approval document in Bijlage A

4.6 Deelconclusie

Dit hoofdstuk had als doel om inzicht te verschaffen in de huidige situatie rondom het rapportageproces, de aanwezige documentatie en de bestaande procedures naar aanleiding van wijzigingen. Er kan worden geconcludeerd dat een aantal punten zeker voor verbetering vatbaar is. Zo is de functionele kennis over het rapportageproces wel aanwezig in de organisatie, maar is deze kennis niet vastgelegd. Wanneer zich afwijkende situaties voordoen in het rapportageproces, kan dus niet worden teruggevallen op enige functionele documentatie. Tevens zijn voor een aantal van deze afwijkende situaties geen procedures beschikbaar, met als gevolg dat het rapportageproces niet efficiënt verloopt. In het volgende hoofdstuk zal een gewenste situatie worden beschreven, waarin voor deze knelpunten passende oplossingen worden gegeven.

Hoofdstuk 5 - De gewenste situatie

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de gewenste situatie met betrekking tot de interface van het rapportageproces behandeld. Om te beginnen zijn de gebruikers geïdentificeerd en is hun rol in het rapportageproces uitgelegd. De behoeftes van de gebruikers zijn in dit geheel belangrijk, omdat zij met mogelijke veranderingen geconfronteerd zullen worden. Vervolgens wordt de gebruikte methodiek toegelicht en gemotiveerd. Daarna komt de functionele beschrijving van de interface aan bod en wordt de gewenste situatie om de beschrijving vast te leggen en in te bedden in de organisatie besproken. Tenslotte worden nog de gewenste procedures naar aanleiding van wijzigingen in de interface gegeven.

5.2 Gebruikers

In deze paragraaf zullen de daadwerkelijke gebruikers worden geïdentificeerd en wordt hun rol in het rapportageproces benoemd. Vervolgens zullen de behoeftes van de gebruikers worden geïnventariseerd en op basis daarvan zullen enkele eisen ten aanzien van de functionele beschrijving worden gesteld.

5.2.1 Identificatie en rol gebruikers

Om de behoeftes van de gebruikers goed in kaart te brengen, is het van belang om eerst de gebruikers te identificeren. Er is een beperkt aantal afdelingen direct betrokken bij het rapportageproces, dit zijn ICT, Planning & Control, Risk Management en Accounting & Reporting.

De afdeling ICT beheert en onderhoudt de drie bronsystemen en de interface, de rol van deze afdeling beperkt zich dan ook voornamelijk tot het technische vlak. Vanuit Business zijn de medewerkers van Planning & Control, Risk Management en Accounting & Reporting de belangrijke groep gebruikers. Momenteel is het functioneel beheer van de rapportages bij Planning & Control ondergebracht.

5.2.2 Behoeftes van de gebruikers

Om een gewenste situatie te beschrijven die ook in de praktijk werkbaar is, zal rekening gehouden moeten worden met de behoeftes van de gebruikers. De gebruikers worden als eerste geconfronteerd met eventuele veranderingen. Omdat het functioneel beheer bij Planning & Control is ondergebracht, hebben de gebruikers van deze afdeling logischerwijs de meeste behoeftes ten aanzien van de functionele beschrijving:

- Inzicht in huidige verwerking van brongegevens naar FRS, rekening houdend met de volledigheid en juistheid van de gegevens.
- Inzicht in welke informatie op welke rapporten invloed heeft.
- Inzicht in de aanvullende informatie die benodigd is voor een juiste verwerking naar FRS.
- Raamwerk om (relatief) eenvoudig wijzigingen in producten, inclusief criteria, op te nemen in de interface. Voorbeelden van wijzigingen in producten kunnen zijn: toevoeging, mutatie, verwijdering.
- Beschrijving luidt in business termen

5.2.3 Vereisten op grond van de behoeftes

Op basis van bovenstaande behoeftes en de vooraf vastgestelde eisen kunnen enkele concrete vereisten voor de functionele beschrijving worden gesteld. De functionele beschrijving is top-down van opzet en de diepgang van de beschrijving zal tot het niveau van procedure reiken. Verder dient de focus te liggen op volledigheid en juistheid (in mindere mate tijdigheid). Tenslotte zal de beschrijving als naslagwerk dienen voor, met name, gebruikers van Business en dus begrijpelijk moeten zijn voor deze gebruikers.

5.3 Keuze methodiek

Voor de functionele beschrijving is gebruik gemaakt van de methode van Van Kessel en Houwert, dat is de tweede van de onderzochte methodes uit hoofdstuk 3. Aan deze keuze liggen twee belangrijke redenen ten grondslag. De eerste reden is dat het rapportageproces dusdanig eenvoudig in elkaar zit, dat de DFD-methode niet volledig tot haar recht zou komen. De tweede reden is de stapsgewijze benadering van Van Kessel en Houwert op veel steun kon rekenen bij de gebruikers. Uit een breed scala aan vastleggingstechnieken kunnen die technieken worden gekozen die passen bij het doel van de procesbeschrijving. Dit leidt tot het belangrijke voordeel dat de diepgang van de beschrijving, afhankelijk van de gekozen doelstelling(en), vrij te bepalen is. Daarnaast kan een afwijkende invulling worden gegeven aan de methode, om het doel van het onderzoek optimaal te kunnen dienen.

5.4 Toepassing methodiek

Voor de toepassing van de methode van Van Kessel en Houwert is gebruik gemaakt van een andere invalshoek. Er is niet uitgegaan van de verschillende handelingen/procedures die normaal gesproken in een proces plaatsvinden, zoals dataverzameling, databewerking enz. De functionele beschrijving heeft, in het kader van dit onderzoek, niet tot doel om als taakbegeleiding of werkinstructie voor de technische gebruikers te dienen. De uitwerking is in drie stappen verdeeld. In de eerste stap worden de onderdelen van het rapportageproces 'uit elkaar getrokken' met behulp van de procesdecompositie. De tweede stap is het globaal processchema en vormt de opzet voor het te ontwerpen sjabloon. In de derde stap volgt de uitwerking van het standaard sjabloon, wat als het ware een uitbreiding is op het globaal processchema.

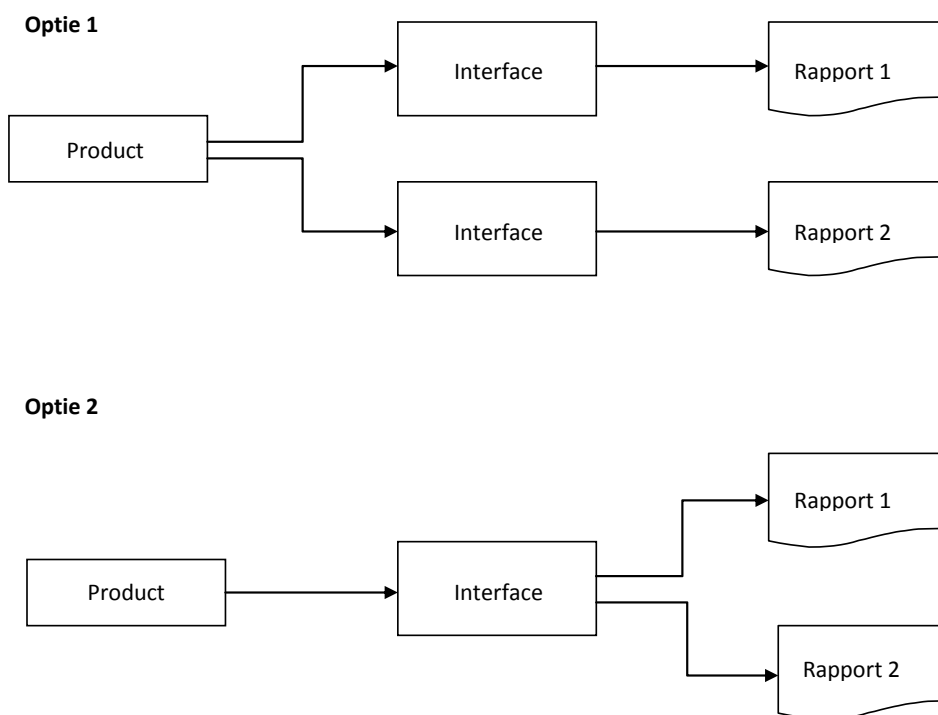
5.4.1 Procesdecompositie

De procesdecompositie is de eerste stap om tot de procesbeschrijving te komen. In hoofdstuk 3 is al aangegeven dat het vinden van een logische uitgangspositie voor de beschrijving een flinke uitdaging was. Twee belangrijke voorwaarden aan de beschrijving waren, dat de volledigheid en juistheid gewaarborgd moesten zijn. Daar is de link gelegd met de balans van FMO. Door de balans als uitgangspunt te nemen zijn in ieder geval alle financiële zaken die van invloed kunnen zijn op de op te leveren rapportages afgedekt en is de volledigheid gewaarborgd. Een tweede voordeel is dat de balans, voor de meeste gebruikers uit de scope van het onderzoek, een logische en begrijpelijke uitgangspositie is. De volledige procesdecompositie is te vinden in bijlage A. Daaruit volgt een gelaagde, top-down, indeling van het rapportageproces naar vier niveaus. Van het niveau Hoofdproces tot aan het niveau van Procedure. Te zien is dat de balansposten op het Procedure niveau zijn geplaatst. De functionele beschrijving zal zich dan ook richten op dit onderste niveau. Vermeld dient te worden dat de overige niveaus voornamelijk zijn bedoeld om tot de logische indeling naar balansposten te komen. Het eerste niveau, aangeduid als Hoofdproces, is het rapportageproces. Dan vindt er een vertakking plaats op het Proces niveau, naar 'customers' en 'products'.

Binnen het Proces 'customers' vindt geen verdere vertakking plaats en is direct het Procedure niveau met de elementen 'counterparty' en 'rating' te zien. Dit zijn de niet-financiële elementen die van belang zijn voor de beschrijving. Binnen het Proces 'products', waarin alle financiële zaken zijn vertegenwoordigd, vindt nog wel een vertakking op Hoofdprocedure niveau plaats, hier wordt namelijk onderscheid gemaakt naar de drie bronsystemen. Dit leidt tenslotte tot de diverse balansposten op Procedure niveau. Het onderscheid naar de bronsystemen is gemaakt, om de procesdecompositie overzichtelijker te maken en zodat het als handvat kan dienen om de diverse balansposten terug te leiden naar het bronsysteem waar ze vandaan komen.

5.4.2 Globaal processchema

Het globaal processchema levert de opzet voor het detail processchema. Er zijn twee mogelijke schema's die in aanmerking komen. De twee opties zijn hieronder visueel weergegeven en de keuze voor een van de opties zal worden toegelicht.



Figuur 5: Mogelijke globaal-processchema's

Figuur 5 geeft het rapportageproces van bronsysteem tot de diverse rapportages weer. In het figuur is te zien dat beide benaderingen een product als startpunt hebben. In optie 1 vindt vervolgens een splitsing plaats in de beschrijving. Per rapport wordt een aparte interface-behandeling beschreven. Mocht de interface-behandeling dusdanig ingewikkeld en/of specifiek zijn, heeft optie 1 de voorkeur. Dan zou bij elk rapport de bijbehorende interface-behandeling terug te vinden zijn. In optie 2, daarentegen, wordt uitgegaan van een gemeenschappelijke interface-behandeling en vindt er na de interface een splitsing plaats in de beschrijving. Het enige verschil zit dus in de interface-behandeling.

Het belangrijkste voordeel van optie 2 is dat er wordt uitgegaan van een uniforme interface-behandeling, wat de lees- en toegankelijkheid ten goede komt. Daarnaast zal de beschrijving in geval van een uitbreiding van het aantal rapportages bij optie 2 minder in omvang toenemen dan wanneer optie 1 als benadering wordt gehanteerd.

Optie 1 heeft bij elke (nieuwe) rapportage een aparte beschrijving van de interface-behandeling nodig, wat de totale beschrijving erg veel in omvang zal doen toenemen.

Gedurende het onderzoek is gebleken dat het verschil in de interface-behandeling van de rapportages niet dusdanig groot is dat een aparte beschrijving noodzakelijk is. De benadering van optie 2, met de uniforme interface-behandeling, heeft daarom de voorkeur boven de benadering van optie 1. De gekozen benadering zal worden gehanteerd voor het opzetten van het standaard sjabloon in de derde stap.

5.4.3 Standaard sjabloon

De derde en tevens laatste stap is het standaard sjabloon voor de functionele beschrijving. De verschillende onderdelen uit het globaal processchema krijgen nu elementen toegewezen die van belang zijn voor de functionele beschrijving. Om te beginnen zal enige algemene informatie over de diverse balansposten worden verstrekt, zoals het bronsysteem waar de balanspost (oorspronkelijk) vandaan komt en uit welke elementen de post bestaat. Alleen de elementen worden genoemd die een ingevulde waarde dienen te hebben om door de validatie in de interface te komen. Vervolgens zullen de bewerkingen die in de interface plaatsvinden, vanuit een functionele invalshoek, worden benoemd. Tenslotte dient in de beschrijving naar voren te komen hoe de diverse balansposten zijn te terug te vinden in de diverse rapportages. Elke rapportage zal in de beschrijving uit verschillende elementen bestaan, omdat elke rapportage een aparte functie heeft. Dit levert een sjabloon op dat kan worden gevonden in bijlage C. In het sjabloon zijn drie onderdelen te onderscheiden: de input, de bewerkingen in de interface en de invloed op de diverse rapportages. Deze onderdelen zijn afgeleid uit het globaal processchema. In de voorbeelduitwerking van paragraaf 5.5 zal duidelijker worden wat de functie van de diverse onderdelen en elementen is. In hoofdstuk 4 is al aangegeven dat er in de nabije toekomst een aantal nieuwe rapportages via FRS zullen worden gegenereerd. Die rapportages dienen op dezelfde manier als de COREP en Liquidity rapportages te worden toegevoegd aan het sjabloon. Uiteraard zullen de elementen in het rapportage-gedeelte anders zijn, maar dit zal in het onderzoek buiten beschouwing worden gelaten. In paragraaf 5.7 wordt verder ingegaan op de verwachte rapportages. Daar wordt onder andere de gewenste situatie besproken in geval van een nieuw op te leveren rapportage via FRS. Om snel inzicht te krijgen in welke balansposten benodigd zijn voor de twee rapportages die momenteel via FRS worden gegenereerd is tabel 3 toegevoegd.

Balanspost	Liquiditeit rapportage	COREP rapportage
Banks	X	X
Short-term deposits	X	X
Derivative financial instruments (funding)	X	X
Derivative financial instruments (in the asset portfolio)	X	X
Loans to the private sector (also: see notes)	X	X
Loans guaranteed by the State (also: see notes)	X	X
Equity investments		X
Investments in associates		X
Interest bearing securities (also: see notes)	X	X
Subsidiaries		
Tangible fixed assets		X
Deferred income tax assets		X
Current income tax receivables		X
Current accounts with State funds and programs		
Other receivables	X	X
Accrued income		
Liabilities		
Banks	X	
Short-term credits	X	
Derivative financial instruments (funding)	X	
Debt securities and debentures & notes	X	
Other liabilities	X	
Current accounts with State funds and programs		
Current tax liabilities		
Deferred income tax liabilities		
Accrued liabilities		
Provisions	X	
Shareholder equity		
Share Capital		
Share premium reserve		
Contractual reserve		
Development fund		
Available for sale reserve		
Translation reserve		
Other reserves		
Undistributed profit		
Net profit		
Off-balance		
Contingent liabilities	X	X
Irrevocable facilities	X	X

Tabel 3: Balans FMO en invloed op rapportages

5.5 Voorbeelduitwerking short term deposits

Het standaard sjabloon is gebruikt voor de functionele beschrijving, de volledige beschrijving is te vinden in bijlage D. Om de beschrijving te verduidelijken is gekozen om een van de posten helemaal uit te werken. Voor de voorbeelduitwerking is een willekeurige balanspost uitgekozen die terugkomt in zowel de COREP- als de Liquidity rapportages. In figuur 6 volgt de uitwerking van de balanspost *Short term deposits*:

Product:		Short term deposits
Bron	FinanceKit	
Elementen	Position type	
	Position ID	
	Counterparty ID	
	Amount book value	
	Amount nominal value	
	Amount market value	
Interface:		
Bewerking	Toevoegen:	- Economic classification - Looptijd informatie (remaining + original)
Rapportages:		
Bestemming	FRS Liquidity	
Type	Kalender	
Rubriek	5	Te ontvangen bedragen
Sub-rubriek 1	5.1	Van overige kredietinstellingen
Veld 1	5.13	Onbenutte onherroepelijke kredietfaciliteiten, waaronder
		Uitgiftegaranties
Sub-rubriek 2	5.3	Van overige professionele geldmarktpartijen
Veld 2	5.31	Direct opeisbare tegoeden
Benodigde Elementen	Book value	
	Economic classification	
	Looptijd	
Opmerking(en)	Komt ook voor in CODA	
	Money Market Funds zijn meer liquide dan short term deposits en worden daarom apart behandeld	
Bestemming	FRS COREP	
Exposure class	Administrative bodies / Central governments / banks / Corporates / Institutions / Multilateral development Banks	
Exposure type	On balance	
Benodigde Elementen	Book value	

Figuur 6: Uitwerking functionele beschrijving Short term deposits

In het onderdeel *product* (input) zijn het bronsysteem waar de balanspost oorspronkelijk vandaan komt en de elementen waar de post uit bestaat gegeven. Deze elementen moeten allemaal een waarde hebben. Is dit niet het geval, dan zal in de validatie van de interface een foutmelding verschijnen. In het onderdeel *interface* worden vervolgens de bewerkingen die plaatsvinden in de interface behandeld. In veel gevallen worden aan de balansposten diverse tegenpartijen en bijbehorende ratings gekoppeld.

De tegenpartijen zijn naar gelang hun activiteiten en land van herkomst gekoppeld aan een bepaalde economische sector en aan deze economische sector hangt een risicorating. In de gekozen voorbeelduitwerking zijn in de interface twee zaken toegevoegd. De 'Economic classification' en informatie over de oorspronkelijke en resterende looptijd van de betreffende deposito's.

In het laatste onderdeel van de beschrijving is de invloed, per balanspost, op de diverse rapportages in kaart gebracht. In het voorbeeld is te zien dat de balanspost *Short term deposits* voorkomt op zowel de COREP- als de Liquidity rapportages. Bij de Liquidity rapportage wordt onderscheid gemaakt naar het type balanspost; voorraad of kalender. Een kalenderpost betekent dat er een 'maturity-date' op de balanspost zit. Met andere woorden; het staat vast dat de post op de 'maturity-date' weer liquide wordt. Bij voorraadposten is dit niet nodig, omdat de liquide waarde van deze posten erg hoog is. Omdat beide types een andere liquiditeitswaardering krijgen van DNB is dit onderscheid noodzakelijk. Vervolgens wordt de indeling van de balanspost naar de door DNB vastgestelde rubrieken gegeven. Elke rubriek heeft ook een eigen liquiditeitswaarde, afhankelijk van de economische sector van de tegenpartij. Voor de Liquidity rapportage volgen dan nog de elementen van de balansposten die benodigd zijn voor de rapportage, waar ook de in de interface toegevoegde elementen zijn terug te vinden. De opzet van de Corep-rapportages is anders, daar de COREP rapportage op de solvabiliteit is gericht en de Liquiditeit rapportage uiteraard op de liquiditeit. In de COREP rapportage wordt onderscheid gemaakt naar diverse 'Exposure classes'.

Deze zijn te vinden in de Regeling Solvabiliteitseisen van DNB, onderdeel van de Wet Financieel Toezicht. In de Regeling Solvabiliteitseisen wordt onderscheid gemaakt naar:

- vorderingen op centrale overheden en centrale banken (*Central governments/banks*)
- vorderingen op publiekrechtelijke lichamen, kerkgenootschappen en andere godsdienstige gemeenschappen met rechtspersoonlijkheid (*Administrative bodies*)
- vorderingen op multilaterale ontwikkelingsbanken (*Multilateral development banks*)
- vorderingen op financiële ondernemingen en financiële instellingen (*Institutions*)
- Minimumreserves vereist door de Europese Centrale Bank (*Unallocated*)
- vorderingen op ondernemingen (*Corporates*)
- Achterstallige posten (*Past due*)
- Posten met verhoogd risico (*High risk*)
- Posities in gedekte obligaties (*Covered Bonds*)
- Overige risicogewichten (*Other items*)

Elke exposure class kent een aparte risicowaardering, volgens maatstaven van DNB. Dan zijn er nog de mogelijke exposure types, te weten; on balance, off balance en derivatives. Net als bij de exposure class, heeft elke exposure type een aparte risicowaardering. Tenslotte volgen dan nog de mogelijke elementen van de diverse balansposten die in de COREP-rapportages voorkomen.

5.6 Inbedding documentatie in de organisatie

Dit onderdeel gaat in op de wijze van inbedding van de functionele beschrijving en de bijbehorende documentatie in de organisatie. De gekozen opzet voor de functionele beschrijving zal (voorlopig) worden gehandhaafd. Het Worddocument met de functionele beschrijving zal ter beschikking worden gesteld aan de gebruikers die in paragraaf 5.2 zijn benoemd. Verder zijn er nog twee mogelijkheden voor inbedding die niet verder zijn onderzocht, maar die wel degelijk interessant zijn. De eerste mogelijkheid is het gebruik van de Process Atlas van FMO. In de Process Atlas zijn zaken als procesbeschrijvingen, werkinstructies en allerhande richtlijnen te vinden. De gehele functionele beschrijving en/of het lege sjabloon kunnen worden verwerkt in de Process Atlas, zodat iedereen uit de organisatie toegang heeft tot genoemde documentatie. De tweede mogelijkheid is het combineren van de functionele met de technische beschrijving. Wanneer de technische beschrijving beschikbaar is kan deze worden samengevoegd met de functionele beschrijving. Met als resultaat dat een complete beschrijving en dus een compleet beeld ontstaat van het rapportageproces. De twee laatstgenoemde mogelijkheden zullen uitgebreider aan bod komen in het volgende hoofdstuk bij de aanbevelingen.

5.7 Procedures naar aanleiding van wijzigingen

Net als in paragraaf 4.5, waar de huidige procedures in geval van wijzigingen zijn behandeld, is ook in deze paragraaf uitgegaan van een drietal gebeurtenissen. De drie gebeurtenissen zijn: Het aanbieden van een nieuw of gewijzigd product, het toevoegen van een nieuwe klant en het genereren van een nieuw rapport met FRS. Hieronder volgt per gebeurtenis de gewenste procedure en tevens de invloed op het rapportageproces.

5.7.1 Nieuw of gewijzigd product

In het vorige hoofdstuk is geconstateerd dat er geen bestaande procedure is, wanneer een nieuw of gewijzigd product wordt aangeleverd vanuit CODA en ACBS. Voor wijzigingen vanuit FinanceKit dient er een 'product approval document' opgesteld te worden door de betreffende afdeling. Momenteel maakt alleen de afdeling Financial Markets gebruik van dit document. Om te voorkomen dat in de interface fouten optreden en het rapportageproces dus wordt vertraagd, zullen ook de andere afdelingen een product approval document moeten gebruiken.

5.7.2 Nieuwe klant

Wanneer in een van de bronsystemen een nieuwe klant wordt toegevoegd, ontstaan in de praktijk alleen problemen in de interface als aan de nieuwe klant een onbekende economische sectorcode 'hangt'. De klanten worden op basis van de Basel-II regelgeving ingedeeld in economische sectoren, elke sector heeft een eigen risicowaardering. Overeenkomstig de eerste gebeurtenis dient ook bij deze gebeurtenis voorkomen te worden dat in de interface fouten optreden. Een simpele, maar doeltreffende, oplossing is de beperking opleggen aan de front-office dat bij het opvoeren van een nieuwe klant alleen bestaande economische sectoren kunnen worden gekozen. Wanneer de gewenste sector nog niet bestaat, dan dient eenzelfde procedure te worden opgestart als bij het toevoegen of wijzigen van een product.

5.7.3 Nieuw rapport ten behoeve van DNB

Wanneer via FRS een nieuw rapport gegenereerd gaat worden, is het in de huidige situatie gebruikelijk dat een projectgroep wordt gestart met alle direct betrokkenen. De reden dat FMO voor deze gebeurtenis een projectgroep nodig acht, is dat de impact op het rapportageproces groter is dan bij de eerste twee gebeurtenissen. Om de effectiviteit van de projectgroepen te verbeteren kan de functionele beschrijving als hulpmiddel dienen. Op basis van de bestaande rapportages valt al het een en ander af te lezen, zoals de elementen van de balansposten die van belang zijn en mogelijke aandachtspunten.

5.8 Deelconclusie

Als logisch vervolg op hoofdstuk 4, waarin de huidige situatie van het rapportageproces in kaart is gebracht, is in dit hoofdstuk de gewenste situatie beschreven. Op basis van de bevindingen in dit hoofdstuk zijn wederom enkele conclusies te trekken. Om te beginnen is, mede op basis van de vastgestelde behoeftes van de gebruikers, een passende invulling gegeven aan de functionele beschrijving. Toekomstige rapportages kunnen eenvoudig aan het gebruikte sjabloon worden toegevoegd. De functionele beschrijving zal in de vorm van een Worddocument beschikbaar zijn voor de diverse gebruikers. Wanneer de technische beschrijving ook beschikbaar is, zullen de mogelijkheden voor inbedding toenemen. Tenslotte zijn adviezen gegeven om in geval van wijzigingen met invloed op het rapportageproces, maatregelen te nemen om het rapportageproces zo min mogelijk te verstoren.

Hoofdstuk 6 - Confrontatie huidige en gewenste situatie

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zullen de bevindingen uit het onderzoek nog eens uiteen worden gezet, dit zal gebeuren door de huidige situatie te confronteren met de gewenste situatie. Op deze manier ontstaat er een helder overzicht van de concrete resultaten die het onderzoek heeft opgeleverd. Tevens worden er nog enkele aanbeveling gedaan ten aanzien van maatregelen die genomen dienen te worden.

6.2 Resultaten

Om te beginnen heeft dit onderzoek als belangrijkste resultaat een standaard sjabloon opgeleverd voor de functionele beschrijving. Dit standaard sjabloon is tevens gebruikt om invulling te geven aan de functionaliteit van het rapportageproces. Met als input de elementen van de diverse balansposten, vervolgens de benodigde bewerkingen in de interface en als output de invloed op de al aanwezige rapportages. Tevens kan het sjabloon eenvoudig worden uitgebreid met nieuwe onderdelen en/of elementen, wanneer daar behoefte voor is.

Wat betreft de inbedding zal de gekozen opzet voor de functionele beschrijving voorlopig gehandhaafd blijven. Het Worddocument met de functionele beschrijving zal ter beschikking worden gesteld aan de gebruikers. Wel worden hierna nog enkele aanbevelingen gedaan ten behoeve van de inbedding in de organisatie. In geval van wijzigingen met invloed op het rapportageproces zijn de volgende adviezen verstrekt. Om te voorkomen dat er in de interface fouten optreden en het rapportageproces dus wordt vertraagd, zullen alle relevante afdelingen een product approval document moeten gebruiken. Een simpele, maar doeltreffende, oplossing is de beperking opleggen aan de front-office dat bij het opvoeren van een nieuwe klant alleen bestaande economische sectoren kunnen worden gekozen. Wanneer de gewenste sector nog niet bestaat, dan dient eenzelfde procedure te worden opgestart als bij het toevoegen of wijzigen van een product. Om de effectiviteit van de projectgroepen die werken aan een nieuwe DNB rapportage te verbeteren kan de functionele beschrijving als hulpmiddel dienen. Op basis van de bestaande rapportages valt al het een en ander af te lezen, zoals de elementen van de balansposten die van belang zijn en mogelijke aandachtspunten.

6.3 Aanbevelingen

Wanneer de technische beschrijving gereed is nemen de mogelijkheden voor inbedding van de functionele beschrijving in de organisatie toe. Daarom zullen enkele aanbevelingen gedaan worden ten behoeve van de inbedding van de beschrijving in de organisatie. Om meer draagvlak te creëren onder de betrokken gebruikers om de functionele beschrijving daadwerkelijk te gaan gebruiken, is het raadzaam om door middel van een presentatie het doel van de beschrijving te verduidelijken. Tevens kan in de presentatie worden verduidelijkt hoe en wanneer de beschrijving als nuttige informatiebron kan dienen. In hoofdstuk 5 werd het integreren van de functionele- met de technische beschrijving als mogelijkheid voor inbedding genoemd. Het is aan te bevelen om de complete beschrijving zo dicht mogelijk bij de toepassing te plaatsen. Dat wil zeggen dat in de door de afdeling ICT gebruikte applicaties een tool is ingebouwd waarmee met een simpele muisdruk de technische specificatie/werkinstructie kan worden opgeroepen. Op dezelfde manier kan de functionele specificatie opgeroepen worden.

Hoofdstuk 7 - Conclusie en discussie

7.1 Inleiding

Dit laatste hoofdstuk bestaat uit twee gedeelten. In het eerste gedeelte zal antwoord worden gegeven op de deelvragen, waaruit tevens het resultaat op de probleemstelling zal volgen. In het tweede gedeelte is er ruimte voor discussie over zaken die buiten de scope van het onderzoek vallen, maar wel het noemen waard zijn.

7.2 Conclusie

Het antwoord op de deelvragen is hieronder gegeven, aansluitend volgt het resultaat op de probleemstelling.

1. Wat is de huidige situatie met betrekking tot de functionele beschrijving van het rapportageproces?

In de huidige situatie was er nagenoeg niets aan functionaliteit over het rapportageproces beschreven. Wel was er een grote hoeveelheid, voornamelijk gedateerde, technische documentatie aanwezig in de organisatie.

2. Wat is de gewenste situatie met betrekking tot de functionele beschrijving van het rapportageproces?

De methode van Van Kessel en Houwert heeft ertoe bijgedragen dat een logische opzet kon worden gemaakt voor de functionele beschrijving. Door de balans als uitgangspunt te nemen voor de functionele beschrijving van het rapportageproces, kon een sjabloon worden opgezet waarvan de volledigheid is gegarandeerd. In het gebruikte sjabloon is af te leiden welke elementen van de input uit de bronsystemen terug te vinden is in de output van de rapportages. Zo zijn voor gebruikers met een business achtergrond eenvoudig verbanden te leggen. Tevens kan het sjabloon eenvoudig worden uitgebreid met nieuwe onderdelen en/of elementen, wanneer daar behoefte voor is.

3. Wat zijn de gewenste procedures die gevolgd moeten worden naar aanleiding van wijzigingen met invloed op het rapportageproces?

Het antwoord op deze deelvraag is uitgesplitst naar de drie gehanteerde gebeurtenissen uit hoofdstuk 4 en 5. Wanneer een nieuw of gewijzigd product wordt aangeboden door FMO dient door de betreffende afdeling een product approval document opgesteld te worden. In dat document wordt aandacht besteed aan de mogelijke effecten op het rapportageproces. Een zelfde soort document dient te worden gebruikt wanneer een nieuwe economische sectorcode moet worden opgevoerd in een van de bronsystemen ten behoeve van de klantendatabase. Wanneer een nieuwe rapportage aan DNB via FRS gegenereerd gaat worden, wordt een projectgroep opgestart met de betrokken gebruikers. De functionele beschrijving is een handige tool om de slagvaardigheid van de projectgroep te verbeteren.

4. Hoe dient de functionele beschrijving te worden ingebed in de organisatie?

In beginsel zal de beschrijving in de huidige vorm als Worddocument blijven bestaan en via het intranet beschikbaar worden gesteld aan de gebruikers. Wanneer de beschrijving compleet kan worden gemaakt door de functionele beschrijving te integreren met de technische beschrijving wanneer deze gereed is, neemt het aantal mogelijkheden voor inbedding toe.

Deze resultaten hebben ertoe geleid dat de vooraf vastgestelde doelstelling kon worden bereikt. Hieronder nogmaals de doelstelling uit hoofdstuk 1:

Er resulteert een raamwerk voor de functionele beschrijving van het rapportageproces aan DNB. De beschrijving dient bruikbaar te zijn als referentie voor gebruikers van Business en in mindere mate van de afdeling ICT, onderhoudbaar te zijn voor interne medewerkers en modulair en top/down van opzet te zijn. Tevens is er geadviseerd op welke wijze de documentatie die gepaard gaat met het ontworpen raamwerk in de organisatie dient te zijn ingebed. Tenslotte zijn de te volgen procedures naar aanleiding van wijzigingen met invloed op het rapportageproces benoemd.

Geconcludeerd kan worden dat de doelstelling is bereikt. Het is gelukt om een raamwerk op te zetten voor de functionele beschrijving. Door de methode van Van Kessel en Houwert op een eigen wijze toe te passen en de balans als uitgangspunt te nemen, heeft dit tot een begrijpelijk en toegankelijk sjabloon geresulteerd. Het sjabloon is tevens eenvoudig onderhoudbaar, de inhoud kan naar believen worden uitgebreid met extra onderdelen en/of elementen. De volledigheid en juistheid van de functionele beschrijving zijn gewaarborgd. Verder zijn op het gebied van wijzigingsprocedures en de inbedding van de functionele beschrijving in de organisatie concrete adviezen verstrekt.

7.2 Discussie

De literatuurstudie heeft zich voornamelijk gericht op theorieën en modellen voor procesbeschrijvingen. De literatuurstudie wees uit dat ontzettend veel is geschreven over procesbeschrijvingen en procesontwerpen. Echter is in de bestaande literatuur nergens een scheiding gemaakt naar een technische en functionele beschrijving. Dit gegeven maakte het aan de ene kant erg lastig en aan de andere kant juist erg uitdagend om de juiste invulling en diepgang te geven aan de functionele beschrijving. Omdat de grens tussen functionaliteit en techniek in beschrijvingstechnieken gedurende de literatuurstudie een redelijk grijs gebied is gebleven, leek het interessant om dit onderwerp als discussiepunt toch naar voren te laten komen in het onderzoek. De gekozen diepgang van de beschrijving heeft hier ook mee te maken. Heel bewust is ervoor gekozen om niet tot het niveau van werkinstructie te beschrijven. Het oorspronkelijke doel van de beschrijving was namelijk niet om een taakomschrijving te maken voor de gebruikers van de afdeling ICT. Het oorspronkelijke doel was om het rapportageproces inzichtelijk te maken voor de gebruikers met een Business achtergrond. Om het nog concreter te maken: zo is in de beschrijving geconstateerd dat in de interface bepaalde bewerkingen benodigd zijn om tot de juiste output te komen. Die bewerkingen zijn per balanspost benoemd, maar hoe de bewerkingen precies uitgevoerd worden is bewust buiten beschouwing gelaten.

Literatuurlijst

Literatuur

Bots, J e.a., Management en Informatie: Leer- en handboek der bestuurlijke informatiekunde, Den Haag, 1999

Creemers, M, Drie eeuwen business process management, *Informatie*, mei 2003, 46-49

Dankbaar, M e.a., Kennismanagement; Leerprocessen organiseren in werkomgevingen, 's-Hertogenbosch, 2002

Groot, C.T. & J.H.W.M. de Serière & J.H. Snijders, Informatiekunde 2: Ondernemen met informatie, 3^e druk, Groningen/Houten, 2002

Heegde, J ter, Procesbeheersing is ook risicomanagement, 2008

Heegde, J ter, Procesinnovatie dienstverlening; de actoren maken de dienst uit, 1997

Jans, E.O.J. & K. Wezeman & A. Mulder-Nooteboom, Grondslagen Administratieve Organisatie: Deel B: processen en systemen, 20^e druk, Groningen/Houten, 2007

Kessel, P.L.A.M. van, Kijken in een glazen bol; er is nog veel om nieuwsgierig naar te zijn!, Rotterdam, 2002

Kessel, P.L.A.M. van & W.T. Houwert, Vastleggen van de bestuurlijke informatieverzorging: technieken en hulpmiddelen

Meulenberg, M, Van vragen tot verslagen: handleiding voor interviewers, Bussum, 1995

Sijtsma, O, Business process management; Hype of hulpmiddel?, *Management tools*, nummer 1, 2005, 40-45

Romney, M & P. Steinbart, Accounting Information Systems, 10^e druk, New Jersey, 2006

Starreveld, R.W. & H.B. de Mare & E.J. Joëls, Bestuurlijke informatieverzorging deel 2B: Toepassingen. Typologie van de bedrijfshuishoudingen, 4^e druk, Alphen aan den Rijn/Diegem, 1997

Starreveld, R.W. & O.C. van Leeuwen & H. van Nimwegen, Bestuurlijke informatieverzorging: Fasen van de waardekringloop, 5^e druk, Groningen/Houten, 2004

Publicaties

FMO, jaarrekening 2010

Fukkink, R. & N. Saab, Academisch schrijven

In control over XBRL, Beheerst anticiperen op informatiestandaard; Rapport van KPMG

Visie DNB Toezicht 2010-2014; Rapport van DNB

Websites

DNB (www.dnb.nl)

FMO (www.fmo.nl)

Open Book Reporting (www.openbookreporting.nl)

SBR (www.sbr-nl.nl)

XBRL (www.xbrl-nederland.nl)

ZBC Kennisbank (www.zbc.nu)

Bijlagen

Bijlage A: Product approval document afdeling Financial Markets

IMPORTANT GUIDANCE

1. For applicability of this document please first review the List of Products and Product Types.
2. The information and questions as described in the boxes are indicative. They are not mandatory requirements to be fulfilled. When addressing questions reference can be made to documents used in the Financing Process.

Project Manager	Front / Mid Office to insert name
Sponsor	Investment Officer to insert name
Appendices	Investment Officer to insert name

Content

1.	Product description, Business Case and Strategy	41
2.	Implementation approach and planning	41
3.	Internal analysis	42
a.	Investment Officer	42
b.	Mid Office	42
c.	IMR	43
d.	Finance (incl. Tax)	43
e.	RM	43
f.	Legal	43
g.	ACC	44
4.	Version management	44
5.	SIMCO -Information	44
6.	ALCO – Approval – Sign off	44
7.	MB – Information	44

1. Product description, Business Case and Strategy

Guidance: For efficiency reasons explanatory text from other documents (E.G. credit proposal CIP) can be copied.

Investment Officer to insert text here. Indication to take into account:

- Brief Product Description (including Term Sheet and Cash Flow Schedule)
- What are the unique selling points and risks of the product?
- Describe the business case for the product. What are the costs and benefits? (E.g. ICT, legal, operations, etc.)
- Describe the strategic fit with FMO
- Is it a one-time product or will it be applicable or replicable to other sectors & markets (please elaborate)
- How should the product be priced, who should price it? (E.g. fees, interest rates)

2. Implementation approach and planning

Guidance: For efficiency reasons explanatory text from other documents (E.G. credit proposal CIP) can be copied.

Investment Officer to insert text here. Indication to take into account:

- What is the expected Time-to-market / what is the planning for the product?
- What documents are expected to be produced (deliverables)?
- What are the communication-moments (internal and external)?
- What are the estimated hours of work before introduction (for the different persons / departments involved)?
- Other issues / remarks?
- Which departments / people will be needed for implementing the new product and what is their responsibility? (describe project team and roles) (describe in co-operation with Mid Office Director)

Planning

Start date		Real start date	
Milestone 1			
Etc.			
End date		New end date	

Budget

Planned budget		Approved by	Budget code
Real costs			
Comments			

3. Internal analysis

a. Investment Officer

Input description / impact analysis

Guidance: For efficiency reasons explanatory text from other documents (E.G. credit proposal CIP) can be copied.

Investment Officer to insert text here. Indication to take into account:

- Are there any specific requirements for the new product?
- Who will be involved in monitoring of the product and what will be their role? (E.g. DNB-reporting, internal reporting, valuation, capital retention, accounting, client reporting etc.)
- Is enough capacity and knowledge available for monitoring and servicing?
- Are there any changes to processes and if relevant, by whom are they described? Check with Huub Cornelissen (FO process owner) or Angelica Ortiz de Haas (Mid Office process owner)
- Are there enough information sources available to monitor the product properly? Please identify & list (e.g. Bloomberg, Reuters)
- Who are the prospective clients and are they compliance cleared? (compliance clearance can be regularly processed, and can be performed simultaneously)
- What are the standards for marketing-materials for the product?
- Where will the product be domiciled / registered for active distribution? (If this is non-Dutch, Legal will have to provide input)
- What weighting / impact will the new product have on the country limits (in co-operation with RM/IMR)?
- Other remarks?

Fulfilment of regulatory requirements (provided by NvB) for new products have been fulfilled:

Requirement name: Indication:

1. The name of the product covers the content of the proposition
2. A qualitative description of the product is provided
3. There is a description of the underlying value / collateral (will collateral be defined in line with IFRS given that FMO is IFRS compliant? If yes, involve accounting)
4. There is a description of the (pay-off)structure / product-characteristics
5. The information contains an example on how the product works, preferably supported graphically
6. There is an elaboration on the expected return (absolute and relative) in the perspective of the possible risks, supported with a scenario-analysis with a minimum of three relevant scenario's (worse case, average case, best case)
7. The target market of the product and the target interest group of the product is described
8. Transparency is provided to the client on the costs that are made to realise the investment-target of the product (include legal costs)
9. The fiscal / tax characteristics of the products are provided
10. There is an indication of where the legally required information (e.g. prospectus) can be obtained. The perception that the marketing-material provides on the product has to be in line with the legally required information
11. Information is provided on the liquidity / tradability of the product

b. Mid Office

Input description / impact analysis (response time 1 week)

Mid Office to insert text here. Indication to take into account:

- What are the Mid Office requirements (reporting & mapping) necessary to implement?
- Does the product fit into accounting systems ACBS (CODA, FRS and CARS)?
- How does the product fit in the current accounting treatment?
- Are there any specific requirements to account the product?
- Are ICT changes necessary? (Only an indication (small, medium or large impact) is requested to

- report in the one week notice).
- Other issues / remarks?

c. IMR

Input description / impact analysis (response time 1 week)

IMR to insert text here. Things to take into account:

- What is the specific interest risk of this product?
- What is the specific credit risk of this product?
- What is the specific settlement risk of this product?
- Does the product change the existing risk profile of the bank? / Are there any risks not covered by the existing limit framework and how are they monitored?
- How is the risk of this new product monitored?
- Are there any conflicts of interest in relation to the product?
- Other issues or requirements?

d. Finance (incl. Tax)

Input description / impact analysis (response time 1 week)

Finance to insert text here. Indication to take into account:

- Does the product fit into accounting systems Coda, FRS and CARS?
- How does the product fit in the current accounting treatment?
- Are there any specific requirements to account the product?
- Specify the profitability based upon revenues and expenses input by the business?
- Is enough capacity and knowledge available for implementation & servicing?
- Tax. Please provide a tax advice.
- Other issues / remarks?

e. RSC

Input description / impact analysis (response time 1 week)

RSC to insert text here. Things to take into account:

- What is the capital adequacy of the product?
- What is the capital adequacy requirement of the product?
- Can the options be valued by ACBS, Numerix or any other system?
- Can the market risks being hedged? Other issues or requirements?

f. Legal

Input description / impact analysis (response time 2 weeks)

Legal to insert text here. Indication to take into account (if external legal advice has to be requested, the reaction-time can take longer):

- What are the legal requirements necessary to implement? (external opinion local or other law might be necessary)
- Does legal documentation have to be adjusted and what are the costs?
- Is the product covered under the current legal jurisdiction?
- Will the product have a listing and what are the requirements?
- Are there any documentary requirements?
- Are there any legal consents / permits / registrations or licences necessary? (external opinion local or other law might be necessary)
- Is an FMO supervisory board approval necessary? (Delegate to Philip Rogaar or CA)
- Are there specific regulations, registrations or licences required to sell this new product?
- Are there any tax requirements? (Tax to be consulted)?
- Any additional requirements?
- Other issues / remarks?

g. ACC

Input description / impact analysis (response time 1 week)

ACC to insert text here. Indication to take into account:

- What is the specific operational risk of this product?
- What is the specific compliance risk of this product?
- What is the specific reputational or ethical risk of this product?
- What is the specific information security impact of this product?
- Will the marketing- and other material be checked on compliance with jurisdictions and correctness?

4. Version management

Department	Name	Description	Version number	Date
Investment Officer	Insert text here	Initial draft with business case	0.5	
Mid-Office	Angelica Ortiz de Haas	Input / impact	0.6	
IMR	Jacco Knotnerus	Input / impact		
Finance	Melchior de Bruijne	Input / impact		
RM	Paul Buijze (Arthur Leijgraaff)	Input / impact		
Legal	Jeanette Franken (Stephanie Leijten)	Input / impact		
ACC	Steven Priem	Input / impact		
Other departments involved	Insert text here	Input / impact		

Approved / Sign off by:

Department	Name	Approved	Date
Investment Officer	Insert text here		
Mid Office	Angelica Ortiz de Haas	(Including check on completeness)	
IMR	Jacco Knotnerus		
Finance	Melchior de Bruijne		
RM	Paul Buijze (Arthur Leijgraaff)		
Legal	Jeanette Franken (Stephanie Leijten)		
ACC	Steven Priem		
Other departments involved	Insert text here		

5. SIMCO -Information

Only if ICT-related projects or significant non-ICT project are involved and (re)set of priorities is needed.

Chairman	Name	Signature	Date
Insert text here			

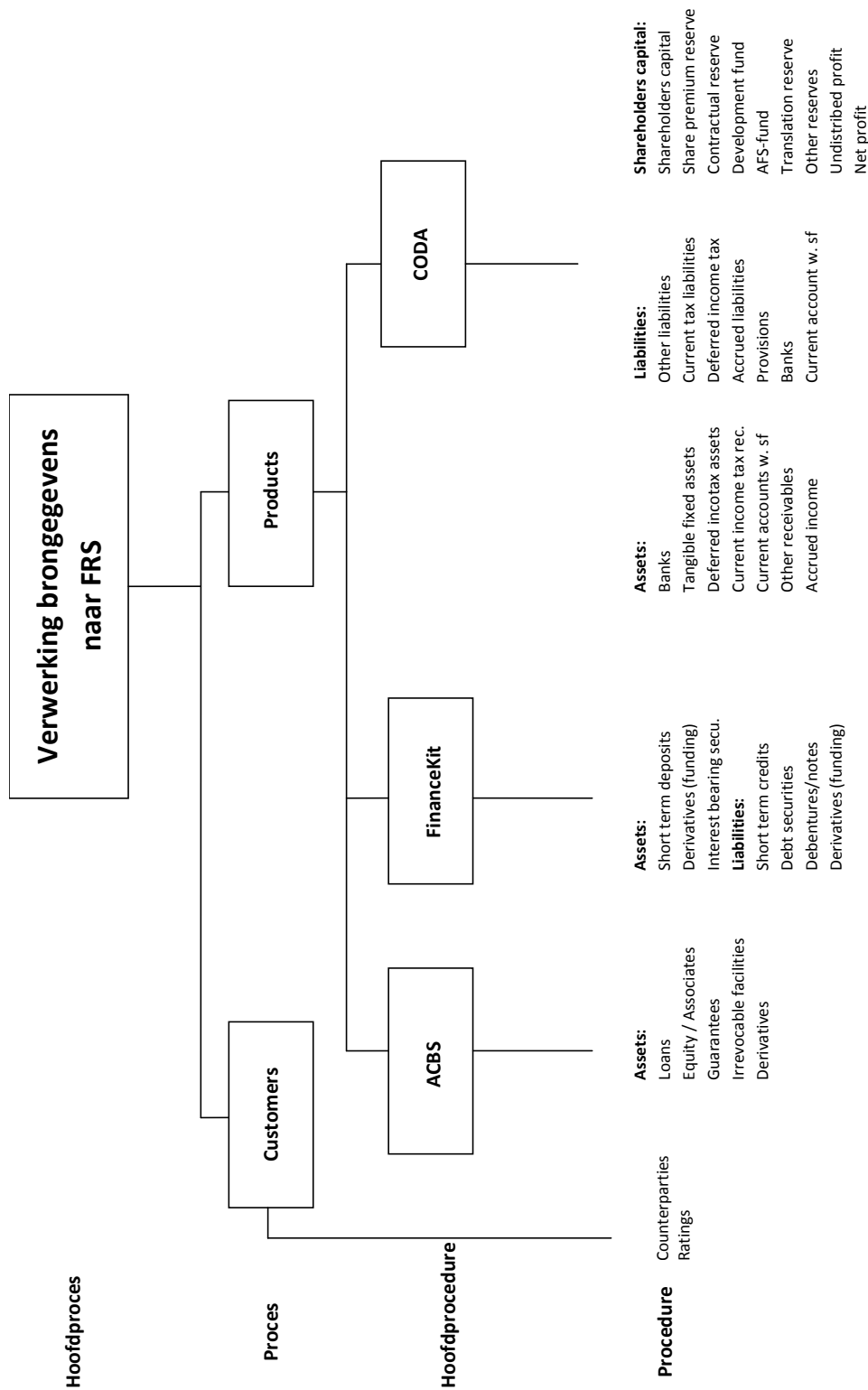
6. ALCO – Approval – Sign off

Chairman	Name	Signature	Date
Insert text here			

7. MB – Information

Chairman	Name	Signature	Date
Insert text here			

Bijlage B: Procesdecompositie



Bijlage C: Standaard sjabloon functionele beschrijving

Product:

Bron Elementen

Interface:

Bewerking

Rapportages:

Bestemming	FRS Liquidity
Type	
Rubriek	
Sub-rubriek	
Veld	
Benodigde Elementen	

Bestemming	FRS COREP
Exposure class	
Exposure type	
Benodigde Elementen	

Bijlage D: Volledige functionele beschrijving

Product: Banks (assets)

Bron	CODA
Elementen	General Ledger account Amount outstanding

Interface:

Bewerking	Toevoegen Tegenpartij en rating
-----------	---------------------------------

Rapportages:

Bestemming	FRS Liquidity
Type	Voorraad
Rubriek	5 Te ontvangen bedragen
Sub-rubriek	5.1 Van overige kredietinstellingen
Veld	5.11 Direct opeisbare tegoeden
Benodigde Elementen	Amount outstanding

Bestemming	FRS COREP
Exposure class	Institutions
Exposure type	On balance
Benodigde Elementen	Amount outstanding (Gross) Value adjustments / Provisions Funded risk protection Unfunded risk protection

Product: Tangible fixed assets

Bron	CODA
Elementen	General Ledger account
	Amount outstanding

Interface:

Bewerking	Toevoegen Tegenpartij en rating
-----------	---------------------------------

Rapportages:

Bestemming	FRS Liquidity
Type	n.v.t.
Rubriek	n.v.t.
Sub-rubriek	n.v.t.
Veld	n.v.t.
Benodigde Elementen	n.v.t.

Bestemming	FRS COREP
Exposure class	Other items
Exposure type	On balance
Benodigde Elementen	Amount outstanding (Gross)
	Value adjustments / Provisions
	Funded risk protection
	Unfunded risk protection

Product: Deferred income tax assets

Bron	CODA
Elementen	General Ledger account
	Amount outstanding

Interface:

Bewerking	Toevoegen Tegenpartij en rating
-----------	---------------------------------

Rapportages:

Bestemming	FRS Liquidity
Type	n.v.t.
Rubriek	n.v.t.
Sub-rubriek	n.v.t.
Veld	n.v.t.
Benodigde Elementen	n.v.t.

Bestemming	FRS COREP
Exposure class	Other items
Exposure type	On balance
Benodigde Elementen	Amount outstanding (Gross)
	Value adjustments / Provisions
	Funded risk protection
	Unfunded risk protection

Product: Current income tax receivables

Bron	CODA
Elementen	General Ledger account
	Amount outstanding

Interface:

Bewerking	Toevoegen Tegenpartij en rating
-----------	---------------------------------

Rapportages:

Bestemming	FRS Liquidity
Type	Voorraad
Rubriek	5 Te ontvangen bedragen
Sub-rubriek	5.4 Van overige tegenpartijen
Veld	5.41 Direct opeisbare tegoeden
Benodigde Elementen	Amount outstanding

Bestemming	FRS COREP
Exposure class	Other items
Exposure type	On balance
Benodigde Elementen	Amount outstanding (Gross)
	Value adjustments / Provisions
	Funded risk protection
	Unfunded risk protection

Product: Current accounts with State funds and programs

Bron	CODA
Elementen	General Ledger account
	Amount outstanding

Interface:

Bewerking	Toevoegen Tegenpartij en rating
-----------	---------------------------------

Rapportages:

Bestemming	FRS Liquidity
Type	Voorraad
Rubriek	5 Te ontvangen bedragen
Sub-rubriek	5.4 Van overige tegenpartijen
Veld	5.41 Direct opeisbare tegoeden
Benodigde Elementen	Amount outstanding

Bestemming	FRS COREP
Exposure class	Other items
Exposure type	On balance
Benodigde Elementen	Amount outstanding (Gross)
	Value adjustments / Provisions
	Funded risk protection
	Unfunded risk protection

Product: Short term deposits

Bron Elementen	CODA
-------------------	------

Interface:

Bewerking	Toevoegen Tegenpartij en rating
-----------	---------------------------------

Rapportages:

Bestemming	FRS Liquidity
Type	Kalender
Rubriek	5 Te ontvangen bedragen
Sub-rubriek	5.1 Van overige kredietinstellingen
Veld	5.13 Onbenutte onherroepelijke kredietfaciliteiten, waaronder uitgiftegaranties
Benodigde Elementen	
Opmerking(en)	Komt ook voor in FinanceKit

Bestemming	FRS COREP
Exposure class	Administrative bodies / Central governments / banks / Corporates / Institutions / Multilateral derivative? Banks
Exposure type	On balance
Benodigde Elementen	Amount outstanding (Gross) Value adjustments / Provisions Funded risk protection Unfunded risk protection

Product: Other receivables

Bron	CODA
Elementen	General Ledger account
	Amount outstanding

Interface:

Bewerking	Toevoegen Tegenpartij en rating
-----------	---------------------------------

Rapportages:

Bestemming	FRS Liquidity
Type	Voorraad
Rubriek	5 Te ontvangen bedragen
Sub-rubriek	5.4 Van overige tegenpartijen
Veld	5.41 Direct opeisbare tegoeden
Benodigde Elementen	Amount outstanding

Bestemming	FRS COREP
Exposure class	Other items
Exposure type	On balance
Benodigde Elementen	Amount outstanding (Gross)
	Value adjustments / Provisions
	Funded risk protection
	Unfunded risk protection

Product: Accrued income

Bron	CODA
Elementen	General Ledger account
	Amount outstanding

Interface:

Bewerking	Toevoegen Tegenpartij en rating
-----------	---------------------------------

Rapportages:

Bestemming	FRS Liquidity
Type	n.v.t.
Rubriek	n.v.t.
Sub-rubriek	n.v.t.
Veld	n.v.t.
Benodigde Elementen	n.v.t.

Bestemming	FRS COREP
Exposure class	Other items
Exposure type	On balance
Benodigde Elementen	Amount outstanding (Gross)
	Value adjustments / Provisions
	Funded risk protection
	Unfunded risk protection

Product: Other liabilities

Bron	CODA
Elementen	General Ledger account
	Amount outstanding

Interface:

Bewerking	Toevoegen Tegenpartij en rating
-----------	---------------------------------

Rapportages:

Bestemming	FRS Liquidity
Type	Voorraad
Rubriek	15 Creditsaldi en overige opgenomen gelden met een onbepaalde effectieve looptijd
Sub-rubriek	15.4 Overige
Veld	15.41 Direct opvraagbare tegoeden en overige schulden
Benodigde Elementen	

Bestemming	FRS COREP
Exposure class	n.v.t.
Exposure type	n.v.t.
Benodigde Elementen	n.v.t.

Product: Current tax liabilities

Bron	CODA
Elementen	General Ledger account
	Amount outstanding

Interface:

Bewerking	Toevoegen Tegenpartij en rating
-----------	---------------------------------

Rapportages:

Bestemming	FRS Liquidity
Type	Voorraad
Rubriek	15 Creditsaldi en overige opgenomen gelden met een onbepaalde effectieve looptijd
Sub-rubriek	15.4 Overige
Veld	15.41 Direct opvraagbare tegoeden en overige schulden
Benodigde Elementen	

Bestemming	FRS COREP
Exposure class	n.v.t.
Exposure type	n.v.t.
Benodigde Elementen	n.v.t.

Product: Deferred income tax liabilities

Bron	CODA
Elementen	General Ledger account
	Amount outstanding

Interface:

Bewerking

Rapportages:

Bestemming	FRS Liquidity
Type	n.v.t.
Rubriek	n.v.t.
Sub-rubriek	n.v.t.
Veld	n.v.t.
Benodigde Elementen	n.v.t.

Bestemming	FRS COREP
Exposure class	n.v.t.
Exposure type	n.v.t.
Benodigde Elementen	n.v.t.

Product: Accrued liabilities

Bron	CODA
Elementen	General Ledger account
	Amount outstanding

Interface:

Bewerking	n.v.t.
-----------	--------

Rapportages:

Bestemming	FRS Liquidity
Type	n.v.t.
Rubriek	n.v.t.
Sub-rubriek	n.v.t.
Veld	n.v.t.
Benodigde Elementen	n.v.t.

Bestemming	FRS COREP
Exposure class	n.v.t.
Exposure type	n.v.t.
Benodigde Elementen	n.v.t.

Product: Provisions

Bron	CODA
Elementen	General Ledger account
	Amount outstanding

Interface:

Bewerking	Toevoegen Tegenpartij en rating
-----------	---------------------------------

Rapportages:

Bestemming	FRS Liquidity
Type	Voorraad
Rubriek	15 Creditsaldi en overige opgenomen gelden met een onbepaalde effectieve looptijd
Sub-rubriek	15.4 Overige
Veld	15.42 Overige nog te verantwoorden en te betalen bedragen, waaronder saldo termijnaffaires en verplichtingen aan sociale- en voorzieningsfondsen
Benodigde Elementen	

Bestemming	FRS COREP
Exposure class	n.v.t.
Exposure type	n.v.t.
Benodigde Elementen	n.v.t.

Product: Banks (liabilities)

Bron	CODA
Elementen	General Ledger account Amount outstanding

Interface:

Bewerking	Toevoegen Tegenpartij en rating
-----------	---------------------------------

Rapportages:

Bestemming	FRS Liquidity
Type	Voorraad
Rubriek	15 Creditsaldi en overige opgenomen gelden met een onbepaalde effectieve looptijd
Sub-rubriek	15.1 Overige kredietinstellingen
Veld	15.11 Creditsaldi (loro) van bankiers
Benodigde Elementen	

Bestemming	FRS COREP
Exposure class	n.v.t.
Exposure type	n.v.t.
Benodigde Elementen	n.v.t.

Product: Current accounts with State funds and programs (liabilities)

Bron	CODA
Elementen	General Ledger account
	Amount outstanding

Interface:

Bewerking	Toevoegen Tegenpartij en rating
-----------	---------------------------------

Rapportages:

Bestemming	FRS Liquidity
Type	Voorraad
Rubriek	15 Creditsaldi en overige opgenomen gelden met een onbepaalde effectieve looptijd
Sub-rubriek	15.4 Overige
Veld	15.41 Direct opvraagbare tegoeden en overige schulden
Benodigde Elementen	

Bestemming	FRS COREP
Exposure class	n.v.t.
Exposure type	n.v.t.
Benodigde Elementen	n.v.t.

Product: Loans

Bron	ACBS
Position type	FOM / private sector
Elementen	Position type
	Position ID
	Contract ID
	Counterparty ID
	Amount gross
	Amount provision general
	Amount provision specific
	Amount amortized fee

Interface:

Bewerking	Toevoegen:	- Economic classification
		- Looptijd informatie (remaining + original)
		- Risk participation informatie

Rapportages:

Bestemming	FRS Liquidity
Type	Kalender
Rubriek 1	5 Te ontvangen bedragen
Sub-rubriek 1	5.1 Van kredietinstellingen
Veld 1	5.13 Overige te ontvangen bedragen
Rubriek 2	5 Te ontvangen bedragen
Sub-rubriek 2	5.4 Van overige tegenpartijen
Veld 2	5.43 Overige te ontvangen bedragen, waarin verwerkt verwachte vervroegde aflossingen
Benodigde Elementen	Amount outstanding

Bestemming	FRS COREP
Exposure class	Other items
Exposure type	On balance
Benodigde Elementen	Amount outstanding (Gross)
	Provisions (general / specific)
	Funded risk protection
	Unfunded risk protection

Product: Equity / Associates

Bron	ACBS
Elementen	Position type
	Position ID
	Contract ID
	Counterparty ID
	Amount gross
	Value adjustment
	Impairment

Interface:

Bewerking	Toevoegen: - Economic classification - Risk participation informatie
-----------	---

Rapportages:

Bestemming	FRS Liquidity
Type	n.v.t.
Rubriek	n.v.t.
Sub-rubriek	n.v.t.
Veld	n.v.t.
Benodigde Elementen	n.v.t.

Bestemming	FRS COREP
Exposure class	High risk
Exposure type	On balance
Benodigde Elementen	Amount outstanding (Gross)
	Value adjustments / Provisions
	Funded risk protection
	Unfunded risk protection

Product: Guarantees (Contingent liabilities)

Bron	ACBS
Elementen	zie Loans

Interface:

Bewerking	zie Loans
-----------	-----------

Rapportages:

Bestemming	FRS Liquidity
Type	Voorraad
Rubriek	18 Overige voorwaardelijke schulden en onherroepelijke kredietfaciliteiten
Sub-rubriek	18.0
Veld	18.03 Kredietvervangende garanties
Benodigde Elementen	

Bestemming	FRS COREP
Exposure class	Administrative bodies / Corporates / Institutions / Multilateral derivative? banks
Exposure type	Off balance
Benodigde Elementen	Amount outstanding (Gross) Value adjustments / Provisions Funded risk protection Unfunded risk protection

Product: Irrevocable facilities

Bron	ACBS
Product types	Loans / Guarantees / Equity
Elementen	Zie desbetreffende product type

Interface:

Bewerking	Toevoegen:	- Economic classification - Committed amount (contractueel bedrag)
-----------	------------	---

Rapportages:

Bestemming	FRS Liquidity
Type	Voorraad
Rubriek	18 Overige voorwaardelijke schulden en onherroepelijke kredietfaciliteiten
Sub-rubriek	18.0
Veld	18.01 Onbenutte onherroepelijke kredietfaciliteiten, waaronder uitgiftegaranties
Benodigde Elementen	

Bestemming	FRS COREP
Exposure class	Administrative bodies / Corporates / Institutions / Multilateral development Banks / High risk
Exposure type	Off balance
Benodigde Elementen	Amount outstanding (Gross) Value adjustments / Provisions Funded risk protection Unfunded risk protection

Product: Derivatives (assets)

Bron	ACBS
Elementen	Position type
	Position ID
	Contract ID
	Counterparty ID
	Amount gross

Interface:

Bewerking	Toevoegen: - Economic classification - Gross amount
-----------	--

Rapportages:

Bestemming	FRS Liquidity
Type	Kalender
Rubriek	9 Vorderingen uit hoofde van derivaten
Sub-rubriek	9.0
Veld	9.01 Bekende vorderingen uit hoofde van derivaten
Benodigde Elementen	

Bestemming	FRS COREP
Exposure class	Corporates / Institutions
Exposure type	Derivative
Benodigde Elementen	Amount outstanding (Gross)
	Value adjustments / Provisions
	Funded risk protection
	Unfunded risk protection

Product: Short-term credits

Bron	ACBS
Elementen	Position type
	Position ID
	Counterparty ID
	Amount gross

Interface:

Bewerking	Toevoegen: - Economic classification - Looptijd informatie (remaining + original)
-----------	--

Rapportages:

Bestemming	FRS Liquidity
Type	Kalender
Rubriek	13 Deposito's en overige opgenomen gelden op vaste termijn
Sub-rubriek 1	13.1 Van overige kredietinstellingen
Veld 1	13.12 Deposito's en overige opgenomen gelden met een termijnkarakter
Sub-rubriek 2	13.2 Van overige professionele geldmarktpartijen, bedoeld in artikel 1 van het Besluit
Veld 2	13.22 Deposito's en overige opgenomen gelden met een termijnkarakter
Benodigde Elementen	
Opmerking(en)	Komt ook voor in FinanceKit Betreft ontvangen (vooruit) betalingen van customers die een asset willen overnemen

Bestemming	FRS COREP
Exposure class	n.v.t.
Exposure type	n.v.t.
Benodigde Elementen	n.v.t.

Product: Short term deposits

Bron	FinanceKit
Elementen	Position type
	Position ID
	Counterparty ID
	Amount book value
	Amount nominal value
	Amount market value

Interface:

Bewerking	Toevoegen: - Economic classification - Looptijd informatie (remaining + original)
-----------	--

Rapportages:

Bestemming	FRS Liquidity
Type	Kalender
Rubriek	5 Te ontvangen bedragen
Sub-rubriek 1	5.1 Van overige kredietinstellingen
Veld 1	5.13 Onbenutte onherroepelijke kredietfaciliteiten, waaronder Uitgiftegaranties
Sub-rubriek 2	5.3 Van overige professionele geldmarktpartijen
Veld 2	5.31 Direct opeisbare tegoeden
Benodigde Elementen	Book value Economic classification Looptijd
Opmerking(en)	Komt ook voor in CODA Money Market Funds zijn meer liquide dan short term deposits en worden daarom apart behandeld

Bestemming	FRS COREP
Exposure class	Administrative bodies / Central governments / banks / Corporates / Institutions / Multilateral derivative? Banks
Exposure type	On balance
Benodigde Elementen	Book value

Product: Derivatives (funding) Assets

Bron	FinanceKit
Elementen	Position type
	Position ID
	Counterparty ID
	Amount book value
	Amount nominal value
	Amount market value

Interface:

Bewerking	Toevoegen: - Economic classification - Looptijd informatie (remaining + original)
-----------	--

Rapportages:

Bestemming	FRS Liquidity
Type	Kalender
Rubriek	9 Vorderingen uit hoofde van derivaten
Sub-rubriek	9.0
Veld	9.01 Bekende vorderingen uit hoofde van derivaten
Benodigde Elementen	Market value Economic classification Looptijd
Opmerkingen	Derivatives uit FinanceKit kunnen betrekking hebben op de asset portfolio / funding Er komt ook informatie uit ACBS

Bestemming	FRS COREP
Exposure class	Financial Institutions
Exposure type	Derivatives
Benodigde Elementen	Economic classification Market value Nominal value Remaining maturity

Product: Derivatives (funding) Liabilities

Bron	FinanceKit
Elementen	Position type
	Position ID
	Counterparty ID
	Amount book value
	Amount nominal value
	Amount market value

Interface:

Bewerking	Toevoegen:	- Economic classification
		- Looptijd informatie (remaining + original)

Rapportages:

Bestemming	FRS Liquidity
Type	Kalender
Rubriek	17 Verplichtingen uit hoofde van derivaten
Sub-rubriek	17.0
Veld	17.01 Bekende verplichtingen uit hoofde van derivaten
Benodigde Elementen	Market value
	Economic classification
	Looptijd
Opmerkingen	

Bestemming	FRS COREP
Exposure class	n.v.t.
Exposure type	n.v.t.
Benodigde Elementen	n.v.t.

Product: Interest bearing securities

Bron	FinanceKit
Elementen	Position type
	Position ID
	Counterparty ID
	Amount book value
	Amount nominal value
	Amount market value

Interface:

Bewerking	Toevoegen:	- Economic classification
		- Looptijd informatie (remaining + original)
		- ECB eligible haircut list

Rapportages:

Bestemming	FRS Liquidity
Type	Voorraad
Rubriek	4 Onbezwaarde, goed verhandelbare en door een erkende centrale bank als onderpand aanvaarde schuldinstrumenten
Sub-rubriek 1	4.0 Door een overheid [1] of een erkende centrale bank uitgegeven schuldinstrumenten en equivalente schuldinstrumenten
Veld 1	4.01 (Equivalente) schuldinstrumenten die door een erkende centrale bank als onderpand worden aanvaard
Sub-rubriek 2	4.1 Door kredietinstellingen uitgegeven schuldinstrumenten
Veld 2	4.11 Schuldinstrumenten van hoge kwaliteit, exclusief gedekte obligaties (covered bonds), die door een erkende centrale bank als onderpand worden aanvaard
Veld 3	4.12 Gedekte obligaties (covered bonds), die door een erkende centrale bank als onderpand worden aanvaard
Veld 4	4.13 Overige liquide schuldinstrumenten met een overheidsgarantie van een staat met een convertibele valuta
Sub-rubriek 3	4.2 Door overige instellingen (niet zijnde krediet-instellingen) uitgegeven schuldinstrumenten
Veld 5	4.21 Schuldinstrumenten van hoge kwaliteit, exclusief bedrijfsobligaties, die door een erkende centrale bank als onderpand worden aanvaard
Veld 6	4.22 Bedrijfsobligaties van hoge kwaliteit, die door een erkende centrale bank als onderpand worden aanvaard
Veld 7	4.23 Overige verhandelbare schuldinstrumenten met een overheidsgarantie van een staat met een convertibele valuta
Benodigde Elementen	Market value
	Haircut
	Economic classification

Bestemming	FRS COREP
Exposure class	Covered bonds / Administrative bodies / Central governments & banks / Corporates / Financial institutions / Multilateral derivative? Banks
Exposure type	On balance
Benodigde Elementen	Market value

Product: Short-term credits

Bron	FinanceKit
Elementen	Position type
	Position ID
	Counterparty ID
	Amount book value
	Amount nominal value
	Amount market value

Interface:

Bewerking	Toevoegen: - Economic classification - Looptijd informatie (remaining + original)
-----------	--

Rapportages:

Bestemming	FRS Liquidity
Type	Kalender
Rubriek	13 Deposito's en overige opgenomen gelden op vaste termijn
Sub-rubriek 1	13.1 Van overige kredietinstellingen
Veld 1	13.12 Deposito's en overige opgenomen gelden met een termijns karakter
Sub-rubriek 2	13.2 Van overige professionele geldmarktpartijen, bedoeld in artikel 1 van het Besluit
Veld 2	13.22 Deposito's en overige opgenomen gelden met een termijns karakter
Benodigde Elementen	Book value Economic classification Looptijd
Opmerking(en)	Komt ook voor in ACBS

Bestemming	FRS COREP
Exposure class	n.v.t.
Exposure type	n.v.t.
Benodigde Elementen	n.v.t.
Opmerking	Momenteel wordt handmatig netting toegepast op deze post, hierin zitten ook de door FMO ontvangen collaterals. Moet worden gemodelleerd (CSA)

Product: Debt securities

Bron	FinanceKit
Elementen	Position type
	Position ID
	Counterparty ID
	Amount book value
	Amount nominal value
	Amount market value

Interface:

Bewerking	Toevoegen: - Economic classification - Looptijd informatie (remaining + original)
-----------	--

Rapportages:

Bestemming	FRS Liquidity
Type	Kalender
Rubriek	12 Uitgegeven schuldinstrumenten van de bank of clearinginstelling zelf
Sub-rubriek	12.0
Veld	12.01 Uitgegeven schuldbewijzen
Benodigde Elementen	Book value Economic classification Looptijd
Opmerkingen	Rubriek 13? In Liquidity Report document staat rubriek 12

Bestemming	FRS COREP
Exposure class	n.v.t.
Exposure type	n.v.t.
Benodigde Elementen	n.v.t.

Product: Debentures & notes

Bron	FinanceKit
Elementen	Position type
	Position ID
	Counterparty ID
	Amount book value
	Amount nominal value
	Amount market value

Interface:

Bewerking	Toevoegen:	- Economic classification
		- Looptijd informatie (remaining + original)

Rapportages:

Bestemming	FRS Liquidity
Type	Kalender
Rubriek	12 Uitgegeven schuldinstrumenten van de bank of clearinginstelling zelf
Sub-rubriek	12.0
Veld	12.01 Uitgegeven schuldbewijzen
Benodigde Elementen	

Bestemming	FRS COREP
Exposure class	n.v.t.
Exposure type	n.v.t.
Benodigde Elementen	n.v.t.