

Rapportageprocessen van banken en verzekeraars onder te brengen in shared reporting centers

IFRS zorgt voor heet najaar

Om te kunnen voldoen aan de nieuwe standaarden voor de financiële verslaglegging – IFRS – staan banken en verzekeraars voor een heet najaar. ‘International Financial Reporting Standards’ maakt, naast wijzigingen in primaire processen, een grondige herziening van rapportageprocessen noodzakelijk. Om aan de toenemende regelgeving te voldoen lijkt de inrichting van een shared reporting center onvermijdelijk.

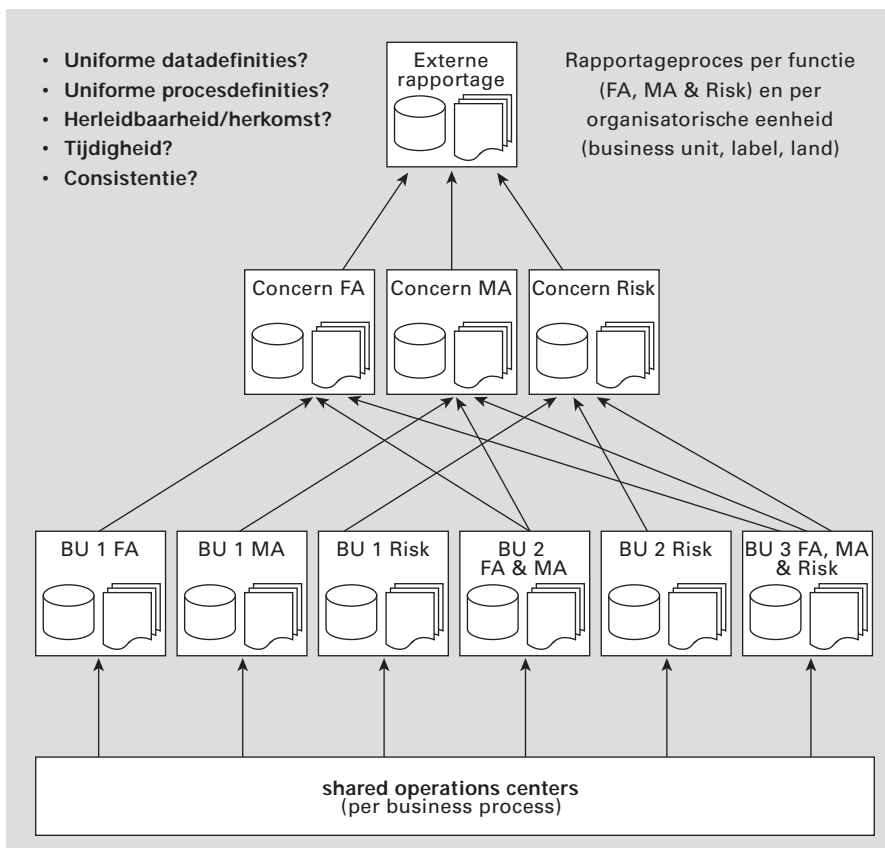
Door de invoering van International Financial Reporting Standards (IFRS) wordt het voor organisaties noodza-

kelijk de informatiebehoefte bij het rapporteren en controleren van de jaarrekening te verbreden en verdiepen.

Naast puur financiële informatie dient men ook in toenemende mate over niet-financiële informatie te rapporteren. Geleverde rapportages moeten toetsbaar zijn en vragen vanuit regulerende en controlerende instanties moeten met steeds kortere tijdlijnen adequaat kunnen worden beantwoord. Het leveren van een geconsolideerde jaarrekening alleen is niet genoeg; achterliggende rekenregels en detailgegevens moeten inzichtelijk en opvraagbaar zijn.

Huidige situatie

De grotere financiële instellingen zijn in het algemeen het resultaat van diverse fusies en overnames van kleinere instellingen. De laatste jaren is een start gemaakt met het opzetten van ‘shared operation centers’. Met deze centra kan men gelijksoortige primaire bedrijfsprocessen van de verschillende bedrijfsonderdelen op een efficiënte en effectieve wijze te ondersteunen. Hierbij wordt echter vaak de informatiebehoefte vanuit secundaire bedrijfsprocessen zoals marketing, risk management, financial- en management accounting niet expliciet gemaakt en ingevuld. In de praktijk zijn de rapportageprocessen en systemen dan ook divers en specifiek per business-unit ingericht. Afbeelding 1 toont een vereenvoudigde weergave van de inrichting van deze huidige rapportageprocessen.



Afbeelding 1. De huidige inrichting van rapportageprocessen in shared operations centers.

aggregatieniveau worden geleverd op een manier dat de posten op de externe rapportages kunnen worden gevuld. Deze aangeleverde posten zijn het resultaat van de rapportageprocessen van de verschillende business-units en bevatten diverse onderliggende rekenregels en samenvoegingen. Deze voegt men op concernniveau samen ten behoeve van onder andere externe rapportages. Als nader onderzoek is vereist, op basis van interne vragen of vragen vanuit externe regelgevende partijen zoals DNB (De Nederlandsche Bank), grijpt men terug op onderliggende rapportageprocessen en materie-kennis binnen de verschillende business-units. Dit is een tijdrovend en allesbehalve transparant proces. Wanneer we een dergelijke inrichting van rapportageprocessen zien in relatie tot de eisen die vanuit IFRS-standaarden worden gesteld is op een aantal aspecten een nadere beschrijving van de huidige situatie en de door te voeren verbeteringen noodzakelijk:

- , De aanwezigheid en de kwaliteit van noodzakelijke basisgegevens in de primaire bedrijfsprocessen;
- , Definities van basisgegevens en afgeleide gegevens en controle van de kwaliteit van informatie in de hele keten van bron tot en met rapportage;
- , De inrichting van processen die herleidbaarheid van informatie en consistentie van informatie toetsen en garanderen in het totale rapportageproces;
- , De wijze waarop ontwikkelingen in de rapportageprocessen op de diverse plaatsen binnen de organisatie worden gestuurd. En vooral op welke wijze noodzakelijke integratie en consistentie van informatievoorziening wordt gewaarborgd.

Basisgegevens

Naast de harde financiële gegevens die zijn vastgelegd in grootboeksystemen zijn ook zachte financiële ge-

gevens nodig om aan de informatiebehoefte te kunnen voldoen. Vooral deze laatste categorie is weliswaar grotendeels beschikbaar binnen de primaire bedrijfsprocessen maar niet uniform gedefinieerd bij de verschillende bedrijfsonderdelen van een concern. Goede data-analyse is noodzakelijk om zeker te stellen dat alle noodzakelijke informatie daadwerkelijk binnen de primaire bedrijfsprocessen wordt geadmistreerd en van voldoende kwaliteit is voor rapportagedoeleinden. De volgende stap is een uniforme levering van de basisgegevens op reguliere basis ten behoeve van de rapportageprocessen.

Bedrijfsonderdelen hebben meestal geen uniforme definitie van zachte financiële gegevens

In de huidige, veelal overlappende, interfaces van primaire bedrijfsprocessen naar de heterogene rapportageprocessen bestaat hier risico op doublures of witte vlekken in de totale datalevering. Met de definitie van een standaard data-interface richting de primaire bedrijfsproces-

sen voor de levering van 'finance & risk'-informatie is hier een belangrijke stap in de goede richting te zetten. In deze data-interface-definities staan afspraken over welke basisgegevens worden geleverd en conform welke definitie. Tevens legt men hier afspraken vast over welke deelverzameling van gegevens geleverd wordt, in welke structuur, welke frequentie en op welk moment. In de diverse primaire bedrijfsprocessen hebben de benodigde basisgegevens geen permanent karakter, maar veranderen zij constant (volatile). Ten behoeve van rapportages moeten de gegevens in historisch perspectief geplaatst kunnen worden (non-volatile). Vanaf 1 januari 2005 dient conform IFRS regelgeving te worden gerapporteerd. Opbouw van dit cijfermateriaal en vergelijking met cijfers van 1 januari 2004 maken een eerdere verzameling van de basisgegevens noodzakelijk. Van de noodzakelijke basisgegevens dient dus historie te worden opgebouwd vanaf 1 januari 2004, zodat organisaties vanaf 1 januari 2005 aan de IFRS-richtlijnen kunnen voldoen.

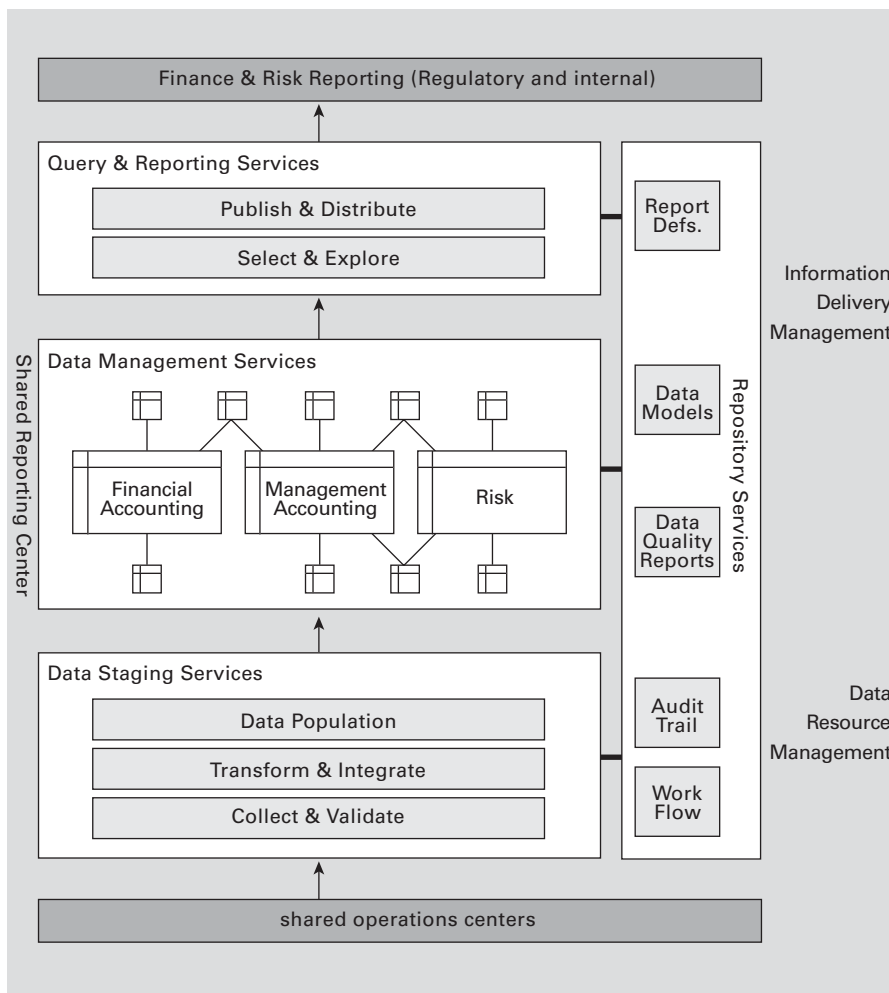
Datakwaliteit

Datakwaliteit begint met een heldere, door alle betrokken partijen gedragen definitie van betrokken data-elementen. Zoals aangegeven hebben

Governance

Een zeer belangrijk aspect bij de ontwikkeling, het beheer en het onderhoud van rapportageprocessen is governance. Doelstelling hiervan is om organisatiebreed tot een goede rapportage-inrichting te komen waarin consistentie van informatie en audit trail kan worden gegarandeerd. Het inrichten van een stuurgroep en projectmanagementteam op concernniveau

(die sturen op project- of program-mabeheersaspecten als tijd, geld, kwaliteit en organisatie) is niet voldoende. Een goede centrale sturing op inhoudelijke aspecten als architectuur, datadefinities en procesdefinities zijn randvoorwaarden voor een succesvolle implementatie van rapportageprocessen waarvan de resultaten de IFRS-standaarden kunnen doorstaan.



Afbeelding 2. Shared reporting center.

we in de huidige situatie vaak te maken met een heterogene inrichting van rapportageprocessen met eigen definities. Definities op concernniveau zijn vaak slechts voor een minimale set van data voorgeschreven. Deze werkwijze laat te veel ruimte voor misinterpretatie op de meer gedetailleerde niveaus van gegevens bij de bedrijfsonderdelen. Dit werkt weer inconsistentie en veelvuldige handmatige correcties in de hand. IFRS-richtlijnen vragen meer gegevens en vereisen ook een audit trail van gerapporteerde gegevens naar de oorsprong in het primaire bedrijfsproces. Om dit mogelijk te maken is het noodzakelijk om uniforme definities van de basisgegevens, groeperingen en aggregaties vast te stellen. Het gebruik van standaard

datamodellen van diverse leveranciers kan hierbij goede diensten bewijzen. Door middel van data-analyse vooraf en continu monitoren van datakwaliteit tijdens ontwikkeling, beheer en onderhoud van de rapportageprocessen is een goed beeld van de datakwaliteit op te bouwen en te behouden.

Procesinrichting

Cijfers in de verschillende rapportages voor externe regelgevende partijen moeten consistent en toetsbaar zijn. Credit Risk Rapportages in het kader van Basel-II richtlijnen en financiële rapportages volgens IFRS-standaarden vertonen overlap in de gerapporteerde gegevens en dienen voor het overlappende deel uiteraard consistent te zijn. Bij controles of vra-

gen vanuit bijvoorbeeld DNB moet op eenvoudige wijze inzicht zijn te geven in de herkomst van de gerapporteerde cijfers tot en met de verantwoordelijke transacties. De urgentie voor goede oplossingen voor reconciliatie en audit trail is mede door de IFRS-standaarden hoger dan ooit en dient integraal onderdeel te zijn van de totale rapportageprocesinrichting. Tevens zijn deze eisen een belangrijke motor achter verregaande integratie en centralisering van rapportageprocessen en -systemen naar een shared reporting center. Hoewel dit een ontwikkeling is die meer tijd zal vergen dan ons gegeven is vanuit de IFRS-richtlijn 1 januari 2005.

Shared reporting center

Consolidatie van bestaande rapportageprocessen naar een meer centrale en uniforme inrichting is een randvoorwaarde voor een kwalitatief goede en kosteneffectieve 'finance & risk'-reporting. In afbeelding 2 is een invulling hiervan met behulp van een shared reporting center weergegeven. Met standaardprocessen, technieken en hulpmiddelen wordt alle functionaliteit voor de ontwikkeling, het beheer en het onderhoud van de rapportageprocessen ondersteund. Hierna bespreken we de verschillende onderdelen van een shared reporting center.

Data Staging Services. Deze service geeft invulling aan alle dataverwerkende processen. Eerste belangrijke stap hierin is een standaardaanpak voor de verzameling en validatie ('collect & validate') van noodzakelijke basisgegevens. Tweede stap is het transformeren en integreren van de gevalideerde gegevens naar het gewenste datamodel voor rapportages op business-unit- of concernniveau ('transform & integrate'). De laatste stap is het daadwerkelijk bijwerken van de bestaande verzameling van gegevens met de nieuw aangele-

verde informatie ('data population'). Door al deze processen voor de verschillende niveaus (business-unit, concern) en functies ('FA, MA, risk') volgens een standaardarchitectuur te realiseren is op eenvoudige wijze consistentie en herkomst (audit trail) van gegevens te garanderen. Ook de totale workflow van basisgegevens in de primaire bedrijfsprocessen tot en met rapportages aan DNB kan eenvoudig inzichtelijk worden gemaakt.

Data Management Services. Met een standaardaanpak en functionaliteit voor het modelleren en beheren van de gegevens ten behoeve van rapportages wordt consistentie van gegevens bevorderd en worden die gegevens inzichtelijk gemaakt. Van groot belang is hier dat men verbanden tussen gegevens op de verschillende niveaus binnen de organisatie en in de verschillende functies inzichtelijk maakt en continu bewaakt. Denk bijvoorbeeld aan een uniforme structurering van producten of balansposten. Waar noodzakelijk kunnen standaardgroeperingen van gegevens over de verschillende functies ('FA, MA & risk') worden afgedwongen.

Query & Reporting Services. De gegevens die zijn vastgelegd en eenduidig gedefinieerd in de data manage-

ment services ondersteunen het realiseren en onderhouden van rapportages en analyses. Hiervoor wordt standaardfunctionaliteit geboden voor het samenstellen van rapportages ('select & explore') en het gecontroleerd publiceren en distribueren van rapportages aan interne en externe partijen ('publish & distribute').

Repository Services. De belangrijkste ondersteuning voor het beheren en beheersen van het totale shared reporting center (governance op inhoud) op inhoudelijk vlak wordt geleverd door de repository services. Een integraal beeld van de inhoud op

Met een shared reporting center kan aan de toenemende regelgeving worden voldaan

zowel data- als procesniveau wordt opgebouwd en onderhouden. Hiermee biedt het onder andere inzicht in de workflow, audit trail, datadefinities en rapportdefinities.

Naast het bieden van standaardfunctionaliteit, technieken en hulpmidde-

len is ook een ondersteunende organisatie van groot belang voor het succesvol functioneren van een shared reporting center. Hierbij spelen twee onderdelen een belangrijke rol. Ten eerste is dat het Data Resource Management. Dit deel van de organisatie van het shared reporting center is gericht op de ontwikkeling en het onderhoud van alle reguliere gegevensverwerkende processen en datamodellen. Belangrijkste motor hierachter is het waarborgen van continuïteit en kwaliteit van de rapportageprocessen. Een tweede onderdeel is Information Delivery Management. Dit deel van de organisatie van het shared reporting center is gericht op de ondersteuning van de business-users. Het bestaat uit ontwikkeling van rapportages en ondersteuning van business-users bij het gebruik van de beschikbare gegevens en rapportages. Ook ligt hier het eerste aanspreekpunt voor de invulling van nieuwe businesswensen door het shared reporting center.

Randvoorwaarde

IFRS is één van de redenen voor organisaties om een goede analyse van de huidige inrichting van rapportageprocessen na te streven. Op een aantal belangrijke aspecten laat de huidige, gangbare inrichting veelal te wensen over. Een consolidatie van de huidige heterogene rapportageprocessen en -systemen naar een shared reporting center is een randvoorwaarde voor een efficiënt en kwalitatief voldoende rapportageproces, waarmee aan de toenemende regelgeving kan worden voldaan.

Waarom consolideren?

Voldoen aan IFRS-regelgeving is slechts één van de redenen om naar een meer gecentraliseerde en uniforme inrichting van rapportageprocessen en systemen te streven. Andere redenen voor een betere inrichting van rapportageprocessen zijn bijvoorbeeld:

- Voldoen aan de Basel-II-richtlijnen ten aanzien van kredietrisicorapportages;

- Corporate Performance Management-initiatieven om een beter beeld te krijgen van de totale performance van het bedrijf.

Vanuit IT-perspectief is kostenbeheersing en verlaging een belangrijke reden om te streven naar consolidatie van de huidige heterogene rapportagesystemen naar een meer gecentraliseerde en uniforme oplossing.