



### Agnes Muskens

Agnes Muskens is Partner bij Deloitte en geeft leiding aan het CFO Services onderdeel. Zij heeft meer dan 20 jaar ervaring bij Financiële Dienstverleners. Eerder was zij werkzaam bij NIBC en ABN Amro in diverse rollen binnen Finance.



### Paul Rothwell

Paul Rothwell is director bij Deloitte en geeft leiding aan het Data & Reporting Team. Hij heeft meer dan 15 jaar ervaring bij Financiële Dienstverleners op het snijvlak van Finance, Risk en IT.

# OP WEG NAAR DUURZAME RAPPORTAGE FINANCE & RISK

**De Finance & Risk functies ondergaan een transitie van een traditionele rapportageketen naar een duurzame datagedreven rapportageketen.**

**tekst:** Agnes Muskens en Paul Rothwell

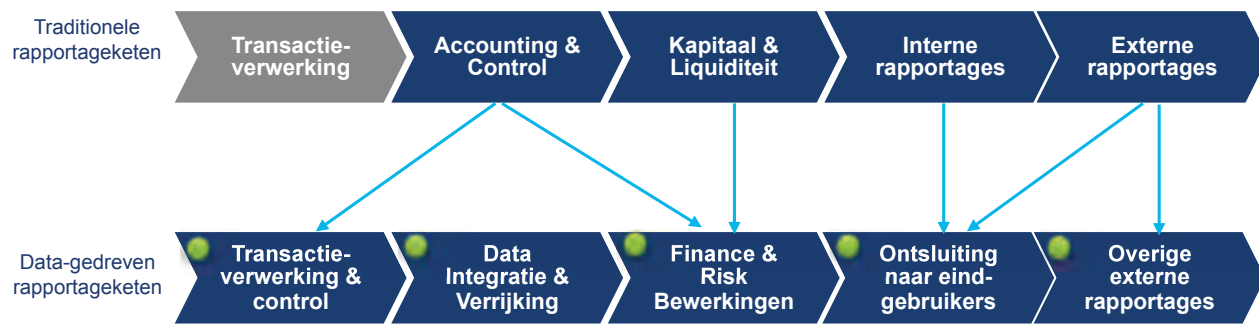
Binnen financiële instellingen zijn interne en externe rapportages traditioneel gezien inflexibel en moeilijk aan te passen aan de steeds nieuwe eisen en wensen van diverse gebruikers zoals toezichthouders en management. Nieuwe technologie maakt data meer toegankelijk en geeft gebruikers de mogelijkheid om zelf naar eigen inzicht data te analyseren op zoek naar antwoorden op vragen die ze zelf nog niet hebben bedacht. Eisen vanuit de ECB dwingen zelfs af dat banken een datagedreven rapportageketen inrichten.

Dit alles betekent dat de Finance & Risk functies – hofleveranciers van deze data – in toenemende mate weggaan van het ouderwets produceren en controleren van rapportages. Ze willen de transitie maken naar een beheersbare en duurzame datacollectie- en verwerkingsproces van kwalitatieve kerngegevens die met de toezichthouder en andere gebruikers gedeeld kunnen worden. Alle financiële instellingen zijn in meer of mindere mate bezig met meerjaren programma's om een datagedreven rapportageketen in te richten. Data staat overigens geheel los van specifieke IT-oplossingen die een belangrijk – maar niet het enige – onderdeel vormen van

zo'n keten. In dit artikel bespreken we de gevolgen van een datagedreven rapportageketen voor de Finance & Risk functies en de principes van Enterprise Data Management (EDM) in zo'n keten.

### Casus AQR

De ECB heeft tijdens de Asset Quality Review (AQR) in feite volledige databestanden opgevraagd van de systeembanken met gedetailleerde gegevens over hun leningen, marktposities en tegenpartijen. De analyse is onderdeel van de start van de Single Supervisory Mechanism maar is ook een voorbode van de kracht van 'big data'. De ECB is steeds meer in staat grote hoeveelheden data van verschillende banken te ontvangen, verwerken en vergelijken en kunnen hierdoor in potentie trends en risico's eerder signaleren dan de banken zelf. De banken vonden het een uitdaging te voldoen aan de eisen van AQR en dit legde bloot dat de huidige informatievoorziening op bepaalde plekken zeer kwetsbaar is. Voor de meeste banken was AQR vergelijkbaar met 'fire fighting'. Het besef is gekomen dat de tijd nu rijp is om de informatievoorziening en het rapportageproces in de breedste zin te herdefiniëren zodat ze beter voorbereid zijn op de toekomst. EDM vormt daarbij de kern van de oplossingen.



#### Belangrijkste verschillen tussen beide ketens

- Controls op consistentie en volledigheid van data vinden direct vooraan in de keten plaats in het primaire proces
- In het voorportaal van de Finance & Risk functie vindt data-integratie en verrijking plaats (met externe bronnen) conform het Business Informatie Model
- Accounting & Control in haar huidige vorm verandert. De boekhouding is een bewerking van de transactiedata tot journaalposten net zo goed als de kapitaalberekeningen een bewerking zijn op de gegevens om risico-gewogen activa te bepalen
- Gebruikers (met name toezichthouders en interne management) ontvangen nauwelijks meer standaard rapportages. Ze ontvangen goedgekeurde en bewerkte data om te voorzien in eigen informatiebehoeften en voor het uitvoeren van eigen analyses. Daarnaast ontvangen ze een beknopte versie van de primaire KPI's welke de besturingstaal binnen de organisatie bepalen
- De jaarrekening wordt (voorlopig) op de traditionele wijze verder voortgebracht. IFRS 9 en de doorgaande opmars van digitaal rapporteren (XBRL) hebben hier overigens wel invloed op maar worden nu verder buiten beschouwing gelaten

Figuur 1. De veranderende Finance & Risk rapportageketen

### Huidige rapportages voldoen niet meer

Toezichthouders richten zich steeds minder op de reeds bekende manier van rapporteren, waarbij complexe templates met duizenden informatiecellen worden opgevraagd. Een bekend voorbeeld zijn de Basel III rapportages. Ze grijpen steeds meer terug naar de bron en vragen banken – vaak op ad-hoc basis zoals bij AQR (zie kader 1) – om complete data sets op te leveren. De ECB is zelfs gestart met de ontwikkeling van een Banking Data Dictionary als onderdeel van het ECB Reporting Framework welke nieuwe uitvragen zoals Analytical Credit zowel als bestaande kapitaal- en liquiditeits- uitvragen omvat.

De toezichthouders willen de veelheid aan detailgegevens ook actief gaan benutten. Technologische ontwikkelingen zoals Data Analytics maken het mogelijk om snel verbanden te identificeren in grote hoeveelheden data, niet alleen van de betreffende financiële instelling maar ook in relatie tot andere instellingen. Toezichthouders zullen in de toekomst mogelijk eerder dan de betreffende instelling zelf al een aardig idee hebben over deze in de problemen dreigt te komen. Eveneens zien we dat toezichthouders verder gaan dan alleen informatieverzoeken: ze stellen ook eisen ten aanzien van de inrichting en effectiviteit van de informatievoorziening binnen een bank (BCBS #239). Dit raakt de manier waarop een financiële instelling data verzamelt, verwerkt en benut ten behoeve van strategische besluitvorming.

### Datagedreven rapportageketen zet inrichting Finance & Risk op z'n kop

De impact van een data-gedreven rapportageketen op de Finance en Risk functies is enorm. Het verandert de rollen van de betrokken functies in de keten en de manier

waarop deze functies zijn georganiseerd. In *figuur 1* geven wij de kerntaken weer in het rapportageproces welke in een data-gedreven omgeving de meeste impact zullen ondervinden.

Deze figuur geeft een sterk gesimplificeerde weergave van de rapportageketen. In de werkelijkheid lopen de taken minder synchroon dan nu wordt gepresenteerd. Daarnaast is een aantal taken, zoals Business Control & Risk, Policies en Change buiten beschouwing gelaten; in eerste instantie worden zij minder direct geraakt. Transactieverwerking is geen kerntaak van de Finance & Risk functies en is meegenomen om de verschuiving van control taken weer te geven. Finance & Risk zal focus krijgen op de gehele keten van eerste vastlegging tot uiteindelijke ontsluiting naar eindgebruikers van informatie.

In de keten komt meer nadruk te liggen op datakwaliteit en controls in de business operaties, met name bij de (eerste) vastlegging van de gegevens in de front office. Finance & Risk zullen een portaal gaan beheren waarop brondata samenkomt, direct beschikbaar voor eigen analyses maar ook voor distributie naar de toezichthouders en andere gebruikers. Er is geen gelegenheid meer voor Finance en Risk om later in de keten handmatige correcties door te voeren. Dit betekent dat zij duidelijke data-eisen moeten stellen aan de rest van de organisatie zoals de commerciële functies en de IT-functie ten aanzien van de eerste vastlegging van gegevens en het controleren van de (technische) juistheid. Vanwege de brede organisatorische reikwijdte van de impact maakt de Chief Data Officer (CDO) zijn opmars. De CDO rapporteert bij voorkeur direct aan de RvB aangezien deze functie de datakwaliteit vanuit de volle breedte van de organisatie monitort.



Figuur 2. De componenten van Enterprise Data Management

De inrichting van de Finance & Risk functies gaat ook veranderen. Zij zullen de taken gerelateerd aan ontsluiting, verwerking en verrijking van Finance & Risk data (denk aan financial accounting, management accounting en risk reporting) samenbundelen ongeacht of het van oudsher risk of finance data betreft omdat het gaat om dezelfde kerndata; dit betekent dat dan in de Finance & Risk operaties geen relevante onderscheid meer tussen de Finance & Risk taken zal bestaan. Specialistische taken zoals *risk modelling*, *accounting* en *risk policies* en belastingen blijven wel separaat omdat het specifieke competentiegebieden betreffen die nauwelijks baat hebben bij integratie – dan wel vanuit het oog van functiescheiding separaat van de productieketen blijven.

### Anticiperen op de toekomst met EDM

Binnen financiële instellingen wordt steeds meer prioriteit gegeven aan EDM om een datagedreven rapportageketen in te richten. EDM omvat alle organisatie-brede maatregelen die vereist zijn voor een goede keteninrichting. EDM raakt onderwerpen zoals data governance, master/meta data management, data kwaliteit, data beveiliging en opslag en de IT systeemarchitectuur.

In *Figuur 2* geven wij de zeven kerncomponenten van Enterprise Data Management weer en de te realiseren belangrijkste doelstellingen per component. Afhankelijk van de volwassenheid van de informatievoorziening, het beschikbare budget en cultureel- en organisatorische eigenschappen krijgt de ene component meer of minder prioriteit binnen de financiële instelling.

Binnen financiële instellingen zien we vaak op meerdere plekken in de organisatie programma's ontstaan die meerdere componenten van EDM oppakken, vaak met onduidelijke of overlappende doelstellingen en reikwijdtes. Dit is begrijpelijk, want EDM raakt de hele organisatie en kent vele dimensies. Deze situatie geeft ook risico's omdat het niet duidelijk is hoe de verschillende

EDM-programma's optellen tot één geheel en welke witte vlekken nog open blijven. Bovendien is de toewijzing van budgetten niet optimaal omdat niet voldoende goed kan worden geprioriteerd. De CDO kan daar verandering in brengen, door nu de focus te leggen op het ontwikkelen van een overkoepelende en organisatiebrede visie ten aanzien van EDM. Zonder deze visie en *roadmap* is het mogelijk dat de specifieke EDM-behoefte van Finance & Risk (die veelal gedreven worden door wet- en regelgeving) kunnen ondersneeuwen in de vele dataverzoeken en prioriteiten vanuit andere bedrijfsonderdelen. Andersom mag de externe druk de realisatie van de commerciële doelstellingen ook niet onderdrukken.

### Vergelijkbare recepten voor korte termijn

Natuurlijk heeft elke financiële instelling haar eigen unieke eigenschappen maar de recepten die de Finance en Risk functies op korte termijn gebruiken om belangrijke stappen te zetten op EDM-gebied vertonen veel overeenkomsten. De meeste financiële instellingen nemen vergelijkbare maatregelen om op korte termijn de belangrijkste struikelblokken weg te nemen in het voorzien van de diverse informatie-uitvragen van de toezichthouder. Zie *Kader 2* voor een opsomming van de meeste voorkomende korte-termijn oplossingen.

In *Figuur 3* laten wij de belangrijkste tussenstadia voor het inrichten van een structurele, duurzame informatievoorziening zien. Een effectieve EDM-strategie verbetert de datakwaliteit en data eigenaarschap en creëert zo de mogelijkheid om data als een belangrijke 'strategic asset' aan te wenden. Dit zal zijn weerslag vinden in verbeterde stuurinformatie door betere inzichten in de winstgevendheid en risico's van de portefeuilles, het gedrag van klanten en de uitvoering van de operaties.

De *silver bullet*-aanpak voor EDM bestaat niet; het ligt wel voor de hand dat de koploper in de ogen van de



Figuur 3. Ontwikkelmodel voor duurzame Finance & Risk informatievoorziening

toezichthouder de norm mede zal bepalen in de sector. Een gedegen aanpak met kleine, doelgerichte stappen richting een heldere visie van het einddoel is een essentieel vertrekpunt. De transformatie is geen eenvoudige opgave gegeven de organisatorische reikwijdte van het onderwerp en de complexiteit. Zichtbare betrokkenheid van de Raad van Bestuur, sterk en consistent leiderschap en commitment vanuit de betrokken functies zijn essentiële succesfactoren. Vanwege de hoge investeringen is een business case en de inrichting van resultaatgericht sturen eveneens belangrijk om dit meer-jaren programma over de nodige kritieke momenten heen te tillen. Dit alles vraagt om de nodige ervaring met EDM en met het begeleiden van grote transformaties.

### Over drie jaar is datagedreven rapporteren de norm

De traditionele rapportages voldoen niet meer, de datagedreven rapportageketen is in opmars en is essentieel om te voldoen aan de interne en externe informatie-eisen. Vooral de toenemende informatie-uitvragen vanuit de ECB drijven de noodzaak hoog op. Een datagedreven rapportageketen zal veel impact hebben op de manier waarop de Finance & Risk functies met elkaar en met andere bedrijfsonderdelen samenwerken. Enterprise Data Management (EDM) biedt het raamwerk voor het inrichten van een duurzame, data-gedreven rapportageketen. Diverse aspecten dienen optimaal op elkaar te worden afgestemd om het 'Champion' niveau van EDM te bereiken en data als een 'strategic asset' te ontwikkelen. Visionaire financiële instellingen blijven sterk gericht op het einddoel welke niet ophoudt bij de inrichting van een datagedreven rapportageketen maar in het ontwikkelen van de competentie om de vragen van eindgebruikers continu voor te zijn. «

### Korte termijn Finance & Risk EDM-maatregelen

Maatregelen om op korte termijn te voorzien in de diverse informatie-uitvragen van de toezichthouder:

- Benoemen van een CDO (of vergelijkbare rol) die een bank brede visie op EDM ontwikkelt als ook de roadmap. De externe eisen ten aanzien van Finance & Risk data zijn dusdanig zwaar en urgent dat ze voorrang zouden moeten hebben op andere data-prioriteiten zoals op commercieel gebied. De CDO is in de positie om de diverse prioriteiten af te wegen en als sponsor naar alle bedrijfs-onderdelen en functies – dus ook Finance & Risk – op te treden. Het vereist een ander manier van denken: een integrale kijk op de waarde en beheer van data door de hele organisatie heen.
- Interne en externe rapportage eisen zijn voorheen altijd op rapportageniveau gedefinieerd. In een data-gedreven rapportageketen zijn concrete definities op data-elementniveau nodig, in niet-technische termen. Tevens is inzicht nodig in de onderlinge samenhang om overlap en onzuiverheden te voorkomen. De meeste financiële instellingen zijn dit aan het vastleggen in een Business Informatie Model (BIM) waarbij tevens de eigenaarschap wordt bepaald. Hierdoor ontstaat een gemeenschappelijke Finance & Risk taal binnen de organisatie.
- Verbeteren van de datakwaliteit door middel van controls op kritieke overdrachtsmomenten van data in de gehele Finance & Risk rapportageketen vanaf eerste vastlegging tot ontsluiting aan de gebruikers.
- Inrichten van een Data Integratie Laag waardoor transactiedata en overige brongegevens op een eenduidige en beheersbare wijze kunnen worden ontsloten in de Finance & Risk rapportageketen. Niet-geconsolideerde, ruwe data wordt zo aangeleverd conform de eisen in het BIM waardoor Finance & Risk beter in kunnen spelen op de detail informatie-uitvragen van onder meer de toezichthouders.