Ministerie van Financiën

Directie Bestuurlijke en Juridische Zaken

Inlichtingen

T 070-
F 070-
@minfin.nl

Datum
23 januari 2014

Notitienummer
BR/2014/056 N

Rubriek
Bestuursraad

Auteur

verslag Bestuursraad

Vergaderdatum	20 januari 2014
Aanwezig	
Afwezig	

Verslag
Het verslag van 13 januari jl. wordt zonder aanpassingen vastgesteld.

Rapport KPMG inzake financieel beheer Agentschap
FEZ licht het rapport en de aanbevelingen toe. Aanleiding van het onderzoek waren de geconstateerde onvolkomenheden. Het Agentschap is op basis van de aanbevelingen van de ARK met een verbeterplan gestart. FEZ heeft KPMG gevraagd een doorlichting te maken van het financieel beheer. Het rapport gaat in op de rol van FEZ en de ADR alsmede op de maatregelen die het Agentschap tot nu toe heeft genomen. De belangrijkste bevindingen in het rapport zijn onder andere het scherper aanbrengen van functiescheidingen en het op orde brengen van de administratieve organisatie en interne controle. Het KPMG rapport is toegevoegd aan dit verslag.
In reactie op de uitkomsten van het rapport geven de BR leden aan dat er goed is meegewerkt. Ze onderschrijven de aanbevelingen, die snel en prioritair moeten worden opgepakt. Er zou op korte termijn een follow-up moeten worden gegeven aan de verbeterpunten en er zal gekeken moeten worden naar de verandering van de organisatie (structuur) en het inbedden van de interne controle. Het Agentschap heeft toegezegd om binnen een maand het PvA aan de BR te sturen. Tevens wordt afgesproken om over 12-18 maanden opnieuw een ' foto' wordt gemaakt door KPMG.

Toegang tot digitale systemen voor ARK
FEZ licht de notitie toe. De mate van toegang door ARK kent dilemma's. Het informatierecht van de ARK en de taakuitvoering (m.b.t. gevoerd beleid) wordt erkend. Echter bij een totale openstelling van de systemen wordt ook informatie opengesteld die niet tot de taak behoort (voorgenomen beleid). Dit leidt tot spanning. De BR vindt het vanzelfsprekend dat de informatie behorende bij de taakuitvoer van de ARK beschikbaar wordt gesteld. Gezien het feit hoe het systeem binnen FIN is opgebouwd (geen gelaagdheid mogelijk in autorisatie en wijze van opslaan is gevoerd en voorgenomen beleid door elkaar). Los van het praktische probleem, kan een tussenpersoon mogelijk de oplossing bieden om de gewenste informatie aan te leveren. Conclusie is dat de notitie die voorligt wordt ingetrokken en dat volgende week in de BR een nieuw A-4 zal liggen met een

voorstel voor de werkwijze.

Actualiteiten

De [redacted] Bel blikt terug op het fraudedebat die in het teken stond van invordering van onterechte toeslagen. De staatssecretaris heeft in het debat een periodieke rapportage aan de TK toegezegd waarin de invordering wordt verantwoord. Tevens zijn er een aantal moties ingediend. Er komt nog een brief van SZW/ FIN over de Europese verordening bij fraude met toeslagen. Dinsdag a.s. is de stemming.

De [redacted] kondigt de evaluatie ENS aan, die donderdag a.s. aan de minister en [redacted] van de RvC van DNB wordt aangeboden. Vandaag is er een bezoek van de minister van Financi"en van Frankrijk aan onze minister. Ook Holande is voor een bezoek in het land. Eind van de week gaat de minister naar Davos voor het World Economic Forum. Vrijdag jl. kwam naar buiten dat Fitch de rating voor Nederland niet aanpast. De 2e tranche Alt-A portefeuille is succesvol verkocht.

De [redacted] FZ blikt terug op het debat inzake het eigen woningforfait dat goed is verlopen. Het wetsvoorstel pensioenen (Witteveen) is van een mild advies van de RvS voorzien (dictum 2) en kan door naar de TK. Dinsdag komt het onderwerp FTK terug in de Vierhoek.

De [redacted] RB heeft geen actualiteiten.

Tot slot wordt afgesproken om in de BR van 27/01 inhoudelijk te spreken over de huishoudentoeslag ([redacted] Bel/ [redacted] FZ).

Actielijst Bestuursraad 27 januari 2014

Actie	Wie	BR
Parlementaire enquête Fyra	BJZ/ GT FIN/ IRF	
Vordering PE Woco's	Alle betrokken directies/ D&I/ BJZ	
Voorstel projectgroep inz. huisvestingsnorm 0,7 wpe	[redacted]	
Thematische Bestuursraad/ Heisessie	[redacted] BBO	11/02/2014
Notitie over werkdruk (incl. best practices)	[redacted]	10-03-2014
Quick wins wat betreft verbeterpunten o.g.v. dienstverlening/ facilitair uitvoeren	Directie BEDR	10-03-2014
Notitie over afspraken thuiswerken	[redacted] RB	10-03-2014
Notitie over doorgroeimogelijkheden, incl. mogelijkheden carrousel	[redacted] en [redacted] Bel	10-03-2014

KPMG

cutting through complexity

Onderzoek financieel beheer Agentschap van de Generale Thesaurie



Eindrapportage aan:

Ministerie van Financiën, Directie Financieel-Economische Zaken

Datum: 19 december 2013

Bijlage bij verslag BR 20-1-2014

KPMG Audit
Financial Services
Postbus 74500
1070 DB Amsterdam

Laan van Langerhuize 1
1186 DS Amstelveen
Tel. +31 (0)20
Fax +31 (0)20

Ministerie van Financiën
Directie Financieel-Economische Zaken

Korte Voorhout 7
2511 CW DEN HAAG

Amstelveen, 19 december 2013

Betreft: Eindrapportage onderzoek naar het financieel beheer Agentschap

Geachte

In overeenstemming met de opdrachtbevestiging van 5 augustus 2013 'Nadere overeenkomst behorende bij de raamovereenkomst 'interdepartementale uitbesteding van externe audit capaciteit'-perceel 4 (integrated auditing) met contractnummer 201300123.031.045', hebben wij een onderzoek uitgevoerd naar het financieel beheer van het Agentschap van de Generale Thesaurie (het Agentschap). Hierbij bieden wij u onze eindrapportage aan.

Na verkenning van de organisatie, taken, producten en activiteiten van het Agentschap zijn de hoofdprocessen financieren van de staatsschuld, inclusief het indekken van het rente- en valutarisico, en schatkistbankieren onderzocht. Naast deze primaire processen zijn ook de grootboeken der nationale schuld en verjaarde waarden object van onderzoek geweest. Tevens zijn de financiële rapportages en de IT (de logische en fysieke toegangsbeveiliging) onderzocht.

Het onderzoek heeft geresulteerd in bevindingen en aanbevelingen over de geïdentificeerde processen. Daarnaast hebben wij procesoverstijgende bevindingen en aanbevelingen geformuleerd. De belangrijkste bevindingen zijn:

- Het toepassen van'three lines of defence', waaronder de noodzaak van het invoeren van een verbijzonderde interne controlefunctie.
- Het opzetten van een organisatie-inrichting met primaire en secundaire functiescheidingen.
- Het op orde brengen van de documentatie, waaronder de consistente en toegankelijke vastlegging van de administratieve organisatie en interne controle.
- Het in kaart brengen en inrichten van de gewenste managementinformatie.
- De logische toegangsbeveiliging en mate van automatisering van een aantal processen.

Het financiële beheer van het Agentschap en de betrokkenheid van FEZ daarbij zijn naar onze mening van *onvoldoende niveau* gegeven de hiervoor genoemde bevindingen. Recente jaarrekeningcontroles door ADR hebben niet geleid tot rapportages over vergelijkbare waarnemingen.

In onze gesprekken met het Agentschap blijkt dat de wil er is om een grondige verbeteringsslag door te voeren. Vanuit de basis de aanbevelingen oppakken heeft ons inziens een disciplinerende werking en zal de kans op het maken van bedoelde of onbedoelde fouten reduceren. Kortom, aan de slag gaan met dit rapport helpt bij de verdere professionalisering van het Agentschap. Wij hebben vastgesteld dat het Agentschap zelf is gestart met een verbetertraject en oog heeft voor het doorvoeren van verbeteringen.

Wij benadrukken dat gegeven de aard van ons onderzoek, dit rapport gericht is op zaken die verbetering behoeven. De toon is daardoor kritisch van aard en zaken die goed georganiseerd zijn binnen het Agentschap worden onderbelicht.

Mocht u nog vragen hebben over deze rapportage, dan kunt u hierover uiteraard contact met ons opnemen.

Hoogachtend,

KPMG Accountants N.V.

KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-network van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit.

Op al onze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing zoals gedeponeerd bij de rechtbank te Amsterdam onder nummer 21/2012, die wij u op verzoek toezenden.

Inhoudsopgave

De contactpersonen bij KPMG voor deze deelrapportage zijn:

[redacted]
Audit Financial Services
[redacted] *Amstelveen,*
KPMG Accountants N.V.
Tel.: +31 (0)20 [redacted]
[redacted]@kpmg.nl

[redacted]
Audit Financial Services
[redacted] *Amstelveen,*
KPMG Accountants N.V.
Tel.: +31 (0)20 [redacted]
[redacted]@kpmg.nl

[redacted]
Audit Financial Services
[redacted] *Amstelveen,*
KPMG Accountants N.V.
Tel.: +31 (0)20 [redacted]
[redacted]@kpmg.nl

		Pagina
1.	**Inleiding**	
2.	**Managementsamenvatting**	3
3.	**Detailwerkzaamheden in de bijlagen**	8
	I Deelrapportage 1: Inleiding en uitgevoerde werkzaamheden	8
	II Deelrapportage 2: De reikwijdte en diepgang van het onderzoek	23
	III Deelrapportage 3: Normenkader voor interne beheersing	35
	IV Deelrapportage 4-A: Procesoverstijgende bevindingen	46
	V Deelrapportage 4-B: Detailonderzoek naar opzet, bestaan en werking	59
	VI Deelrapportage 5: Beoordelen verbeterplannen	77

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Aanleiding

Vorig jaar zijn onregelmatigheden aan het licht gekomen in de toerekening van de rentelasten en het afsluiten van derivaten. Om die reden heeft de Directie Financieel-Economische Zaken (FEZ) aan KPMG Accountants N.V. gevraagd onderzoek uit te voeren naar het financieel beheer van het Agentschap van de Generale Thesaurie (het Agentschap). Dit onderzoek heeft plaatsgevonden in de periode juli 2013 tot en met december 2013 en is opgedeeld in een zestal fasen, te weten:

1) verkenning van de huidige organisatie van het Agentschap;
2) bepaling reikwijdte en diepgang van het onderzoek;
3) uitwerken normenkader voor interne beheersing;
4) uitvoeren van het onderzoek van opzet en werking;
5) beoordelen van verbeterplannen; en
6) eindrapportage.

Alle fasen zijn afgesloten met deelrapportages die zijn opgenomen als bijlagen bij dit rapport. Deze deelrapportages zijn besproken en afgestemd in stuurgroepsbijeenkomsten. In deze stuurgroep hebben zitting vertegenwoordigers van het Agentschap, FEZ, ADR en KPMG. Hierna volgt de managementsamenvatting per fase.

1. Verkenning van de huidige organisatie het Agentschap *(bijlage I)*

De verkenning is bedoeld om inzicht te krijgen in de organisatie, de taken, producten en activiteiten van het Agentschap. Het Agentschap is onderdeel van het ministerie van Financiën en richt zich primair op:

- het financieren van de staatschuld;
- schatkistbankieren voor lagere overheden;
- de aanbesteding van het betalingsverkeer; en
- additionele taken samenhangend met de gevolgen van de financiële crisis.

Ook geeft het Agentschap ad hoc advies over vraagstukken rondom financiële markten en financiële instrumenten. De financiering van de staatsschuld vindt voornamelijk plaats door emissie van staatsleningen met verschillende looptijden. Medio 2013 bestaat de portefeuille uit 25 leningen met een hoofdsom van ruim EUR 300 miljard.

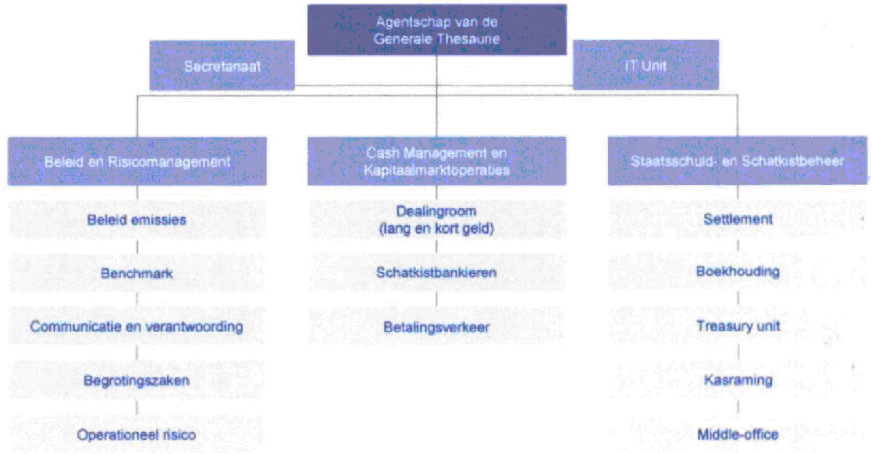
De rentetypische looptijden worden met interest rate swaps omgezet naar een 7-jaars profiel. Het Agentschap heeft medio 2013 rentederivaten met een nominale waarde van EUR 700 miljard. Voorts plaatst het Agentschap schatkistpapier en euro commercial paper. Tot slot is het Agentschap actief op de geldmarkt.

Schatkistbankieren is een activiteit waarbij het Agentschap geld uitleent en in deposito neemt van instellingen die een wettelijke taak uitoefenen. Schatkistbankieren maakt een flinke groei door, omdat lagere overheden hun overtollige middelen verplicht bij het ministerie van Financiën moeten uitzetten.

Het Agentschap is voorts verantwoordelijk voor het aanbesteden van het betalingsverkeer van het Rijk aan banken.

De Nederlandse staat heeft leningen en garanties verstrekt aan financiële ondernemingen en landen, de zogenoemde Alt A-portefeuille van een bank in beheer genomen en enkele financiële ondernemingen genationaliseerd. Ook heeft de Nederlandse staat de toenmalige schulden van de Nederlandse Antillen overgenomen. Een aantal van deze activiteiten zijn administratief en operationeel bij het Agentschap ondergebracht.

De organisatiestructuur van het Agentschap is als volgt weer te geven:



© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

2. Reikwijdte en diepgang van het onderzoek *(bijlage II)*

De stuurgroep heeft vastgesteld welke processen met welke diepgang (opzet, bestaan en/of werking) moeten worden onderzocht. Dit op basis van de volgende criteria: de aanleiding van het onderzoek, de routinematigheid van de processen, de geautomatiseerde of handmatige inrichting en het financiële belang. Op basis van deze criteria zijn de volgende hoofd- en ondersteunende processen onderzocht:

- de financiering van de staatsschuld (inclusief indekken van het rente- en valutarisico);
- schatkistbankieren;
- financiële rapportages; en
- IT(logische en fysiek toegangsbeveiliging).

Daarnaast hebben we nog werkzaamheden verricht aan een aantal overige processen, te weten het betalingsverkeer en de verjaarde waarden.

3. Uitwerken normenkader voor interne beheersing *(bijlage III)*

Op basis van onze kennis en 'market practice' hebben wij een norm voor de administratieve organisatie en interne controle opgesteld naar de volgende invalshoeken:

- de transactiecyclus in een treasuryproces;
- het concept van 'three lines of defence'; en
- het organisatiemodel.

De transactiecyclus in een treasuryproces.

De belangrijkste interne beheersingsmaatregelen voor een treasuryproces zijn functiescheiding, limieten en informatievoorziening.

Functiescheiding betreft de verdeling van taken binnen de treasuryorganisatie. Ter illustratie: de front-office voert de transacties uit conform beleid. De middle-office gaat na of de uitgevoerde transacties voldoen aan het beleid. De back-office registreert en controleert transacties op basis van de invoer door de front-office.

Het concept van 'three lines of defence'

Voor interne beheersing wordt het model met 'three lines of defence' gehanteerd. De eerste lijn betreft de beheersingsmaatregelen in de bedrijfsprocessen.

In de tweede lijn zijn verbijzonderde functies met aandachtsgebieden zoals Risicobeheersing en Compliance gepositioneerd. De derde lijn betreft een onafhankelijke afdeling die een oordeel vormt over de interne beheersing. Dit kan zijn een afdeling Interne Controle of een Interne Auditdienst. Deze afdeling verricht periodiek een onderzoek ('operational audit') naar de opzet en werking van de beheersingsmaatregelen binnen de eerste en tweede lijn en rapporteert hierover aan het management.

Het organisatiemodel

Strategische besluiten over de wijze van financiering worden door een treasury committee vertaald in beleid, doelstellingen en operationele uitvoering. Het treasury committee bestaat uit de hoofden van de afdelingen van het Agentschap en de Agent. De besluiten van een treasury committee vinden hun weerslag in beleid, limieten en procedures.

4. Onderzoek opzet en werking *(bijlage IV en V)*

In fase 4 is ons onderzoek uitgevoerd naar de opzet, het bestaan en de werking van beheersingmaatregelen. Daartoe zijn per proces de relevante beheersingsmaatregelen van het Agentschap in kaart gebracht en vastgelegd. Vervolgens zijn de beheersingsmaatregelen getoetst aan de hand van lijncontroles. Onze detailbevindingen per proces zijn vastgelegd in deelrapportage 4-B.

Het financiële beheer van het Agentschap en de betrokkenheid van FEZ daarbij zijn naar onze mening van onvoldoende niveau gegeven de bevindingen. Recente jaarrekeningcontroles door ADR hebben niet geleid tot rapportages over vergelijkbare waarnemingen.

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

In deelrapportage 4-A zijn de volgende procesoverstijgende aanbevelingen geformuleerd:

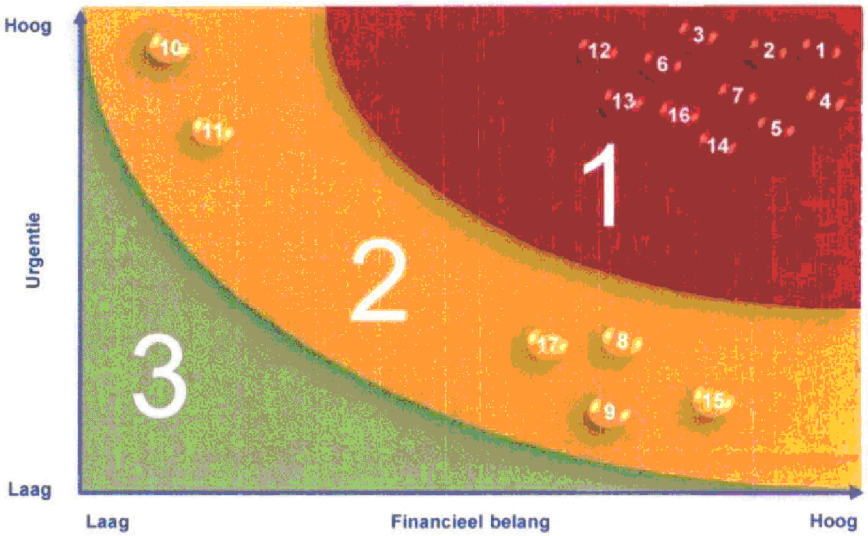
1. Het toepassen van 'three lines of defence'.
2. Het opzetten van een organisatie-inrichting met primaire en secundaire functiescheidingen.
3. Het op orde brengen van de documentatie, waaronder de consistente en toegankelijke vastlegging van de administratieve organisatie en interne controle.
4. Het in kaart brengen en inrichten van de gewenste managementinformatie.
5. De logische toegangsbeveiliging en mate van automatisering van een aantal processen.

De belangrijkste detailbevindingen inzake de processen (deelrapportage 4-B) zijn als volgt:

- Documentatie
  6. Consistente en toegankelijke vastlegging van de interne organisatie en procedures.
  7. Documentatie van juridische aspecten, zoals overeenkomsten, handtekeningenkaarten, etc.
  8. Vastleggen van overwegingen van het personeel van de front-office.
  9. Signaleren en voorkomen van niet-ondertekende documentatie voor schatkistbankieren.
- IT
  10. Professionaliseren van de IT-omgeving.
  11. Project FinanceKit.
  12. Toegangsbeveiliging.
  13. Veel meer automatiseren.
- Managementinformatie
  14. Verbeteren informatie aan afdelingshoofden voor dagelijkse aansturing.
  15. Verbeteren managementinformatie voor de Agent.
  16. Inrichten en verbeteren periodieke informatieverstrekking aan FEZ.
  17. Verantwoordings- en begrotingsrapportage.

De belangrijkste bevindingen uit 4-A en 4-B zijn gerangschikt naar mate van financieel belang en urgentie in onderstaande figuur.

- Categorie 1: Het proces wordt onvoldoende beheerst. Corrigerende acties zijn op korte termijn noodzakelijk.
- Categorie 2: Er zijn leemtes in de interne controle. Corrigerende acties zijn wenselijk om het proces beheersbaar te houden.
- Categorie 3: Het proces is onder controle, maar er zijn mogelijkheden voor verbetering.



© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Het toepassen van 'three lines of defence'

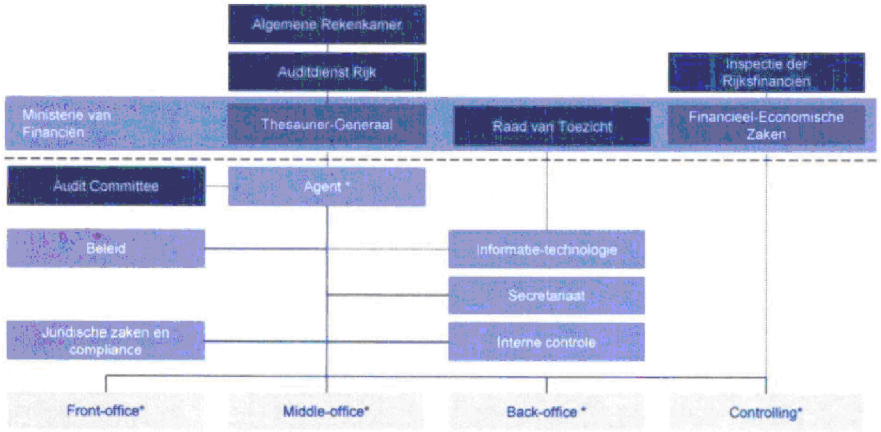
Het Agentschap beschikt niet geheel over de 'three lines of defence'. Binnen enkele operationale afdelingen (eerste lijn) vinden activiteiten plaats die kenmerken hebben van staffuncties (tweede lijn). Afdelingen combineren functies en taken die voor een effectieve interne beheersing gescheiden moeten zijn.

Voorts ontbreekt een 'third line of defence' bij het Agentschap als beheersingsintrument. Dit zou een op te richten afdeling Interne Controle, ADR of een derde partij kunnen zijn. Deze derde lijn voert – onafhankelijk van de dagelijkse procesgang– operational audits uit naar de opzet en werking van de beheersingsmaatregelen.

Het opzetten van een organisatie-inrichting met primaire en secundaire functiescheidingen.

Een belangrijke beheersingsmaatregel betreft een adequate verdeling van functies en taken aan de hand van controletechnische functiescheidingen:

- Beschikken - leiding (Agent, managementteam)
- Uitvoeren - front-office;
- Controleren - middle-office; en
- Registreren - back-office/controlling.



Noot: * Hoofden afdelingen en de (plaatsvervangend) agent vormen het managementteam

Een aantal taken van de front-, middle- en back-office worden door één afdeling uitgevoerd in plaats van bij verschillende afdelingen te zijn belegd. De organisatie-inrichting en verdeling van verantwoordelijkheden moet opnieuw worden gestructureerd. Hierbij gelden de primaire bedrijfsprocessen en niet de (sub)afdelingen zelf als uitgangspunt. Functievermenging op het niveau van individuen en afdelingen moet worden weggenomen.

Het op orde brengen van de documentatie, waaronder de consistente en toegankelijke vastlegging van de administratieve organisatie en interne controle.

Een handboek administratieve organisatie en interne beheersing heeft als doel een eenduidig vastgelegd beeld te verstrekken van de processen binnen het Agentschap. De huidige beschrijvingen van procedures zijn wisselend van kwaliteit, diepgang en aard. De samenhang tussen de verschillende werpprocessen is niet altijd weergegeven. Ook zien wij bijvoorbeeld niet-gedateerde overeenkomsten bij schatkistbankieren, of dat afstemming van mandaten met de verschillende bancaire tegenpartijen niet systematisch plaatsvindt. Een meer systematische aanpak en vastlegging van de administratieve organisatie en interne controle is noodzakelijk.

Stel een digitaal handboek administratieve organisatie en interne beheersing op. Zorg dat hierin de organisatiestructuur, de processen, risico's en de beheersingsmaatregelen behandeld worden en dat de samenhang tussen de processen gedocumenteerd is.

Het in kaart brengen en inrichten van de gewenste managementinformatie

De aansturing van het Agentschap gebeurt op basis van financiële en niet-financiële informatie. Ook is periodieke informatie van belang in de verantwoording naar het ministerie, de Tweede Kamer, FEZ en ADR. Wij constateren dat een aantal rapportages ontbreekt, of beperkt zijn in frequentie en dat de totstandkoming onvoldoende is gedocumenteerd.

Wij adviseren om periodieke en gestandaardiseerde rapportages in te richten om het risicobeheer en de verantwoording binnen het Agentschap inzichtelijker te maken en daarmee te ondersteunen. Dit betreft de informatieverstrekking aan de afdelingshoofden, de Agent en FEZ, inclusief aspecten als de frequentie en diepgang van de rapportages, die zullen verschillen per belanghebbende.

De managementinformatie moet inzicht geven in enerzijds de financiële positie (rente-, krediet- , valuta- en liquiditeitsrisico's, alsmede de balans en resultatenrekening) en anderzijds de processen (operationele risico's). Deze informatie is cruciaal voor onder meer de Agent en FEZ voor het inzicht in en de beheersing van de activiteiten uitgevoerd door het Agentschap.

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

De logische toegangsbeveiliging en mate van automatisering van een aantal processen.

Het Agentschap heeft geen procedures voor logische en fysieke toegangsbeveiliging ingericht. Ook bestaat geen inzicht in de kritische functiescheidingen in de organisatie, afdelingen en systemen. Dit breng bijvoorbeeld het risico met zich mee dat medewerkers bewust of onbewust ongeautoriseerde transacties doorvoeren in de systemen. Wij achten een verdere professionalisering van de IT-omgeving noodzakelijk.

Het Agentschap kent een hoge mate van repeterende financiële transacties. Een gedeelte van de handelingen is niet geautomatiseerd waar dat wel mogelijk en gewenst is. Ook worden handelingen binnen processen in een aantal gevallen dubbel uitgevoerd. Bij financiële ondernemingen leidt een hogere mate van automatisering tot meer efficiëntie en worden risico's op foutieve verwerking gemitigeerd.

Wij bevelen aan om de processen te beoordelen en waar mogelijk de handmatige handelingen en dubbele handelingen te minimaliseren.

5. Beoordeling verbeterplannen Agentschap *(bijlage VI)*

Naar aanleiding van de onregelmatigheden in de toerekening van de rentelasten en het afsluiten van derivaten, heeft het Agentschap een verbeterplan ('Agentschap in control') opgesteld en ingebracht in het Audit Committee van 2 oktober 2013. Dit verbeterplan is aan ons verstrekt na afronding van en rapportering over fase 4 van ons onderzoek.

In fase 5 hebben wij de acties in het verbeterplan (afgezien van het voornemen om de bevindingen en aanbevelingen van KPMG hierbij te betrekken) vergeleken met onze aanbevelingen als opgenomen in deelrapport 4-A (opgenomen in bijlage IV). Hieruit blijkt dat het verbeterplan op hoofdlijnen dezelfde thema's behandelt, te weten:

- kennismanagement;
- verdere automatisering van processen;
- de positionering van de controlfunctie en de middle-office; en
- systematisch operationeel risicomanagement.

Wij merken evenwel op dat de aanbevelingen van KPMG zich ook richten op diepgaande verbeteringen in de organisatie-inrichting en de managementinformatie. Hieraan is in het verbeterplan van het Agentschap beperkt aandacht gegeven. Wel behandelt het verbeterplan het stimuleren van een meer open en professionele cultuur. Tenslotte doen wij aanbevelingen voor het verder verdiepen van het verbeterplan van het Agentschap.

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Bijlage 1:

Deelrapportage Fase 1:

Start en verkenning

Datum : 26 Augustus 2013

Opdracht, uitgevoerde werkzaamheden en scope

Inleiding

In overeenstemming met de opdrachtbevestiging van 5 augustus 2013 'Nadere overeenkomst behorende bij de raamovereenkomst 'interdepartementale uitbesteding van externe audit capaciteit'- perceel 4 (integrated auditing) met contractnummer 201300123.031.045 voeren wij onderzoek uit naar het financieel beheer van het Agentschap van de Generale Thesaurie (het Agentschap).

Op basis van ons plan van aanpak stellen wij deelrapportages op over de verschillende fasen van onderzoek. Dit betreft de eerste deelrapportage over de fase Start en verkenning.

Aanpak van het onderzoek en uitgevoerde werkzaamheden

Hiernaast zijn de fasen van het onderzoek schematisch weergegeven. Fase 1: de start- en verkenningsfase van het onderzoek heeft als doel een beeld te verkrijgen van het Agentschap en de omgeving waarin het Agentschap opereert.

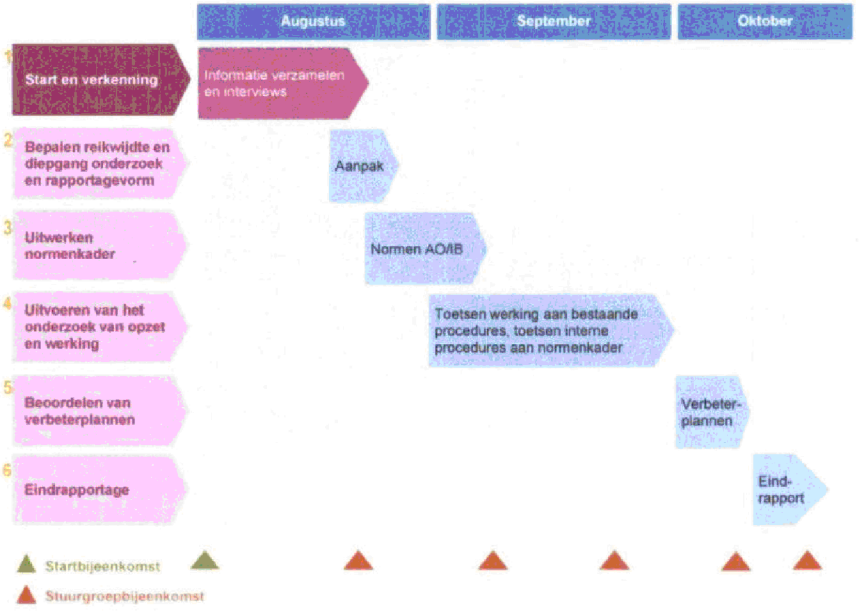
Deze deelrapportage geeft inzicht in de wijze waarop het Agentschap werkt en welke functionele relaties er bestaan tussen het Agentschap, Financieel- Economische Zaken (FEZ), Inspectie der Rijksfinanciën (IRF), Auditdienst Rijk (ADR) en de Algemene Rekenkamer (AR). Voor het uitvoeren van deze verkenning hebben wij ons uitsluitend gericht op de volgende aspecten:

- Kennis genomen van de organisatie van het Agentschap, inclusief de beleidsmatige kaders en rollen en verantwoordelijkheden van het Agentschap, de verbanden met FEZ en ADR en de bij het financieel beheer van het Agentschap betrokken afdelingen.
- Inzicht verkregen in de financiële en administratieve kernprocessen van het Agentschap en zijn omgeving.
- Inzicht verkregen in de geld- en kapitaalmarkttransacties van het Agentschap (welke producten, aantallen en volumes).
- Inzicht verkregen in de belangrijkste interne controle- en beheersingsinstrumenten.
- Inzicht verkregen in het treasurymanagementsysteem, de transactieadministratie en overige administraties bij het Agentschap.
- Inzicht verkregen in de gebruikte IT-systemen.
- Inzicht verkregen in managementinformatie van het Agentschap en communicatie en rapportages tussen het Agentschap en FEZ respectievelijk ADR en het Agentschap.

De verkenning is uitgevoerd door het doornemen van beschikbare documentatie (zie bijlage I), waaronder de verbeterplannen zoals 'het Agentschap in control' die door het Agentschap zijn opgesteld en relevante rapportages van ADR. Daarnaast zijn gesprekken gevoerd met medewerkers van het Agentschap en het ministerie (zie bijlage II).

Planning

Op 26 juli heeft FEZ bekend gemaakt de opdracht door KPMG te laten uitvoeren. Vanaf dat moment zijn wij onze werkzaamheden gestart, 3 weken later dan wij bij de initiële planning vanuit zijn gegaan. Om die reden is ook de geplande afronding van het onderzoek met drie weken vooruitgeschoven in de tijd. De geplande einddatum is nu 15 oktober 2013.



© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Organisatie en activiteiten van Agentschap van de Generale Thesaurie

Ministerie van Financiën en Generale Thesaurie

Het Agentschap maakt deel uit van het ministerie van Financiën. Het Agentschap in de huidige vorm is het resultaat van een fusie in 2009 van het toenmalige Agentschap zoals dat in Amsterdam gevestigd was en de afdeling Centraal Kasbeleid van de Directie Financiële Markten van het ministerie van Financiën in Den Haag. Na de verhuizing van het Agentschap naar Den Haag in 2009 heeft het zijn autonome karakter binnen het ministerie van Financiën behouden.

Het Agentschap richt zich primair op het financieren van de staatschuld op basis van een '7-jaars rentecurve'. Dat wil zeggen dat de rentetypische looptijd van de staatsschuld (continu) op zeven jaar looptijd wordt gemanaged. Hierbij stuurt het Agentschap op zo laag mogelijke rentekosten tegen een acceptabel risico. Daarnaast verzorgt het Agentschap het schatkistbankieren voor lagere overheden en de aanbesteding van het betalingsverkeer van het Rijk. Verder heeft het Agentschap een aantal additionele taken die onder meer samenhangen met ontwikkelingen gedurende de financiële crisis, zoals de nationalisatie van financiële ondernemingen en het verstrekken van garanties.

Het Agentschap van de Generale Thesaurie heeft de volgende hoofdtaken:

- Het initiëren en ontwikkelen van een geld- en kapitaalmarktbeleid gericht op een gezonde en doelmatige financiering door de Staat; het voeren en bevorderen van een gezond en doelmatig financiering- en schuldbeleid van het Rijk.
- Het dekken van de financieringsbehoefte en het reguleren van het schatkistsaldo van de Staat.
- Het zorg dragen voor de infrastructuur en afhandeling van de geldstromen van en naar de schatkist.
- Het beheren en administreren van de staatsschuld en garantstellingen en het bewaren van de bij het Agentschap berustende gelden en geldswaardige papieren.
- Het voorzien in de informatiebehoefte en verantwoording aan de maatschappij met betrekking tot de (inter)nationale financiële markten en de staatsschuld.

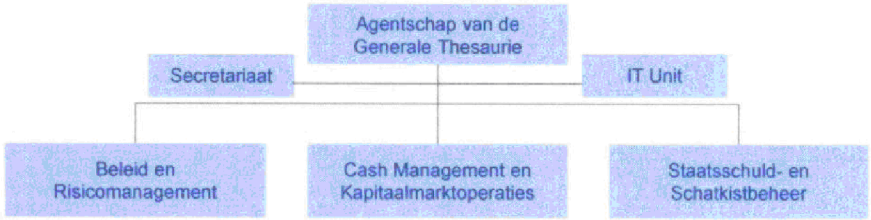


© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Organisatie en activiteiten van Agentschap van de Generale Thesaurie

De organisatie

Het Agentschap is verantwoordelijk voor de financiering en het beheer van de Nederlandse staatsschuld, voor het uitvoeren van het schatkistbankieren en voor het betalingsverkeer van het Rijk. Het Agentschap is als volgt georganiseerd:



Financiering van de staatschuld

De financiering van de staatsschuld vindt voornamelijk plaats door de emissie van staatsleningen met verschillende looptijden die afgestemd zijn op de behoefte van de kapitaalmarkt. Het emissieprogramma dient hiertoe een zekere regelmaat en stabiliteit te hebben.

Medio 2013 bestaat de portefeuille uit 25 leningen met een totale hoofdsom van ruim EUR 300 miljard. De plaatsing geschiedt met deelemissies door middel van twee veilingen per maand.

De rentetypische looptijden worden met interest rate swaps omgezet naar 7-jaars looptijd. Het Agentschap heeft per medio 2013 rentederivaten met een nominale waarde van EUR 700 miljard.

Voorts plaatst het Agentschap schatkistpapier, euro commercial paper (voornamelijk in Amerikaanse dollars en in beperkte mate in Britse ponden, Noorse kronen en Zwitserse franken). Onderhandse leningen worden alleen beheerd door het Agentschap en niet meer nieuw geplaatst in de markt. Tot slot is het Agentschap actief op de geldmarkt. De stand van de geldmarkttrranasacties bedraagt EUR 14 miljard medio 2013.

Betalingsverkeer

Het Agentschap is verantwoordelijk voor het aanbesteden van het betalingsverkeer aan banken. Daarnaast is het Agentschap verantwoordelijk voor het contract, de wijzigingen en het functionele beheer omtrent het betalingsverkeer.

Schatkistbankieren

Schatkistbankieren is een activiteit waarbij het Agentschap geld uitleent en in deposito neemt van instellingen die een wettelijke taak uitoefenen (bv. sociale fondsen, Agentschappen, ministeries, lagere overheden en onderwijsinstellingen).

Voor sommige instellingen is het verplicht om aan schatkistbankieren deel te nemen, anderen nemen vrijwillig deel. Schatkistbankieren maakt thans een flinke groei door omdat sinds kort lagere overheden hun overtollige middelen verplicht bij het ministerie van Financiën moeten uitzetten.

Overige activiteiten in verband met de financiële crisis

De Nederlandse staat heeft leningen en garanties verstrekt aan financiële ondernemingen en landen, de zogenoemde Alt A-portefeuille van een bank in beheer genomen en enkele financiële ondernemingen genationaliseerd. Ook heeft de Nederlandse staat de toenmalige schulden van de Nederlandse Antillen overgenomen.

Een aantal van deze activiteiten zijn administratief en operationeel bij het Agentschap ondergebracht.

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

1912452 03024

Organisatie en activiteiten van Agentschap van de Generale Thesaurie

Producten van het Agentschap

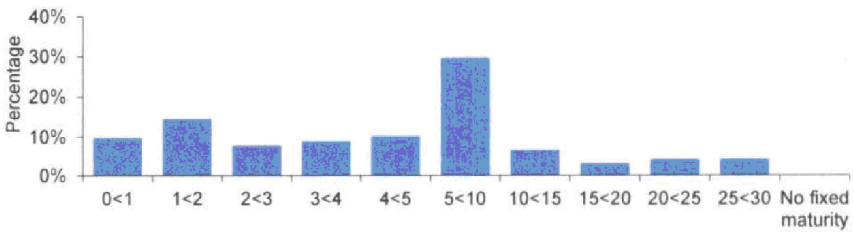
Financiering van de staatsschuld vindt grotendeels plaats door het uitgeven van obligaties (staatsleningen). Daarnaast financiert het Agentschap op kortere termijn door de uitgifte van schatkistpapier, commercial paper, onderhandse leningen en geldmarkttransacties.

De belangrijkste producten van het Agentschap betreffen:

- Dutch State Loans (DSL): staatsleningen met een vaste periodieke rentebetaling.
- Dutch Treasury Certificates (DTC): schatkistpapier, uitgifte op discontobasis
- Euro Commercial Paper (ECP).
- Private loans: onderhandse leningen aan derden worden niet meer uitgegeven. Het Agentschap bouwt haar positie af omdat onderhandse leningen niet tot het kernbedrijf van het financieren van de staatschuld behoort. Het Agentschap heeft alleen de huidige onderhandse leningen in beheer.

Financiering per 30/6/2013 (in miljoenen euro's)		
Type	**Aantal transacties of ISIN**	**Bedrag**
Kort lopend		
Cash		2.216
Lang lopend		
DSL	27	316.835
DSL in vreemde valuta	2	5.304
DTC	7	19.780
ECP	0	-
ECP in vreemde valuta - CHF (2) - GBP (1) - USD (25)	28	10.145
Private Loans	??	3.718
Private Loans in vreemde valuta	??	936
Derivaten		
Interest rate swaps position Payer	+/-1 transactie per dag	135.513
Interest rate swaps position Receiver	< 1 transactie per dag	90.568

Looptijd verdeling totale waarden van DSL



Derivaten

Het emissieprogramma van het Agentschap is afgestemd op de behoefte van de markt en kent een zeker patroon met regelmaat van leningen met een looptijd van 3, 5, 10 en 30 jaar. De gehele portefeuille wordt met rentederivaten geherstructureerd naar een benchmark-looptijd van zeven jaar.

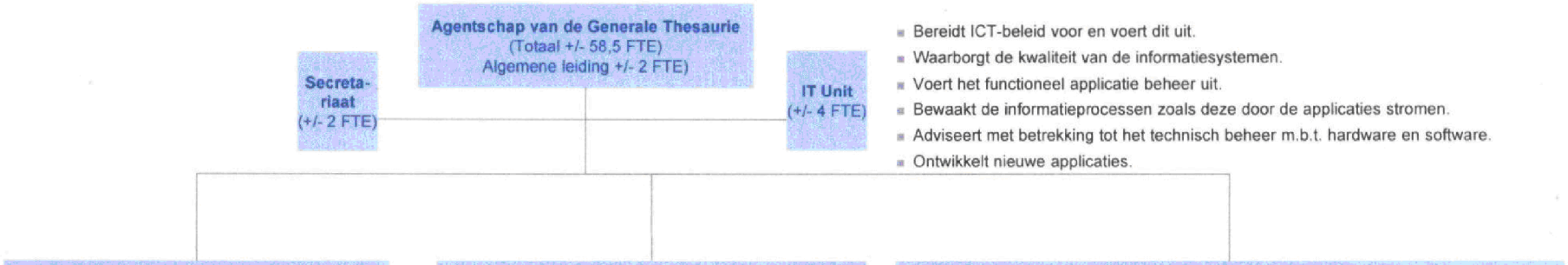
Hiertoe sluit het Agentschap dagelijks renteswaps af met gerenommeerde tegenpartijen. Eerst wordt elke emissie geruild naar variabele interest, in tweede instantie naar 7-jaars. Om de staatsschuld zo goedkoop mogelijk te financieren bij een acceptabel risico voor de rijksbegroting, is een 7-jaars gecentreerde portefeuille als benchmark gedefinieerd.

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Organisatie en activiteiten van Agentschap van de Generale Thesaurie

Agentschap van de Generale Thesaurie

De organisatiestructuur van het Agentschap inclusief de verschillende activiteiten die door de afdelingen uitgevoerd worden, zijn als volgt samen te vatten.



Beleid en Risicomanagement (+/- 10 FTE)

- Ontwikkelt, adviseert en rapporteert ten aanzien van het financieringsbeleid en het risicomanagement.
- Geeft beleidsmatig vorm aan het schatkistbankieren en maakt beleid gericht op een doelmatige inrichting van de betaalinfrastructuur.
- Is verantwoordelijk voor de publicaties van het Agentschap.
- Is betrokken bij de begrotingsvoorbereiding en -uitvoering van begroting IXA (Nationale Schuld).
- Behandelt en adviseert over juridische vraagstukken voortvloeiende uit de taken van het Agentschap.
- Behandelt zaken met betrekking tot naoorlogs rechtsherstel, is verantwoordelijk voor beheer en uitvoering van de compliance functie van het Agentschap.

Cash Management en Kapitaalmarktoperaties (+/- 14 FTE)

- Is belast met het afsluiten van financiële transacties op de geld- en kapitaalmarkt en plaatst staatsleningen.
- Onderhoudt relatie met banken inzake hun rol in het proces . Optimaliseert geldstromen van en naar de schatkist en reguleert het schatkistsaldo.
- Koopt betaaldiensten in voor de gehele rijksoverheid .
- Voert coördinatie over de inrichting van het betalingsverkeer van de rijksoverheid en onderhoudt de relatie hierover met de banken.
- Voert het accountmanagement uit voor het schatkistbankieren en regelt nieuwe instellingen in.
- Onderhoudt relaties met banken inzake hun rol in het proces schatkistbankieren.

Staatsschuld- en Schatkistbeheer (+/- 26,5 FTE)

- Voert het beheer over de portefeuille staatsschuld en draagt zorg voor de daaruit voortvloeiende rechten en verplichtingen.
- Draagt zorg voor het voorbereiden van emissies en verzorgt de financiële en administratieve afwikkeling hiervan en van de in het kader van de saldoregulering afgesloten geldmarkttransacties.
- Draagt zorg voor prognosticeren van de inkomsten en uitgaven van het rijk en bewaakt in een continue proces dat de schatkiststand bij het einde van de dag tussen de daartoe aangegeven bandbreedte sluit; beheert het schatkistsaldo bij De Nederlandsche Bank en het kas- en het saldobeheer bij de overige banken voor de rijksoverheid.
- Draagt zorg voor de registratie en de daaruit voortvloeiende rechten en verplichtingen die voortkomen uit het schatkistbankieren.
- Is verantwoordelijk voor de financiële administratie en legt verantwoording af over alle financiële transacties.
- Is verantwoordelijk voor het beheer en de administratie van de garantstelling voor de uitgifte van middellang schuldpapier van banken en illiquid assets back-up faciliteiten.
- Adviseert ten aanzien van de bedrijfsvoering van het Agentschap; vervult de controlfunctie, is verantwoordelijk voor de administratieve organisatie en signaleert/rapporteert over de naleving van de gestelde risicokaders.

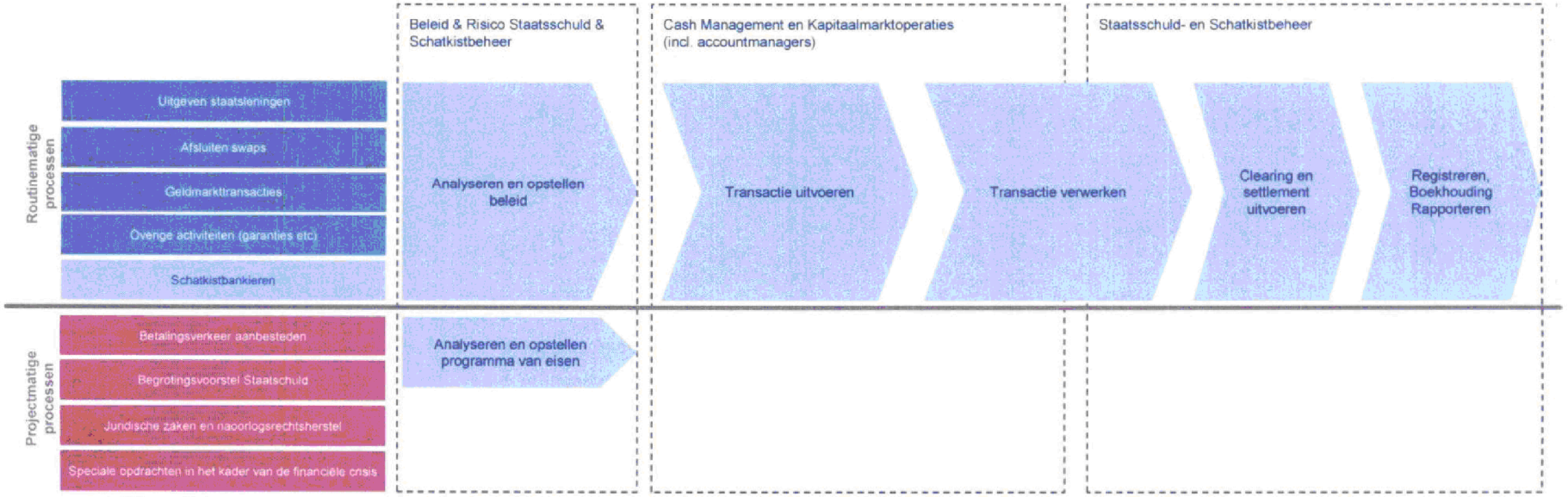
Bron: website Agentschap

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Activiteiten van Agentschap van de Generale Thesaurie

Financiële en administratieve kernprocessen

- In het verleden was bij het Agentschap een verbijzonderde interne controlefunctie ingericht. Deze is op dit moment niet meer ingevuld. Bij het Agentschap bestaat de vraag of een verbijzonderde interne controlefunctie binnen of buiten het Agentschap moet worden ingericht. De back-office vervult deels een controlerende rol over de activiteiten van de front-office.
- De beheersingsmaatregelen en de activiteiten van de controlerende organen (zoals FEZ, Auditdienst Rijk, Algemene Rekenkamer) zijn per controlerend orgaan ingericht.
- Operationele risico's moeten binnen de lijnorganisatie worden ondervangen. Relevante processen en ontwikkelingen worden vastgelegd in notities.
- Het systeem FinanceKIT (Wallstreet) schrijft de werkwijze van de front- en back-office voor. Eén keer per twee jaar wordt een nieuwe release van het systeem geïmplementeerd. In de tussenliggende twee jaar worden alle wijzigingen bewaard en pas ingevoerd als de nieuwe release voorbereid wordt. 'Niet-fundamentele' wijzigingen kunnen in de tussentijd worden geïmplementeerd.
- Onderstaande figuur geeft een globaal overzicht met de kerntaken (niet limitatief) van het Agentschap. Dit vereenvoudigde overzicht wordt in de volgende fasen in detail uitgewerkt en gecompleteerd.

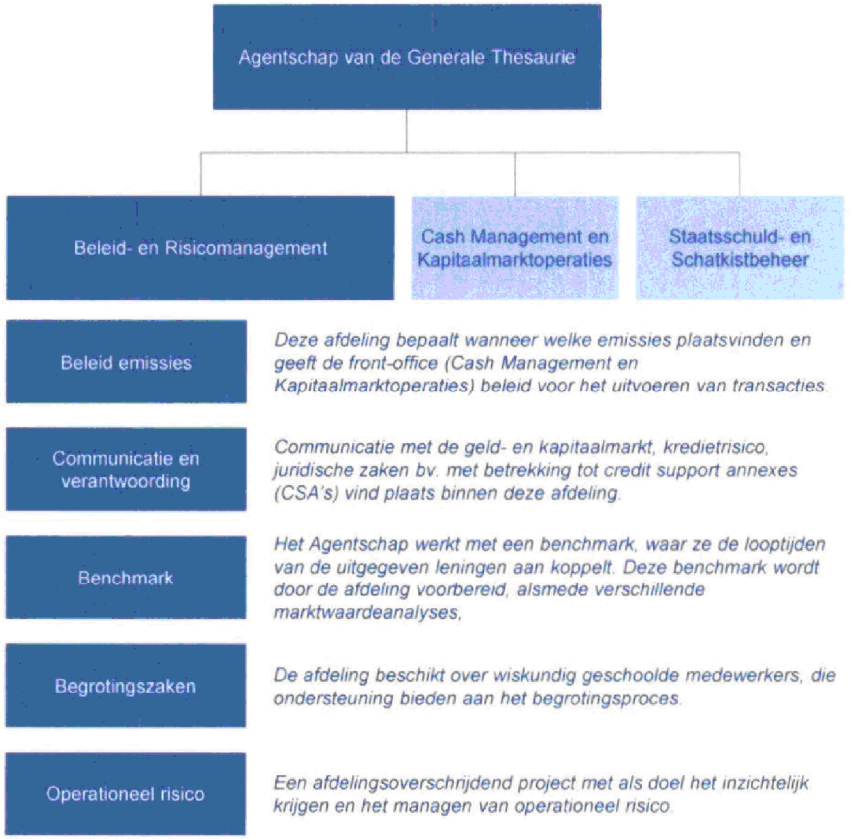


© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Activiteiten van Agentschap van de Generale Thesaurie

Beleid en Risicomanagement

- Bij de fusie van het Agentschap met de afdeling Centraal Kasbeleid in 2009 bestond het voornemen om de formatie van het Agentschap te reduceren van 58 naar 50, door de efficiëntie te vergroten en reductie in de overlap van ondersteunende diensten.
- Deze besparing is niet gerealiseerd omdat, vooral door de crisismaatregelen, een groot beroep is gedaan op het Agentschap, met name op de afdelingen Cash Management en Kapitaalmarktoperaties (CMK). Beleid en Risicomanagement (BRS) en de [redacted] en [redacted]
- De bezetting (+/- 10 FTE) van BRS bestaat uit kwantitatief analisten, algemeen en financieel economen, een econometrist en een jurist, met een gemiddelde werkervaring van zo'n zeven jaar. De gemiddelde werkervaring bij CMK is ongeveer vier jaar.
- Het [redacted] van de afdeling is tevens [redacted]
- Het Agentschap kan moeilijk externe specialisten horizontaal laten instromen vanwege de beperkte mogelijkheden in het beloningsbeleid. Men werft met name instituutverlaters die intern worden opgeleid en een rotatieprogramma doorlopen binnen de BRS en CMK.
- Het Agentschap hanteert geen limieten op 'lang geld'. De financieringsbehoefte wordt bepaald door de begroting. De werkelijke rentestructuur wordt geruild naar 7-jaars. Voor de korte termijn worden VaR-limieten gehanteerd. Voorts hanteert men tegenpartijlimieten en concentratielimieten voor swaps.
- Het Agentschap heeft voor de monitoring en signalering van limietoverschrijdingen door de front-office de signalering binnen de applicatie Reuters ingeregeld.
- Bij de reorganisatie zijn de middle-office-taken verdeeld over de afdeling Beleid en Risicomanagement en Cash Management en Kapitaalmarktoperaties. Medewerkers van de afdeling Beleid- en Risicomanagement pakken de monitoring op wanneer de onderliggende materie complexer wordt.
- Het beleid wordt vastgelegd in notities die circuleren langs de afdelingshoofden en de [redacted] en na accordering in het systeem Athena worden opgenomen.
- Het [redacted] Beleid en Risicomanagement zou graag toegang willen hebben tot een hoger niveau, zoals de Thesaurier Generaal, vergelijkbaar met een risk [redacted] die rechtstreeks richting de raad van commissarissen kan escaleren.



© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Activiteiten van Agentschap van de Generale Thesaurie

Cash Management en Kapitaalmarkttransacties

- De activiteiten van de front-office worden uitgevoerd door ongeveer 14 fte's. Deze kunnen onderverdeeld worden in drie hoofdtaken: de dealingroom, schatkistbankieren en het betalingsverkeer.
- De gemiddelde leeftijd van de medewerkers is relatief laag, omdat veelal met afgestudeerde academici gewerkt wordt. Na een aantal jaar op de dealingroom te hebben gewerkt, stromen deze medewerkers vaak uit.

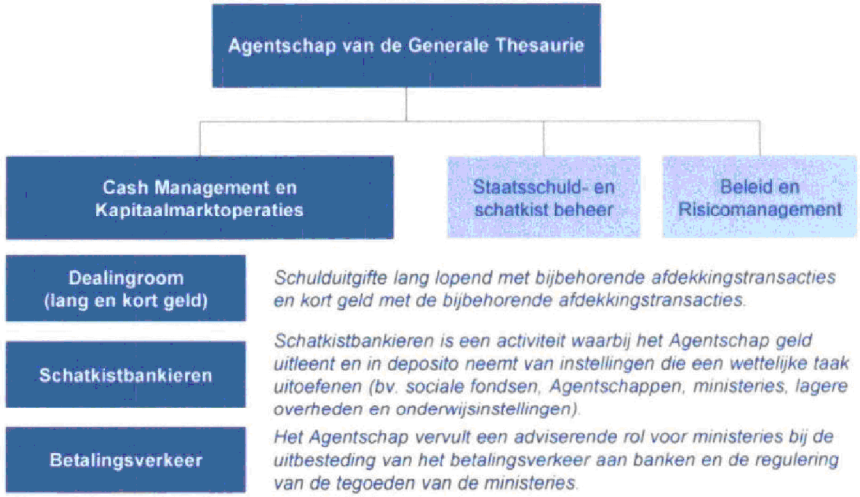
De dealingroom

Schulduitgifte en afdekkingstransacties:

- Uitgifte van staatspapier door veilingen (auctions) op iedere tweede en vierde dinsdag van de maand (met uitzondering van augustus en december).
- Plaatsen van nieuwe leningen (gemiddeld tussen EUR 4 en 6 miljard). De leningen worden niet in één keer in zijn volledige totaliteit aan de markt aangeboden, maar 'druppelsgewijs' in zogenoemde 'Taps' van elk ongeveer EUR 2 tot 2,5 miljard.
- Uitgifte op een al bestaande, oude lening worden 'Off-the-run' uitgifte genoemd. Deze hebben een gemiddelde verhoging van de oude lening van EUR 15 miljard.
- Het plaatsen van de leningen wordt uitgevoerd door de front-office volgens een jaarlijkse kalender die wordt opgesteld door de afdeling Beleid en Risicomanagement.
- Uitgiftes worden direct en in zijn geheel geruild naar 6-maands EURIBOR (receiver swaps) en vervolgens wordt per dag een deel geruild naar 7-jaars rente (payer swaps), volgens een schema dat wordt opgesteld door de afdeling Beleid en Risicomanagement in samenwerking met Cash Management en Kapitaalmarktoperaties voor de marktinformatie.

Kort geld/cash management en afdekkingstransacties

- Het cash management wordt uitgevoerd op basis van de kasramingen die over een langere periode beschikbaar zijn en dagelijks worden bijgesteld door Staatschuld- en Schatkistbeheer.
- De uitgifte van DTC's vindt plaats op iedere eerste en derde maandag van de maand en heeft een omvang van rond twee miljard euro per uitgifte.
- De kasraming plus uitgiftekalender DSL en DTC leiden tot een saldoprognose. Het saldo van de paraplurekening bij DNB dient dagelijks tussen EUR 0 en 50 miljoen te zijn in verband met het belang in de geldmarkt en monetaire financiering. Dit saldo wordt grotendeels gestuurd met de portefeuille DTC. De laatste EUR 10 miljard word aangevuld door commercial paper en deposito's.



- Alle kortlopende stukken wordt geruild naar EONIA. Er wordt geen positie ingenomen of gestuurd op een rentevisie. Er is een beperkte VaR-limiet voor het korte boek. Het door de medewerkers beheerde korte geld moet matchen met de dagelijkse rapportage uit FinanceKIT.
- De keuze voor de tegenpartij wordt gedaan op basis van maandelijks limiet overzichten per tegenpartij voor swaps aangeleverd door Beleid en Risicomanagement. Daarnaast zijn de limieten voor cash-uitzettingen vastgelegd in FinanceKit.

Schatkistbankieren

- Een groeiende activiteit is het schatkistbankieren, omdat het aantal aangesloten deelnemers stijgt in verband met de veranderende wet- en regelgeving. Vaste richtlijnen voor het aangaan van contracten met de deelnemers zijn beschikbaar gesteld op de website van het ministerie van Financiën. Klantgerichte accountmanagers bereiden onder andere leningoffertes voor.

Betalingsverkeer

- Het betalingsverkeer wordt periodiek aanbesteed aan commerciële partijen in de markt. De front-office van het Agentschap levert medewerkers om zitting te nemen in het projectteam dat de aanbesteding van het betalingsverkeer van het Rijk begeleid.

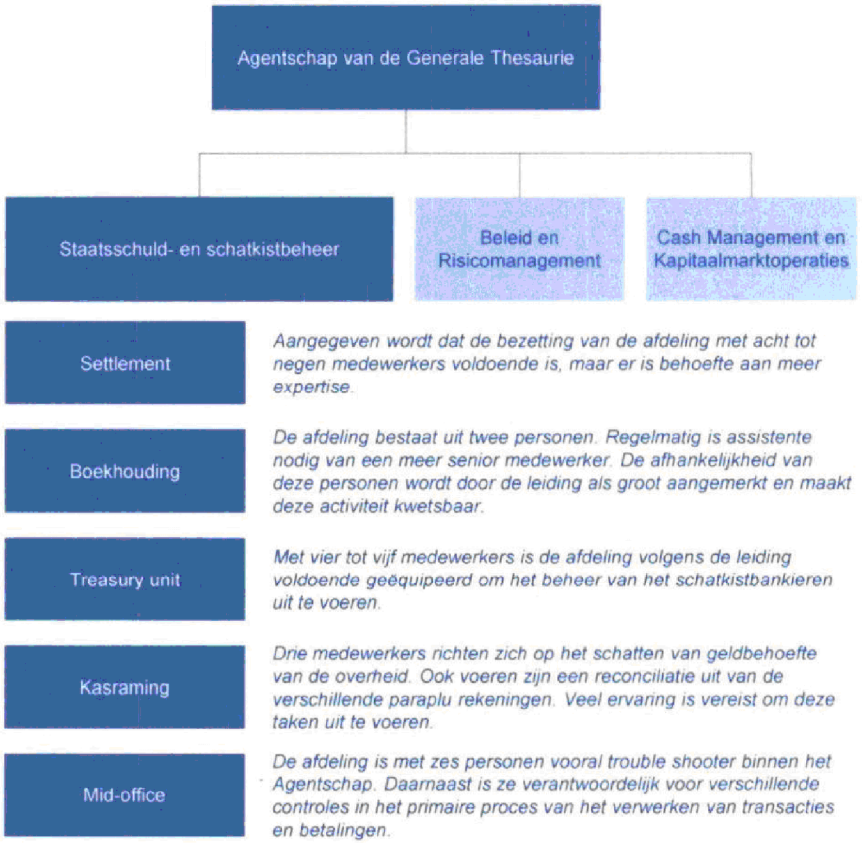
© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

1912452 03024

Activiteiten van Agentschap van de Generale Thesaurie

Observaties afdeling Staatsschuld- en Schatkistbeheer

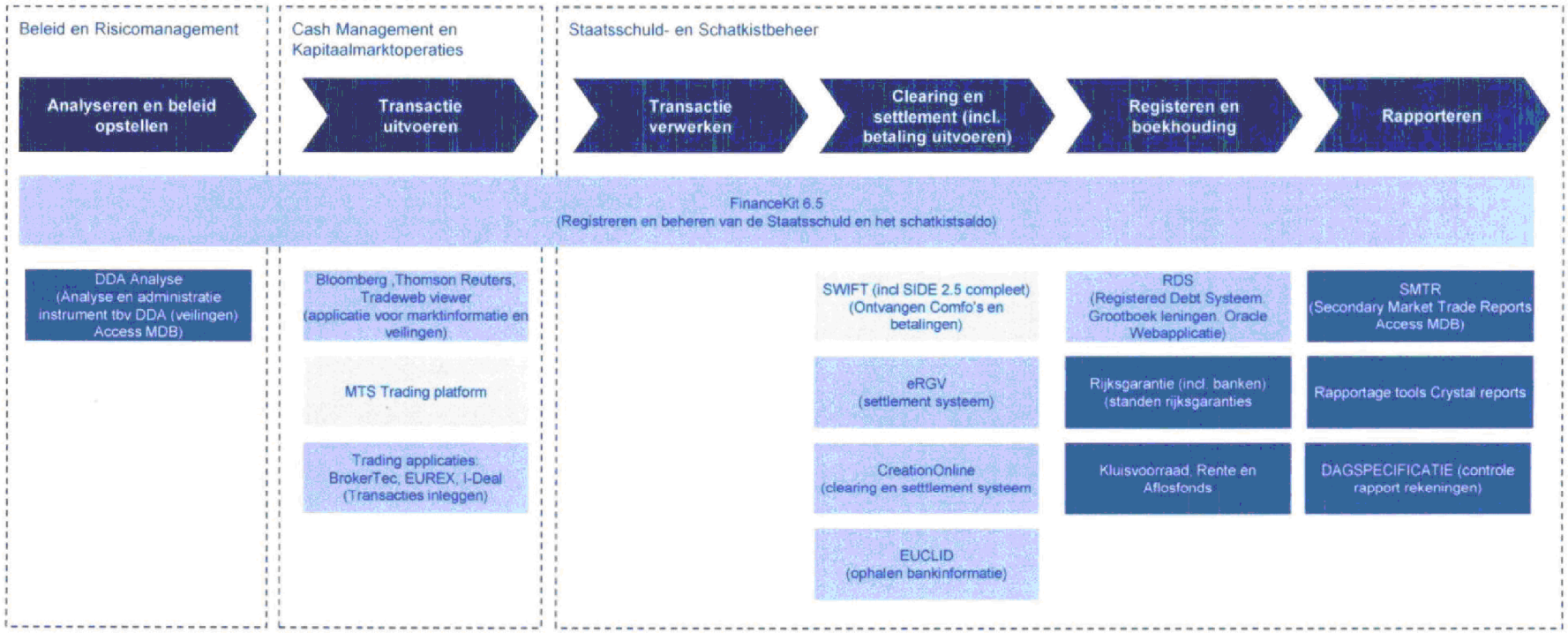
- De afdeling telt ongeveer 26,5 medewerkers met middelbaar tot hoger voortgezet onderwijs.
- Het formaliseren van beleid en werkafspraken vindt plaats door middel van het schrijven van notities.
- Een project is gestart om de cultuur te veranderen om te stimuleren dat medewerkers elkaar aanspreken op hun verantwoordelijkheden. Voorts zijn verbeteracties in gang gezet waarvan een aantal op korte termijn is gerealiseerd. Lopende acties betreffen:
  - opzetten operational risk management;
  - interne controle op de administratie;
  - cultuuronderzoek om communicatie over afdelingen heen te bevorderen;
  - wegnemen versnippering taken van de middle-office; en
  - actualiseren en toegankelijk maken beschrijvingen AO/IB en procedures.
- De boekhouding van het rijk is in beginsel op kasbasis met als uitzondering de rentekosten over de staatsschuld ('trans-basis' - accrual accounting) ten behoeve van de verantwoording aan de Tweede Kamer, CBS en Brussel.



© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Activiteiten van Agentschap van de Generale Thesaurie

Het systeemlandschap met de belangrijkste applicaties van het Agentschap geclusterd naar functie en activiteit: uitgifte schuldpapier



Een gedetailleerde applicatielijst is opgenomen onder bijlage III

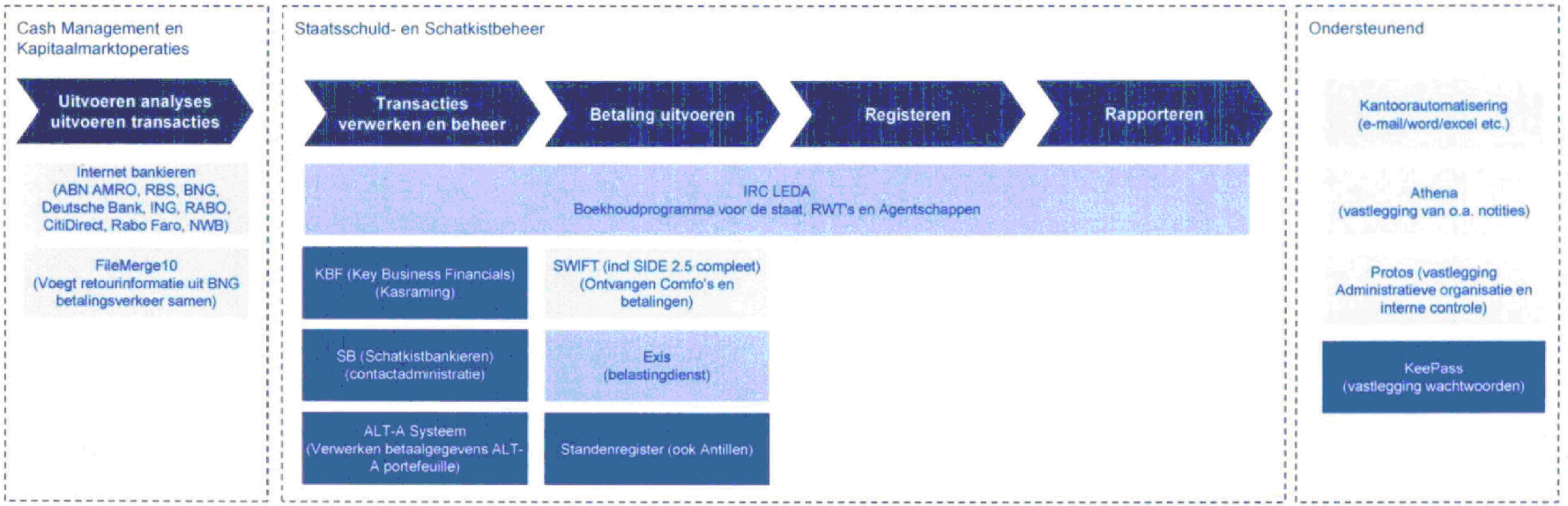
Toelichting kleuren:

- Technisch en functioneel beheer Agentschap
- Functioneel beheer Agentschap, technisch beheer Centrale automatisering (Afdeling specials)
- Functioneel beheer Agentschap technisch beheer leverancier

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Activiteiten van Agentschap van de Generale Thesaurie

Het systeemlandschap met de belangrijkste applicaties van het Agentschap geclusterd naar functie en activiteit: Schatkistbankieren/ kasraming en betalingsverkeer



Een gedetailleerde applicatielijst is opgenomen onder bijlage III

Toelichting kleuren:

- Technisch en functioneel beheer Agentschap
- Functioneel beheer Agentschap, technisch beheer Centrale automatisering (Afdeling specials)
- Functioneel beheer Agentschap technisch beheer leverancier

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Relatie met andere overheidsdiensten

Inspectie der Rijksfinanciën (IRF)

In het voorjaar dienen alle ministers hun voorstellen voor de komende begroting officieel in bij de minister van Financiën. De Inspectie der Rijksfinanciën (IRF):

- geeft de minister van Financiën een oordeel over de doelmatigheid en doeltreffendheid van deze voorstellen, komt tot een eindoordeel en stelt eventueel alternatieven voor;
- heeft een centrale rol in budgettaire processen en fungeert als 'de ogen en de oren van de minister van Financiën';
- onderhoudt de contacten van het ministerie van Financiën met de andere departementen. Deze contacten leiden tot intensieve advisering aan de minister van Financiën op vrijwel het gehele terrein van de Rijksoverheid; en
- zorgt ook voor de ambtelijke ondersteuning van de minister van Financiën in het begrotingsproces. Daarbij let IRF niet op deelbelangen, maar op de algemene belangen van de minister. Een instrument dat hiervoor wordt ingezet zijn interdepartementale beleidsonderzoeken (IBO's). Daarbij zet IRF zich ook in om de kwaliteit van het politieke afwegingsproces binnen de collectieve sector te verbeteren.

Bron: website Agentschap

Inspectie der Rijksfinanciën

Het IRF kijkt over de schouder van FEZ mee naar het Agentschap van het ministerie van Financiën vanuit het begrotingsproces. IFR heeft geen controlefunctie .

De rentekosten worden in de cijfers van de overheid op basis van de Comptabiliteitswet verantwoord op transactiebasis (lees: accrual-basis). De EMU-rapportage aan Brussel vindt ook plaats op transactiebasis.

Meer in detail stelt Artikel 7 lid 3 Comptabiliteitswet 2001: 'In afwijking van artikel 3, eerste lid, aanhef en onder a, worden onder rente-uitgaven en renteontvangsten van een jaar in de begroting van nationale schuld niet verstaan de geldelijke betalingen en ontvangsten in dat jaar, maar de rentekosten onderscheidenlijk de renteopbrengsten die op transactiebasis aan een jaar worden toegerekend.'

Er zijn fouten geconstateerd in de verantwoording van het Agentschap met de juiste toerekening van (dis-)agio en rente. De rentekosten zijn niet meer van invloed op de begrotingsruimte (een rentemeevaller leidt niet tot bestedingsruimte in de begroting) en wordt als 'generale' last (niet 'specifiek' voor een bepaald ministerie) gezien.

IRF vindt deze gemaakte verantwoordingsfouten bij het Agentschap relevant vanuit de optiek van imagoschade.

IRF merkt op dat het Agentschap in tegenstelling tot andere uitvoeringsorganisaties geen aparte beleidsafdeling - met dezelfde activiteiten als andere uitvoeringsorganisaties - heeft. BRS combineert een aantal taken en het beleid is gericht op de financiering van de staatsschuld en de rentekosten.

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Relatie met andere overheidsdiensten

Directie Financieel-Economische Zaken (FEZ)

Bij de Nederlandse rijksoverheid heeft elk departement een stafafdeling Financieel-Economische Zaken (FEZ). De [redacted] FEZ is tevens de [redacted] van deze organisatie. De [redacted] toetst of de organisatie wel op verantwoorde wijze met de financiën en financiële regelgevingen omgaat.

De [redacted] richt zich meer op de beheersmatige zaken in tegenstelling tot de auditdienst, die zich vooral richt op controlerende werkzaamheden.

Bron: website Agentschap

Financieel Economische Zaken

FEZ is verantwoordelijk voor de controllerfunctie binnen het ministerie betreffende het Agentschap. Hiervoor heeft FEZ 0,5 FTE beschikbaar die hiërarchisch aan de [redacted] FEZ rapporteert. Deze [redacted] voert naast de beheersmatige 'controlling' ook werkzaamheden uit in het kader van de begrotingsvoorbereiding. De taken van de [redacted] zijn:

- beoordelen van significante (beleids-)wijzigingen in de structuur van de organisatie en de processen van het Agentschap;
- beoordelen van de prestatie-indicatoren en de cijfers van het Agentschap;
- beoordelen van de kwartaalrapportages die door medewerkers van de afdeling Beleid en Risicomanagement het Agentschap opgesteld worden; en
- nalezen en beoordelen van stukken die door medewerkers van de afdeling BRM van het Agentschap opgesteld worden en naar de Tweede Kamer gaan.

FEZ steunt bij de beoordeling van de operationele en financiële processen van het Agentschap in hoge mate op de werkzaamheden van ADR – het controleren van het jaarverslag – en IRF – het controleren van de schuldraming. FEZ is niet betrokken bij de beoordeling van stukken van het Agentschap voor het CBS of Brussel.

Auditdienst Rijk (ADR)

Auditdienst Rijk (ADR): Deze dienst fungeert als interne accountant van de verschillende ministeries. De afdeling valt hiërarchisch onder de [redacted] Financiën. De werkzaamheden bestaan uit de wettelijke controle van de jaarrekening (inclusief financieel en materieel beheer en niet-financiële informatie) en vraaggestuurd onderzoek.

De ADR is ingedeeld naar klantclusters en daarnaast procesgericht voor bepaalde overheidsbrede processen zoals IT, HR, etc.

De werkzaamheden van de ADR worden beoordeeld door de Algemene Rekenkamer uit hoofde van de comptabiliteitswet.

Bron: website Agentschap

Auditdienst Rijk

De ADR voert haar wettelijke controle bij het Agentschap uit op basis van systeemgerichte controles. Op specifiek verzoek van de Agent zijn deze voor het boekjaar 2013 uitgebreid met gegevensgerichte controles ter vervanging van de verbijzonderde interne controlefunctie die op dit moment niet is ingericht binnen het Agentschap.

De belangrijkste observaties van de ADR ten aanzien van het Agentschap uit hoofde van de wettelijke controle betreffen:

- De capaciteit van het Agentschap is beperkt, mede gezien de uitbreiding van taken in de afgelopen jaren (deelnemingen, schatkistbankieren, etc.), alsmede het specifieke karakter van de werkzaamheden. De werkdruk en –last wordt daardoor steeds groter. Daarbij is aandacht nodig voor de vraag of de competenties zijn meegegroeid en aansluiten op deze nieuwe activiteiten.
- De controle in de eerste lijn is ingericht en functioneert (m.n. 4-ogen principe) maar een verbijzonderde interne controle (tweede lijn) ontbreekt binnen het Agentschap. De gewenste situatie zou een dergelijke functie omvatten waarbij directe communicatielijnen naar zowel de Agent als de [redacted] FEZ zijn ingericht om de onafhankelijkheid te waarborgen. Daardoor zal tevens de betrokkenheid bij en inzicht in de activiteiten van het Agentschap bij FEZ worden vergroot.

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

1912452 03024

Relatie met andere overheidsdiensten

- De Auditdienst geeft aan dat de kennis binnen FEZ van de specifieke treasury-activiteiten van het Agentschap beperkt is. Binnen de ADR is een drietal medewerkers met meerdere jaren ervaring met het Agentschap aanwezig.
- In het huidige IT-systeem Finance Kit ligt de nadruk op informatie voor de afdeling Beleid en Risicomanagement en in mindere mate op de verantwoording. Enkele jaren geleden is een IT audit uitgevoerd door de ADR. Daarnaast is de ADR actief betrokken bij vraagstukken inzake de upgrade van het bestaande systeem.
- Het Agentschap opereert relatief zelfstandig waarbij wel wordt aangegeven dat meer zichtbare inbedding binnen de General Thesaurie gewenst zou zijn.

De ADR is gevraagd door de Agent om na te gaan hoe Agentschappen in het buitenland zijn georganiseerd om daarvan mogelijk te kunnen leren.

Rekenkamer

De Algemene Rekenkamer is een onafhankelijk orgaan dat controleert of de uitgaven van de Nederlandse rijksoverheid rechtmatig en doelmatig zijn. Rechtmatig omdat het in overeenstemming met de genomen regels en besluiten moet zijn, doelmatig om na te gaan of de bestede uitgaven ook daadwerkelijk het gewenste effect hebben gehad.

Bron: website Agentschap

De Algemene Rekenkamer

De Algemene Rekenkamer (AR) kan worden getypeerd als de externe accountant van de overheid.

De AR besteedt aandacht aan de jaarrekening, het jaarverslag, beleidsinformatie en de organisatie. Bronnen van informatie zijn het ministerie in het algemeen, de Auditdienst Rijk (ADR, de 'interne auditor' van het Rijk) en zelfstandig onderzoek.

AR heeft kennis van de fouten bij het Agentschap en vraagt zich af hoe het ontbreken van een vinkje kan leiden tot EUR 452 miljoen verkeerd verantwoorde agio/rente. Dit is gesignaleerd door een raming met de realiteit te vergelijken. Het probleem rond teveel afgesloten swaps zou veroorzaakt zijn door gebrekkige communicatie. AR zal vervolgonderzoek doen.

AR constateert dat de FEZ-rollen tussen de ministeries verschillen. Er is keuzevrijheid. Bij Financiën functioneert FEZ op afstand ('faciliterend'). FEZ Financiën is betrekkelijk klein ten opzichte van andere ministeries, terwijl het hier gaat om grote belangen en complexe materie.

Volgens AR zou het Agentschap zelf over een primaire controlling-functie moeten beschikken met een toetsing door FEZ.

ADR kijkt volgens AR vooral naar de jaarrekening en beperkt naar interne beheersing. De financiering van de staatsschuld staat in de jaarrekening van het ministerie van Financiën.

De AR kijkt meer naar interne beheersing. De kernproblemen bij het Agentschap zijn volgens AR dat de verantwoording niet van belang is voor het Agentschap en de rentelast niet van belang is voor de begroting. De verantwoording behoort wel tot de verantwoordelijkheid van het Agentschap.

In de afgelopen jaren zijn nieuwe taken toegevoegd aan het Agentschap als gevolg van de crisis. Hierdoor kon naar de mening van AR minder tijd en aandacht worden besteed aan onderhoud van het kennisniveau, vooral in de back-office.

AR is van mening dat het kennisniveau van de back-office-medewerkers te beperkt is voor de complexe materie van het Agentschap.

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Bijlage 2:

Deelrapportage Fase 2:

Bepalen reikwijdte en diepgang onderzoek en rapportage

Datum : 30 september 2013

Opdracht, uitgevoerde werkzaamheden en scope

Inleiding

In overeenstemming met de opdrachtbevestiging van 5 augustus 2013 'Nadere overeenkomst behorende bij de raamovereenkomst 'interdepartementale uitbesteding van externe audit capaciteit'- perceel 4 (integrated auditing) met contractnummer 201300123.031.045, voeren wij een onderzoek uit naar het financieel beheer van het Agentschap van de Generale Thesaurie (het Agentschap).

Op basis van ons plan van aanpak stellen wij deelrapportages op over de verschillende fasen van onderzoek. Dit betreft de tweede deelrapportage over de fase bepalen reikwijdte en diepgang onderzoek.

Aanpak van het onderzoek

Hiernaast staan de verschillende fasen van het onderzoek schematisch weergegeven.

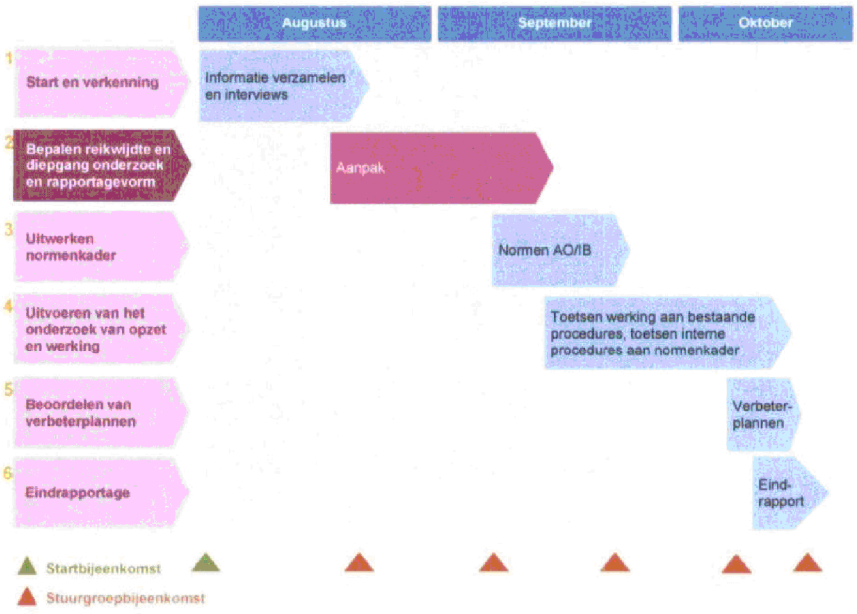
Fase II heeft als doel de reikwijdte en de diepgang van het verdere onderzoek vast te laten stellen door de opdrachtgever. Hierbij zal ook worden vastgesteld welke processen en daarmee transacties en systemen worden begrepen in het onderzoek.

Uitgevoerde werkzaamheden

Vanuit fase I, de verkenningsfase hebben wij een beeld verkregen van de transacties, systemen en processen van het Agentschap. In deze fase hebben we alle relevante processen globaal doorgenomen op basis van interviews en ontvangen documentatie..

De opdrachtgever zal vaststellen welke elementen van de organisatie moeten worden onderzocht, waarmee de diepgang van het onderzoek wordt bepaald. Daarbij is gesteld dat niet alle processen moeten worden onderzocht, maar dat risicogericht moet worden gewerkt. Hierbij worden de volgende kenmerken betrokken:

- Relevantie op basis van de directe aanleiding van het onderzoek (verwerking agio en interest, afsluiten swaps).
- De routinematigheid van het proces.
- Een geautomatiseerde of handmatige inrichting van een proces. Er moet sprake zijn van spreiding over de routinematige processen die zijn geautomatiseerd en andere processen die in mindere mate zijn geautomatiseerd.
- Het financieel belang. Processen waarbij een foutieve verwerking van een transactie een significante impact heeft op de cijfers van het Agentschap, worden als met 'hoog' financieel belang bestempeld.



© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Selectie objecten van onderzoek in fase 4

Onderzoeksobjecten

Ons onderzoek is gericht op een selectie van de processen die door u als opdrachtgever zijn bepaald.

Overwegingen

In de tabel op de volgende pagina's zijn de primaire bedrijfsprocessen en de belangrijkste ondersteunende bedrijfsprocessen van het Agentschap weergegeven.

Intensiteit van het proces houdt in de inschatting van de hoeveelheid werk die door medewerkers van het Agentschap wordt verzet voor een proces in relatie tot het totaal aan werkzaamheden.

In de kolom 'aanleiding onderzoek' is vermeld of het proces relevant is op grond van de onregelmatigheden die eerder door het Agentschap zijn gesignaleerd. Dat is voor de processen 'beleid geld- en kapitaalmarkttransacties' en 'interest rate swaps' het geval in relatie tot de communicatie over de zogenoemde 'swapschema's'. Bij de processen 'staatsleningen' en 'financiële rapportages' betreft het de onjuiste toerekening van agio. Het proces 'verjaarde waarden' is genoemd vanwege de onregelmatigheden rond de betalingen op grond van ter incasso aangeboden toonderpapier.

Voorts zijn wij nagegaan of fouten zoals opgenomen in het logboek van het Agentschap zoals aan ons toegestuurd op 9 september 2013 te relateren zijn aan betreffende processen. Daarnaast zijn wij nagegaan of AO beschrijvingen beschikbaar zijn. Deze analyses zijn opgenomen in de kolom 'Foutenlogboek' respectievelijk 'AO beschrijving'.

Het overgrote deel van de processen kan als routinematig worden aangemerkt hetgeen relevant is voor het stelsel van beheersingsmaatregelen en de werking daarvan. Het Agentschap heeft een aflopende portefeuille 'onderhandse leningen'. Nieuwe leningen worden niet verstrekt. Dit proces is niet-routinematig. De 'aanbesteding betalingsverkeer' vindt voor meerdere jaren plaats en is niet-routinematig. De activiteiten in het kader van de financiële crisis kunnen ook als niet-routinematig worden aangemerkt.

Met inherent risico wordt bedoeld het risico op fouten of verstoringen in een proces waarbij nog geen rekening wordt gehouden met de beheersingsmaatregelen om deze fouten of verstoringen te voorkomen of de gevolgen ervan te beperken. Het afsluiten van een interest rate swap bijvoorbeeld heeft een hoger inherent risico dan het uitzetten van een deposito.

In de kolom 'financieel belang' is aangeduid of dit belang relatief hoog of relatief laag is. Processen waarbij een foutieve verwerking van een transactie een significante impact heeft op de cijfers van het Agentschap, worden als met 'hoog' financieel belang bestempeld.

Bij de bespreking met u als opdrachtgever van onze aanpak is bepaald dat het onderzoek niet alle processen zal betreffen maar risicogericht moet worden uitgewerkt, mede op basis van de directe aanleiding van het onderzoek.

Daarbij is tevens in ogenschouw genomen dat de processen waarvan het financieel belang 'hoog' is eerder voor verder onderzoek in aanmerking komen dan processen waarvan het financieel belang 'laag' is. Tot slot is bepaald dat ook sprake moet zijn van enige spreiding over de routinematige processen die in belangrijke mate zijn geautomatiseerd en andere processen die in mindere mate zijn geautomatiseerd of niet-routinematig zijn. Op grond van deze afwegingen heeft u vastgesteld of 'geen', een 'beperkt' of een 'uitgebreid' onderzoek wordt uitgevoerd.

De betekenis van een 'beperkt' of een 'uitgebreid' onderzoek wordt hierna uiteengezet.

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Selectie objecten van onderzoek in fase 4 (1)

Statusoverzicht per onderzoeksobject

Proces

Financiering staatsschuld	Omschrijving proces en onderbouwing onderzoekstype	Intensiteit proces	Fouten-logboek	AO beschrijving	Handmatig of geautomatiseerd	Aanleiding onderzoek	Routine-matig	Inherent risico	Financieel belang	Onderzoeks-type
Beleid geld- en kapitaalmarkt-transacties	Dit deelproces omvat de aansturing binnen het Agentschap, de structuur van de organisatie, inclusief de primaire functiescheidingen bij de totstandkoming van het beleid. Het onderzoekstype is hier als beperkt opgenomen, omdat de analyse van opzet en bestaan voldoende is om inzicht in de organisatiestructuur te verkrijgen.	Nvt	Niet bekend	Beschikbaar	Handmatig	Nee	Ja	Laag	Hoog	Beperkt
Staatsleningen	Periodiek geeft het Agentschap staatsleningen uit met een vaste periodieke rentebetaling. Deze uitgifte vindt plaats door middel van een veilingen (Dutch Direct Auction (DDA) en Tap auctions). De veilingen vormen de basis van de (her)financiering van de staatsschuld en worden door het Agentschap als een belangrijk proces gezien. Omvang per 30 juni 2013 bedraagt circa EUR 321 miljard. In het logboek zijn fouten vastgelegd en er is gezien de omvang van de transacties en het potentiële reputatierisico in de markt sprake van een hoog inherent risico en hoog financieel belang. Derhalve is het onderzoekstype uitgebreid van aard. Dit is een onderzoek naar opzet, bestaan en werking van de beheersingsmaatregelen.	Hoog	Fouten geconstateerd	Beschikbaar versie 2013	Combinatie	Ja	Ja	Hoog	Hoog	Uitgebreid
Schatkistpapier	Periodiek geeft het Agentschap schatkistpapier (Dutch Treasury Certificate of DTC) uit met een vaste rente en een looptijd tot maximaal één jaar. Omvang betreft circa euro 20 miljard per 30 juni 2013. De uitgifte vindt plaats door een veiling. De uitgifte van het schatkistpapier is onderdeel van de financiering van (het kortlopende deel van) de staatsschuld en wordt derhalve door het Agentschap als een belangrijk proces gezien. Fouten zijn vastgelegd in het logboek en er is sprake van een hoog inherent risico. Schatkistpapier kent grote procesmatige overlap met staatsleningen. Om die redenen is het onderzoekstype beperkt van aard. Dit is een onderzoek naar opzet en bestaan van de beheersingsmaatregelen.	Hoog	Fouten geconstateerd	Beschikbaar versie 2013	Combinatie	Nee	Ja	Hoog	Laag	Beperkt
Grootboeken der nationale schuld	In het verleden heeft het Agentschap schuldpapier uitgegeven met een oneindige looptijd. Het totale saldo van de grootboeken der nationale schuld is relatief beperkt (ongeveer euro 23 miljoen per 30 juni 2013) en de portefeuille is statisch zonder mutaties van enige betekenis. De rentebetalingen zijn in hoge mate geautomatiseerde en gestandaardiseerd. Dit proces is geen aanleiding geweest voor het onderzoek. Ook zijn geen fouten aangetroffen in het logboek direct herleidbaar naar dit proces. De kans op verstoringen in dit proces wordt laag geschat vanwege de hoge mate van standaardisering en automatisering. Grootboeken der nationale schuld worden geadministreerd in een ouder systeem, waarin recht op vruchtgebruik, recht op verpanding en stripping wordt vastgelegd. Om die redenen wordt dit proces beperkt onderzocht.	Laag	Niet bekend	Niet beschikbaar	Combinatie	Nee	Ja	Laag	Laag	Beperkt

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Selectie objecten van onderzoek in fase 4 (2)

Statusoverzicht per onderzoeksobject

Proces

Financiering staatsschuld	Omschrijving proces en onderbouwing onderzoekstype	Intensiteit proces	Fouten-logboek	Actualiteit AO	Handmatig of geautomatiseerd	Aanleiding onderzoek	Routine-matig	Inherent risico	Financieel belang	Onderzoeks-type
Interest rate swaps	Het Agentschap maakt gebruik van interest rate swaps om de looptijdstructuur van de staatsschuld aan de 7-jaars benchmark aan te passen. De swaps kunnen worden onderverdeeld in de volgende categorieën: a) Benchmark - dagelijkse transacties om 7-jaarsprofiel te benaderen; b) Rebalancing - dagelijkse transacties om tekort te verdelen over 7-jaarsprofiel; c) 6M Euribor- omzetten lang renterisico bij uitgifte DSL naar 6-maands variabele rente. d) EONIA- omzetten kort renterisico bij uitgifte DTC,of ECP in 'overnight' rente (EONIA) e) Onderpand - voor alle swap tegenpartijen (combinatie van alle bovenstaande producten) is een CSA-overeenkomst afgesloten waarin eenzijdig onderpand wordt vereist. De renteswaps hebben een groot financieel belang en vormen een belangrijke bijdrage aan de beheersing van het renterisico van de staatschuld. De omvang per 30 juni 2013 bedraagt (netto) circa EUR 135 miljard (pay) en EUR 91 miljard (receive). Er zijn fouten geconstateerd in het logboek en door het volume is sprake van een hoog inherent risico. Daarom is het onderzoekstype uitgebreid van aard. De beheersing van en het toetsen aan het renterisico- en kredietrisicobeleid is opgenomen onder de ondersteunende processen.	Hoog	Fouten geconstateerd	Beschikbaar versie 2011	Combinatie	Ja	Ja	Hoog	Laag	Uitgebreid
Euro commercial paper	Het Agentschap trekt kortlopend geld uit de markt door het plaatsen van euro commercial paper op discontobasis. Het kortlopende boek heeft een hoog inherent risico. De omvang per 30 juni 2013 bedraagt circa EUR 10 miljard. Het betreft een routinematig proces en het financieel belang (de kans dat de foutieve verwerking van een transactie een significante impact heeft op de cijfers van het Agentschap) wordt als laag ingeschat. Wel wordt gewerkt met vreemde valuta en is het back office proces anders ingericht dan schatkistpapier. In de afgelopen maanden zijn door het Agentschap fouten geconstateerd binnen dit proces. Dit proces was geen aanleiding van het onderzoek. Om die redenen zal dit proces uitgebreid worden onderzocht waarbij de fouten volgens het logboek worden beoordeeld. Dit is een onderzoek naar opzet, bestaan en werking van de beheersingsmaatregelen.	Hoog	Fouten geconstateerd	Beschikbaar versie 2013	Combinatie	Nee	Ja	Hoog	Laag	Uitgebreid
Cross currency swaps	Het Agentschap maakt gebruik van cross currency swaps om de looptijdstructuur van schulden in vreemde valuta aan te passen en het valutarisico te elimineren. Fouten zijn geconstateerd in het logboek en er is sprake van een hoog inherent risico. Dit proces wordt uitgebreid onderzocht, omdat wordt gewerkt met vreemde valuta.	Laag	Fouten geconstateerd	Beschikbaar versie 2013	Combinatie	Nee	Ja	Hoog	Laag	Uitgebreid
Geldmarkttransacties	Transacties op de geldmarkt worden gebruikt voor het reguleren van het kassaldo. Onderscheid wordt gemaakt in: a) Deposito's b) Eurex c) Repo's (buy-sell backs) Fouten zijn geconstateerd in het logboek en er is sprake van een hoog inherent risico en hoog financieel belang. Dit proces was geen aanleiding van het onderzoek. Een onderverdeling in producten is gemaakt met een eigen onderzoekstype. Deposito's (wordt ook geraakt in andere processen) en Eurex (nieuw platform) wordt beperkt uitgevoerd. Repo's worden uitgebreid onderzocht gezien het handmatige karakter van verwerking.	Laag	Fouten geconstateerd	Beschikbaar versie 2013	Combinatie	Nee	Ja	Hoog	Hoog	Beperkt: Deposito's Beperkt: Eurex Uitgebreid: Repo's

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Selectie objecten van onderzoek in fase 4 (3)

Statusoverzicht per onderzoeksobject

Proces

Financiering staatsschuld	Omschrijving proces en onderbouwing onderzoekstype	Intensiteit proces	Fouten-logboek	Actualiteit AO	Handmatig of geautomatiseerd	Aanleiding onderzoek	Routine-matig	Inherent risico	Financieel belang	Onderzoeks-type
Onderhandse leningen	Onderhandse leningen aan derden worden niet meer verstrekt. Het Agentschap bouwt haar positie af omdat onderhandse leningen niet tot het kernbedrijf van het financieren van de staatschuld behoren. De omvang per 30 juni 2013 bedraagt circa EUR 4,6 miljard. Het Agentschap heeft alleen de huidige onderhandse leningen in beheer en plaatst geen nieuwe onderhandse leningen. De portefeuille is 'slapend' en kent op dit moment geen belangrijke mutaties. De kans op verstoringen in het proces rondom deze 'slapende' portefeuille wordt op basis van deze punten als laag geschat. Ook vormt dit proces geen aanleiding van het onderzoek. Dit leidt tot het voorstel geen verdere aandacht aan dit proces te besteden in het onderzoek.	Laag	Niet bekend	Niet beschikbaar	Combinatie	Nee	Nee	Hoog	Laag	Geen
Kasramingen	Bij de kasraming wordt de geldbehoefte van de staat geschat. Ook wordt een reconciliatie van de verschillende paraplurekeningen bij banken uitgevoerd. De kasramingen zijn over een langere periode beschikbaar en worden dagelijks bijgesteld door SSB. Dit proces is een routinematig proces met een hoog financieel belang. Dit proces wordt buiten beschouwing te gelaten, omdat een advieskantoor dit onderwerp onlangs heeft onderzocht.	Hoog	Niet bekend	Beschikbaar	Combinatie	Nee	Ja	Laag	Laag	Geen
Saldoregulering	De kasraming plus uitgiftekalender DSL en DTC leiden tot een saldoprognose. Het saldo van de paraplurekening bij DNB dient dagelijks tussen 0 en 50 miljoen euro te zijn in verband met de geldmarkt en de monetaire financiering. Dit proces is een routinematig proces met een hoog inherent risico en hoog financieel belang. Om die redenen is het onderzoektype uitgebreid van aard. Dit proces wordt buiten beschouwing te gelaten, omdat een advieskantoor dit onderwerp onlangs heeft onderzocht.	Hoog	Niet bekend	Beschikbaar	Combinatie	Nee	Ja	Hoog	Laag	Geen

Statusoverzicht per onderzoeksobject

Proces

Schatkistbankieren	Omschrijving proces en onderbouwing onderzoekstype	Intensiteit proces	Fouten-logboek	Actualiteit AO	Handmatig of geautomatiseerd	Aanleiding onderzoek	Routine-matig	Inherent risico	Financieel belang	Onderzoeks-type
Cliëntacceptatie	De verantwoordelijkheid voor het accepteren en inregelen van nieuwe klanten ligt bij de rijkshoofdboekhouding en wordt operationeel bij SSB uitgevoerd. Het financieel belang van dit proces wordt laag ingeschat. Voorts vormt dit proces niet de aanleiding van het onderzoek. De potentiële cliëntenkring is besloten en brengt relatief beperkte risico's met zich mee. Daarom is voorgesteld geen verder onderzoek naar dit proces uit te voeren.	Laag	Niet bekend	Beschikbaar versie 2011	Combinatie	Nee	Ja	Hoog	Laag	Geen
Schatkistbankieren	Schatkistbankieren is een activiteit waarbij het Agentschap geld uitleent en in deposito neemt van instellingen die een wettelijke taak uitoefenen (bv. sociale fondsen, Agentschappen, ministeries, lagere overheden en onderwijsinstellingen). In het verleden zijn hier fouten geconstateerd door het Agentschap. Daarnaast heeft dit proces een hoog financieel belang.	Hoog	Fouten geconst.	Beschikbaar	Combinatie	Nee	Ja	Hoog	Hoog	Uitgebreid

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Selectie objecten van onderzoek in fase 4 (4)

Statusoverzicht per onderzoeksobject

Proces

Betalingsverkeer	Omschrijving proces en onderbouwing onderzoekstype	Intensiteit proces	Fouten-logboek	AO beschrijving	Handmatig of geautomatiseerd	Aanleiding onderzoek	Routine-matig	Inherent risico	Financieel belang	Onderzoeks-type
Aanbesteding betalingsverkeer	Periodiek wordt het betalingsverkeer van het rijk aanbesteed. Het Agentschap is verantwoordelijk voor deze aanbesteding. De frequentie van dit proces is laag want de aanbesteding vindt eenmaal in een aantal jaren plaats. Daarnaast worden het financieel belang en het inherente risico als laag ingeschat. Tot slot ontbreekt het aan een actueel onderzoeksobject omdat de aanbesteding voor het laatst in 2008/2009 heeft plaatsgevonden. Daarom is voorgesteld geen verder onderzoek hiernaar uit te voeren.	Laag	Niet bekend	Beschikbaar versie 2010	Handmatig	Nee	Nee	Laag	Laag	Geen
Beheer betalingsverkeer	Betalingsverkeer bestaat uit twee hoofdstromen: 1) De settlement transacties van de staatsschuld (verwerkt binnen de 'Financiering staatsschuld'). 2) De betalingen van de ministeries (verwerkt in de processen 'Schatkistbankieren'). Het betalingsverkeer binnen het Agentschap wordt bij de andere processen betrokken en beperkt als apart onderdeel geanalyseerd. Het betalingsverkeer is onderdeel van de primaire processen binnen de financiering van de staatschuld en zal als onderdeel van die processen binnen het onderzoek betrokken worden.	Laag	Fouten geconst.	Beschikbaar	Combinatie	Nee	Ja	Hoog	Hoog	Uitgebreid

Statusoverzicht per onderzoeksobject

Proces

Financiële crisis	Omschrijving proces en onderbouwing onderzoekstype	Intensiteit proces	Fouten-logboek	AO beschrijving	Handmatig of geautomatiseerd	Aanleiding onderzoek	Routine-matig	Inherent risico	Financieel belang	Onderzoeks-type
Leningen en garanties financiële ondernemingen	De Nederlandse staat heeft leningen en garanties verstrekt aan financiële ondernemingen en landen, die door het Agentschap worden beheerd. Dit proces is niet de aanleiding geweest van het onderzoek. Het proces heeft naar verwachting een tijdelijk karakter omdat de leningen en garanties binnen afzienbare tijd moeten worden afgewikkeld. Het aantal mutaties in de portefeuille is relatief beperkt. Voorts zijn de directe contractpartijen nauw betrokken bij deze transacties. De kans op verstoringen in het proces rond deze niet actieve portefeuille wordt op basis van deze punten als laag geschat. Dit leidt tot het voorstel geen verdere aandacht aan dit proces te besteden in het onderzoek. Indien de opdrachtgever toch nader onderzoek wenst dan kan dat als uitbreiding van het huidige onderzoek worden overeengekomen en uitgevoerd.	Laag	Niet bekend	Beschikbaar versie 2010	Combinatie	Nee	Nee	Laag	Hoog	Geen
Alt-A	De zogenoemde Alt A-portefeuille van een bank is door het Agentschap in beheer genomen. Dit proces is niet de aanleiding geweest van het onderzoek. Het heeft een tijdelijk karakter omdat de portefeuille binnen afzienbare tijd wordt afgewikkeld. Het aantal mutaties is relatief beperkt. Voorts zijn de directe contractpartijen nauw betrokken bij deze transacties. De kans op verstoringen in het proces rond deze portefeuille wordt op basis van deze punten als laag geschat. Dit leidt tot het voorstel geen verdere aandacht aan dit proces te besteden in het onderzoek. Indien de opdrachtgever toch nader onderzoek wenst dan kan dat als uitbreiding van het huidige onderzoek worden overeengekomen en uitgevoerd.	Laag	Niet bekend	Beschikbaar	Combinatie	Nee	Nee	Laag	Hoog	Geen

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Selectie objecten van onderzoek in fase 4 (5)

Statusoverzicht per onderzoeksobject

Proces

Overige	Omschrijving proces en onderbouwing onderzoekstype	Intensiteit proces	Fouten-logboek	AO beschrijving	Handmatig of geautomatiseerd	Aanleiding onderzoek	Routine-matig	Inherent risico	Financieel belang	Onderzoeks-type
Staats-deelnemingen	De staat houdt deelnemingen. Dit proces is niet de aanleiding geweest van het onderzoek. De deelnemingen portefeuille heeft een statisch karakter. Het aantal mutaties is relatief beperkt. De kans op verstoringen in het proces met betrekking tot deze portefeuille wordt als laag geschat. Dit leidt tot het voorstel geen verdere aandacht aan dit proces te besteden in het onderzoek. Indien de opdrachtgever toch nader onderzoek wenst dan kan dat als uitbreiding van het huidige onderzoek worden overeengekomen en uitgevoerd.	Laag	Niet bekend	Beschikbaar	Combinatie	Nee	Ja	Laag	Hoog	Geen
Naoorlogs rechtsherstel	Het Agentschap is betrokken bij de afwikkeling van rechtsherstel. Dit proces is niet de aanleiding geweest van het onderzoek. Het aantal handelingen en transacties is relatief beperkt. Om die redenen wordt de kans op verstoringen in het proces als laag geschat. Dit leidt tot het voorstel geen verdere aandacht aan dit proces te besteden in het onderzoek. Indien de opdrachtgever toch nader onderzoek wenst dan kan dat als uitbreiding van het huidige onderzoek worden overeengekomen en uitgevoerd.	Laag	Niet bekend	Niet beschikbaar	Combinatie	Nee	Ja	Laag	Laag	Geen
Schuldtitels Antillen	De Nederlandse staat heeft schulden van de Antillen overgenomen. Dit proces is niet de aanleiding geweest van het onderzoek. De portefeuille heeft een stabiel karakter en is van relatief beperkte omvang. Het gaat om een 'slapende' portefeuille die in de loop van de tijd zal worden afgewikkeld. Het aantal mutaties is relatief beperkt. De kans op verstoringen in het proces rondom deze portefeuille wordt om die redenen als laag geschat. Dit leidt tot het voorstel geen verdere aandacht aan dit proces te besteden in het onderzoek. Indien de opdrachtgever toch nader onderzoek wenst dan kan dat als uitbreiding van het huidige onderzoek worden overeengekomen en uitgevoerd.	Laag	Fouten geconst.	Niet beschikbaar	Combinatie	Nee	Ja	Laag	Laag	Geen
Verjaarde waarden	Verjaarde waarden zijn oude stukken aan toonder die bij het Agentschap ingeleverd en verzilverd kunnen worden. Dit proces vormt als zodanig geen aanleiding van het onderzoek maar er hebben zich in het verleden wel verstoringen voorgedaan. De financiële gevolgen waren beperkt maar het effect op de reputatie is van belang. Evenwel vanwege het lage financiële risico is ervoor gekozen dit proces in opzet en bestaan te beoordelen en derhalve als 'beperkt' in het onderzoek te betrekken. Op basis van de bevindingen uit dit beperkte onderzoek kan worden afgeleid of een eventueel diepgaand onderzoek alsnog gewenst of noodzakelijk is.	Laag	Niet bekend	Beschikbaar versie 2013	Combinatie	Nee	Ja	Hoog	Laag	Beperkt

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Selectie objecten van onderzoek in fase 4 (6)

Statusoverzicht per onderzoeksobject

Proces

Ondersteunende processen	Omschrijving proces en onderbouwing onderzoekstype	Intensiteit proces	Fouten-logboek	AO beschrijving	Handmatig of geautomatiseerd	Aanleiding onderzoek	Routine-matig	Inherent risico	Financieel belang	Onderzoeks-type
Begroting	De begroting wordt periodiek opgesteld volgens een vaste werkwijze binnen het ministerie van Financiën. Dit proces is niet de aanleiding is geweest van het onderzoek. Voorts is het naar zijn aard anders dan de kernprocessen van het Agentschap waarbij transacties worden afgesloten en verplichtingen worden aangegaan. De kans op verstoringen in dit proces wordt laag geschat, onder meer door de betrokkenheid van meerdere afdelingen – ook buiten het Agentschap – bij de beoordeling van de uitkomsten. Om deze reden wordt verder geen onderzoek naar dit proces uitgevoerd. Indien de opdrachtgever toch nader onderzoek wenst dan kan dat als uitbreiding van het huidige onderzoek worden overeengekomen en uitgevoerd.	Hoog	Niet bekend	Niet beschikbaar	Handmatig	Nee	Ja	Laag	Laag	Geen
Financiële rapportages	De rapportages die het Agentschap gebruikt in de verantwoording en de sturing van de onderneming. In afgeleide zin vormt dit proces een van de aanleidingen van het onderzoek vanwege eerdere onjuiste verwerking van agio en rente. Primair hebben deze fouten evenwel betrekking op de eerder genoemde kernprocessen van het Agentschap en niet op de rapportages als zodanig. Om die reden is ervoor gekozen dit proces met uitgebreid scope te onderzoeken.	Hoog	Niet bekend	Beschikbaar versie 2010	Gecombineerd	Ja	Ja	Hoog	Laag	Uitgebreid
IT	In het kader van dit onderzoek richten wij ons vooral op de logische en fysieke toegangsbeveiliging van de verschillende applicaties die het Agentschap gebruikt voor het uitvoeren en vastleggen van de transacties en betalingen. Vanwege het hoge inherente risico is ervoor gekozen dit proces met beperkte scope te onderzoeken.	Hoog	Niet bekend	Niet beschikbaar	Gecombineerd	Nee	Ja	Hoog	Laag	Beperkt
Juridische zaken	De swap-contracten worden onder een Master Agreement afgesloten. De specifieke contacten worden op juridische aspecten beoordeeld door juridisch geschoolde medewerkers. Dit proces is niet de aanleiding is geweest van het onderzoek en uit de eerste verkenningen van het proces is geenszins gebleken dat de kans op fouten of verstoringen van belang is in het kader van het financieel beheer. Daarom is dit proces buiten scope geplaatst. Indien de opdrachtgever toch nader onderzoek wenst dan kan dat als uitbreiding van het huidige onderzoek worden overeengekomen en uitgevoerd.	Laag	Niet bekend	Niet beschikbaar	Gecombineerd	Nee	Ja	Hoog	Laag	Geen

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Werkprogramma per proces (beperkt versus diepgaand onderzoek)



Hoofdlijnen van onze aanpak

- Bepalen reikwijdte en diepgang onderzoek en rapportage

De onderzoeksobjecten die een status 'beperkt' of 'uitgebreid' onderzoek hebben gekregen, worden binnen de reikwijdte van het onderzoek geplaatst. De onderdelen met de status 'geen' worden buiten de reikwijdte van het onderzoek geplaatst

- Vaststellen norm

Op basis van onze expertise wordt per proces het normenkader opgesteld. Dit raamwerk geeft inzicht in de beheersingsmaatregelen die wij verwachten bij het Agentschap en haar processen en producten.

Uitgebreid onderzoek en beperkt onderzoek van de geselecteerde processen

- Uitvoeren lijncontroles:
  - In deze fase stellen wij vast uit welke stappen het proces bestaat en leggen wij de aangetroffen opzet van de beheersingsmaatregelen vast.
  - In deze fase worden de opzet en het bestaan van de aangetroffen beheersingsmaatregel eenmalig getoetst.
  - Ook toetsen wij de opzet van de functionele relaties tussen het Agentschap, FEZ en ADR.

Deze stappen resulteren in de deelrapportage die hoort bij fase 3 en leiden tot:

- Een overzicht van de opzet en het bestaan van de beheersingsmaatregelen.
- Inzicht in waar geen beheersingsmaatregelen zijn aangetroffen, terwijl wij die wel zouden verwachten op basis van de door ons gedefinieerde norm.

Uitgebreid onderzoek van de geselecteerde processen

- Testen van werking
  - Het testen van de werking over de periode juni 2012 tot juli 2013. Hierbij worden een aantal deelwaarnemingen gedaan per proces om vast te stellen dat de beheersingsmaatregelen in de tijd hebben gewerkt conform de opzet zoals door het Agentschap gehanteerd.
  - Het diepgaande onderzoek bestaat uit het testen van de werking van beheersingsmaatregelen aan de hand van verschillende testmethodieken zoals interviews, documentatiestudie, inzet van data-analyse en observaties ter plaatse.
  - Deze activiteiten vinden plaats in fase 4 van het onderzoek.
- Aanreiken van de leemtes in het normenkader
  - Wij zullen op basis van ons onderzoek verbeterpunten en aanbevelingen opstellen voor het financieel beheer van het Agentschap
  - Ook zullen de verbeterplannen van het Agentschap beoordeeld worden. Hierbij stellen wij vast in hoeverre de verbeterplannen van het Agentschap de geconstateerde verbeterpunten en aanbevelingen in voldoende mate afdekken en of wij aanvullende aanbevelingen voor verbetering hebben.

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Toelichting op inschattingen tabel

Aanleiding voor het onderzoek	
Mogelijkheden	**Toelichting**
Ja	Het Agentschap documenteert haar incidenten in het 'foutenlogboek per afdeling'. In dit logboek zijn de incidenten in de beheersing van de organisatie vanaf juni 2013 weergegeven. Het Agentschap heeft in haar 'request for proposal' voor dit onderzoek een aantal zaken aangestipt die aanleiding waren voor een onderzoek naar het financiële beheer binnen het Agentschap.
Nee	'Nee' is ingevuld als niet expliciet is aangegeven door het Agentschap dat deze onderdelen aanleiding zijn geweest voor het onderzoek.

Inherent risico	
Mogelijkheden	**Toelichting**
Laag	Vanuit professionele expertise is een inschatting gemaakt of het proces een laag inherent risico met zich mee brengt. Dit houdt in dat de kans dat een proces, zonder de genomen beheersingsmaatregelen, fout gaat. Deze inschatting staat los van de eventuele consequenties (financieel, reputatie etc.) van de fout.
Hoog	De kans dat een inherent risico zich voordoet is hoog wanneer het beeld bestaat dat een proces complex is.

Routinematigheid	
Mogelijkheden	**Toelichting**
Routinematig	De processen die als routinematig zijn bestempeld zijn te karakteriseren als repeterende werkzaamheden met een hogere frequentie. De frequentie wordt als hoger gezien als deze vaker voorkomt dan maandelijks.
Niet-routinematig	'Niet-routinematige processen' zijn processen die in een lage frequentie uitgevoerd worden, of die geen repeterend karakter hebben.

Financieel belang	
Mogelijkheden	**Toelichting**
Laag	Het financiële belang van het proces representeert de financiële impact van het risico. Een inschatting is gemaakt op basis van een aantal zeer specifieke criteria die bij de desbetreffende producten horen, zoals looptijd, nominale waarden, etc.
Hoog	Het financiële belang wordt als hoog ingeschat wanneer het een significant deel uit maakt van de huidige portefeuille, of over een langere looptijd een significante impact heeft.

Foutenlogboek	
Mogelijkheden	**Toelichting**
Fouten geconstateerd	In het foutenlogboek zijn fouten mbt dit proces geregistreerd door het Agentschap zelf. Het foutenlogboek is van juni 2013 tot medio september 2013.
Niet bekend	Er zijn geen fouten in dit proces gedocumenteerd in het foutenlogboek

Actualiteit AO beschr.	
Mogelijkheden	**Toelichting**
Beschikbaar versie XX	In de lijst met AO- Beschrijvingen is de beschrijving met betrekking tot dit proces aangetroffen. Daarnaast is aangegeven, als dit beschikbaar was, wat het laatste moment van updaten is geweest van deze procesbeschrijving.
Niet beschikbaar	In de lijst met procesbeschrijvingen is deze AO niet aangetroffen.

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Toelichting op inschattingen tabel

Handmatig of geautomatiseerd	
Mogelijkheden	**Toelichting**
Handmatig	Processtappen worden buiten het systeem om uitgevoerd, bijvoorbeeld op papier, met een aantekenlijst of met behulp van een spreadsheet.
Geautomatiseerd	Door het systeem afgedongen processtappen, zoals een 4-ogenprincipe dat in het systeem is geprogrammeerd of een automatische afstemming transactie- en betaalgegevens met gegevens van een ingevoerde tegenpartij.
Combinatie	Een combinatie van handmatige en geautomatiseerde processen. Handelingen vinden in en buiten het systeem plaats.

Onderzoeks type	
Mogelijkheden	**Toelichting**
Geen	Er wordt geen nader onderzoek uitgevoerd naar deze processen
Beperkt	Er wordt beperkt onderzoek uitgevoerd naar deze processen. Dit onderzoek richt zich op de opzet en het bestaan van de beheersingsmaatregelen (zie pagina 6 voor een meer diepgaande toelichting).
Uitgebreid	Er wordt uitgebreid onderzoek uitgevoerd naar deze processen. Dit onderzoek is gericht op de opzet, het bestaan en de werking van de beheersingsmaatregelen (zie pagina 6 voor een meer diepgaande toelichting).

Intensiteit proces	
Mogelijkheden	**Toelichting**
Hoog	De werkzaamheden voor een proces maken een significant deel uit van de dagelijkse werkzaamheden van het Agentschap.
Laag	De werkzaamheden voor een proces maken geen significant deel uit van de dagelijkse werkzaamheden van het Agentschap.

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Bijlage 3: Uitwerken normenkader voor interne beheersing

Deelrapportage Fase 3:

Uitwerken normenkader voor interne beheersing

Datum: 30 september 2013

Opdracht, uitgevoerde werkzaamheden en scope

Inleiding

In overeenstemming met de opdrachtbevestiging van 5 augustus 2013 'Nadere overeenkomst behorende bij de raamovereenkomst 'interdepartementale uitbesteding van externe audit capaciteit'- perceel 4 (integrated auditing) met contractnummer 201300123.031.045, voeren wij een onderzoek uit naar het financieel beheer van het Agentschap van de Generale Thesaurie (het Agentschap).

Op basis van ons plan van aanpak stellen wij deelrapportages op over de verschillende fasen van onderzoek. Dit betreft de een gedeelte van de derde deelrapportage over de basisprincipes van de normering.

Aanpak van het onderzoek

Hiernaast staan de verschillende fasen van het onderzoek schematisch weergegeven.

Fase III heeft als doel de normering op hoofdlijnen vast te stellen en te bespreken met de opdrachtgever. De normering per subproces en per processtap zal tijdens de lijncontroles verdere invulling krijgen.

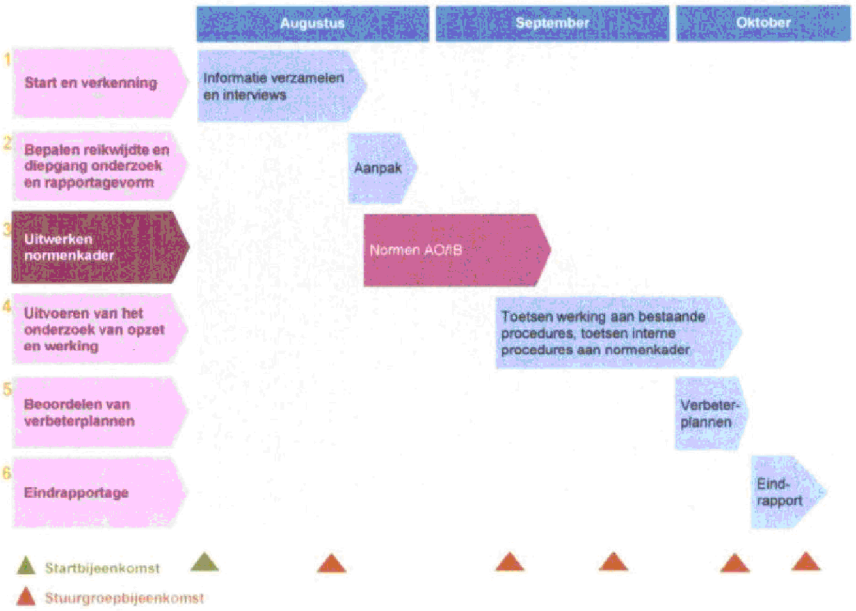
Uitgevoerde werkzaamheden

Vanuit fase I, de verkenningsfase hebben wij een beeld verkregen van de transacties, systemen en processen van het Agentschap. In fase II heeft de opdrachtgever vastgesteld welke elementen van de organisatie onderzocht worden.

In fase III worden de uitgangspunten voor het normenkader weergegeven. Dit normenkader is gebaseerd op vier invalshoeken:

- de transactiecyclus in een treasuryproces;
- het concept van 'three lines of defence';
- het organisatiemodel; en
- soft controls en cultuur.

Op basis van onze expertise en market practice zal de norm voor de AO/IB voor de interne beheersing een minimale norm betreffen.



© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Het normenkader voor het treasuryproces

Uitgangspunten

De organisatie-inrichting draagt in belangrijke mate bij aan de kwaliteit en effectiviteit van de procesvoering en de interne beheersingsmaatregelen. Om tot een effectieve en efficiënte organisatie-inrichting te komen is het noodzakelijk om deze optimaal af te stemmen op de strategie van de organisatie en aan te passen aan externe ontwikkelingen. De organisatie-inrichting moet voorts gebaseerd zijn op een logische inbedding van de bedrijfsprocessen.

De belangrijkste interne beheersingsmaatregelen voor een treasury-organisatie zijn:

- functiescheiding;
- limieten; en
- managementtoezicht (informatievoorziening).

Functiescheiding

De verdeling van functies en taken wordt bepaald door primaire controletechnische functiescheidingen in een treasury-organisatie:

- beschikken (beleid, risicobereidheid, limieten): leiding;
- uitvoeren (transacties): front-office;
- risicobeheersing: middle-office; en
- registreren en controleren: back-office / controlling

De opzet en inrichting van de bedrijfsprocessen wordt gebaseerd op een ketenbenadering waarbij niet de activiteiten van een afdeling centraal staan maar de primaire bedrijfsprocessen door alle afdelingen heen. Daarbij wordt aandacht gegeven aan primaire en secundaire controletechnische functiescheidingen. Functievermenging op het niveau van individuen en op het niveau van afdelingen wordt voorkomen.

In het schema over het treasuryproces is weergegeven hoe de transactiecyclus is vormgegeven met primaire controletechnische functiescheidingen.

De beschikkende functie (het managementteam) wordt geadviseerd door een stafafdeling en bepaalt het beleid, de risicobereidheid en de limieten.



© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

1912452 03024

Toelichting normenkader voor het treasuryproces

Dit beleid is bij het Agentschap gebaseerd op stukken die door de politiek en het ministerie van Financiën zijn goedgekeurd.

De uitvoerende functie (de front-office) voert de transacties uit conform het mandaat dat door het managementteam aan de front-office wordt verstrekt en legt deze transacties vast in de handelsapplicatie.

De functie risicobeheersing (middle-office) gaat na of de uitgevoerde transacties voldoen aan de beleidsuitgangspunten en het mandaat dat de front-office van het managementteam heeft verkregen.

De registrerende en controlerende functies worden uitgevoerd door de back-office op basis van de eerste invoer door de front-office. De back-office is tevens betrokken bij het initiëren van de betalingen en het laten stellen van zekerheden (initial and variation margins).

De financiële administratie (controlling) tot slot is verantwoordelijk voor de (financiële) rapportages, managementinformatie en verantwoordingen binnen en buiten het Agentschap.

Essentieel in deze transactiecyclus is dat alle beginposities, gedane transacties en eindposities periodiek (dagelijks, wekelijks resp. maandelijks) met elkaar worden afgestemd en aangesloten door de diverse functies die hier worden onderscheiden. Zo dient dagelijks afstemming plaats te vinden van posities en resultaten volgens de back-office versus de front-office. Verschillen in verantwoordingswijze (bijvoorbeeld 'kas' of 'trans') moeten daarbij worden overbrugd.

Limieten

Financiële risico's van posities zijn evenredig met de omvang daarvan. De omvang van risico's wordt door het management beheerst door limieten te stellen aan de posities.

Gezien het belang van limieten, mogen nieuwe limieten en wijzigingen in bestaande limieten uitsluitend worden bepaald door functionarissen die niet bij de uitvoering van de transacties zijn betrokken.

Daarnaast is het van belang dat periodiek informatie wordt verstrekt over de overschrijdingen van limieten en de wijzigingen in de volatiliteit (de bandbreedte waarbinnen de koersen en rentetarieven zich bewegen). Dit ter toetsing of limieten moeten worden aangepast.

Managementtoezicht en informatievoorziening

Tot slot is bepalend op welke wijze de organisatie wordt aangestuurd en hoe verantwoording wordt afgelegd binnen en buiten de organisatie. De informatievoorziening aan het management dient ten minste te omvatten:

- of de gedane transacties passen in het beleid (limieten) en afwijkingen daarvan;
- de ontwikkeling van resultaten en de staatsschuld naar zijn componenten;
- wijzigingen in gevoeligheid voor rente- en valutarisico's;
- informatie over de marktwaarde van de portefeuilles;
- de uitkomsten van interne beheersings- en controlemaatregelen;
- verstoringen in het bedrijfsproces.

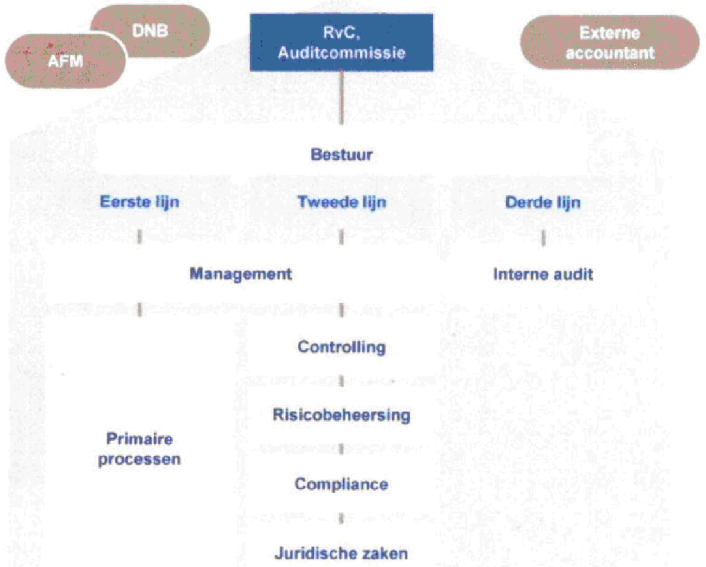
© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

1912452 03024

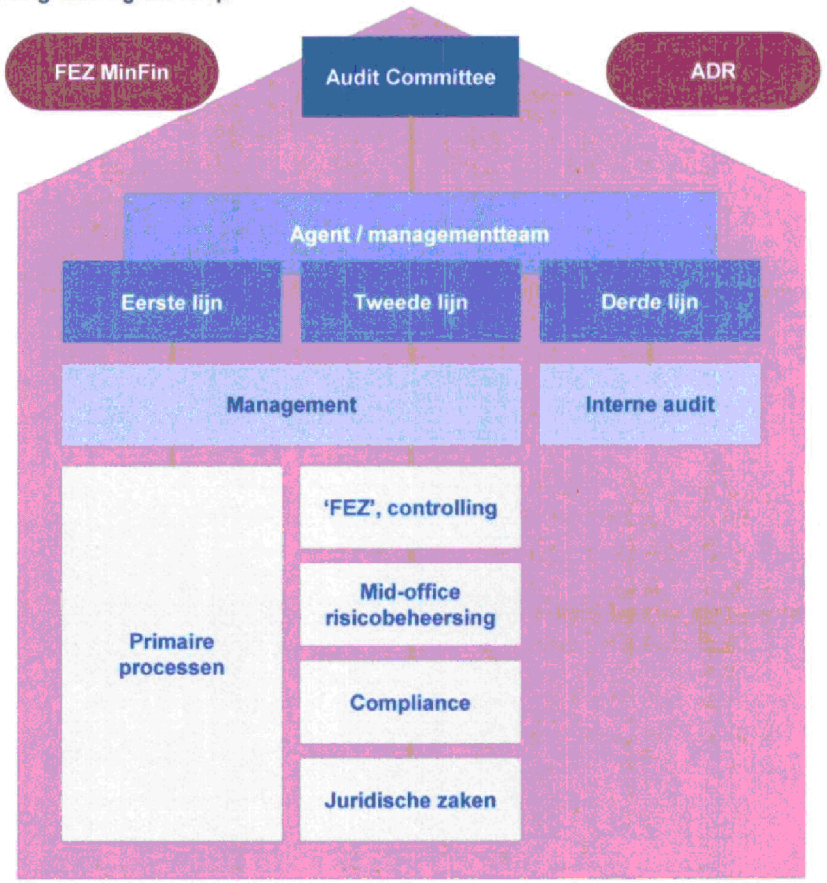
Fase 3: Uitwerken normenkader voor interne beheersing

Normenkader 'three lines of defence'

Praktijk



Vertaling naar Agentschap



© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Toelichting normenkader 'three lines of defence'

Normenkader 'three lines of defence'

Het is bij grotere organisaties gebruikelijk om voor de interne beheersing een model met 'three lines of defence' te hanteren:

- de beheersingsmaatregelen besloten in de bedrijfsprocessen;
- verbijzonderde afdelingen met specifieke aandachtsgebieden zoals een afdeling Risicobeheersing en een afdeling Compliance;
- onafhankelijke afdelingen die een oordeel vormen over de interne beheersing zoals een afdeling Interne Controle of een Interne Audit Afdeling.

In het schema over de 'three lines of defence' is de gewenste organisatie van het Agentschap uitgewerkt aan de hand van de marktpraktijk bij banken en grote treasury-afdelingen van ondernemingen.

Binnen het Agentschap bestaat een managementteam waarbinnen alle afdelingen zijn vertegenwoordigd. Het managementteam staat onder leiding van de Agent en geeft op evenwichtige aandacht aan de primaire bedrijfsprocessen, de financieel-administratieve processen en de daarmee samenhangende risico's.

Cruciaal in dit concept is de notie dat de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van beheersingsmaatregelen is belegd bij de primaire bedrijfsprocessen, de 'eerste lijn'.

Voor zover de behoefte aan specifieke expertise en intern advies dat wenselijk maakt, worden bepaalde functies verbijzonderd. Dat geldt voor een treasury-organisatie in het bijzonder voor de functie risicobeheersing (middle-office), die nagaat of de uitgevoerde transacties voldoen aan de beleidsuitgangspunten en het mandaat dat de front-office van het managementteam heeft verkregen. Andere gebruikelijke functies in de tweede lijn zijn de afdeling Compliance en de afdeling Juridische Zaken. Deze afdelingen worden doorgaans als stafafdeling ingericht.

De afdeling Finance of Controlling ('FEZ') van een financiële of grote onderneming wordt ook doorgaans in de tweede lijn gepositioneerd (dat is niet het geval bij de boekhouding van een gewone onderneming). Bij een dergelijke onderneming – en dat is bij het Agentschap niet anders – vervult Finance of Controlling niet zozeer de boekhoudkundige rol, maar is verantwoordelijk voor analyse van de cijfers en rapportage daarover. Deze afdeling 'FEZ' binnen het Agentschap heeft een functionele lijn naar FEZ van het ministerie van Financiën.

De derde lijn verricht onderzoeken ('operational audits') naar het functioneren van de eerste en tweede lijn en rapporteert hierover aan het management. Daarmee wordt tevens een bepaalde mate van zekerheid verstrekt over het functioneren van de interne beheersing. Dit kan zijn een verbijzonderde afdeling Interne Controle.

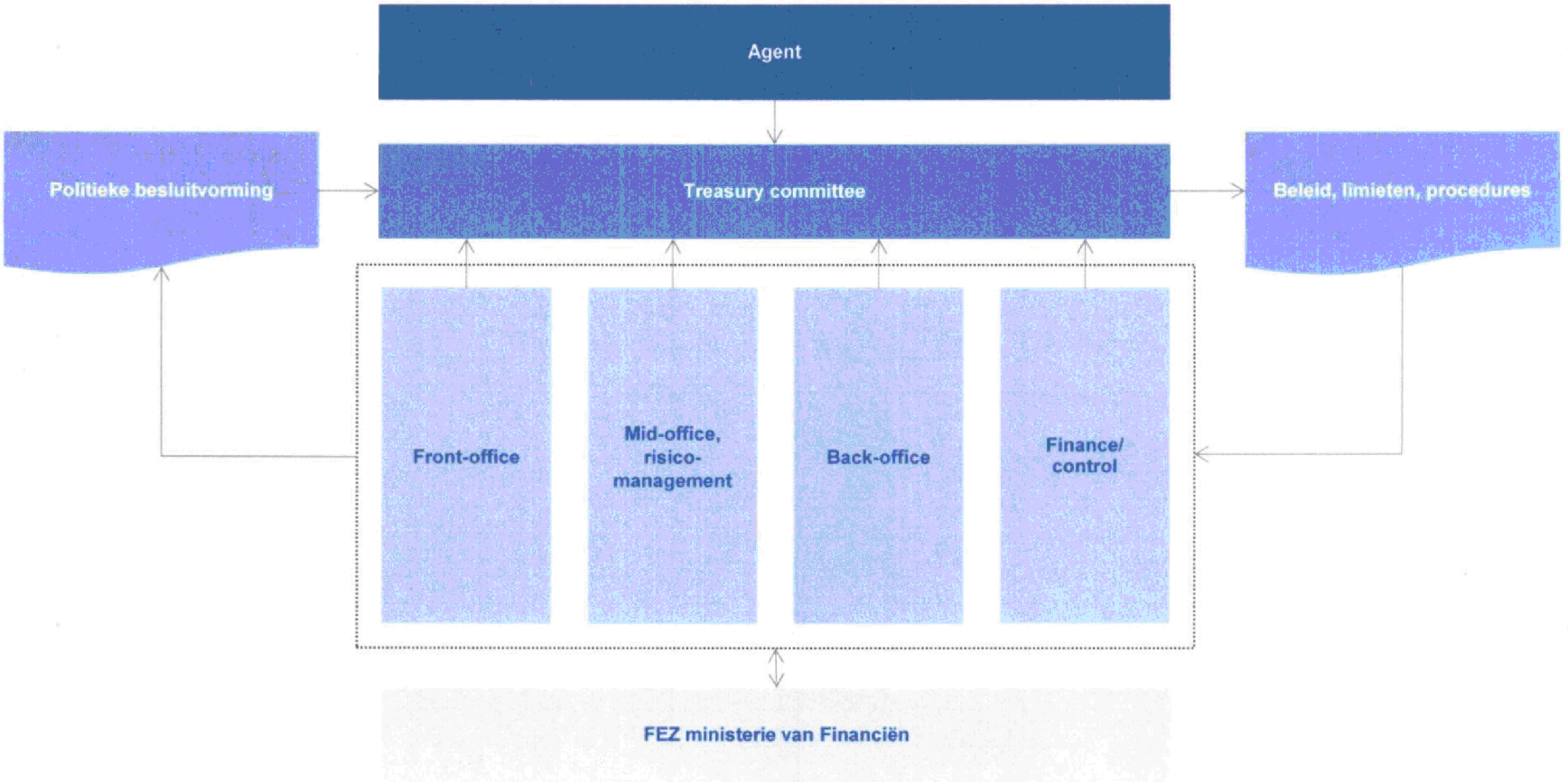
ADR voert in beginsel de controle van de jaarrekening van het Agentschap uit. Deze controle is niet primair gericht op de werking van de interne beheersingsmaatregelen van het Agentschap.

Gelet op het bijzondere karakter van de treasury-organisatie van het Agentschap en de behoefte aan een continue 'vinger-aan-de-pols', verdient het de voorkeur om een separate functie binnen het Agentschap op te zetten die onderzoeken uitvoert naar de interne beheersing.

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Fase 3: Uitwerken normenkader voor interne beheersing

Normenkader van het organisatiemodel



© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Toelichting normenkader van het organisatiemodel

Normenkader organisatiemodel

De wijze waarop de besluiten van de minister van Financiën over de financiering van de staatsschuld worden vertaald in doelstellingen, beleid en uitvoering van de financiering van de staatsschuld door het Agentschap, is weergegeven in voorliggend schema.

Binnen het Agentschap wordt hierover besloten door het treasury committee op basis van beleidsvoorbereiding door een stafafdeling. Het treasury committee bestaat uit de hoofden van de afdelingen van het Agentschap en de Agent. In de praktijk komt het treasury committee overeen met het managementteam. De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de treasury committee worden vastgelegd in een beleidskader. De vergaderingen van het treasury committee vinden plaats aan de hand van een agenda. Beslissingen die worden genomen en de motivering daarvan worden vastgelegd in notulen.

Het treasury committee komt maandelijks bijeen om (de uitvoering van) het beleid te bespreken. Deze besprekingen worden gevoerd aan de hand van maandelijkse managementrapportages met onder meer informatie over de gedane transacties, de resultaten, de ontwikkeling van de staatsschuld, gevoeligheid voor rente- en valutarisico's en de marktwaarde van de portefeuilles.

De besluiten van het treasury committee vinden hun weerslag in beleid, limieten en procedures. De naleving van dit beleid en deze limieten wordt op transactiebasis en met hoge frequentie gecontroleerd door de middle-office. Op portefeuilleniveau speelt de afdeling Finance of Controlling ('FEZ') van het Agentschap een belangrijke rol bij de analyse van de cijfers die worden gerapporteerd over de activiteiten van het Agentschap, mede in de functionele lijn naar de afdeling FEZ van het ministerie van Financiën. De bevindingen die hieruit voortvloeien kunnen bijdragen aan de besluitvorming over (wijzigingen in) het beleid.

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Soft controls en cultuur

Wanneer een organisatie als het Agentschap aan de formele vereisten voor de inrichting voldoet, dan wil dat niet zeggen dat alle beheersingsmaatregelen effectief functioneren. Mede bepalend hiervoor is de cultuur en de managementstijl binnen de organisatie en de kwaliteit van de zogenoemde soft controls.

Hieronder is de relatie tussen de soft controls en de hard controls weergegeven. Daarnaast is een onderverdeling gemaakt tussen controls die een preventief, detectief en response karakter hebben.

Het gaat in dit kader te ver om de soft controls in detail te benoemen en uit te werken, maar wij stippen deze niettemin aan omdat wij de soft controls zijdelings bij ons onderzoek betrekken.

Wij zullen bij de analyse van de gesignaleerde beperkingen of verstoringen in de beheersingsmaatregelen, mede op basis van de toelichting van het Agentschap op onze bevindingen, nagaan in hoeverre elementen van cultuur en gedrag hierop mogelijk van invloed zijn.

Zowel uit het interview met de [redacted] als de [redacted] FEZ is naar voren gekomen dat het onderzoek primair gericht moet zijn op de harde beheersingsmaatregelen binnen het financiële beheer van het Agentschap.

Indien in aanvulling een uitgebreid onderzoek naar soft controls uitgevoerd zal moeten worden, waarbij ook aspecten als cultuur, managementstijl en sturing worden betrokken, dan brengt dit additionele tijdsinspanning met zich mee, die niet in de oorspronkelijke projectbegroting was betrokken.

	Risicomanagement in het kader van de interne beheersing		
	Preventie	**Detectie**	**Response**
Soft controls	▪ Helderheid ▪ Voorbeeldgedrag ▪ Uitvoerbaarheid ▪ Betrokkenheid ▪ Bespreekbaarheid	▪ Transparantie	▪ Aanspreekbaarheid ▪ Handhaving
Hard controls	▪ Risicoanalyse ▪ Gedragscode ▪ Begroting en budget ▪ Autorisaties, 4-ogenprincipe ▪ Functiescheidingen ▪	▪ Foutenlogboek ▪ Betrokkenheid FEZ en ADR ▪ Klokkenluiderregeling ▪ Klachtenregistratie ▪ Data-analyse ▪	▪ Sanctiebeleid ▪ Beoordelingsysteem ▪ Beloningsstructuur ▪ Verbeterplannen ▪ .....

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Toelichting soft controls en cultuur

Preventie

'Preventieve soft controls' zijn beheersingsmaatregelen die ervoor zorgen dat de processen zo worden ingericht dat de kans dat een risico zich voordoet, vooraf wordt gemitigeerd. De beheersingsmaatregelen zijn gericht op een aantal thema's:

- Helderheid
  - De mate waarin de doelen, regels, procedures en wenselijk gedrag helder zijn bij de medewerkers. Een balans tussen 'normloos' en 'paternalisme'.
- Voorbeeldgedrag
  - De mate waarin de medewerkers gestimuleerd worden in het naleven van regels en het juiste voorbeeld gegeven wordt. Een balans tussen 'slecht voorbeeld' en 'hoogdravend'.
- Uitvoerbaarheid
  - De mate waarin er voldoende tijd, middelen en training beschikbaar zijn om de werkzaamheden uit te voeren. Een balans tussen 'te hoge druk' en 'spilzucht'.
- Betrokkenheid
  - De mate waarin de visie en kernwaarden van de organisatie worden gedragen en de betrokkenheid van de medewerkers daarin. Een balans tussen 'wantrouwen' en 'conformisme'.
- Bespreekbaarheid
  - De mate waarin de hoofden van de afdeling voldoende benaderbaar zijn voor vragen over ethische zaken of slecht nieuws en de mate waarin advies ingewonnen kan worden bij collega's. Een balans tussen 'taboe' en 'onzelfstandig'.

Detectie

'Detectie soft controls' zijn beheersingsmaatregelen die ervoor zorgen dat als een risico zich voordoet dit gedetecteerd wordt. De beheersingsmaatregelen zijn gericht op een belangrijk thema:

- Transparantie
  - De mate waarin het managementteam inzicht heeft in het gedrag van de verschillende medewerkers. Een balans tussen 'onzichtbaar' en 'oververantwoording'.

Response

'Response soft controls' zijn beheersingsmaatregelen die ervoor zorgen dat als een risico zich voor heeft gedaan hier een adequate follow up aan gegeven kan worden. De beheersingsmaatregelen zijn gericht op een aantal belangrijke thema's:

- Aanspreekbaarheid
  - De mate waarin overtredingen worden getolereerd of collega's elkaar erop aanspreken. Een balans tussen 'vermijdend' en 'bemoeizuchtig'.
- Handhaving
  - De mate waarin passende maatregelen worden genomen bij constatering van overtredingen, en de mate waarin de medewerkers gestimuleerd en beloond worden voor het naleven van de regels. Een balans tussen 'gedogen' en 'hardvochtig'.

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

1912452 03024

Diepgaand onderzoek: vastlegging en invulling van normenkader

Algemene informatie	
Hoofdproces:	Financiering staatsschuld
Periode:	1-jan tot 31 dec 2013
Getest door:	Medewerker 1
Gereviewd door:	Medewerker 2

Slotopmerking

Aan de hand van de bovengenoemde uitgangspunten worden de gedetailleerde normenkaders per individueel proces uitgewerkt. Deze gedetailleerde normenkaders dienen als raamwerk voor het onderzoek van deze processen. De bevindingen uit deze onderzoeken kunnen leiden tot aanbevelingen over de beheersingsmaatregelen per proces maar uiteindelijk ook tot aanbevelingen over de inrichting van de organisatie.

Processtappen financieren staatsschuld

1. Analyseren en opstellen beleid
2. Transactie uitvoeren
3. Transactie verwerken
4. Clearing en settlement uitvoeren
5. Registreren, boekhouding rapporteren

Normenkader

Nummer	Sub proces	Risico	Norm	Aangetroffen beheersingsmaatregel	Conclusie	Restrisico
1.1						
1.2						
1.3						

Testaanpak

Nummer	Betrokken bedrijfs-onderdeel	Testaanpak	Preventief/ detectief	Inherent risico inschatting	Financieel risico	Frequentie	Steekproef	Testresultaten	Testen bij	Prepared by client list Opzet	Prepared by client list Bestaan en Werking
1.1											
1.2											
1.3											

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

1912452 03024

Bijlage 4:

Deelrapportage Fase 4-A:

Procesoverstijgende bevindingen

Datum: 26 november 2013

Inleiding, aanpak en uitgevoerde werkzaamheden

Inleiding

In overeenstemming met de opdrachtbevestiging van 5 augustus 2013 'Nadere overeenkomst behorende bij de raamovereenkomst 'interdepartementale uitbesteding van externe audit capaciteit'- perceel 4 (integrated auditing) met contractnummer 201300123.031.045, voeren wij een onderzoek uit naar het financieel beheer van het Agentschap van de Generale Thesaurie (het Agentschap).

Op basis van ons plan van aanpak stellen wij deelrapportages op over de verschillende fasen van onderzoek. De vierde deelrapportage is verdeeld in een deelrapportage 4-A en deelrapportage 4-B. Rapportage 4-A bevat de belangrijkste bevindingen en aanbevelingen op organisatieniveau. Rapportage 4-B bevat de detailbevindingen en aanbevelingen van de processen die bij het onderzoek zijn betrokken. Dit betreft de deelrapportage 4-A.

Aanpak van het onderzoek

Hiernaast staan de verschillende fasen van het onderzoek schematisch weergegeven.

Fase 4 heeft als doel het presenteren van de detailwerkzaamheden van het onderzoek van opzet en werking. In deze rapportage worden de hoofdbevindingen over bestaan, opzet en werking weergegeven.

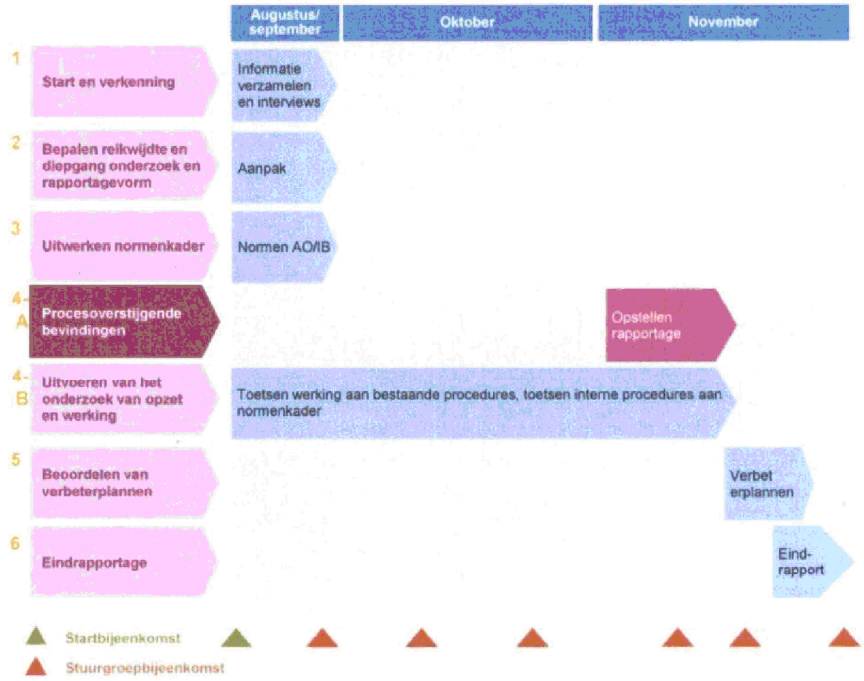
Uitgevoerde werkzaamheden

Het onderzoek naar het financieel beheer van het Agentschap is gericht op het beoordelen van de opzet en het toetsen van het bestaan van interne beheersingsmaatregelen door de bestaande interne procedures te vergelijken met het normenkader voor de processen die onderzoekstype 'beperkt' hebben gekregen. Voor de onderdelen die onderzoekstype 'diepgaand' hebben gekregen is een beoordeling gedaan van opzet, bestaan en werking van de beheersingsmaatregelen.

De deelrapportages van KPMG zijn gebaseerd op het veldwerk dat gedaan is in de maanden september en oktober 2013. Wij zijn ons ervan bewust dat het Agentschap bezig is met het doorvoeren van verbeteringen in de organisatie.

Om het inzicht in de bevindingen te vergroten heeft de stuurgroep ervoor gekozen om de bevindingen en aanbevelingen te splitsen in de procesoverstijgende generieke bevindingen en aanbevelingen, en de detailbevindingen en –aanbevelingen per onderzocht proces.

In deelrapportage 4-B worden de detailbevindingen en aanbevelingen per proces vastgelegd.



© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Procesoverstijgende bevindingen

Inleiding hoofdbevindingen

Bij het onderzoek van het financieel beheer door het Agentschap hebben wij de relevante beheersingsmaatregelen van een aantal processen van het Agentschap in kaart gebracht. Een selectie van processen is beperkt of diepgaand onderzocht om vast te stellen of de interne beheersingsmaatregelen in opzet en bestaan toereikend zijn respectievelijk of deze ook effectief functioneren. Daarmee is een beeld verkregen van de kwaliteit van de beheersing per onderzocht proces. In detail zal hierover worden gerapporteerd in deelrapportage 4-B.

Daarbij is ook van belang de organisatiestructuur die aan de basis ligt van de functies, taken en activiteiten van de afdelingen en medewerkers binnen en buiten het Agentschap. In deze deelrapportage 4-A gaan wij in op onze waarnemingen betreffende de organisatie-inrichting.

De waarnemingen hebben betrekking op de volgende vijf onderwerpen:

- documentatie administratieve organisatie en interne beheersing;
- handmatige en dubbele processtappen;
- frequentie en diepgang van de rapportages;
- toepassen van het 'three-lines-of-defence principe'; en
- organisatie-inrichting met primaire en secundaire functiescheiding

De aard van het onderzoek, onderzoek naar het financiële beheer, en de gekozen manier van rapporteren doet geen recht aan alle zaken die goed georganiseerd zijn binnen het Agentschap.

Documentatie administratieve organisatie en interne beheersing

Een goed gedocumenteerd digitaal handboek administratieve organisatie en interne beheersing heeft als doel een eenduidig vastgelegd beeld te verstrekken van de processen binnen de organisatie.

- Met goede procesdocumentatie beschikt het Agentschap ook over inzicht in de relevante onderkende risico's en de desbetreffende beheersingsmaatregelen.
- Daarnaast bevordert de toegankelijkheid van de administratieve organisatie de kennis van de verschillende medewerkers over de processen als keten inclusief de samenhang, naast hun eigen werkzaamheden.
- Een adequate administratieve organisatie en interne beheersing geeft inzicht in de procesgang voor alle belanghebbenden, zoals het Agentschap zelf, FEZ, ADR en de Algemene Rekenkamer.
- Ook kan het digitale handboek administratieve organisatie en interne beheersing als startpunt dienen bij het inzetten van verandertrajecten (inclusief IT-projecten zoals de upgrade van FinanceKit) maar tevens voor het inwerken van nieuwe medewerkers.

Op dit moment zijn afstemmingen met een groot aantal medewerkers over de beheersingsmaatregelen binnen het Agentschap noodzakelijk om een adequaat beeld te verkrijgen door het ontbreken van een dergelijk handboek. Dit illustreert voorts dat veel medewerkers slechts inzicht hebben in een deel van de keten waardoor tevens afdelingsoverschrijdende risico's wellicht onvoldoende worden gemitigeerd. Het totaaloverzicht ontbreekt, hetgeen het risico met zich meebrengt dat kritische beheersingsmaatregelen onbenoemd zijn of ontbreken.

De huidige beschrijvingen van procedures zijn wisselend van kwaliteit, diepgang en aard. Deze procedures en werkbeschrijvingen, veelal in notities, worden doorgaans op Athena gedocumenteerd. Op veel van deze stukken staan aantekeningen, waarvan niet duidelijk is of daaraan opvolging is gegeven. Daarnaast staat achterhaalde informatie in Athena. Ook is de samenhang tussen de verschillende processen niet weergegeven in de verschillende werkprocessen, zoals het geval zou zijn in een alles omvattend handboek. In het verleden heeft het Agentschap hiervoor een AO-medewerker beschikbaar gehad.

Aanbeveling

Stel een digitaal handboek administratieve organisatie en interne beheersing op. Zorg dat in dit handboek de organisatiestructuur, de verschillende processen, risico's en de beheersingsmaatregelen behandeld worden en dat tevens de samenhang tussen de verschillende processen gedocumenteerd is. Geef aan welke rol de diverse afdelingen en medewerkers daarbij vervullen. Beleg deze rol en het beheer en onderhoud van het handboek structureel in de organisatie niet bij de staffunctie 'interne controle', maar bij 'controlling'.

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Procesoverstijgende bevindingen

Handmatige en dubbele processtappen

De activiteiten van het Agentschap kenmerken zich door een hoge mate van repeterende financiële transacties en samenhangende activiteiten. Bij vergelijkende instellingen leidt dit vaak tot een grote mate van automatisering.

Deze automatisering is niet alleen relevant in het kader van efficiëntie, maar met name ook voor het mitigeren van het risico op foutieve verwerking.

Handmatige handelingen

Het is ons opgevallen dat het Agentschap een gedeelte van de handelingen niet heeft geautomatiseerd waar dat wel mogelijk en gewenst is.

- Opvragen en ontvangen van saldo en mutaties per bank in verschillende formaten door middel van handmatige interfaces.
- Dagelijkse afromen en aanzuiveren van de paraplurekeningen bij de verschillende banken is een handmatig proces. Dit proces wordt handmatig uitgevoerd omdat het Agentschap stuurt op een overschot bij DNB kleiner dan EUR 50 miljoen. Hiervoor wordt vooral naar de inkomsten (voornamelijk op de ING paraplurekening van de belastingdienst) gestuurd. Kredietrisico ontstaat wanneer overnight-posities aangehouden worden bij de bank wanneer het saldo niet wordt afgeroomd.
- In het betaalproces wordt niet alleen gebruik gemaakt van de industriestandaard SWIFT, maar ook van electronic banking-pakketten (Deutsche Bank en Royal Bank of Scotland voor betalingen en de overige banken in het kader van saldoregulatie en kasramen).
- In het kader van de financiële verantwoording en risicorapportages maakt het Agentschap veelvuldig gebruik van Excel (zogenaamde 'end-user-computing'). Excel is een goede toepassing voor het maken van analyses. De spreadsheets worden handmatig opgebouwd en zijn niet goed te beveiligen. Het gebruik van Excel spreadsheets brengt als inherente risico met zich mee dat deze foutgevoeliger zijn dan een goed ingeregeld rapport direct uit het systeem. Het Agentschap heeft er niet voor gekozen om rapportages in het systeem in te bouwen.
- Handmatige invoeren van de DTC-veilinguitkomsten vanuit Bloomberg in het back office-systeem. Wij begrijpen dat het Agentschap zich in de evaluatiefase bevindt om dit proces geautomatiseerd plaats te laten vinden.
- Het publiceren (en berekenen) van rentetarieven op de website in het kader van schatkistbankieren kende een handmatige trigger en verliep ten tijde van het onderzoek als een handmatig proces.
- De invoer van de 7-jaars benchmark data in FinanceKit is een grotendeels handmatig en arbeidsintensief proces. Daarnaast ontbreekt een adequate functiescheiding voor de juistheid van de invoer wat mogelijk leidt tot onjuiste managementinformatie.

Dubbele handelingen

Bij het Agentschap worden handelingen binnen processen in een aantal gevallen dubbel uitgevoerd. Daarbij loopt het Agentschap het risico dat quasi controles uitgevoerd worden. Daarnaast is het inefficiënt.

- Het betaalproces is op meerdere plekken binnen SSB belegd. Binnen het betaalproces wordt het klaarzetten van een betaling (transactie gerelateerd) gecontroleerd op een vooraf in te vullen formulier voor interne betalingen, voordat de transactie in SWIFT ingevoerd wordt en weer wordt gecontroleerd.
- Daarnaast dienen de templates binnen SWIFT geblokkeerd te worden voor wijziging bij de invoer van een betaling (vaste gegevens beheer). In de huidige set-up kunnen deze templates worden gemuteerd waardoor de beheersingsmaatregel rondom beheer van templates overbodig zijn.
- Bij het aangaan van een transactie is het beoordelen van de front- office confirmatie overbodig. De transactie is veelal aan de telefoon door de dealers overeengekomen. Het afstemmen van de confirmatie is een proces om ervoor te zorgen dat geen fouten zijn gemaakt in de vastlegging.

Aanbeveling

Wij bevelen aan om de processen te beoordelen en waar mogelijk de handmatige handelingen te minimaliseren. Daarbij geldt dat de primaire registratie een belangrijk moment is binnen het proces en daarnaast waar mogelijk vanuit één databestand (FinanceKit, SWIFT, etc.) de relevante gegevens moeten worden gebruikt.

Dit zou onder andere kunnen leiden tot het heroverwegen van het gebruik van gestandaardiseerde SWIFT berichten (MT berichten) voor het beoordelen van de dagelijkse bankmutaties en standen. Deze bestanden lenen zich bij uitstek door hun uniforme formaat voor verdere verwerking, ongeacht de tegenpartij.

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Procesoverstijgende bevindingen

Daarnaast dient voor de risico-informatie en financiële informatie meer gebruik te worden gemaakt van de functionaliteiten van FinanceKit om de kans op fouten in de verwerking in Excel tot een minimum te beperken.

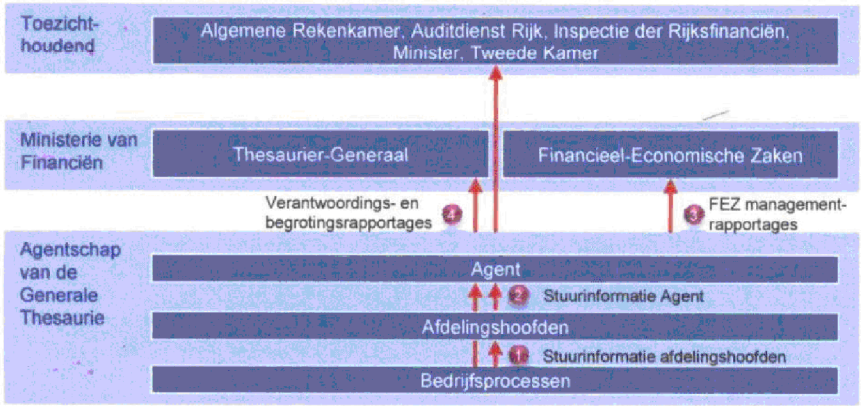
Ten aanzien van het stroomlijnen van de processen lijkt autorisatie van de betalingen in SWIFT op basis van het brondocument in plaats van een document met overgenomen gegevens meer passend. Het controleren van alleen de back office-confirmatie is afdoende om het proces te beheersen.

Standaardbetalingen kunnen beter via vaste (niet muteerbare) templates worden uitgevoerd en niet in een muteerbaar template zoals nu het geval is. Dan kan één keer het template beoordeeld worden en daarna kunnen individuele betalingen op minder aspecten worden beoordeeld.

Frequentie en diepgang rapportages

De aansturing van het Agentschap gebeurt op basis van financiële en niet-financiële informatie op verschillende niveaus in de organisatie. Naast de aansturing van het Agentschap is bepaalde periodieke informatie ook van belang in de verantwoording naar de omgeving van het Agentschap (ministerie, Tweede Kamer, FEZ, ADR etc.).

In onderstaande figuur zijn de informatiestromen van de rapportages opgenomen die binnen de reikwijdte van dit onderzoek vallen.



Op basis van ons onderzoek is gebleken dat de beschikbare rapportages beperkt zijn in frequentie en dat de gehanteerde definities voor de verschillende financiële en risico-indicatoren niet eenduidig zijn. Daarnaast is de totstandkoming van de verschillende rapportages onvoldoende gedocumenteerd.

Aanbeveling

De aanbeveling is opgesplitst per gebruiker en de behoefte van de verschillende functies en organen. Wij zouden periodieke en gestandaardiseerde rapportages verwachten die onder andere de volgende aspecten bevatten om daarmee het risicobeheer binnen het Agentschap inzichtelijker te maken en daarmee te verbeteren. Het is noodzakelijk om deze minimale set aan rapportages op korte termijn in te richten.

1) Informatie ten behoeve van afdelingshoofden voor dagelijkse aansturing:
   - Liquiditeitrisico – dagelijks overzicht met de kasraming aankomende dagen en realisatie vorige dag, waarin verschillen tussen de raming en realisatie worden toegelicht. Een dergelijke rapportage (week- en maandnota kasramers) wordt nu op een hoog aggregatieniveau gerapporteerd. Een dergelijk overzicht kan worden gecombineerd met het huidige overzicht van in- en uitgaande kasstromen.
   - Renterisico - dagelijks overzicht van het actuele renteprofiel van de staatschuld (inclusief swaps) versus het 7-jaars benchmark beleid. Deze rapportage dient tevens om aan te tonen dat de transacties vanuit het swapschema daarwerkelijk zijn aangegaan. Tenslotte dient het effect van de re-balancing en eventuele niet ingedekte posities op het actuele profiel afzonderlijk inzichtelijk te worden gemaakt.
   - Renterisico – dagelijks overzicht van actuele renteprofiel van het geldmarktboek. De huidige rapportage vanuit de back-office voldoet in grote lijnen voor wat betreft risicoprofiel ten opzichte van de EONIA door middel van de VaR. De resultaten per boek zijn door het ontbreken van een benchmark voor de DTC en ECP transacties ten opzichte van EONIA beperkt qua informatiewaarde. Tevens ontbreekt een kwalitatieve toelichting in dit rapport van posities en ontwikkelingen.
   - Kredietrisico – dagelijks overzicht met betrekking tot het werkelijke kredietrisico van alle partijen (alle producten) in één overzicht ten opzichte van de limieten van de respectievelijke tegenpartijen. Daarbij dient rekening te worden gehouden met risicomitigerende zaken zoals uitgewisseld onderpand, maar ook met juridische mogelijkheden om posities tegen elkaar te verrekenen in geval van een faillissement;

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Procesoverstijgende bevindingen

- Kredietrisico – signaleringsrapportage (incidentrapportage) voor transacties buiten het kredietrisicobeleid (o.a. niet toegestane swap tegenpartij) dan wel kredietoverschrijdingen. Een kopie daarvan dient tevens ter informatie naar de Agent te worden gestuurd;
- Kredietrisico – dagelijkse rapportage met betrekking tot kredietrisico (uitstaand saldo per type product) inzake tegenpartijen schatkistbankieren ten opzichte van de limieten;
- Financieel – dagelijkse financiële informatie over de verschillende balansposities en de (effectieve) rentelasten per producttype, inclusief een korte analyse van de trend in de tijd. De analyse van de rentelasten op dagbasis heeft tevens als doel om eventuele onjuistheden in verwerking of invoer van rentetarieven tijdig te onderkennen.
- Operationeel – incidenten en verstoringen in het bedrijfsproces (o.a. foutieve invoer transacties, onjuiste betaling, beschikbaarheid systemen, gebruik SUA account).

2) Managementinformatie Agent

De Agent ontvangt een uitgebreide managementinformatie binnen een week na het einde van de maand. De opzet van het rapport borgt de meeste aspecten waarvan wij zouden verwachten dat die periodiek aan de Agent worden gerapporteerd. Wij menen echter dat de volgende aspecten nog kunnen worden toegevoegd:

- Renterisico – het actuele renteprofiel van de DSL wordt op een hoog aggregatieniveau in een grafiek gepresenteerd. Per maand zou meer diepgang in het actuele profiel versus het werkelijke profiel worden verwacht waarbij ook de analyse in het maandrapport meer zelfstandig leesbaar is.
- Renterisico – in de maandrapportage ontbreekt het renteprofiel van het geldmarktboek en de ontwikkeling van dit profiel over de maand ten opzichte van de gestelde limieten.
- Kredietrisico – de rapportage is nu op een hoog geaggregeerd niveau. Het inzicht in individuele partijen is nu beperkt en tevens worden eventuele overschrijdingen van limieten in de maand (alle producten inclusief rekening courant) niet inzichtelijk gemaakt.
- Financieel – in het rapport wordt geen financiële informatie opgenomen. Wij begrijpen dat daarvoor de kwartaalrapportages ook deels dienen. Wij achten deze frequentie te laag vanuit een beheersingsperspectief, waardoor tevens de analyse snel op een te hoog niveau plaatsvindt.
- Operationeel – naast de presentatie van het gebruik van de SUA account zouden overige uitkomsten van interne beheersings- en controlemaatregelen (bijvoorbeeld uit hoofde van de incidentenrapportage) aan de maandrapportage kunnen worden aangehecht.

3) Periodieke informatieverstrekking aan FEZ

De informatieverstrekking aan FEZ dient verder te worden geïntensiveerd. Deze informatie zou daarbij direct afgeleid moeten worden van de reeds aanwezige of voorgestelde rapportages. Deze rapportages zouden in één overzicht gebundeld kunnen worden.

- Renterisico – maandelijkse rapportage werkelijk renteprofiel van de staatschuld en geldmarktboek te opzichte van de benchmark. Eventuele afwijkingen worden daarbij toegelicht.
- Renterisico – maandelijkse rapportage rentegevoeligheid van staatschuld en geldmarktboek bij parallelle verschuivingen in de rentecurve (impact op totale rentelasten voor Agentschap);
- Financieel – maandelijkse rapportage met omvang financiering (geldmarkt en staatschuld) alsmede rentelasten voor de periode en herfinancieringrisico. Daarnaast zou deze financiële informatie ook financiële gegevens per maand moeten bevatten die relevant zijn voor de uiteindelijke jaarrekening;
- Operationeel – maandelijkse rapportage inzake schatkistbankieren inclusief aantal nieuwe deelnemers, totalen IRC LEDA stand en ontwikkelingen.
- Operationeel – uitkomsten van interne beheersings- en controlemaatregelen. Dit zou met name relevant zijn na de mogelijk invoering van een verbijzonderde interne controlefunctie binnen het Agentschap.

4) Verantwoordings- en begrotingsrapportage

- Informatie ten behoeve van de jaarrekening. Deze dient primair te worden afgeleid van de reeds opgestelde en intern beoordeelde informatie zoals genoemd in de voorgaande paragrafen.
- Ad-hoc beantwoorden van Kamervragen.

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Procesoverstijgende bevindingen

Toepassen van het 'three lines of defence' principe

Bij grotere ondernemingen en zeker in de financiële wereld is het gebruikelijk om voor de interne beheersing een model met 'three lines of defence' te hanteren:

- de beheersingsmaatregelen zoals opgenomen in de bedrijfsprocessen;
- verbijzonderde afdelingen voor beheersing van risico's, zoals een afdeling Risicobeheersing; en
- onafhankelijke verschaffers van *assurance* zoals een afdeling Interne Controle en een Interne Audit Dienst.

De organisatie-inrichting van het Agentschap voldoet op een aantal punten niet aan de vereisten die hierboven zijn geformuleerd. De oorzaken hiervan moeten waarschijnlijk worden gezocht in de historie van de entiteiten waaruit het Agentschap is ontstaan. Bij de fusie van het Agentschap, dat voorheen in Amsterdam was gevestigd, en de afdeling Centraal Kasbeleid van het ministerie van Financiën in Den Haag, is de organisatie-inrichting niet rigoureus herzien en heeft het Agentschap zijn autonome karakter binnen het ministerie van Financiën behouden. De organisatie is mede hierdoor weinig formeel. Wat we veel horen is dat 'de uitkomst van het handelen van belang wordt geacht, hoe het doel wordt bereikt is minder relevant'.

Binnen enkele afdelingen vinden activiteiten plaats die kenmerken hebben van staffuncties. Deze zijn evenwel niet als zodanig georganiseerd en gepositioneerd.

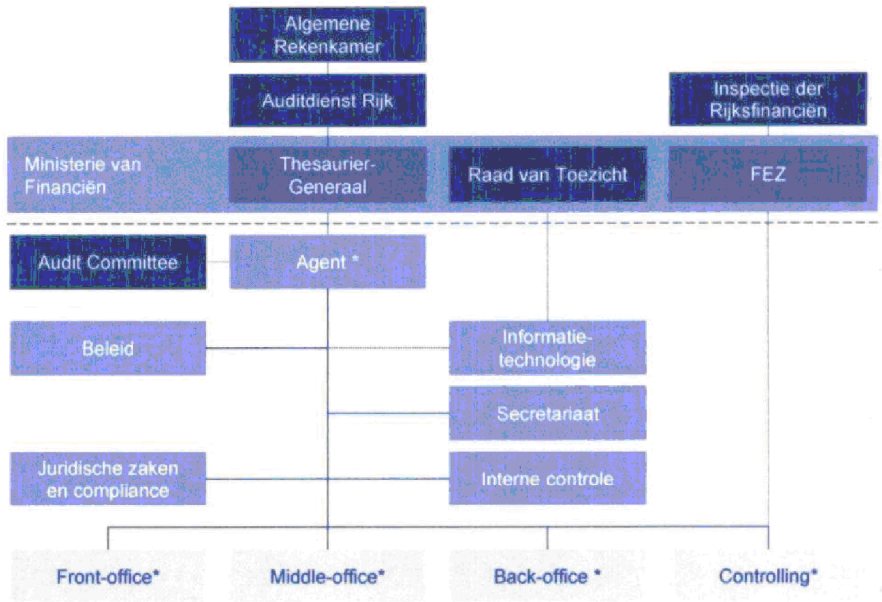
De afdeling Beleid en Risicomanagement combineert functies en taken die voor een effectieve interne beheersing van elkaar gescheiden moeten zijn: managementtaken, vaststellen welke transacties door de front-office uitgevoerd moeten worden, risicobeheersing (middle-office), juridische zaken, compliance en ad hoc controles. Als gevolg hiervan heeft deze afdeling een dominante positie binnen het Agentschap. De afdeling Staatsschuld- en Schatkistbeheer combineert functies en taken die van elkaar gescheiden behoren te zijn: middle-office, back-office en controlling.

Als gevolg van het ten dele ontbreken van de primaire controletechnische functiescheidingen is het Agentschap genoodzaakt om het 4-ogenprincipe (tijdelijk zelfs 6-ogenprincipe) veelvuldig toe te passen. Dit is evenwel een wat gekunstelde beheersingsmaatregel die in veel gevallen kan worden vermeden door toepassing van de juiste functiescheidingen. Daarnaast is het niet de meest krachtige oplossing waardoor onnodige risico's worden gelopen. Het ontbreekt het Agentschap aan een verbijzonderde afdeling interne controle ('third line of defence').

FEZ heeft beperkte capaciteit en expertise ingezet voor de toezichtrol op het Agentschap. Deze capaciteit en expertise is onvoldoende om als gelijkwaardige partij met medewerkers van het Agentschap te werken. Daardoor staat FEZ ons inziens teveel op afstand.

Aanbeveling

Om verbeteringen in de procesgang en de beheersingsmaatregelen een goede voedingsbodem en draagvlak te geven, is het van belang om de organisatie-inrichting van het Agentschap te wijzigen. De rollen van FEZ en de third line of defence met betrekking tot het Agentschap dienen ons inziens anders te worden ingevuld. De nieuw te vormen structuur is in onderstaand figuur weergegeven.



Noot: * Hoofden afdelingen en de (plaatsvervangend) agent vormen het managementteam

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Procesoverstijgende bevindingen

De belangrijkste voorgestelde wijzigingen zijn:

- De nieuw te vormen afdeling middle-office toetst en analyseert de transacties en posities van de front-office (dit zijn thans ten dele taken van Beleid en Risicomanagement en van Staatsschuld- en Schatkistbeheer). Daarnaast heeft de middle-office ook een taak in de operationele analyses met betrekking tot het betalingsverkeer en het schatkistbankieren.
- De nieuw te vormen afdeling Controlling is verantwoordelijk voor de analyse van de cijfers en het voorzien in de informatiebehoefte binnen en buiten het Agentschap (FEZ, EU, CBS), de kas/trans-reconciliatie, de administratieve verwerking van de crisismaatregelen en begrotingsvoorbereiding (dit zijn thans taken van Staatsschuld- en Schatkistbeheer). Deze afdeling maakt onderdeel uit van het Agentschap en heeft een functionele lijn naar FEZ.
- De betrokkenheid van FEZ bij het Agentschap wordt vergroot door meer capaciteit en grotere expertise in te zetten voor de toezichtrol op het Agentschap. Dit moet het mogelijk maken om als gelijkwaardige partij met medewerkers van het Agentschap te werken. FEZ moet zich hierbij richten op het analyseren van adequate periodieke informatie over financiële en operationele aspecten, bespreken van de ontwikkelingen met medewerkers van het Agentschap en het adviseren over en richting geven aan het beleid van het Agentschap voor de financiële en operationele beheersing.
- De nieuw te vormen staffunctie Interne controle vervult in opdracht van de Agent de verbijzonderde interne controlefunctie binnen het Agentschap. Jaarlijks wordt een controleplan opgesteld en vastgesteld in overleg met de Agent. Het is van belang dat deze afdeling onafhankelijk is van de primaire processen en deze onderzoekt. Als basis voor de normstelling kan het 'handboek' dienen, waarin de opzet beschreven is van de beheersingsmaatregelen. De afdeling rapporteert primair aan de Agent en secundair aan ADR en FEZ. De staffunctie Interne controle kan intern worden ingericht of kan worden uitbesteed aan een accountantskantoor. ADR zou in theorie deze functie ook kunnen vervullen maar is hiertoe niet goed gepositioneerd omdat ADR als wettelijke taak heeft de controle van de jaarrekening uit te voeren.
- De Raad van Toezicht (RvT) is een orgaan met een combinatie van generalisten en specialisten die toezicht houdt op de bedrijfsvoering en het risicobeheer van het Agentschap. De RvT zou kunnen bestaan uit de [redacted] en FEZ, aangevuld met ADR. De agenda van de RvT bevat onderwerpen als de planning, voortgang en rapportages van de afdeling Interne Controle, de periodieke managementinformatie en de jaarrekening.
- ADR en de Algemene Rekenkamer besteden meer aandacht aan de operationele risico's binnen het Agentschap. Hiertoe neemt ADR in elk geval kennis van de werkzaamheden en rapportages van de staffunctie Interne controle. Daarbij bepaalt ADR of en in welke mate ADR gebruik kan maken van de werkzaamheden van de staffunctie Interne controle ten behoeve van de controle van de jaarrekening en of ADR aanvullende werkzaamheden moet uitvoeren.

Overige aandachtsgebieden zijn:

- Binnen het Agentschap wordt een managementteam ingericht waarbinnen alle functies en afdelingen zijn vertegenwoordigd. Het managementteam staat onder leiding van de Agent en geeft op evenwichtige wijze aandacht aan de primaire bedrijfsprocessen, de financieel-administratieve processen en de daarmee samenhangende risico's.
- De nieuw te vormen afdeling Back-office is onder meer verantwoordelijk voor de administratieve verwerking van transacties van de front-office, het laten stellen van zekerheden, het voorbereiden van betalingen en de kasraming (dit zijn thans taken van Staatsschuld- en Schatkistbeheer). Daarnaast zijn zij ook verantwoordelijk voor het schatkistbankieren en het uitvoeren van het betalingsverkeer.
- Staffuncties worden als zodanig onderkend en ingericht, onder directe aansturing en verantwoordelijkheid van de Agent:
  - beleid (dit zijn thans taken van Beleid en Risicomanagement);
  - juridische zaken en compliance (dit zijn thans taken van Beleid en Risicomanagement); en
  - secretariaat.
- De nieuw te vormen staffunctie Beleid bereidt beleid voor over de financiering van de staatsschuld, schatkistbankieren en betalingsverkeer en verzorgt de publicaties van het Agentschap (dit zijn thans taken van Beleid en Risicomanagement). Het beleid wordt besproken en geaccordeerd door het managementteam.

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Procesoverstijgende bevindingen

Een gedetailleerde beschrijving van de voorgestelde functies en taken wordt gegeven in de bijlage.

Bij de uitwerking van de aanbevelingen in de praktijk kan de vraag opkomen welke aanbevelingen over de organisatie van het grootste belang zijn en waar eventueel op goede gronden concessies kunnen worden gedaan. In dit stadium kunnen wij niet alle consequenties van een implementatie overzien maar stippen wij enkele aspecten aan:

Wij hebben begrepen dat de overheid het begrip 'staffuncties' als zodanig niet kent. Hiermee wordt bedoeld een functie onder directe aansturing van de leiding (in dit geval de Agent) zonder eigen afdelingsstructuur. In de context van het Agentschap kan de voorgestelde staffunctie Juridische zaken en compliance zonder onoverkomelijke bezwaren worden samengevoegd met de staffunctie Beleid of door uitbesteding elders binnen het ministerie worden ondergebracht. De staffunctie Informatietechnologie is thans al uitbesteed aan het ministerie waarbij enkele medewerkers specifiek voor het Agentschap werkzaam zijn.

Het verdient vanzelfsprekend de voorkeur dat de afdelingen front-, middle- en back-office en controlling separaat bestaan. Wanneer hier een concessie wenselijk of noodzakelijk mocht zijn, kan worden overwogen om de taken en functies van de middle-office en controlling onder gezamenlijke leiding te plaatsen door deze in één afdeling samen te voegen. De middle-office is primair verantwoordelijk voor de beheersing van de (markt)risico's en de monitoring en bewaking van transacties en posities, een controlerende functie. De afdeling controlling is primair verantwoordelijk voor de financieel-economische ondersteuning en het afleggen van verantwoording, maar niet de primaire vastlegging van transacties, een rapporterende functie. De benodigde expertise voor beide functies verschilt en deze opereren in aanleg beter gescheiden. Samenvoeging hoeft evenwel niet te leiden tot doorbreking van essentiële functiescheidingen die zou kunnen resulteren in verzwakte controles of verhoogde foutkans in de rapportages en verantwoordingen.

De andere afdelingen, waaronder Interne controle, moeten onafhankelijk van elkaar bestaan en de juiste functie en taken toebedeeld krijgen.

Organisatie inrichting met primaire en secundaire functiescheiding

Een effectieve en efficiënte organisatiestructuur draagt in belangrijke mate bij aan de kwaliteit en effectiviteit van de interne beheersingsmaatregelen.

Om tot een effectieve en efficiënte organisatiestructuur te komen is het noodzakelijk om deze optimaal af te stemmen op de strategie van de organisatie en desgewenst flexibel aan te passen aan ontwikkelingen. De organisatie-inrichting moet voorts gebaseerd zijn op een logische inbedding van de bedrijfsprocessen.

De verdeling van functies en taken wordt mede bepaald door primaire controletechnische functiescheidingen:

- Beschikken - leiding (Agent, managementteam);
- Uitvoeren - front-office;
- Controleren - middle-office;
- Registreren - back-office/controlling.

Daarnaast is sprake van specialistische expertise (bv. verbijzonderde staffuncties of functies in de 'tweede lijn').

De organisatie-inrichting van het Agentschap voldoet op een aantal punten niet aan de vereisten die hierboven zijn geformuleerd. Door het ontbreken van voldoende toegankelijke documentatie over en inzicht in de bedrijfsactiviteiten en –processen bestaat het risico dat afdelingen meer opereren als silo's naast elkaar dan dat sprake is van een geïntegreerde ketenbenadering door en over de afdelingen heen.

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

1912452 03024

Procesoverstijgende bevindingen

De niet-optimale organisatiestructuur en autonome status van het Agentschap worden door de 'omgeving' als *fait accompli* beschouwd en niet ter discussie gesteld. In rapporten van ADR en de Algemene Rekenkamer over de afgelopen jaren wordt geen melding gemaakt van verbeterpunten die uit onderzoeken voortvloeien, afgezien van reacties op de onregelmatigheden die het Agentschap zelf heeft gesignaleerd. ADR controleert de jaarrekening van het Agentschap. Slechts op verzoek en in overleg worden additionele werkzaamheden uitgevoerd.

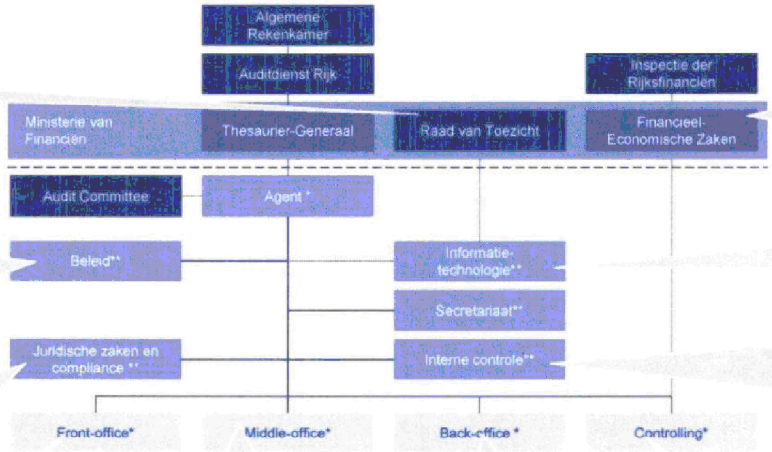
Aanbeveling

De opzet en inrichting van de bedrijfsprocessen en de beschrijving hiervan wordt gebaseerd op een ketenbenadering waarbij niet zozeer de activiteiten van een individuele (sub)afdeling centraal staan maar de primaire bedrijfsprocessen door alle (sub)afdelingen heen. Daarbij wordt expliciet aandacht gegeven aan primaire en secundaire controletechnische functiescheidingen. Functievermenging op het niveau van individuen en op het niveau van afdelingen worden weggenomen.

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Fase 4: Uitvoeren van het onderzoek van opzet en werking

Functies en afdelingen 'optimale organisatie' Agentschap



Noot
* Hoofden afdelingen en de (plaatsvervangend) agent vormen het managementteam
** Staffunctie, geen volwaardige afdeling (inclusief afdelingshoofd etc.)

Raad van Toezicht

- Toezichthouden op bedrijfsvoering en risicobeheer.

Beleid en publicaties

Voorbereiden van beleid, strategie en benchmarks voor de financiering van de staatsschuld en schatkistbankieren ten behoeve van besluitvorming door het managementteam

- Voorbereiden van beleid voor de financiering van de staatsschuld, waaronder instrumenten en technieken voor het reduceren van kosten en risico's.
- Analyseren van de geprognosticeerde financieringsbehoefte (in samenwerking met de back-office) en bepalen van de implicaties voor de financieringsstrategie.
- Voorbereiden van beleid voor het schatkistbankieren.

Juridische zaken en compliance

Adviseren van het managementteam over de juridische consequenties van de financiering van de staatschuld en het schatkistbankieren en de transacties en verplichtingen die hieruit voortvloeien.

- Eraan bijdragen dat de bedrijfsvoering in overeenstemming is met wet- en regelgeving, standaardvoorwaarden (bv. ISDA) en specifieke overeenkomsten.
- Assisteren door juridisch onderzoek en advies in het bijzonder over nieuwe producten en bijzondere productvoorwaarden (bv. derivaten en zekerheidstellingen).
- Deelnemen aan het ontwikkelen en actualiseren van de regelingen en voorwaarden van het Agentschap.
- Deelnemen aan onderhandelingen over specifieke overeenkomsten met marktpartijen.

Front-office

Op basis van goedgekeurd beleid en limieten onderhandelen met marktpartijen en uitvoeren van transacties op de geld- en kapitaalmarkt, incl. IRS's 7-jrs benchmark.

- Volgen en analyseren van marktontwikkelingen.
- Onderhouden van contacten met marktpartijen.
- Adviseren over marktontwikkelingen en de gevolgen hiervan voor de financiering van de staatsschuld.
- Adviseren over tarieven en kosten, onder meer voor monetair beleid, bijzondere financieringen en garanties.
- Aangaan van geld- en kapitaalmarkttransacties.
- Reguleren van het schatkistsaldo op basis van de kasraming

Relatiebeheer schatkistbankieren, onderhouden van contacten met cliënten.

Periodieke aanbesteding van het betalingsverkeer van het Rijk.

Middle-office

Op basis van goedgekeurd beleid en limieten, ontwikkelen van een stelsel van maatregelen voor (markt)risicobeheersing, waaronder begrepen de ontwikkeling van modellen, alsmede de monitoring en bewaking van de dagelijkse transacties en daaruit voortvloeiende posities.

- Toetsing transacties aan: Beleid; Limieten; Tegenpartijrisico's; Swapschema.
- Toetsing financiering aan 7-jaars benchmark
- Analyse van de rentelasten versus benchmarks en strategische doelen.
- Risicomodellen voor de totale financieringsportefeuille (deterministische scenarioanalyse, stochastische simulaties).
- Analyse van mogelijke beperkingen in de financieringsmogelijkheden en de gevolgen voor de strategie.
- Adviseren over analyses van de portefeuille, risico's en lasten en de gevolgen hiervan voor de financiering van de staatsschuld.
- Monitoren van de operationele risico's waaronder 'business continuity', 'disaster recovery' en gedocumenteerde richtlijnen voor operationele risico's voor de gehele procesketen.
- Voorbereiden van publicaties en presentaties in het kader van de financiering(portefeuille) en investor relations.

Back-office

Operationele en controlerende taken betreffende transactiebevestigingen, afwikkeling van transacties, totaalaansluitingen en betalingen, alsmede het verzorgen van de administratieve vastlegging van transacties en posities op basis van de front-office 'deal capture'.

- Afstemming van transactiegegevens volgens de front-office met externe confirmaties van de back-office van de tegenpartij.
- Verwerken, registreren en afwikkelen van de transacties nadat deze bevestigd zijn.
- Laten stellen van zekerheden.
- Aansluiten van gegevens van externe partijen en bankiers op de gegevens volgens de eigen administratie.
- Voorbereiden afwikkeling van transacties.
- Betalingen van rente en aflossingen.
- Administratief beheer van de staatschuld.
- Uitwerken kasraming ten behoeve van de saldoregulering door de front-office .

Financieel-Economische Zaken

- Analyseren van periodieke informatie over financiële positie, (waaronder rente- krediet- valuta- en liquiditeitsrisico's en processen (operationele risico's).
- Bespreken van de ontwikkelingen van het Agentschap.
- Adviseren over en richting geven aan het beleid van het Agentschap voor de financiële en operationele beheersing.

Informatietechnologie

- Functioneel beheer van de IT-systemen.
- Beheer logische toegang.
- Adviseren van gebruikers over upgrades.
- Recovery- en uitwijkprocedures.

Interne controle

- Onafhankelijk en objectief uitvoeren van onderzoeken (o.a. operational audits) en adviseren om meerwaarde te leveren en de operationele activiteiten van het Agentschap te verbeteren.
- Helpen om de doelstellingen van het Agentschap te realiseren door met een systematische, gedisciplineerde aanpak de effectiviteit van de processen van aansturing en risicobeheersing te evalueren en te verbeteren.

Noot: Gelet op de beperkte omvang van de organisatie van het Agentschap en de benodigde specifieke expertise, kan deze functie worden uitbesteed aan een gespecialiseerde externe dienstverlener.

Controlling

Financieel-economische ondersteuning van de bedrijfsvoering en het management, afleggen van verantwoording voor interne en externe belanghebbenden.

- Planning en control-cyclus.
- Voeren van de financiële administratie.
- Analyse van de cijfers.
- Voorzien in informatiebehoefte.
- Managementinformatiesysteem.
- Periodieke financiële rapportages: FEZ , o.a. over de gevolgen van de financiering(slasten) voor de begroting; 'Brussel'; CBS.
- Kas/trans-reconciliatie.
- Begroting, budgettering, jaarrekening.

Noot: FEZ is als controlier van het ministerie van Financiën naast de Agent functioneel (mede) verantwoordelijk voor het financieel beheer bij het Agentschap. FEZ dient voldoende capaciteit en expertise in te zetten om deze toezichtrol op het Agentschap goed te kunnen vervullen en om als gelijkwaardige partij met de medewerkers van het Agentschap te werken. De informatie die hiervoor benodigd is dient te worden gedefinieerd en met de juiste periodiciteit door de afdeling controlling van het Agentschap aan FEZ te worden verstrekt.

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Procesoverstijgende bevindingen

Kwalitatieve analyse personele bezetting en cultuuraspecten

Een kwalitatieve analyse van de personele bezetting en onderzoek van cultuuraspecten maken geen deel uit van de reikwijdte van ons onderzoek. Niettemin is ons door de opdrachtgever verzocht om de indrukken die wij tijdens onze werkzaamheden over deze aandachtsgebieden hebben opgedaan, zonder dat wij hiernaar diepgaand onderzoek hebben uitgevoerd, te vermelden in ons rapport. Wij komen in de volgende paragrafen aan dit verzoek tegemoet, waarbij wij aantekenen dat onze indrukken niet zijn gebaseerd op diepgaand onderzoek en niet zijn onderbouwd met bijvoorbeeld afgestemde gespreksverslagen.

Kwalitatieve analyse personele bezetting

Tijdens onze werkzaamheden bij het Agentschap is ons niet gebleken dat de medewerkers teveel taken en verantwoordelijkheden toebedeeld hebben gekregen. We hebben bij ons onderzoek een aantal overlappende beheersingsmaatregelen geïdentificeerd en handmatige handelingen die beter geautomatiseerd kunnen worden, vooral in de processen kasramen, saldoreguleren, betalingsverkeer en het confirmatieproces van de swapcontracten. Het reduceren van overlappende beheersingsmaatregelen en optimale toepassing van automatisering kunnen leiden tot verhoogde efficiëntie en reductie van de kans op fouten in het verwerkingsproces.

Bij het schatkistbankieren is een relatief groot aantal accountmanagers betrokken. Het aantal operationele handelingen dat binnen het Agentschap in dit kader wordt uitgevoerd is beperkt. De accountmanagers zijn beschikbaar omdat op korte termijn een groot aantal aan te sluiten deelnemers wordt verwacht. De uitwerking van de juiste rapportages over deze activiteit zal een extra belasting voor de organisatie teweeg brengen. Het Agentschap zal moeten nagaan of de gewenste expertise hiervoor in de organisatie aanwezig is.

Wij doen geen uitspraken over de taakstelling die gerealiseerd kan worden. Wij onderkennen dat de expertise die benodigd is voor de taken die kunnen komen te vervallen (het wegnemen van overlappende handelingen, het automatiseren van handmatige handelingen) meestal niet overeenkomt met de expertise die benodigd is voor aangepaste en nieuw in te richten taken (bijvoorbeeld optimalisering van de IT, het inrichten van rapportages en de functie verbijzonderde interne controle).

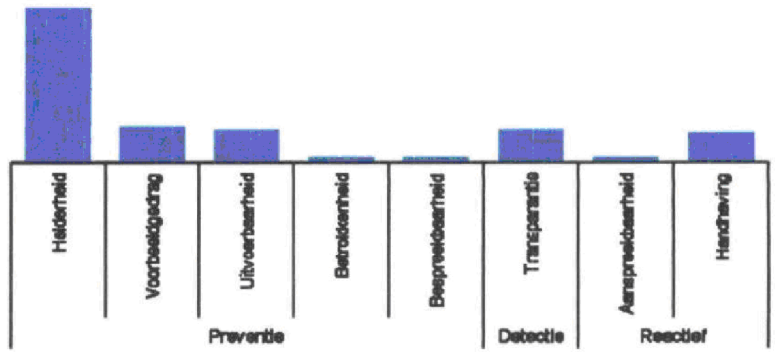
Cultuuraspecten

Een goede bedrijfscultuur is van groot belang om de werking van de beheersingsmaatregelen te laten slagen, zoals wij in fase 3 bij het normenkader uiteen hebben gezet. Het Agentschap heeft onderkent dat bij het doorvoeren van verbeteringen in de organisatie en de interne beheersing deze cultuuraspecten de nodige aandacht moeten krijgen. Om deze reden is het Agentschap enige tijd geleden een project gestart om de cultuuraspecten te verbeteren en deze cultuuraspecten maken deel uit van de organisatiebrede verbeterplannen.

Bij ons onderzoek van de processen en de beheersingsmaatregelen en de gesprekken met medewerkers is ons een aantal zaken opgevallen. In het schema hieronder zijn deze gecategoriseerd. Onze waarnemingen zijn veelal gerelateerd aan het aspect 'helderheid'.

Wij geven het Agentschap in overweging om onze waarnemingen te betrekken bij het project rond de cultuuraspecten indien en voor zover dat nog niet is gebeurd. Hierna lichten wij onze waarnemingen toe.

Aandachtspunten cultuuraspecten



© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Procesoverstijgende bevindingen

Preventie: zaken die voorkomen dat 'fouten' gemaakt worden

Helderheid:

De organisatie is nog onvoldoende geformaliseerd. De uitkomst van het handelen wordt van belang geacht, hoe het doel wordt bereikt krijgt onvoldoende aandacht. In de werkbeschrijvingen zijn verantwoordelijkheden dikwijls niet gedefinieerd. Verantwoordelijkheden zijn ook niet altijd duidelijk bepaald, zoals bij het opstellen van de begroting of bij limietoverschrijding van de interne rekening-courant. Creativiteit en innovatie worden gestimuleerd. Het managementteam geeft sturing met behoud van vrijheidsgraden. Tijdens onze gesprekken met medewerkers is gebleken dat niet alle medewerkers in dezelfde 'keten', zoals van het afsluiten van een lening tot het afwikkelen van betalingen, zich bewust zijn van elkaars taken en verantwoordelijkheden.

Voorbeeldgedrag:

De leiding van het Agentschap representeert vooral de afdelingen BRS en CMK, waarbij het accent ligt op het afsluiten van de juiste transacties tegen een goede prijs. De crisismaatregelen en de 'vraagbaakfunctie' die het Agentschap binnen het ministerie vervult, hebben veel aandacht van het management en de deskundigen op de terreinen macro-economie en geld- en kapitaalmarkten gevraagd. Het belang van het juist en volledig registreren van de transacties, adequate controle van de front-office door de middle-office of back-office en het opstellen van betrouwbare rapportages is hierdoor onvoldoende belicht geweest.

Uitvoerbaarheid:

Het agentschap voert veel handelingen handmatig uit die geautomatiseerd kunnen worden. Er zijn ook beheersingsmaatregelen die dubbel uitgevoerd worden en daardoor overbodig zijn.

Detectie: zaken die 'fouten' aan het licht brengen

Transparantie:

Het ontbreken van een goede incidentenregistratie en het juist inrichten van functiescheidingen maakt het detecteren van onvolkomenheden moeizaam. Daarnaast ontbreken essentiële rapportages aan verschillende organisatieonderdelen.

Reactief: zaken die voor een oplossing van 'fouten' zorgen

In korte tijd is een groot aantal operationele incidenten geadministreerd. Daarbij zijn ook de onrechtmatigheden geconstateerd die aanleiding waren voor het onderzoek dat wij hebben uitgevoerd. Wij hebben niet kunnen vaststellen tot welke specifieke maatregelen deze voorvallen hebben geleid, bijvoorbeeld verscherpte handhaving van beheersings-maatregelen of het aanspreken van medewerkers op hun handelen.

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Bijlage 5:

Deelrapportage Fase 4-B:

Uitvoeren van het onderzoek van opzet, bestaan en werking

Datum: 26 november 2013

Inhoudsopgave

		Pagina
1.	**Inleiding en uitgevoerde werkzaamheden**	**61**
2.	**Overzicht samenvatting bevindingen**	**62**
	▪ Beleid geld- en kapitaalmarkt	62
	▪ Uitgifte Staatsleningen	63
	▪ Uitgifte Schatkistpapier	64
	▪ Grootboeken der nationale schuld	65
	▪ Interest rate swaps	66
	▪ Euro commercial paper	67
	▪ FX swaps	68
	▪ Geldmarkttransacties	69
	▪ Schatkistbankieren	70
	▪ Betalingsverkeer	71
	▪ Verjaarde waarden	72
	▪ Financiële rapportages	73
	▪ IT- Logische toegangsbeveiliging	74
	▪ Kredietrisico proces	75
	▪ Renterisico proces	76

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Inleiding en uitgevoerde werkzaamheden

Inleiding

In overeenstemming met de opdrachtbevestiging van 5 augustus 2013 'Nadere overeenkomst behorende bij de raamovereenkomst 'interdepartementale uitbesteding van externe audit capaciteit'- perceel 4 (integrated auditing) met contractnummer 201300123.031.045, voeren wij een onderzoek uit naar het financieel beheer van het Agentschap van de Generale Thesaurie (het Agentschap).

Op basis van ons plan van aanpak stellen wij deelrapportages op over de verschillende fasen van onderzoek. De vierde deelrapportage is verdeeld in een deelrapportage 4-A en deelrapportage 4-B. Rapportage 4-A bevat de belangrijkste bevindingen en aanbevelingen op organisatieniveau. Rapportage 4-B bevat de detailbevindingen en aanbevelingen van de processen die bij het onderzoek zijn betrokken. Dit betreft de deelrapportage 4-B.

Aanpak van het onderzoek

Fase 4 heeft als doel het uitvoeren van de detailwerkzaamheden over opzet, bestaan en werking. In deze rapportage worden de hoofdbevindingen weergegeven.

Uitgevoerde werkzaamheden

Het onderzoek naar het financieel beheer van het Agentschap is gericht op het beoordelen van de opzet en het toetsen van het bestaan van interne beheersingsmaatregelen door de bestaande interne procedures te vergelijken met het normenkader voor de processen die onderzoekstype 'beperkt' hebben gekregen. Voor de onderdelen die onderzoekstype 'diepgaand' hebben gekregen is een beoordeling gedaan van opzet, bestaan en werking van de beheersingsmaatregelen.

Opbouw rapportage en leeswijzer

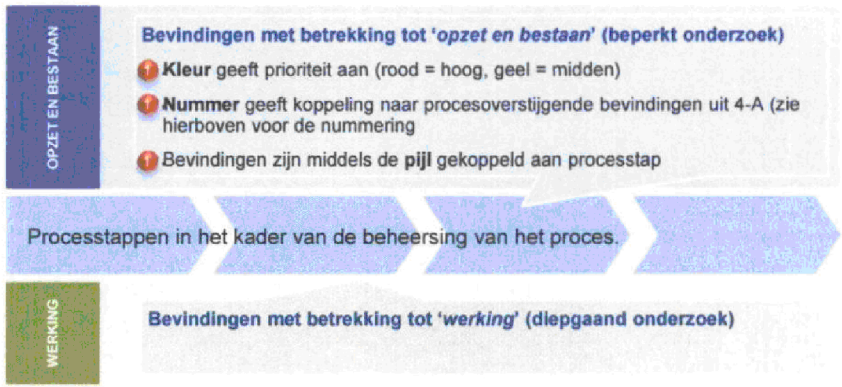
Rapportage 4-B -Samenvatting bevindingen – bevat de bevindingen per proces met prioriteit 'hoog' en 'midden' . De indicatie van de prioriteiten 'hoog' en 'midden' is een subjectieve inschatting van de potentiële impact die de bevinding heeft op het Agentschap. Hierbij zijn onderwerpen zoals reputatieschade en financiële impact in afweging genomen.

Wij merken op dat zowel bevindingen met de prioriteit 'hoog' als de prioriteit 'midden' moeten worden opgevolgd om de bedrijfsvoering van het Agentschap in de basis te verbeteren.

De hierna genoemde procesoverstijgende bevindingen zijn behandeld in rapportage 4-A.

1. Ontbreken van één allesomvattende beschrijving van de organisatie en de processen
2. Handmatige en dubbele processtappen
3. Frequentie en diepgang van de managementinformatie
4. Toepassen van het 'three-lines-of-defence principe'
5. Organisatie-inrichting met primaire en secundaire functiescheiding

Voor de proces overstijgende bevindingen zelf wordt verwezen naar de toelichting in rapportage 4-A . In deelrapportage 4-B worden de onderliggende bevindingen in detail uitgewerkt.



© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Beleid geld- en kapitaalmarkt

Prioriteit hoog
Prioriteit midden

Dit deelproces omvat de aansturing binnen het Agentschap, de structuur van de organisatie, inclusief de primaire functiescheidingen bij de totstandkoming van het beleid. De prioriteit hoog bevindingen zijn in detail besproken in deelrapportage 4-A.

Hieronder zijn de belangrijkste bevindingen opgenomen. Een detailoverzicht van de bevindingen is weergegeven in de bijlage.

OPZET EN BESTAAN

Organisatie

Toepassen van het 'three-lines-of-defence principe'

4 Het Agentschap heeft beheersingsmaatregelen opgenomen in de verschillende bedrijfsprocessen. Het ontbreekt het Agentschap aan een verbijzonderde functie voor beheersing van risico's, zoals Compliance en Risicobeheersing. Ook is er geen onafhankelijke verschaffer van assurance zoals een staffunctie Interne Controle en een Interne Audit Dienst.

Organisatie-inrichting met primaire en secundaire functiescheiding

5 De huidige organisatie-inrichting sluit niet aan bij het three-lines-of-defence principe. Daarnaast zijn binnen de afdeling BRS veel 'tegenstrijdige' taken en verantwoordelijkheden in één afdeling belegd. Ook is de middle-office niet als losstaand orgaan met tegengestelde belangen gepositioneerd in de organisatie.

Definiëren, meten, analyseren terugkoppelen van KPI's

1 Geen eenduidig inzicht in belangrijke prestatie-indicatoren en monitoring hiervan. Geen dashboard met belangrijke indicatoren die op periodieke basis inzicht geven in de prestaties en risico's van het Agentschap.

Beleid

Frequentie en diepgang van de rapportages

3 De beschikbare managementinformatie is beperkt en de gehanteerde definities voor de verschillende financiële en risico-indicatoren zijn niet eenduidig. Daarnaast is de totstandkoming van de rapportages onvoldoende gedocumenteerd.

Geen vastlegging van het beleid in FinanceKit

2 Transactiebeleid (zoals instructies en limieten) invoeren in FinanceKit, zodat FinanceKit een reconciliatie kan maken tussen uitgevoerde transacties, strategie, instructies en limieten.

Operatie en sturing

Documentatie administratieve organisatie en interne beheersing

4 De huidige beschrijvingen van procedures zijn wisselend van kwaliteit, diepgang en aard. Deze procedures en werkbeschrijvingen, veelal in notities, worden doorgaans op Athena gedocumenteerd. De samenhang tussen de verschillende processen is niet weergegeven in de verschillende werkprocessen. Daarnaast ontbreekt het aan beheersingsmaatregelen, risico's en het benoemen van verantwoordelijkheden.

Handmatige en dubbele processtappen

2 De activiteiten van het Agentschap kenmerken zich door een hoge mate van repeterende financiële transacties en samenhangende activiteiten. Bij vergelijkende instellingen leidt dit vaak tot een grote mate van automatisering.

Opvolging en detailinformatie Incidenten registratie ontbreekt

3 Iedere afdeling hanteert een eigen manier van vastleggen van incidenten waarbij een duidelijke vastlegging van de aard, oorzaak, risico en werkelijke impact van incidenten aan de Agent ontbreekt.

3 Een gedetailleerde vastlegging van de opvolging van de geregistreerde incidenten wordt niet consequent gedaan.

Onduidelijkheid over plaats, opvolging en versiebeheer van notities

1 Onduidelijkheid over versiebeheer van beleidsstukken inclusief opvolging van de aantekeningen op de beleidsnotities.

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Uitgifte van Staatsleningen

Prioriteit hoog
Prioriteit midden

Periodiek geeft het Agentschap staatsleningen uit met een vaste periodieke rentebetaling. Deze uitgifte vindt plaats door middel van een veilingen (Dutch Direct Auction (DDA) en Tap auctions). De veilingen vormen de basis van de (her)financiering van de staatsschuld.

Hieronder zijn de belangrijkste bevindingen in het proces 'uitgifte van staatsleningen' opgenomen. Een detailoverzicht van de bevindingen is weergegeven in de bijlage.

OPZET EN BESTAAN

'Key man risk' op dealingroom personeel

1 'Key man risk' ten aanzien van ervaren medewerkers van de dealingroom.

Geen formele vastlegging van overwegingen

1 Overwegingen, binnen de range, voor de besluitvorming ten aanzien van het volume en de prijsstelling van de DSL uitgifte worden door een front-office medewerker voorbereid. Op basis daarvan wordt een voorstel aan de agent voorgelegd voor de prijsstelling en volume voorafgaand aan de uitgifte. De afwegingen worden niet gestructureerd vastgelegd.

Beheersing van het veilingsysteem bij dealingroom

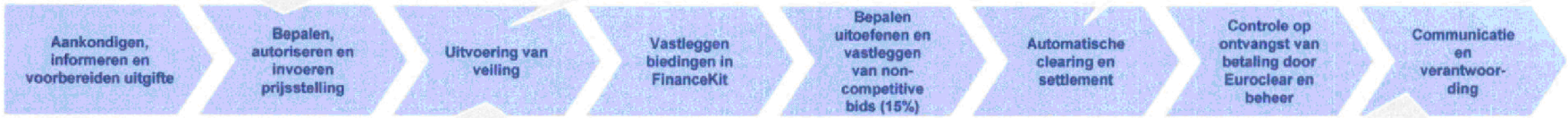
3 Het beheer van de front-office applicatie MTS is niet gescheiden van de primaire activiteiten van de dealingroom medewerkers.

Geen inzicht en zekerheid over continuïteit en werking van het veiling systeem

2 De continuïteit en technische werking van MTS is niet onderzocht of geborgd door het Agentschap.

Toewijzing 'Non Competitive bid' niet transparant

1 Volledige toewijzingsmethodiek voor non-competitive bid is niet inzichtelijk voor de Primary Dealers. Het gaat daarbij om de toerekening van het niet toegerekende deel als gevolg van het niet voeldoen aan de criteria.



WERKING

Geen fall-back scenario gedefinieerd voor veilingsysteem

1 Er is bij het Agentschap geen fall-back scenario voor MTS opgesteld. Een periodieke test van dit scenario, specifiek voor de veilingapplicatie, wordt niet uitgevoerd. Wel bestaat een fall- back scenario (uitwijklocatie, inclusief periodieke test) voor de systemen die marktinformatie aanleveren (waar de prijsstelling mede opgenomen wordt) en de back-office systemen.

Publicatie DSL resultaten op internet bevat onjuistheden

2 De publicatie op internet van de resultaten in 2012 is niet in PDF maar in Excel op de site van DSTA te downloaden. De Excel sheet bevat in de informatie voor de laatste maand (slordigheid/ formule-) fouten.

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Uitgifte van Schatkistpapier

Prioriteit hoog
Prioriteit midden

Periodiek geeft het Agentschap schatkistpapier (Dutch Treasury Certificate of 'DTC') uit met een vaste rente en een looptijd tot maximaal één jaar. De uitgifte vindt plaats door een veiling. De uitgifte van het schatkistpapier is onderdeel van de financiering van (het kortlopende deel van) de staatsschuld.

Hieronder zijn de belangrijkste bevindingen in het proces 'uitgifte van schatkistpapier' opgenomen. Een detailoverzicht van de bevindingen is weergegeven in de bijlage.

OPZET EN BESTAAN

Beheersing van het veilingsysteem bij dealingroom

3 Het beheer van de rechten in de Bloomberg veiling module is niet gescheiden van de front-office medewerkers, die de veiling uitvoeren.

Geen inzicht en zekerheid over continuïteit en werking van het veiling systeem

2 De continuïteit en technische werking van Bloomberg is niet onderzocht of geborgd door het Agentschap.

Geen formele vastlegging van prijs en volume overwegingen door front-office

1 De dealingroom medewerker neemt op basis van de biedingen in het veilingsysteem het besluit (binnen de vooraf opgegeven range) het volume toe te wijzen voor een bepaalde prijs. De overwegingen met betrekking tot de range (en daarmee feitelijk ook de prijs) worden niet vastgelegd door de front-office en zijn daardoor niet herleidbaar.

Aankondigen en opvoeren DTC Veiling → Vaste gegevens DTC veiling → Uitvoeren DTC veiling → Bepaling pricing en volume aan de hand van biedingen → Toewijzen en communiceren DTC veiling → Vastleggen en conformeren transacties in FinanceKit → Controle op ontvangst van betaling door Euroclear, Aflossing DTC → Communicatie en verantwoording

WERKING

Geen controle op overschrijding maximaal 40% per tegenpartij

5 De interne richtlijn van het Agentschap dat maximaal 40% van het totale volume aan één tegenpartij wordt toegewezen, is bij twee van de vijf beoordeelde DTC veilingen overschreden. Achteraf herleiden van de argumenten voor deze afwijking van het beleid bleek niet mogelijk.

Publicatie resultaten DTC veiling op internet bevat onjuistheden

2 De publicatie op internet van de resultaten in 2012 is niet in PDF maar in Excel op de site van DSTA te downloaden. De Excel sheet bevat in de informatie voor de laatste maand (slordigheid/ formule-) fouten.

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

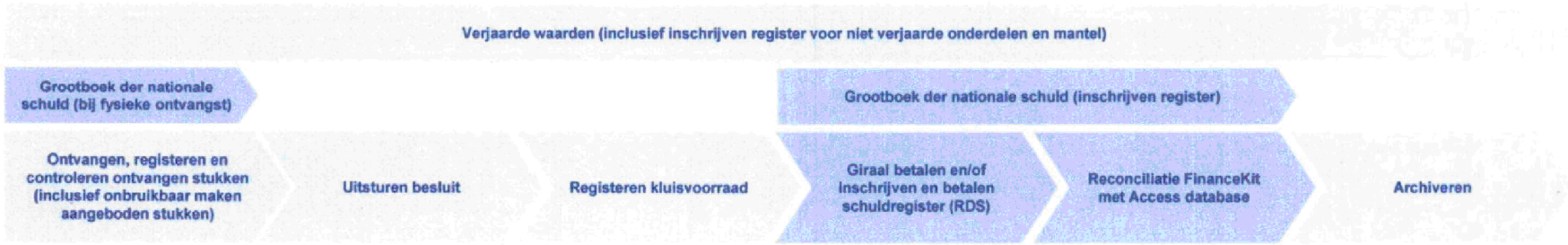
Grootboeken der nationale schuld

Prioriteit hoog
Prioriteit midden

In het verleden heeft het Agentschap schuldpapier uitgegeven met een oneindige looptijd. Het totale saldo van de grootboeken der nationale schuld is relatief beperkt (ongeveer EUR 23 miljoen per 30 juni 2013) en de portefeuille heeft een statisch karakter. De rentebetalingen zijn in hoge mate geautomatiseerd en gestandaardiseerd.

Relatie met verjaarde waarden

Het proces 'grootboek der nationale schuld' heeft eenzelfde karakter als de processtappen die onder 'verjaarde waarden' zijn onderzocht. Binnen het proces 'verjaarde waarden' worden de aan toonder stukken behandeld. Deze stukken (coupon en mantel) kunnen onderdelen bevatten die verjaard en soms ook niet-verjaard zijn. Het niet verjaarde deel (coupons en mantel) worden dan ingeschreven in Registered Debt System (RDS), het systeem dat het Agentschap hiervoor gebruikt. De inschrijving voor het grootboek der nationale schuld volgt hetzelfde proces van inschrijving en periodieke rentebetaling als de niet-verjaarde waarden. Hieronder is het proces van 'verjaarde waarden' weergegeven. Het onderdeel dat 'grootboek der nationale schuld' betreft is gearceerd.



De belangrijkste bevindingen zijn in het proces 'verjaarde waarden' opgenomen, op pagina 13 in deze rapportage. Een detailoverzicht van de bevindingen is weergegeven in de bijlage, eveneens onder het proces 'verjaarde waarden'.

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Interest rate swaps

Prioriteit hoog
Prioriteit midden

Het Agentschap maakt gebruik van interest rate swaps om de renteloptijd van de staatsschuld aan te passen en af te stemmen op de 7-jaars benchmark. De swaps die worden afgesloten kunnen worden onderverdeeld in de volgende categorieën:

- 7-jaars payer renteswaps – dagelijkse transacties om 7-jaars renteprofiel voor langlopende staatschuld (t-2) te benaderen;
- Rebalancing renteswaps – dagelijkse transacties om tekort (t-1) te verdelen over 7-jaars profiel;
- Receiver swaps (6M Euribor renteswaps) – interest rate swaps ten behoeve van omzetten lang renterisico bij uitgifte DSL naar 6-maands variabele rente.
- EONIA renteswaps – interest rate swaps ten behoeve van omzetten kort renterisico bij uitgifte DTC, ECP of onderhandse leningen in 'overnight' rente (EONIA)
- Onderpand – voor alle swap tegenpartijen (combinatie van alle bovenstaande producten) is een CSA overeenkomst afgesloten waarin eenzijdig onderpand wordt vereist.

Hieronder zijn de belangrijkste bevindingen in het proces 'afsluiten interest rate swaps' opgenomen. Een detailoverzicht van de bevindingen is weergegeven in de bijlage.

OPZET EN BESTAAN

Geen adequate controle uitwerking swapbeleid

3 Er vindt geen onafhankelijke analyse achteraf plaats of de aangegane swaps het gewenste effect hebben zoals bepaald in het beleid.

Kredietlimieten worden niet gecontroleerd bij afsluiten swap

4 Kredietlimieten voor swaps zijn niet vastgelegd in FinanceKit met als gevolg dat de limietbewaking niet op continue basis wordt uitgevoerd, maar slechts een keer per maand door BRS wordt berekend. Daarnaast vindt geen formele controle plaats door de SSB op toegestane tegenpartijen.

Noodzaak voor gebruik van tussenpersoon is niet duidelijk

1 Het Agentschap maakt gebruik van een tussenpersoon (makelaar) voor het afsluiten van (EONIA) swaps. Gevoelige informatie wordt daardoor gedeeld met de tussenpersoon . Ook levert dit een kostbaar proces op. Daarnaast is de noodzaak van de inzet van een tussenpersoon onduidelijk.

1 Proces van toerekening van de quote en de beoordeling van de beste quote is niet formeel vastgelegd.

Geen onafhankelijke selectie tegenpartij

5 Selectie tegenpartijen 7-jaars payer swap wordt niet gescheiden van de dealingroom uitgevoerd.

Geen prestatiebeoordeling dealingroom

5 De prestatie beoordeling van dealingroom is op basis van door de dealingroom zelf ingevulde gegevens (benchmark rente wordt ingevuld door dealingroom) en validatie ontbreekt. Onduidelijk wat met deze prestatiebenchmark wordt beoogd.

Confirmatie hoort alleen bij SSB

2 Het confirmatie- proces voor transacties van het Agentschap hoort bij SSB thuis. Nu vindt dubbele controle plaats door op basis van 'front-office confirmatie' al te bevestigen.

Confirmatie handmatig en arbeidsintensief

2 De confirmatie (van swaps en onderpand) wordt met de hand verwerkt en via de e-mail geconfirmeerd. Er wordt geen gebruik gemaakt van een automatische inleesfaciliteit.



WERKING

Geen wederzijdse communicatie mandaten

1 Periodiek communiceren van de mandaten met de verschillende tegenpartijen vindt niet plaats (van bank naar Agentschap en vice versa).

De calculatie onderpand wijkt af van tegenpartij, geen opvolging

1 Berekening van de reële waarde van de derivaten ten behoeve van het te ontvangen onderpand wijkt in veel gevallen af van berekening van tegenpartij. Het beleid rondom deze afwijkingen is niet vastgelegd en de follow -up op deze afwijkingen vindt niet zichtbaar plaats of is niet vastgelegd.

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Euro commercial paper

Prioriteit hoog
Prioriteit midden

Het Agentschap trekt kortlopend geld uit de markt door het plaatsen van euro commercial paper op discontobasis.

Wij hebben in het onderzoek naar de werking van de procedures voor het aantrekken van euro commercial paper geen prioriteit 'hoog en midden' bevindingen geconstateerd. Een detailoverzicht van de bevindingen is weergegeven in de bijlage.

OPZET EN BESTAAN

Geen prestatiebeoordeling dealingroom

5 De prestatie beoordeling van dealingroom is op basis van door de dealingroom zelf ingevulde gegevens (benchmark rente wordt zelf ingevuld door dealing room) en validatie ontbreekt. Onduidelijk wat met deze prestatiebenchmark wordt beoogd.

Geen vreemde valuta boekhouding

4 Het Agentschap voert geen vreemde valuta boekhouding. Dit heeft als gevolg dat op basis van de financiële rapportages niet is vast te stellen of de VV leningen volledig zijn afgedekt middels valutaswaps en het Agentschap daardoor ongewenst valutarisico loopt.

Saldoraming → Invoeren spread levels, ontvangen en beoordelen bod tegenpartij, bevestigen bod tegenpartij → Afdekken rente- en valutarisico → Invoeren transactie in FinanceKit → Confirmatie, clearing en settlement

WERKING

Geen bevindingen met prioriteit hoog of midden

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

FX Swaps

Prioriteit hoog
Prioriteit midden

Het Agentschap maakt gebruik van FX swaps om de looptijdstructuur van schulden in vreemde valuta aan te passen en het valutarisico te elimineren.

Hieronder zijn de belangrijkste bevindingen in het proces 'afsluiten FX swaps' opgenomen. Een detailoverzicht van de bevindingen is weergegeven in de bijlage.

OPZET EN BESTAAN

Geen adequate controle uitwerking swapbeleid

3 Controle op het valutarisico door onafhankelijk orgaan ontbreekt.

Kredietlimieten worden niet gecontroleerd bij afsluiten swap

2 Kredietlimieten voor swaps zijn niet vastgelegd in FinanceKit met als gevolg dat de limietbewaking niet op continue basis wordt uitgevoerd, maar slechts 1 keer per maand door BRS wordt berekend. Daarnaast vindt er geen formele check plaats door SSB op toegestane tegenpartijen.

Geen vreemde valuta boekhouding

4 Het Agentschap voert geen vreemde valuta boekhouding. Dit heeft als gevolg dat op basis van de financiële rapportages niet is vast te stellen of de VV leningen volledig zijn afgedekt middels valutaswaps en het Agentschap daardoor ongewenst valutarisico loopt.

Afsluiten FX swap vanwege CP transactie → Monitoren kredietlimieten tegenpartijen → Ontvangen competitieve qoutes → Bevestigen transactie → Invoeren transactie in FinanceKit → Invoer, verwerken en Confirmeren FX swap → Communiceren en verantwoorden

WERKING

Geen bevindingen met prioriteit hoog of midden

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Geldmarkttransacties

Prioriteit hoog
Prioriteit midden

Transacties op de geldmarkt worden gebruikt voor het reguleren van het kassaldo. De producten die in het kader van dit onderzoek meegenomen zijn:

- deposito's (alleen opzet en bestaan);
- Eurex derivatenbeurs (alleen opzet en bestaan); en
- Repo's (opzet, bestaan en werking).

OPZET EN BESTAAN

Geen prestatiebeoordeling dealingroom

5 De prestatie beoordeling van dealingroom is op basis van door de dealingroom zelf ingevulde gegevens en niet door een onafhankelijk orgaan.

Geen onafhankelijke confirmatie van tegenpartij

2 Transacties met Eurex worden aangegaan door een front-office medewerker middels de handelsapplicatie EUREX. SSB ontvangt een print vanuit de handelsapplicatie EUREX, afgedrukt door de front-office medewerker. Gebruikelijk in de markt is een directe confirmatie van de tegenpartij naar SSB. Bij transacties die direct op een handelsplatform (zoals EUREX) worden afgesloten en bevestigd is dit op te lossen door bijvoorbeeld een interface op te zetten tussen EUREX en FinanceKit dan wel SSB toegang te geven tot EUREX ,zodat SSB zonder tussenkomst van de front office de volledigheid en juistheid van de EUREX transacties in FinanceKit kan vaststellen.

Saldoraming → Aangaan transactie → Afdekken renterisico → Invoeren transactie Confirmatie, clearing en settlement

WERKING

Geen bevindingen met prioriteit hoog of midden

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Schatkistbankieren

Prioriteit hoog
Prioriteit midden

Schatkistbankieren is een activiteit waarbij het Agentschap geld uitleent en in deposito neemt van instellingen die een wettelijke taak uitoefenen (bv. sociale fondsen, Agentschappen, ministeries, lagere overheden en onderwijsinstellingen).

Hieronder zijn de belangrijkste bevindingen in het proces 'schatkistbankieren' opgenomen. Een detailoverzicht van de bevindingen is weergegeven in de bijlage.

OPZET EN BESTAAN

Ontbreken van een klachtenprocedure

1 Het Agentschap beschikt niet over een formele klachtenprocedure (inclusief het registeren en afwikkelen) waar deelnemers op terug kunnen vallen.

Geen formele afspraken met banken voor afromen naar schatkist

1 De afspraken met de banken in het kader van de afroom transacties in het kader van schatkistbankieren met BNG zijn niet contractueel vastgelegd.

Geen geautomatiseerde afroom en aanzuiveringsopdrachten schatkist

2 Het afromen en aanzuiveren van saldi op de paraplurekening bij de banken is niet geautomatiseerd (naar tijdstip en restsaldi)

Geen formeel limietoverschrijdingsproces

1 Signalering en opvolging roodstand IRC Leda account is niet geformaliseerd (nu is deze opgenomen in een outlookomgeving).

1 Limietoverschrijding wordt achteraf gesignaleerd en opgevolgd, in plaats van vooraf geblokkeerd.



WERKING

Deelnemeradministratie bevat onvolledige documentatie van deelnemers

2 Beoordeling van aangeleverde nieuwe deelnemers documentatie niet adequaat uitgevoerd. Verschillende ontvangen documenten bevatten onjuistheden. Rekening-courantovereenkomsten zijn niet gedateerd (daardoor contractueel onbekende ingangsdatum). Niet alle vereiste documenten aangeleverd, zoals KvK, identiteitsbewijzen, handtekeningenkaarten, geen afbouwschema beleggingen.

2 Één wijziging van werkrekeningnummer (de te koppelen rekening van de deelnemer) is niet ondertekend door deelnemer op 'aanvraag wijzigingen formulier'.

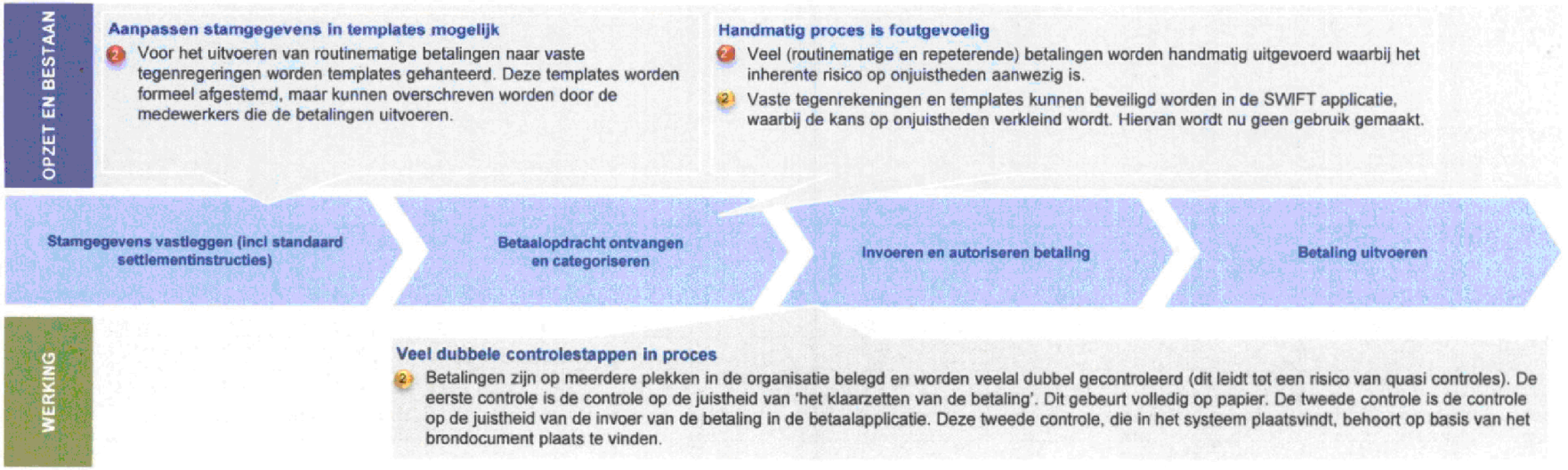
© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Betalingsverkeer

Prioriteit hoog
Prioriteit midden

Het betalingsverkeer is op meerdere plekken in de (SSB) organisatie belegd en is een onderdeel van verschillende processen binnen het Agentschap. Als onderdeel van de settlement transacties van de staatsschuld is het betalingsverkeer verwerkt binnen het onderdeel 'Financiering staatsschuld'. Als onderdeel van de betalingen van de ministeries (en andere deelnemers aan schatkistbankieren) is het betalingsverkeer verwerkt in het proces 'Schatkistbankieren'.

Hieronder zijn de belangrijkste bevindingen in het proces 'betalingsverkeer' opgenomen. Een detailoverzicht van de bevindingen is weergegeven in de bijlage.



© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Verjaarde waarden

Prioriteit hoog
Prioriteit midden

Verjaarde waarden zijn oude stukken aan toonder die bij het Agentschap ingeleverd en verzilverd kunnen worden. Deze oude stukken bevatten verjaarde en niet verjaarde onderdelen (hetzij de mantel of de coupons).

Hieronder zijn de belangrijkste bevindingen in het proces 'verjaarde waarden' opgenomen. Een detailoverzicht van de bevindingen is weergegeven in de bijlage.

OPZET EN BESTAAN

Geen adequate functiescheiding

5 Functiescheiding tussen het uitvoeren en de beschikkende rollen in het proces is niet adequaat geregeld. Formalisatie van functiescheiding is gewenst :

- één functionaris richt zich op inname en ongeldig maken van de stukken;
- een tweede heeft de beschikkende functie (goedkeuring van het proces en uitbetaling);
- de derde heeft de uitvoerende functie (de afhandeling van het operationele proces);
- de vierde heeft de registrerende functie (bijwerken van de stukkenmutaties in het systeem).

Geen (periodieke) beoordeling wijzigingen schuldregister (automatische betalingen)

3 Een periodieke beoordeling van wijzigingen in het schuldregister op juistheid vindt niet plaats. Ook is een controle op tegenrekeningen voor RDS betalingen niet ingericht.

Geen overzicht uitstaande positie

3 Een overzicht van de uitstaande positie versus (mutaties) ingekomen verjaarde waarden stukken is niet beschikbaar. Ook dient een periodieke reconciliatie te worden uitgevoerd tussen de uitstaande positie in FinanceKit op identificatienummer niveau met het beheer in de Access database waarin de missende stukken worden geadministreerd.

Het digitale archief is nog niet ingevoerd

1 Voor moment van archivering wordt geen controle op volledige en juiste afwerking van procedures en dossier (volledigheid tekenmap') uitgevoerd.

Ontvangen, registeren en controleren ontvangen stukken → Uitsturen besluit → Registeren kluisvoorraad → Giraal betalen en/of inschrijven en betalen schuldregister (RDS) → Reconciliatie FinanceKit met Access database → Archiveren

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Financiële rapportages

Prioriteit hoog
Prioriteit midden

Hieronder zijn de belangrijkste bevindingen van alle rapportages (inclusief de koppelingen met de boekhouding) die het Agentschap gebruikt in de sturing en verantwoording opgenomen.
Een detailoverzicht van de bevindingen is weergegeven in deelrapportage 4-A.

OPZET

Geen overzicht van alle uitgebrachte rapportages

- Doel van deze managementrapportages, hoe deze tot stand komen, een gedocumenteerde reconciliatie met de bron alsmede onderlinge consistentie.

Ontbreken van stuurrapportages met een juiste diepgang en periodiciteit

Liquiditeitrisico

- Dagelijks overzicht met de kasraming aankomende dagen en realisatie vorige dag ontbreekt (nu op maandbasis).

Renterisico

- Dagelijks overzicht van het actuele renteprofiel van de staatschuld (inclusief swaps) versus het 7-jaars benchmark beleid ontbreekt.
- Dagelijks overzicht van actuele renteprofiel van het geldmarktboek. De resultaten per boek zijn door het ontbreken van een benchmark voor de DTC en ECP transacties ten opzichte van EONIA beperkt qua informatiewaarde.

Kredietrisico

- Dagelijks overzicht met betrekking tot het werkelijke kredietrisico van alle partijen (alle producten) in één overzicht ten opzichte van de limieten van de respectievelijke tegenpartijen.
- Signalering rapportage (incident rapportage) voor transacties buiten het kredietrisicobeleid, danwel kredietoverschrijdingen.
- Dagelijkse rapportage met betrekking tot kredietrisico (uitstaand saldo per type product) inzake tegenpartijen schatkistbankieren ten opzichte van de limieten.

Financieel

- Dagelijkse financiële informatie voor wat de verschillende balansposities en de (effectieve) rentelasten per product type, inclusief een korte analyse van de trend in de tijd.

Operationeel

- Incidenten en verstoringen in het bedrijfsproces (o.a. foutieve invoer transacties, onjuiste betaling, beschikbaarheid systemen, gebruik SUA account).

Ontbreken van stuurrapportages met een juiste diepgang en periodiciteit

Renterisico

- Het actuele renteprofiel van de DSL wordt op een hoog aggregatieniveau in een grafiek gepresenteerd. Per maand zou meer diepgang in het actuele profiel versus het werkelijke profiel worden verwacht waarbij ook de analyse in het maandrapport meer zelfstandig leesbaar is.
- In de maandrapportage ontbreekt het renteprofiel van het geldmarktboek en de ontwikkeling van dit profiel over de maand ten opzichte van de gestelde limieten.

Kredietrisico

- De rapportage is nu op een hoog geaggregeerd niveau. Het inzicht in individuele partijen is nu beperkt en tevens worden eventuele overschrijdingen van limieten in de maand (alle producten inclusief rekening courant) niet inzichtelijk gemaakt.

Financieel

- In het maandrapport wordt geen financiële informatie opgenomen. Wij begrijpen dat daarvoor de kwartaalrapportage ook deels dienen. Wij achten deze frequentie te laag vanuit een beheersingsperspectief, waardoor tevens de analyse snel op een te hoog niveau plaatsvindt.

Operationeel

- Naast de presentatie van het gebruik van de SUA account zouden overige uitkomsten van interne beheersings- en controlemaatregelen (bijvoorbeeld uit hoofde van de incidentenrapportage) aan de maandrapportage kunnen worden aangehecht.

Ontbreken van informatiebehoefte periodieke informatieverstrekking aan FEZ

- FEZ heeft geen duidelijke informatiebehoefte gedefinieerd.

Ontbreken van stuurrapportages met een juiste diepgang en periodiciteit

Renterisico

- Maandelijkse rapportage werkelijk renteprofiel van de staatschuld en geldmarktboek te opzichte van de benchmark.
- Maandelijkse rapportage rentegevoeligheid van staatschuld en geldmarktboek bij parallelle verschuivingen in de rentecurve (impact op totale rentelasten voor Agentschap).

Financieel

- Maandelijkse rapportage met omvang financiering (geldmarkt en staatschuld) alsmede rentelasten voor de periode.

Operationeel

- Maandelijkse rapportage inzake schatkistbankieren inclusief aantal nieuwe deelnemers, totalen IRC LEDA stand en ontwikkelingen.
- Uitkomsten van interne beheersings- en controlemaatregelen. Dit zou met name relevant zijn na de mogelijk invoering van een verbijzonderde interne controlefunctie binnen het Agentschap.



BESTAAN EN WERKING

Dagelijkse P&L rapportages beperkt zich tot de geldmarkttransacties

- Ontbreken van de kapitaalmartktransacties in de dagelijkse P/L rapportage
- Geen zichtbare controle van front-office medewerker op dagelijkse P&L.

Geen controle op reconciliaties

- Reconciliaties zijn door de boekhouding in Excel opgesteld en moeilijk te doorgronden.
- Reconciliaties opgesteld door de boekhouder worden niet beoordeeld door een tweede persoon.
- Geen controle en reconciliatie met boekhouding op door BRS kwartjaarlijks opgestelde 'cijferanalyse benchmarkanalyse'

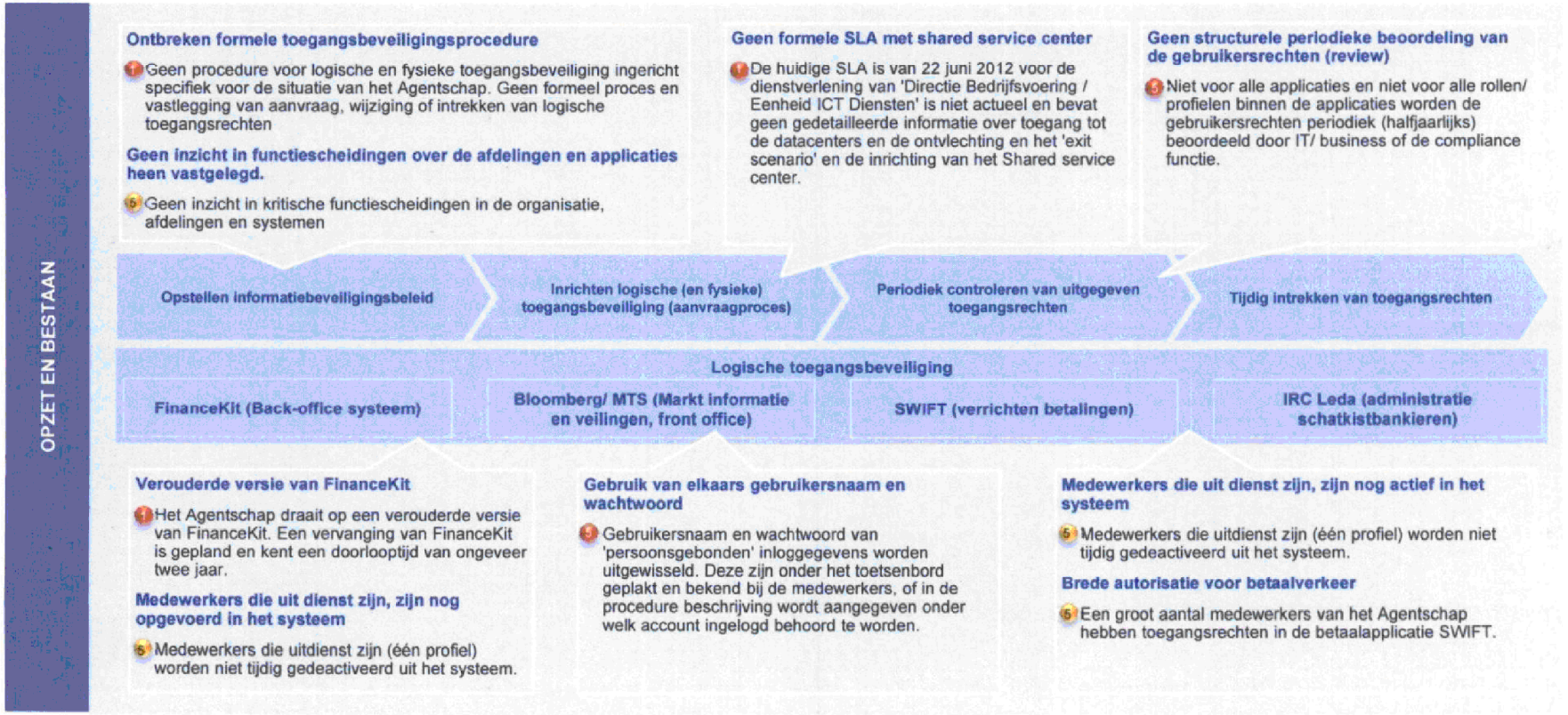
© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

IT- Logische toegangsbeveiliging

Prioriteit hoog
Prioriteit midden

In het kader van dit onderzoek richten wij ons op de logische en fysieke toegangsbeveiliging van de belangrijkste applicaties die het Agentschap gebruikt voor het uitvoeren en vastleggen van de transacties en betalingen. Deze applicaties staan in onderstaand figuur.

Hieronder zijn de belangrijkste bevindingen in het proces 'logische toegangsbeveiliging' opgenomen. De bovenste bevindingen zijn proces gerelateerd en de onderste bevindingen zijn applicatiegerelateerd. Een detailoverzicht van de bevindingen is weergegeven in de bijlage.



© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Kredietrisicoproces

Prioriteit hoog
Prioriteit midden

Kredietrisico

In deelrapportage 2 is het krediet- en renterisico proces niet als apart onderwerp benoemd. Tijdens het uitvoeren van het onderzoek is gebleken dat deze onderwerpen ondersteunend zijn aan een groot aantal processen die wel in scope van het onderzoek zijn. Er is daarom gekozen deze onderwerpen apart te behandelen op een aparte pagina.

Het kredietrisico beleid is vastgelegd in het limietenhandboek, waarin per product per tegenpartij de limietenmethodiek is vastgelegd. Monitoring van deposito limieten vindt plaats op basis van de limit monitor in FinanceKit (voor de primaire financiële instrumenten) en voor de swaps handmatig middels Excel berekeningen uitgevoerd door BRS.

De beoordeling van de uitwisseling van onderpand ten behoeve van swaps vindt plaats in Excel.

Hieronder zijn de belangrijkste bevindingen in het proces 'kredietrisico' opgenomen. Een detailoverzicht van de bevindingen is weergegeven in de bijlage.

OPZET EN BESTAAN

Geen functiescheiding opstellen limieten en controleren op naleving

4 BRS stelt beleid (handboek limieten op) en toetst ook naleving beleid door de maandelijkse limietbeslag van swaps te berekenen

Handmatige maandelijkse kredietbewaking (lage periodiciteit)

3 Limiet bewaking vindt maandelijks plaats op basis van handmatige berekening in Excel. Frequentie van één maand is relatief laag en het doel van beheersingsmaatregel is met name beheersen van concentratierisico als afgeleid kredietrisico.

Mogelijkheid tot ongeautoriseerde wijzigingen doorvoeren in limieten

5 Geen 4-ogen principe voor invoer van wijzigingen in limieten in FinanceKit

1 Complexe structuur waarbij limieten voor deposito's op twee manieren worden bepaald.

Onduidelijk kredietrisicobeleid

1 Geen totaaloverzicht aawezig van kredietrisico per tegenpartij voor alle transacties inclusief offsetting by default.

3 Geen tussentijdse actieve monitoring van het kredietbeslag, waarbij de huidige beoordeling met name gebaseerd is op concentratierisico en niet kredietrisico van de uitstaande portefeuille (tezamen met ontvangen onderpand).

2 Geen link met overige kredietlimieten vanuit deposito's en RC.

Geen gebruik van FinanceKit voor berekeningen

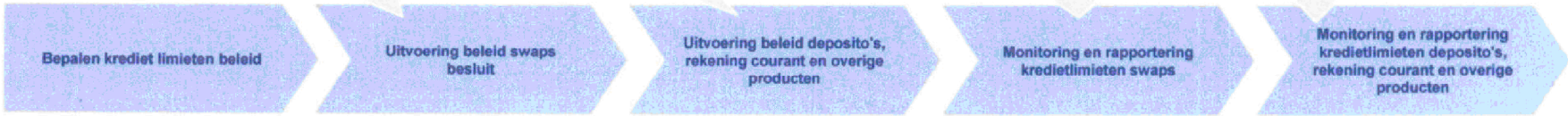
2 Berekening van marktwaarde in FinanceKit niet representatief voor waardering swaps voor uitwisseling onderpand. Verhoogd risico dat onvoldoende onderpand wordt gevraagd.

Ontbreken van periodieke rapportage

3 Er is geen periodieke rapportage waarin werkelijke posities worden afgezet tegen limieten en gerapporteerd aan afdelingshoofden en de Agent. Rapportage vindt alleen op basis van exceptie plaats.

Rekeningcourant postities (cashpool) ontbreken in kredietlimiet berekeningen

3 De limit monitor houdt geen rekening met rekening courant standen van de betreffende tegenpartijen.



© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Renterisicoproces

Prioriteit hoog
Prioriteit midden

Renterisico

In deelrapportage 2 is het krediet- en renterisico proces niet als apart onderwerp benoemd. Tijdens het uitvoeren van het onderzoek is gebleken dat deze onderwerpen ondersteunend zijn aan een groot aantal processen die wel in scope van het onderzoek zijn. Er is daarom gekozen deze onderwerpen apart te behandelen op een aparte pagina.

Voor de kapitaalmarkt is het optimale renteprofiel (benchmark) vastgesteld op 7-jaarsstaatscurve. Het Agentschap stuurt hiernaar door middel van het afsluiten van renteswaps op basis van een door BRS opgesteld swapschema. Voor de geldmarkt is EONIA als benchmark gedefinieerd en vindt sturing ook plaats op basis van renteswaps.

Hieronder zijn de belangrijkste bevindingen in het proces 'renterisico' opgenomen. Een detailoverzicht van de bevindingen is weergegeven in de bijlage.

OPZET EN BESTAAN

Uitgifte gedurende het jaar niet meegenomen in de 7 jaars benchmark

1. Complexe notities, memo's geven geen toegankelijk beeld over de invulling van de benadering van de benchmark. Gedurende het lopende jaar worden geen aanpassingen aan het swapschema gemaakt, waarin de nieuwe leningen verwerkt zijn.

Opstellen P&L rapportage in SSB

5. Er wordt geen dagelijkse P/L opgesteld voor de kapitaalmarkt portefeuille en vanuit back- office naar front- office gerapporteerd.

Definitie resultaat ontbreekt

3. Resultaat (waarderingsgrondslagen) is niet duidelijk gedefinieerd in rapportage. Wat is de scope van de rapportage (welke producten) Resultaat wordt bepaald door werkelijkheid afgezet tegen benchmark door met name door gebruik van verschillende curves (7 jaarsstaatscurves vs. 6 maaandsEURIBOR).

Arbeidsintensieve en foutgevoelige benchmark portefeuille

2. De huidige inrichting van benchmark portefeuille heeft als resultaat dat de analyse door BRS met een lage periodiciteit uitgevoerd wordt en arbeidsintensief en foutgevoelig is.



WERKING

Geen zichtbare controle op swapschema vanaf begin 2013

6. Aftekening op dagbasis is in begin van het jaar niet zichtbaar gedaan. Vanaf juli wel zichtbare aftekening op swapschema door medewerker SSB.

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Bijlage 6:

Deelrapportage Fase 5:

Beoordelen van verbeterplannen

Datum: 25 november 2013

Inleiding, aanpak en uitgevoerde werkzaamheden

Inleiding

In overeenstemming met de opdrachtbevestiging van 5 augustus 2013 'Nadere overeenkomst behorende bij de raamovereenkomst 'interdepartementale uitbesteding van externe audit capaciteit'- perceel 4 (integrated auditing) met contractnummer 201300123.031.045, voeren wij een onderzoek uit naar het financieel beheer van het Agentschap van de Generale Thesaurie (het Agentschap).

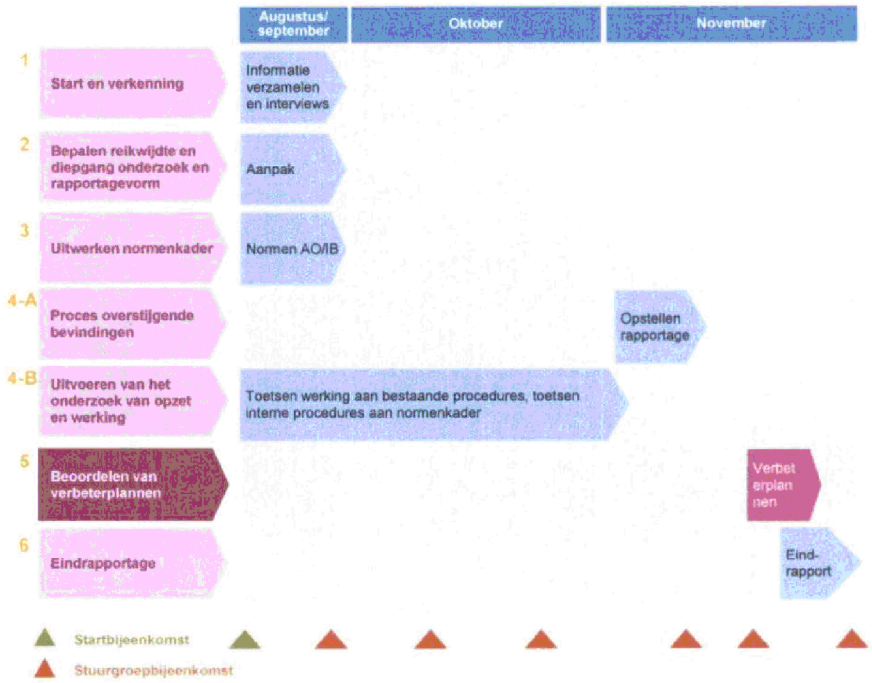
Op basis van ons plan van aanpak stellen wij deelrapportages op over de verschillende fasen van onderzoek. De vijfde deelrapportage bevat onze feedback op de verbeterplannnen van het Agentschap.

Aanpak van het onderzoek en uitgevoerde werkzaamheden

In deelrapportage 4-A hebben wij de procesoverstijgende bevindingen van het onderzoek gepresenteerd. Deze procesoverstijgende bevindingen zijn gebaseerd op de detailbevindingen die in rapportage 4-B weergegeven zijn.

Parallel hieraan heeft het Agentschap een verbeterplan geschreven en op 2 oktober 2013 ingebracht in de Audit Committee.

Het verbeterplan dat door het Agentschap is geschreven is in deze rapportage vergeleken met de aanbevelingen die KPMG geeft. Daarnaast is inhoudelijk gereageerd op het verbeterplan van het Agentschap in deze rapportage.



© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Inleiding verbeterplannen en verschillenanalyse op hoofdlijnen

Inleiding hoofdbevindingen KPMG

Bij het onderzoek van het financieel beheer door het Agentschap hebben wij de relevante beheersingsmaatregelen van een aantal processen van het Agentschap in kaart gebracht. Een selectie van processen is beperkt of diepgaand onderzocht om vast te stellen of de interne beheersingsmaatregelen in opzet en bestaan toereikend zijn respectievelijk of deze ook effectief functioneren. Daarmee is een beeld verkregen van de kwaliteit van de beheersing per onderzocht proces.

Daarbij is ook van belang de organisatiestructuur die aan de basis ligt van de functies, taken en activiteiten van de afdelingen en medewerkers binnen en buiten het Agentschap.

De waarnemingen hebben betrekking op de volgende vijf onderwerpen:

- documentatie administratieve organisatie en interne beheersing;
- handmatige en dubbele processtappen;
- frequentie en diepgang van de managementinformatie;
- toepassen van het 'three-lines-of-defence principe'; en
- organisatie-inrichting met primaire en secundaire functiescheiding.

Inleiding hoofdbevindingen Agentschap

In de notitie is onder meer de volgende passage opgenomen: "*De lange termijn maatregelen zijn bottom up tot stand gekomen. Direct nadat de operationele fouten aan het licht kwamen zijn de (voormalig) [redacted] en het [redacted] Staatsschuld en Schatkistbeheer langs alle afdelingen (inclusief secretariaat) gegaan om te luisteren wat de sterke en zwakke punten van de organisatie zijn. Vervolgens zijn de resultaten van deze gesprekken besproken in het MT van het Agentschap. De rode draad is dat er binnen de organisatie behoefte is aan meer structuur of "bureaucratie". Een verdere professionaliseringsslag is nodig. Het is niet zo dat de verbetermaatregelen helemaal nieuw zijn. Het Agentschap heeft de afgelopen twee jaar al wat stappen gezet richting verdere professionalisering. Dit verbeterplan is echter Agentschapsbreed en biedt een kader waarbinnen de maatregelen passen.*

De lange termijn maatregelen richten zich op vijf gebieden:

- *verdere automatisering van processen;*
- *systematisch operationeel risicomanagement;*
- *versterking van de organisatie-inrichting;*
- *systematisch kennismanagement; en*
- *het stimuleren van een meer open en professionele cultuur."*

Verschillenanalyse op hoofdlijnen

De notitie 'Agentschap in control: verbeterplan' behandelt op hoofdlijnen dezelfde thema's als deelrapportage 4-A. Wij zijn van mening dat deze thema's van wezenlijk belang zijn voor het financiële beheer van het Agentschap. Wanneer een koppeling gemaakt wordt tussen de verbeterplannen van het Agentschap en de aanbevelingen van KPMG zou deze als volgt kunnen zijn.

Verschillenanalyse

#	Hoofdbevindingen KPMG	Verbeterplan Agentschap
1	▪ Documentatie administratieve organisatie en interne beheersing	▪ Systematisch kennismanagement;
2	▪ Handmatige en dubbele processtappen	▪ Verdere automatisering van processen;
3	▪ Frequentie en diepgang van de managementinformatie	▪ Niet benoemd
4	▪ Toepassen van het 'three-lines-of-defence principe'	▪ Niet benoemd
5	▪ Organisatie-inrichting met primaire en secundaire functiescheiding	▪ Systematisch operationeel risicomanagement; ▪ Versterking van de organisatie-inrichting;
6	▪ Buiten scope, beperkt benoemd	▪ Het stimuleren van een meer open en professionele cultuur.

Een belangrijke verdieping die KPMG heeft aangebracht in haar aanbevelingen is dat deze gewenste verbeteringen ook en vooral de organisatie-inrichting en de management informatie betreffen. Het inrichten van de juiste functiescheidingen en het three-lines-of-defence principe is hierbij essentieel.

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Verschillen analyse per aanbeveling

Administratieve organisatie en interne beheersing/kennismanagement

De aanbeveling om het kennismanagement van het Agentschap systematisch in te richten is in lijn met de aanbeveling van KPMG om de documentatie van de administratieve organisatie en interne beheersing op orde te brengen.

Wij zijn van mening dat het Agentschap zich in beginsel moet richten op het opstellen van een juist document om kennismanagement te borgen, één administratieve organisatie en interne controle document. Wij adviseren om risico's, IT-functie, verantwoordelijkheden en beheersingsmaatregelen in een allesomvattend handboek vast te leggen. Daarnaast zijn wij van mening dat het gebruik van notities en memo's in dit kader voor veel onduidelijkheid zorgt.

Ons advies is om de aandacht primair te richten op kennismanagement en het opbouwen van juiste, volledige en consistente documentatie van de administratieve organisatie en interne controle en pas in de tweede fase aspecten als meerjaren opleidingsplan, inwerken nieuwe medewerkers etc. te behandelen.

Automatisering

Wij onderstrepen de aanbeveling die in het verbeterplan van het Agentschap gegeven wordt in het kader van verdere automatisering van de processen. In onze aanbeveling geven wij specifieke onderdelen aan waarop meer automatisering ingezet kan worden. Het betalingsverkeer en het kasramen zijn onderwerpen die geschikt zijn voor verdere automatisering. Daarnaast zijn onderdelen die op dit moment veel 'knippen en plakken' werkzaamheden betreffen geschikt om verder te automatiseren. Daarnaast zijn wij van mening dat financiële- en risicorapportages direct vanuit de systemen beschikbaar zouden moeten zijn.

Frequentie en diepgang van de rapportages

Het Agentschap behandelt in haar verbeterplan niet expliciet het onderwerp rapportages. Wij adviseren deze rapportages op te nemen in het verbeterplan, dit omdat een goede inventarisatie en uitwerking van de benodigde stuurinformatie naast operationele betere beheersing tevens kan leiden tot het signaleren van onjuistheden in de bedrijfsvoering.

Toepassen van het 'three-lines-of-defence principe'

In de organisatie-inrichting (zie volgende punt) geeft het Agentschap aan een 'controletoren' belangrijk te vinden. Wij adviseren het volledige three-lines-of-defence principe door te voeren in de organisatie. Na het invoeren van de 'controletoren' ontbreekt binnen het Agentschap een adequate derde lijn. Wij bevelen aan om dit vanwege het specifieke karakter van het Agentschap door middel van een verbijzonderde interne controle in te vullen.

Organisatie-inrichting met primaire en secundaire functiescheiding

Het Agentschap onderstreept in haar verbeterplan het nut en de noodzaak van een goed en systematisch ingericht operationeel risicomanagement. Daarnaast geeft het Agentschap aan versterking van de organisatie-inrichting nodig te achten in de vorm van een 'controletoren'. Ook geeft het Agentschap aan de positionering van de middle-office ter discussie te stellen.

Dezelfde aspecten zijn in detail beschreven in de voorgestelde organisatie-inrichting die wij geven in onze aanbevelingen.

Cultuur

Wij doen in onze rapportage (bijlage 4) enkele uitspraken over het cultuuraspect, of in andere woorden de 'soft controls'. In het verbeterplan van het Agentschap is dit aspect (ook) meegenomen.

Wanneer een organisatie aan de formele vereisten voor de inrichting zoals in de aanbevelingen beschreven wordt voldoet, wil dat niet per definitie zeggen dat alle beheersingsmaatregelen effectief zullen functioneren. Mede bepalend daarvoor is de cultuur binnen de organisatie en de kwaliteit en effectiviteit van de zogenoemde soft controls.

Wij onderstrepen het nut en de noodzaak van een juiste cultuur en passend gedrag. Het komen tot concrete aanbevelingen op dit thema vergt een gedegen onderzoek naar de cultuur van het Agentschap, wat buiten de scope van onze opdracht ligt.

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Fase 5: Beoordelen van verbeterplannen

Generieke aanbevelingen 'Notitie Agentschap in control: verbeterplan'

Generieke aandachtspunten

- Het ontbreekt het Agentschap aan een duidelijke vastgelegde strategie, waaraan een operationele strategie en verbeterplannen gerelateerd kunnen worden. Notities, memo's en discussiestukken hebben een ad-hoc karakter en zijn lastig te positioneren in de strategie van het Agentschap.
- Waarnemingen en voorstellen zijn vooral op operationeel gedetailleerd niveau.
- Het ontbreekt aan structuur, aanpak, tijdlijnen, projectorganisatie en dergelijke. Het verbeterplan geeft beschouwende projectinformatie en is weinig concreet op de volgende onderwerpen:
  - Projectinformatie:
    - Projectnaam, autorisaties, verantwoordelijke, doelstelling, korte beschrijving, startdatum, einddatum, verwachte kosten etc.
  - Projectsamenvatting:
    - Overzicht met de projectstappen en fases, geldstromen en een financieel overzicht.
  - Projectoverzicht
    - Achtergrond en huidige situatie, projectaanpak, visie, scope, impactanalyse van project, strategische analyse, gedetailleerde projectkosten, niet-financiële voordelen, rollen en verantwoordelijkheden, resource planning, afhankelijkheden (buiten de organisatie), communicatieplan, overzicht van belanghebbenden, verwachte resultaten, projectrisico's en kritische succesfactoren.
- Het 4-ogenprincipe (6-ogenprincipe!) krijgt te veel waardering in de notitie. Het inrichten van een extra paar ogen op een processtap zorgt niet per definitie voor een betere beheersing. Het gaat hierbij vooral om de tegengestelde belangen die deze 4-ogen moeten hebben. Een grondige organisatie-inrichting ligt hieraan ten grondslag.
- De conclusie in de memo van 26 februari 2013 dat front-office, back-office en risicomanagement gescheiden zijn, delen wij niet. Deze constatering in het verbeterplan is niet in lijn met de conclusie dat middle-office ten dele bij BRS en ten dele bij SSB zit.
- Het rapport van PWC (Versie 1.0 AGT/2011/1953 M November 2011), waarin de betaalorganisatie wordt doorgelicht, bevat een aantal aanbevelingen. Deze aanbevelingen zijn niet volledig verwerkt in het verbeterplan van het Agentschap. In ons onderzoek in 2013 hebben wij een aantal belangrijke bevindingen gedaan, die ook voorkomen in dat rapport, zoals bijvoorbeeld:
  - ontbreken 'three lines of defence';
  - cyclus van toetsen van beleid (ontwerpen - uitvoeren - controleren - bijstellen) vindt niet plaats;
  - diverse bevindingen rondom IT beheersprocessen; en
  - het inrichten van een third line of defence.
- ADR wordt ten onrechte in dit verband als laatste 'line of defence' gezien. ADR functioneert als externe accountant en controleert de jaarrekening. Er is geen derde lijn ingericht.
- Het cultuuraspect blijft beperkt tot de medewerkers en de stijl van leidinggeven. De tone-at-the-top, waarbij de meeste aandacht naar BRS gaat en de kloof in opleidingsniveau tussen de verschillende organisatieonderdelen wordt benadrukt, blijft onbesproken.
- Men vermijdt het probleem door het voorstel om ingewikkelde processen af te stoten. Dat is niet de oplossing. De producten die het Agentschap kent zijn niet te complex.
- Er moet inhoudelijk nog een flinke slag op een hoger niveau worden gemaakt: zie onze voorbeelden over de organisatie-inrichting, functiescheidingen, three-lines-of-defence.

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

Notitie Agentschap in control: verbeterplan

Agentschap van de Generale Thesaurie
Ministerie van Financiën

TER BESPREKING
Aan
Audit Committee

Agentschap

Datum
2 oktober 2013
Notitienummer
AGT/2013.2089N

Auteur
Ide Tijsseling

Van
AGT/SSB

Kopie:
Athena
ADR (Peter Bartholomeus)
FEZ (Jan Mens)

notitie

Agentschap in control: verbeterplan

Paraaf TG | Paraaf Agent | Paraaf hfd BRS | Paraaf hfd CMR | Paraaf hfd IT

1. Aanleiding

In het Audit Committee (AC) voor de zomer (zie bijlage notitie AGENT/2013 694N) heeft het Agentschap aangekondigd in het volgende AC te komen met een verbeterplan. Naar aanleiding van enkele operationele fouten in het financieel beheer zijn reeds korte termijn maatregelen genomen. Deze zijn toen aangekondigd en al ingevoerd. Naast enkele korte termijn maatregelen zijn er echter ook meer structurele maatregelen nodig. Deze maatregelen voor de lange termijn worden in deze notitie beschreven. In de lange termijn maatregelen worden de uitkomsten van het externe onderzoek naar het financieel beheer bij het Agentschap (uitgevoerd door KPMG) meegenomen. Deze uitkomsten zijn op dit moment echter nog niet beschikbaar. De in deze notitie beschreven verbetermaatregelen kunnen naar aanleiding van de uitkomsten van het KMPG-onderzoek nog aangepast of aangevuld worden.

2. Toelichting

De lange termijn maatregelen zijn bottom up tot stand gekomen. Direct nadat de operationele fouten aan het licht kwamen zijn de (voormalig) Agent en het [redacted] Staatsschuld en Schatkistbeheer langs alle afdelingen (inclusief secretariaat) gegaan om te luisteren wat de sterke

en zwakke punten van de organisatie zijn. Vervolgens zijn de resultaten van deze gesprekken besproken in het MT van het Agentschap. De rode draad is dat er binnen de organisatie behoefte is aan meer structuur of "bureaucratie". Een verdere professionaliseringsslag is nodig. Het is niet zo dat de verbetermaatregelen helemaal nieuw zijn. Het Agentschap heeft de afgelopen twee jaar al wat stappen gezet richting verdere professionalisering. Dit verbeterplan is echter Agentschapsbreed en biedt een kader waarbinnen de maatregelen passen.

De lange termijn maatregelen richten zich op vijf gebieden:

1 verdere automatisering van processen;
2 systematisch operationeel risicomanagement;
3 versterking van de organisatie-inrichting;
4 systematisch kennismanagement;
5 het stimuleren van een meer open en professionele cultuur.

In dit verbeterplan is bewust ook aandacht geschonken voor de meer softe kant van de organisatie omdat die kant volgens ons cruciaal is om een verdere professionaliseringsslag te kunnen maken.

2.1 Automatisering

Hoewel het Agentschap met veel IT-systemen werkt is, er nog een automatiseringsslag te maken. Dit jaar is al gestart met het upgraden van het Treasury Management Systeem (Wallstreet Suite, voorheen Finance Kit) van het Agentschap. Dit belangrijkste en grootste systeem van het Agentschap betreft een standaardapplicatie met enkele specifieke maarwerkoplossingen. De inrichting is complex. In Wallstreet Suite wordt de administratie (transacties, boekhouding en benchmark) van de staatsschuld gedaan. Het wordt door alle afdelingen binnen het Agentschap gebruikt. Naast het feit dat dit technisch gezien een forse upgrade van een bestaand systeem is, worden alle processen bij de upgrade opnieuw tegen het licht gehouden. Nagegaan wordt of de bestaande processen niet verbeterd kunnen worden (eenvoudig, efficiënt, gestandaardiseerd, inrichting interne controle). Tevens wordt de vraag meegenomen of (later) andere systemen geïntegreerd kunnen worden in Wallstreet Suite. Bij dit laatste kan gedacht worden aan de specifieke systemen voor de naamschuld (RDS) en de kasraming

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

(Universe). Dit project loopt reeds en zal zo'n twee jaar duren. Dit project biedt grote mogelijkheden voor de versterking van de processen binnen het Agentschap. De ADR is inmiddels betrokken bij het project, zowel op het gebied van de technische infrastructuur als op het gebied van de interne controle.

Verantwoordelijk: [redacted] afdeling Cashmanagement en Kapitaalmarktoperaties: frontoffice)
Periode: december 2012 – medio 2015
Fase: reeds gestart met dit project.

2.2 Systematisch operationeel risicomanagement

In 2012 is de afdeling SSB (Staatsschuld- en Schatkistbeheer: backoffice/midoffice) begonnen met het opzetten van systematisch operationeel risicomanagement (ORM). Het nadeel was echter dat ORM bij SSB onvoldoende van de grond kwam. Door de drukte van alledaagse werkzaamheden was er te weinig tijd om aan ORM te werken. Daarnaast kan de vraag gesteld worden of de positionering van ORM bij SSB onafhankelijk genoeg is. Daarom is besloten om initieel ORM bij de afdeling BRS (Beleid en Risico Staatschuld en Schatkist: beleidsafdeling/midoffice) te beleggen. Er is afgesproken dat in de tweede helft van 2013 een aantal processen wordt doorgelicht op de risico's (AGT 2013/667N). ORM zal ervoor zorgen dat er systematisch aandacht is voor de sturing en beheersing van de processen. Nadat de processen zijn doorgelicht worden de werking en de positionering van ORM geëvalueerd.

Verder worden alle operationele fouten bijgehouden in een "foutenlogboek(en)". "Grote" fouten worden in een centraal logboek voor de hele directie bijgehouden. Kleine specifieke fouten worden in afdelingsspecifieke logboeken bijgehouden. De resultaten worden eens per maand (afdelingsbreed en directiebreed) besproken. Indien nodig worden er verbetermaatregelen genomen. Een overzicht van de "grote" fouten is opgenomen in de maandelijkse managementrapportage.

Verantwoordelijk: [redacted] BRS
Periode: mei 2013- jan 2014

Fase: eerste vlinderstrikmethode op eerste proces (betaalproces) is voltooid. Foutenlogboeken reeds ingevoerd.

2.3 Versterking van de organisatie-inrichting

De controletoren

De versterking van de organisatie bestaat uit een aantal dimensies. Ten eerste de versterking van de controletoren. Hoewel het Agentschap zelf achter de operationele fouten is gekomen (die aanleiding zijn voor dit verbeterplan) dient de control te worden versterkt. De control kent twee dimensies: (intern) binnen het Agentschap en (extern) buiten het Agentschap (vooral ADR en FEZ). Onderzocht zal worden hoe de control het best onafhankelijk gepositioneerd kan worden en welke taken tot de control behoren. Een aandachtspunt hierbij is dat de aard van de controles (nog) meer risicogericht moet worden. De bevindingen uit het KPMG-onderzoek zullen worden meegenomen in de oplossingsrichting. In het KPMG onderzoek worden de volgende vragen beantwoord:

- Hoe kan de interne control functie worden versterkt?
- Hoe kan de controllersfunctie (van FEZ) het beste worden gepositioneerd?
- Welke managementinformatie heeft FEZ nodig?
- Is de controletoren kwalitatief en kwantitatief voldoende ingevuld?

Daarnaast zal ook de positie van de ADR worden versterkt. De ADR zal in plaats van systeemgerichte controles meer gegevens gerichte controles gaan uitvoeren. Verder zal tussen de Agent en de ADR periodiek overleg zijn over de risico's bij het Agentschap en eventuele vraaggestuurde audits. De ADR zal tevens een onderzoek uitvoeren naar de invulling van de controlfunctie bij soortgelijke treausury-organisaties in vergelijkbare landen. Uitkomsten uit dat onderzoek kunnen leiden tot voorstellen voor een andere invulling of positionering van deze functie.

Overige organisatie-aspecten

Naast het versterken van de controletoren wordt de positionering van de mid-office geëvalueerd. Het huidige Agentschap is ontstaan uit een fusie in 2009 tussen "Den Haag" (onderdeel CKB van directie FM) en "Amsterdam" (de rest van de organisatie). In het toenmalig organisatieplan is er (vanwege practische redenen) voor gekozen om de

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

1912452 03024

midoffice niet eenduidig te beleggen. De midoffice ligt nu voor een groot deel binnen SSB maar voor een deel ook binnen afdeling BRS. Bij soortgelijke organisaties is hier een duidelijkere keuze gemaakt. Daar zijn front-office, mid-office en back-office duidelijk van elkaar gescheiden. Onderzocht zal daarom worden of de midoffice wel ideaal is georganiseerd binnen het Agentschap. Ook zal worden onderzocht hoe de back-office verder kan worden versterkt. Daarnaast worden nog twee organisatieaspecten onderzocht. Deze zijn al beschreven. Het betreft de positionering van ORM en de positionering van de interne control binnen de organisatie. Een betere positionering van deze taken kan bijdragen aan een versterking van de systematische sturing en beheersing van de organisatie. Bevindingen uit het KPMG-onderzoek worden uiteraard meegenomen in eventuele verbeterverbeteringen in de organisatie-inrichting.

Verantwoordelijk: [redacted] SSB, (FEZ en ADR).
Periode: mei 2013- jan 2014
Fase: reeds afspraken gemaakt met ADR over gegevensgerichte controles. De resultaten van het KPMG-onderzoek worden eind oktober verwacht. Het onderzoek is reeds gestart. De ADR is bezig met het internationale onderzoek. Dit onderzoek is dit najaar gereed. De overige organisatievoorstellen zullen tevens dit najaar gereed zijn.

2.4 Systematisch kennismanagement

De grote focus op de dagelijkse werkzaamheden bij het Agentschap heeft geleid tot risico's op het gebied van kennis en kunde van de medewerkers. Dit risico manifesteert zich ten eerste in het feit dat sommige nieuwe medewerkers onvoldoende systematisch worden ingewerkt en dat cruciale kennis bij te weinig medewerkers geconcentreerd is. Om dit te verbeteren is het belangrijk om tot meer systematisch meerjarig opgezette opleidingsplannen en interne "stages" te komen. Hierbij dient overigens opgemerkt te worden dat het Agentschap heel specifieke processen heeft wat additionele eisen stelt aan de inhoud van het opleidingsprogramma. Ten tweede dienen de AO en werkprocessen toegankelijk te worden gemaakt en te worden vervolmaakt. Op dit moment wordt onderzocht hoe deze aspecten voor het Agentschap kunnen worden verbeterd. Daarbij wordt gezocht naar

best practices (zoals bijvoorbeeld de digitale kennisbank van de directie IRF).

Ten derde wordt ten aanzien van het verbeteren van de procesbeschrijvingen voor een deel van de processen gekozen voor het opnemen van prestatieindicatoren. Deze indicatoren kunnen medewerkers helpen hun werkzaamheden beter te plannen. Ten slotte loopt er bij SSB een pilot met een "digitaal prikbord". Dit bord moet ertoe bijdragen dat voor iedereen meer inzichtelijk wordt wie welke werkzaamheden moet uitvoeren in de hele keten van de processen. Hierdoor kan de planning van de werkzaamheden systematischer worden (minder "day to day"). Bovendien neemt de kennis en het begrip van "de keten" hierdoor toe.

Verantwoordelijk: [redacted] CMK
Periode: juni 2013- juni 2014
Fase: Er is reeds gestart met een "inventarisatie" naar het systematisch inbedden van opleidingen en stages in het Agentschap. Daarnaast is er een eerste opzet voor het versterken van de AO en de werkprocessen door het gebruik van prestatie-indicatoren en is een visie ontwikkeld voor het opzetten van een "digitaal prikbord".

2.5 Cultuur

Het Agentschap is een uitvoeringsorganisatie waarin iedereen een rol heeft in de ketenprocessen. Het is daarom van belang dat er een open en professionele cultuur heerst. Duidelijk moet zijn wie waar voor verantwoordelijk is en men moet elkaar durven aanspreken. Onder een open cultuur verstaan we ook het goed kunnen uitwisselen van informatie die nodig is voor de werkprocessen. Daarnaast willen we graag werken in een omgeving waarin iedereen zich prettig voelt zodat medewerkers zich optimaal kunnen ontwikkelen. Uit de gesprekken tussen het [redacted] SSB en de Agent met de verschillende afdelingen bleek dat de cultuur niet optimaal is. Daarbij dient opgemerkt te worden dat de samenstelling van de medewerkersarsenaal van het Agentschap zeer divers is. Er is een grote diversiteit aan opleidingsniveau, schaal-indeling, culturele achtergrond etc. In navolging van eerdere ervaringen van MT-leden met een cultuurworkshop binnen Financiën is in overleg met de directie Bedrijfsvoering gekozen voor een soortgelijke aanpak. Er zullen drie sessies worden georganiseerd met een gespecialiseerd buro.

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

In deze sessies gaan acteurs situaties uitbeelden die op de werkvloer (zouden kunnen) voorkomen. Door met elkaar te discussiëren zal er begrip bestaan voor de reacties van anderen, komt er meer inzicht in het eigen gedrag en wordt er een gemeenschappelijk "omgangsvormenkader" ontwikkeld. Deze sessies sluiten aan bij een reeds vorig jaar ingezet cultuurtraject bij de afdeling SSB.

Verantwoordelijk: [redacted] CMK
Periode: mei 2013 tot december 2014
Fase: de omgangsvormentest is reeds ontwikkeld en de uitslagen zijn bekend. De vervolgsessies met acteurs zijn ingepland.

3 Tot slot

De beschreven verbetermaatregelen zullen niet van de een op de andere dag zijn ingevoerd en werken. Het zijn verbetermaatregelen voor de lange termijn. Het zal daarom ook een proces van lange adem zijn om de maatregelen succesvol in te voeren. We hopen dat de beschreven maatregelen zullen bijdragen aan een blijvende aandacht voor verbetering van onze organisatie. De maatregelen moeten bijdragen aan een systematische kwaliteitsverbetering van onze processen. Een aantal maatregelen zijn wat "softer" en (de voortgang daarop) zal daarom minder goed meetbaar zijn. We zullen FEZ, ADR en AR actief blijven betrekken bij de voortgang. Indien gewenst zullen we uiteraard ook het AC informeren over de voortgang.

© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.
De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International.

1912452 03024



© 2013 KPMG Accountants N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263683, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ('KPMG International'), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in Nederland. De naam KPMG, het logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International Cooperative.